

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
COMUNICATE LTDA. PERÍODO 2016-2017”**

MARIO HERNANDO CHAMORRO CORDOBA

UNIVERSIDAD DEL VALLE -SEDE PALMIRA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PALMIRA

2017.

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
COMUNICATE LTDA. PERÍODO 2017-2018”**

MARIO HERNANDO CHAMORRO CORDOBA 201052092

Director de trabajo de grado:

JULIAN MAYA

UNIVERSIDAD DEL VALLE -SEDE PALMIRA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PALMIRA

2017.

NOTA DE ACEPTACIÓN.

Nota de aceptación.

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

DEDICATORIA.

Se la dedico a mi madre quien tuvo la paciencia y me apoyo hasta el final, a pesar de todos los problemas, enfermedades, inseguridades que me aquejaban y que a veces ya no me permitían continuar estudiando, siempre fue mi apoyo; me la dedico a mí, por mi perseverancia y no dejarme vencer por mi enfermedad y a DIOS quien siempre fue y es mi esperanza en este largo camino de la vida.

Tabla de contenido.

0. INTRODUCCIÓN	13
1. ANTECEDENTES	14
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	29
2.1. Formulación del problema	31
2.2. Sistematización del problema	31
3. OBJETIVOS	32
3.1. Objetivo general	32
3.2. Objetivos específicos.....	32
4. JUSTIFICACIÓN	33
5. MARCO TEÓRICO	36
6. MARCO CONTEXTUAL – HISTORICO	52
7. MARCO CONCEPTUAL	59
8. MARCO JURÍDICO.....	64
9. METODOLOGÍA.....	69
9.1. Tipo de estudio	70
9.2. Población y muestra	70
9.2.1. Población.....	70
9.2.2. Muestra.....	71
9.3. Técnicas de recolección de información	72
9.3.1. Fuentes secundarias.....	73
9.3.2. Fuentes primarias.....	73
10. BITÁCORA DE ACTIVIDADES.....	75
11. FICHA TÉCNICA ENTREVISTA SEMI – ESTRUCTURADA.....	82
12. CAPÍTULO 1. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO EXTERNO.....	84
12.1. ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	84
12.1.1. Entorno geofísico.	84
12.1.1.1. Matriz guía de análisis del entorno geofísico.....	90
12.1.1.2. Análisis estratégico entorno geofísico.	91

12.1.2.	Entorno social	92
13.2.1.1.	Matriz guía de análisis del entorno social.	98
12.1.2.1.	Análisis estratégico entorno social.	99
12.1.3.	Entorno demográfico.....	101
12.1.3.1.	Matriz guía de análisis del entorno demográfico.....	105
12.1.3.2.	Análisis estratégico entorno demográfico.	106
12.1.4.	Entorno cultural.....	107
12.1.4.1.	Matriz guía de análisis del entorno cultural.....	115
12.1.4.2.	Análisis estratégico entorno cultural.	116
12.1.5.	Entorno ambiental.	117
12.1.5.1.	Matriz guía de análisis del entorno ambiental.	123
12.1.5.2.	Análisis estratégico entorno ambiental.	124
12.1.6.	Entorno económico	125
12.1.6.1.	Matriz guía de análisis del entorno económico.	143
12.1.6.2.	Análisis estratégico entorno económico.	144
12.1.7.	Entorno jurídico y político.....	147
12.1.7.1.	Normograma sector telecomunicaciones Colombia	150
12.1.7.2.	Matriz guía de análisis del entorno jurídico.....	155
12.1.7.3.	Análisis estratégico entorno jurídico.	157
12.1.8.	Entorno tecnológico.	159
12.1.8.1.	Matriz guía de análisis del entorno tecnológico.....	174
12.1.8.2.	Análisis estratégico entorno tecnológico.	176
12.2.	ANÁLISIS SECTORIAL.....	178
12.2.1.	Panorama general del sector (Entorno Competitivo General)	179
12.2.2.	COMPRADORES.....	181
12.2.3.	SENSIBILIDAD AL PRECIO.....	181
12.2.3.1.	<i>Diferenciación del producto:</i>	181
12.2.3.2.	<i>Identificación de marca</i>	181
12.2.3.3.	<i>Comprar a la industria</i>	182
12.2.4.	NEGOCIACIÓN	182

12.2.4.1.	<i>Concentración de compradores:</i>	182
12.2.4.2.	<i>Integración hacia atrás:</i>	183
12.2.4.3.	<i>Información de los compradores:</i>	183
12.2.5.	PROVEEDORES	183
12.2.5.1.	<i>Concentración de los proveedores:</i>	183
12.2.5.2.	<i>Importancia del volumen para los proveedores:</i>	184
12.2.5.3.	<i>Impacto de los insumos:</i>	184
12.2.5.4.	<i>Diferenciación de insumos:</i>	184
12.2.5.5.	<i>Disponibilidad de insumos sustitutos:</i>	185
12.2.5.6.	<i>Integración hacia adelante:</i>	185
12.2.6.	SUSTITUTOS	185
12.2.6.1.	Disponibilidad de sustitutos	185
12.2.6.2.	Relación valor/precio producto sustituto	186
12.2.6.3.	Costes de cambio	186
12.2.6.4.	Propensión de compradores a sustituir	186
12.2.7.	COMPETIDORES POTENCIALES	186
12.2.7.1.	<i>Identificación de marca:</i>	186
12.2.7.2.	<i>Diferenciación del producto</i>	187
12.2.7.3.	<i>Reacción esperada</i>	187
12.2.7.4.	<i>Políticas gubernamentales:</i>	188
12.2.7.5.	<i>Requisitos de capital:</i>	188
12.2.7.6.	<i>Acceso a insumos</i>	188
12.2.8.	Diamante de las 5 fuerzas competitivas de Porter	189
12.2.9.	Análisis estructural del sector	190
12.2.10.	Matriz evaluación de factores externos E.F.E.	192
12.2.10.1.	Interpretación de resultados	193
13.	CAPÍTULO 2. DIAGNOSTICO INTERNO	195
13.1.	Evaluación área administrativa	195
13.2.	Evaluación área de gestión humana	197
13.3.	Evaluación área comercial	199

13.4.	Evaluación área de operaciones.....	200
13.5.	Evaluación financiera.....	203
13.6.	Herramientas tecnológicas	207
13.7.	Matriz de evaluación de factores internos E.F.I.	210
13.7.1.	Interpretación de datos.....	211
13.8.	Análisis estratégico del diagnóstico interno.	212
14.	CAPÍTULO 3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	215
14.1.	Análisis DOFA.....	215
14.2.	Visión de la organización	218
14.2.1.	Elementos de la visión de COMUNÍCATE	218
14.2.2.	Visión actual de la organización	220
14.2.3.	Visión propuesta.....	220
14.3.	Misión de la organización.....	221
14.3.1.	Elementos de la misión	221
14.3.2.	Misión actual de la organización.....	223
14.3.3.	Misión propuesta.....	223
14.4.	Objetivos globales. Periodo: 2017-2018.....	224
14.5.	Estrategias globales. Periodo: 2017-2018.	225
15.	CAPÍTULO 4. PLAN DE ACCIÓN.	226
15.1.	Área administrativa - Objetivos específicos. Periodo: 2017-2018.....	226
15.2.	Área comercial - objetivos específicos.....	226
15.3.	Área instalaciones – objetivos específicos. Periodo: 2017-2018.....	227
15.4.	Plan de acción: Problemas vs Causas.	228
15.5.	Plan de acción: objetivos vs estrategias.....	231
16.	CAPITULO 5. EVALUACION Y CONTROL.....	236
17.	RECOMENDACIONES	241
18.	CONCLUSIONES.....	243
19.	BIBLIOGRAFÍA.....	247
	RESUMEN.	256
	ANEXOS.....	258

Listas especiales.

GRÁFICOS.

	Pág.
GRAFICO 1. CIRCULO DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	37
GRAFICO 2. CONTEXTO EN EL CUAL SE FORMULA LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE PORTER.	39
GRAFICO 3. TEORIA DIAMANTE DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.	40
GRAFICO 4.DISEÑO METODOLÓGICO PLAN ESTRATÉGICO.	46
GRAFICO 5.CMI, PROPORCIONA UNA ESTRUCTURA PARA TRANSFORMAR UNA ESTRATEGIA EN TÉRMINOS OPERATIVOS.	49
GRAFICO 6.PROCESO DEL CMI.	50
GRAFICO 7. UBICACIÓN SANTIAGO DE CALI – COMUNA 19.....	52
GRAFICO 8. PRESENCIA DEPARTAMENTAL DE LA EMPRESA COMUNICATE LTDA.	88
GRAFICO 9. DESEMPLEO EN SANTIAGO DE CALI.....	93
GRAFICO 10.VARIACIÓN EMPLEO POR SECTORES.....	94
GRAFICO 11.PROGRAMA DE INCLUSION TIOS	95
GRAFICO 12. AUDIENCIA DE MEDIOS EGM I-2010 / III-2011.....	108
GRAFICO 13. EVENTOS CULTURALES EN CALI.	110
GRAFICO 14. CIFRAS DE TURISMO EN CALI 2012-2014.....	111
. GRAFICO 15. ÍNDICE DE CALIDAD DEL AIRE EN CALI DICIEMBRE 2016.	118
GRAFICO 16. CARGAS CONTAMINANTES VERTIDAS POR CALI AL RIO CAUCA 2004-2014.	119
GRAFICO 17. PIB 2010-2016.....	127
GRAFICO 18. EVOLUCION TASAS DE INTERES COLOMBIA.....	129
GRAFICO 19. VARIACIÓN DE INFLACIÓN 12 MESES 2015-2016.....	131
GRAFICO 20. TASA DE DESEMPLEO TOTAL NACIONES. DICIEMBRE 2011-2016..	135
GRAFICO 21. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA POBLACIÓN OCUPADA SEGÚN RAMA DE ACTIVIDAD OCTUBRE – DICIEMBRE, 2016.	136
GRAFICO 22. COMPORTAMIENTO DE LA DIVISA EN COLOMBIA- AGOSTO DE 2015.	137
GRAFICO 23. VARIACION EXPORTACIONES COLOMBIA PRIMER SEMESTRE 2014- 2016.	141
GRAFICO 24. PENETRACIÓN DE INTERNET FIJO Y MÓVIL: RESULTADOS.....	161

GRAFICO 25. DISTRIBUCION DE EMPRESAS DE SERVICIO SEGUN SU GRADO DE INNOVACION.	171
GRAFICO 26. INVERSION EN ACTIVIDADES DE CIENCIA Y TECNOLOGIA COMO % DEL PIB.	172
GRAFICO 27. DIAMANTE DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER DE LA EMPRESA COMUNICATE LTDA.	¡Error! Marcador no definido.

TABLAS

	Pág.
Matriz entorno geofísico.	91
Matriz entorno social	99
Matriz entorno demográfico	106
Matriz entorno cultural	116
Matriz entorno ambiental	124
Matriz entorno económico	144
Matriz entorno jurídico	145
Matriz entorno tecnológico	156
Matriz EFE.....	193
Matriz EFI.....	206
Matriz DOFA.....	211

ANEXOS

	Pág.
1. Imágenes instalaciones de la empresa y entrevistados.....	254
2. Estados de resultados 2015- 2016 de la empresa.	257
3. Grabación entrevistas. (se encuentran en CD)	

0. INTRODUCCIÓN

Entendida la planeación estratégica como el: “proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos, elije las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias y así lograr prever su futuro.¹”

Con la investigación planteada se pretende generar una orientación clara del manejo gerencial con base en la planeación estratégica para la organización COMUNICATE LTDA.

Es clave en la actualidad, incorporar a la gestión empresarial una planeación estratégica en el marco de la competitividad. La planeación y el control son dos aspectos fundamentales para la gestión administrativa de cualquier empresa, independiente de su tamaño, sin embargo se hace imprescindible el desarrollo de una propuesta integradora de los dos para empresas regionales en el sector de las telecomunicaciones como COMUNICATE LTDA, donde se contribuya al mejoramiento y proyección dentro del mercado cada vez más globalizado y competitivo.

En el presente trabajo de grado se realizara un análisis y diagnóstico de los ambientes externos: Macro ambiente y entorno cercano o sector de la compañía COMUNICATE LTDA con el fin de interpretar la realidad de la organización de manera externa pero a la vez interna, y así poder generar y desarrollar planes estratégicos que permitan una toma de decisiones acertadas para un mejor posicionamiento y rentabilidad de dicha organización a nivel local y nacional.

¹ Roche Paris, Fernando. La planificación estratégica en las organizaciones deportivas. 1 ed. 2005

1. ANTECEDENTES

La importancia de los siguientes antecedentes radica en que dan las bases necesarias para el desarrollo de la investigación. Los trabajos citados proponen diferentes enfoques de la planeación estratégica y lo relacionan a los diferentes modelos y teorías administrativas, además, contienen citas de una gran cantidad de autores lo que facilita identificar más fuentes de información y de esta manera permiten profundizar en el tema.

1.1. EL PROCESO ESTRATEGICO

Mintzberg en su libro “El proceso estratégico” da una reseña histórica del origen de “la estrategia” que se remonta a Grecia. Concepto que años más tarde constituirá la base fundamental para llegar a la concepción de planeación y planeación estratégica contemporánea.

Refiere entonces que la palabra estrategia tiene raíces militares,

“este concepto se desarrolló dentro de un contexto político y militar hace cientos de años, el termino viene del griego strategos que significa “un general”, término que a su vez se remonta a raíces cuyo significado son “acaudillar y ejercito”. Por otro lado el verbo griego stratego significa “planificar la destrucción de los enemigos”².

Describe el libro que una de las primeras connotaciones empresariales o mercantiles que tuvo el concepto fue por Sócrates en la Grecia antigua, cuando comparo las actividades de un empresario con las de un general y señalo que

² MINTZBERG, Henry. El Proceso Estratégico, conceptos, contextos y casos, 1 ed. 1997, pág. 1.

“En toda área, quienes la ejecuten debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos”.³

Afirmación que actualmente es aplicada por los empresarios y la administración, donde se trata de obtener los mejores resultados con el uso eficiente y eficaz de los recursos.

1.2. EI ARTE DE LA GUERRA

Este libro de la antigua china “el arte de la guerra”, escrito por un gran estratega militar, el comandante “Sun Tzu”, es una guía desarrollada con el fin de influir en el pensamiento militar de la época y ganar las batallas que una guerra impone.

Si bien este libro fue escrito con un enfoque hacia la guerra, dentro de la administración de empresas puede brindar una serie de visiones y enfoques encaminados a la creación de estrategias o tácticas en las organizaciones, para ganar la “guerra” ya no militar sino la comercial en precios, en fidelización de clientes, en la supervivencia del mercado.

Sun Tzu es uno de los primeros autores que comenzó a estructurar un proceso de planificación, teniendo a la estrategia que la concebía como una “expresión de sabiduría del pensamiento humano”, como factor determinante en una guerra; ya que se necesita de mucha astucia en la formulación de una estrategia, sus postulados se basan en el engaño y la persuasión del enemigo, en el capítulo III de su libro afirma que:

“La victoria completa se produce cuando el ejército no lucha, la ciudad no es asediada, la destrucción no se prolonga durante mucho

³ ibíd., p. 1

tiempo, y en cada caso el enemigo es vencido por el empleo de la estrategia.”⁴

Sun Tzu propicia la idea de que una batalla se debe desarrollar con astucia sometiendo al enemigo sin luchar, lo que implicaría el desarrollo de un plan y estrategias, teniendo en cuenta siempre jugar con el efecto sorpresa lo que implicaría una ejecución de tal manera que el oponente no tenga otra alternativa que la rendición. Solamente como última estancia se utilizaría la violencia.

En definitiva el aporte fundamental que deja Tzu es la forma en que se debe hacer una estrategia, que elementos la componen, bajo que etapas; que aplicado a las empresas y el entorno competitivo del mercado puede significar la supervivencia de una empresa.

1.3. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

Durante el siglo XX con el auge de la administración científica de Taylor, en donde el trabajo se lo empieza a desarrollar como una ciencia y la administración como algo científico con principios como: la organización del trabajo, selección y entrenamiento del trabajador, cooperación y remuneración por rendimiento individual, entre otros; surgió una nueva herramienta que serviría para direccionar a las organizaciones de una manera más eficaz y así obtener unos mejores resultados: “la planificación”, Taylor comenzó a ver la planificación como un factor clave en la gestión.

Así pues Taylor en 1919 hace referencia a que la planificación de los servicios se debe llevar a cabo en un área específica de las organizaciones:

“La sección de planificación a través de “instrucciones escritas, minuciosas, a respeto del mejor proceso de hacer la tarea (...) estas

⁴ SUN TZU. El Arte de la Guerra. Ed 2003, cap. 9.

*instrucciones representan el trabajo acordado por varios hombres en la planificación, cada cual con una especialidad particular”.*⁵

La planificación entonces ya se deslumbraba como un área que requería de personal especializado, que la ejecutara.

1.4. LA PRACTICA DEL MANAGEMENT

Peter Drucker posteriormente, con su libro “The practice of management” brinda una de las primeras herramientas para el público en donde se les enseña a “administrar”, algo que era realizado por unos pocos en la época, Drucker nos adentra en un análisis sobre la administración en donde es vista como una disciplina que todos pueden aprender, se enseñan cosas relacionadas con el diagnóstico interno en una organización, la detección de problemas o fallas en los procesos, la productividad, entre otros.

En el libro se empieza a ver un nuevo concepto que Peter lo llamo la dirección por objetivos, que fue un método de planeación con una serie de estrategias para mejorar los resultados en las empresas, Drucker dice textualmente:

“La estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien, en caso necesario saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener”.⁶

En la dirección por objetivos de Drucker⁷:

- Las metas se fijaban explícitamente.
- Los progresos se daban a conocer.

⁵ TAYLOR, Frederick Winslow. The Principles of Scientific Management. 1 ed. 1919. Pag. 114.

⁶ DRUCKER, Peter. The practice of management. 1 ed. 1955

⁷ Ibíd.

- Los objetivos se asociaban a un plazo temporal concreto.
- Se revisaban periódicamente.

Fue uno de los primeros métodos que se encuentran muy relacionados a lo que conocemos hoy como planeación estratégica, sin embargo Drucker tenía la concepción de que los objetivos eran algo que se conocía, obvio y evidente y no se adentraba en un análisis más detallado para definir dichos objetivos, ahí se encuentra tal vez la diferencia más importante con el concepto actual de planeación estratégica.

1.5. ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA ⁸

En la década de los 60s se empieza a usar el término de “planeación a largo plazo”, uno de ellos fue Alfred D. Chandler, en la publicación de su libro, “estructura y estrategia” en 1962, Chandler en este libro toma como base para sus postulados la investigación que adelantó a grandes gigantes empresariales de los Estados Unidos (STANDARD OIL, GENERAL MOTORS, SEARS) y a lo que sucedió en el ámbito empresarial después de la segunda guerra mundial. Chandler definió así la planeación a largo plazo: en la formación de estrategias; estrategias que a su vez debían estar compuestas por⁹:

- *Determinación de metas y objetivos a largo plazo*
- *La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos*
 - *La asignación de recursos para alcanzar los objetivos*

En cuanto a la estructura Chandler se refería a toda la organización o logística que se debe hacer para llevar a cabo dichas estrategias, lo que conlleva a realizar en las empresas:

⁸OROZCO HERNÁNDEZ, Carlos. Planificación y programación. 2 ed. 2011, pág. 27.

⁹ ibíd.

distribución de funciones, elaboración de una jerarquía, establecer líneas de autoridad, de comunicación, entre otras cosas.

La planeación estaba concebida para un periodo a largo plazo únicamente en donde la empresa debía poseer estabilidad y crecimiento. Y para ello era necesario tener claro la estrategia y su posterior consecuencia: la estructura.

1.6. GERENCIA Y PLANEACION ESTRATEGICA¹⁰

Savellana en su libro “gerencia y planeación estratégica”, nos adentra en un nuevo concepto de gerencia estratégica, en donde la empresa no solo se la ve como un ente económico en donde todos los esfuerzos van orientados a la rentabilidad de la misma, sino que para una buena administración de la organización se necesita integrar y profundizar en los diferentes aspectos que intervienen en la empresa como son: los económicos, sociales y políticos.

Partiendo de esto nos brinda, el rol que debe jugar la gerencia en la formulación de las estrategias, brinda una guía de cómo debe ser la formulación de estrategias desde la gerencia, así como su estructura brindando una nueva visión alejada de la tradicional de cómo debe ser el desempeño de un gerente. Este libro orienta en el proceso que se debe seguir desde la gerencia para la formulación de estrategias en beneficio de la empresa.

1.7. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS¹¹

En este libro “planeación estratégica de recursos humanos”, Caldera Mejía muestra cómo llevar a cabo una planeación estratégica desde el recurso humano,

¹⁰ SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica, 1ed. 1985,1990

¹¹ CALDERA MEJÍA, Rodolfo. Planeación Estratégica de Recursos Humanos. 1ed. 2000

desde el punto de vista humano, tomando al hombre como la base fundamental en la construcción de la empresa desde lo económico y social, con el fin de aprovechar al máximo su capacidad, brindándole un ambiente y cultura organizacional óptimos para su desempeño.

El libro brinda la posibilidad de articular el recurso humano a la planificación estratégica, sirviendo como guía de cómo hacerlo, de cómo involucrar en la toma de decisiones y elaboración de estrategias a todos los miembros de la organización, ya que según lo expresado por el autor esto puede resultar en una planificación mejor elaborada porque se podrán descubrir las amenazas y debilidades internas de los empleados, así también como sus aportes en el diseño del plan, que puede resultar más beneficioso en términos económicos, de tiempo y de calidad.

1.8. CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA¹²

David Fred en su libro “conceptos de planeación estratégica” sitúa cómo llevar a cabo la administración estratégica en una empresa, poniendo a disposición los diferentes conceptos, teorías y técnicas para que las empresas logren elaborar y ejecutar sus planes, con el fin de poder enfrentar mejor el mercado y sus condiciones cambiantes que se acrecientan con la imparable globalización.

A si mismo se enfatiza en la importancia que tiene una planeación estratégica en las organizaciones, ya que la implementación de esta reduce el nivel de incertidumbre en el mercado. La planeación se convierte en una herramienta capaz de brindar a la empresa un horizonte claro en donde intervienen todos los empleados y estos a su vez saben para donde van y como lo van a lograr por

¹² FRED R., David. Conceptos de Planeación Estratégica. Perason education, Mexico, 2003

medio de la misión, visión políticas, objetivos, entre otros, logrando una mayor cobertura y permanencia en el mercado.

1.9. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A COOPERATIVAS Y DEMÁS ASOCIACIONES ESTRATÉGICAS¹³

En este caso el escritor en su libro “Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás asociaciones estratégicas”, se enfoca casi que exclusivamente, en la metodología, diseño e implementación de los planes estratégicos, es decir en la forma como se van a implementar dichos planes, que es el punto según él en donde más fallan los administradores en este tema de la planeación estratégica, aún más que la comprensión teórica

El libro defiende la idea de una metodología basándose en 4 puntos:

“La evaluación de carácter interno y externo, la formulación del plan estratégico, el diseño de los planes operativos y final mente los sistemas de ejecución y control de dichos planes.”¹⁴

Información transcendental para el posterior desarrollo de este proyecto.

1.10. GUÍA PRÁCTICA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA¹⁵

Martha Pérez en su texto-guía “Guía práctica de planeación Estratégica”, orienta en la realización correcta de una planeación estratégica; en la forma como se

¹³ SALABA, SALAZAR. Hernando. Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás asociaciones estratégicas. 1ed. 2005

¹⁴ Ibíd.

¹⁵ PEREZ CASTAÑO, Martha. Guía práctica de planeación estratégica. Universidad del valle. Facultad de ciencias de la administración. Departamento de dirección y gestión administrativa. Santiago de Cali, 1999.

implementa un plan estratégico en las organizaciones y sirve de guía en la administración estratégica que se debe llevar desde la gerencia.

Con esta guía se muestran los pasos y el proceso a seguir para la realización de una planeación, obviamente desde la perspectiva de la escritora, este texto por la facilidad de su comprensión, sirve de orientación en el desarrollo correcto de esta investigación, adentrando en el estudio de los entornos, la realización de planes de acción y de estrategias.

1.11. MICHAEL PORTER, SER COMPETITIVO

En su libro “ser competitivo” Porter explica como la competencia es una fuerza poderosa, que ha permitido a las organizaciones mejorar en sus esfuerzos por lograr una mayor cobertura en el mercado. Afirma que la competencia actualmente a avanzado de una manera exponencial, en donde las empresas se han visto en la obligación de generar un valor agregado, con la finalidad de satisfacer y de fidelizar las necesidades de los clientes. Brinda las herramientas para entender y aprender cómo es que ciertas compañías logran superar a sus rivales. Dice textualmente:

“La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”¹⁶

Para entender cómo funciona la competencia Porter estableció las 5 fuerzas que intervienen en ella.¹⁷

¹⁶ PORTER, Michael. Ser competitivo. 1ed. 2008

¹⁷ Ibid.

- ✓ ***La amenaza de nuevos aspirantes***
- ✓ ***La influencia de los proveedores***
- ✓ ***La influencia de los compradores***
- ✓ ***La amenaza de los productos sustitutos***
- ✓ ***Y la rivalidad entre los competidores existentes***

Con este modelo estratégico Porter afirma que se puede elaborar un análisis acerca del nivel de competencia en una determinada industria, y así poder lograr una estrategia en las organizaciones y lograr superar la competencia. Es decir obtener una serie de ventajas para volverse más competitivo.

1.12. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES

Fernando Paris Roche en su libro “La planificación estratégica en las organizaciones” brinda una serie de definiciones relacionadas con la planeación, definiendo a la planeación como:

“la suposición de que es lo que puede pasar o lo que va a pasar”¹⁸

Es decir que planeación es prepararse de una manera adecuada para los retos que el futuro va a imponer a la organización con el fin de cumplir los objetivos y metas, y ser eficiente y eficaz con los procesos de la organización.

A su vez define a la planeación estratégica como:

“El proceso por el que una organización, una vez haya analizado el entorno y fijados sus objetivos a medio y largo plazo, escoge las

¹⁸ PARIS, ROCHE, Fernando. La planificación estratégica en las organizaciones deportivas. 4 ed. 2005

estrategias más apropiadas para lograr esos objetivos, y los medios para ejecutar esas estrategias”¹⁹

Planeación estratégica se la concibe entonces como la consecución y diseño de una serie de estrategias producto de un análisis exhaustivo de la organización, que van a permitir a la empresa ser proactivo, en vez de reactivo.

1.13. TRABAJO DE GRADO: “PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL SECTOR INDUSTRIAL DE MANUFACTURA Y COMERCIALIZACIÓN DE BOLSAS PLÁSTICAS EN PALMIRA”. ²⁰

Este trabajo de grado, se enfocó en diseñar un plan estratégico a todo un sector en el mercado de Palmira: el sector industrial de manufactura y comercialización de bolsas plásticas. Al establecer el problema se enfatiza en la necesidad de tener una planeación definida y unas estrategias claras en las industrias, ya que esto puede significar la supervivencia o no de las organizaciones. En este caso se estableció que este sector en Palmira, no poseía una planeación definida y unas estrategias con que pueda afrontar los retos que el futuro impone en el mercado.

Para el desarrollo de esta investigación, se estudiaron a 6 empresas en la ciudad de Palmira de este sector, se hicieron una serie de preguntas que llevaron a concluir que este sector en Palmira realmente no tenía un proceso de planeación estructurado y definido.

¹⁹ PARIS, ROCHE, Fernando. La planificación estratégica en las organizaciones deportivas. 4 ed. 2005

²⁰. Planeación estratégica en el sector industrial de manufactura y comercialización de bolsas plásticas en Palmira. Universidad del Valle, Palmira, Colombia. 2009

Una vez hecho el análisis del sector, se procedió con el análisis interno se diseñaron y propusieron una serie de estrategias y objetivos, para dichas empresas, todo esto con la finalidad de brindarles una oportunidad de crecimiento y posición en el mercado. Así como una misión, visión, valores corporativos, objetivos comerciales y financieros entre otros.

Finalmente se establecieron indicadores de gestión y mecanismos de control, para la posterior puesta en práctica del plan diseñado.

1.14. TRABAJO DE GRADO: “FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA GLOBAL. NET, EN LA CIUDAD DE CALI”.²¹

La empresa Globalnet pertenece al sector de las telecomunicaciones, ofrece el servicio de informática y comunicación en la ciudad de Cali. El principal problema que se identificó en la empresa fue el gran número de competidores que surgen en el mercado ofreciendo los mismos servicios, lo que conlleva a perder posicionamiento y disminuir ventas.

Para ello los autores de esta investigación desarrollaron la planeación estratégica de un plan de desarrollo, que permita a la empresa objeto del estudio lograr una mayor competitividad en el mercado. Inicialmente se llevó a cabo un análisis interno y externo de la empresa para establecer el estado actual de la misma, con herramientas como la matriz DOFA y la MEFE, seguido se estableció la formulación de unas estrategias orientadas a mejorar sus proceso competitivos internos y que prevalezcan en el tiempo, con la ayuda de la matriz MCPE, posterior mente se establecieron los medios para llevar a cabo esas estrategias con un plan de seguimiento estratégico.

²¹ REYES, Diana. Formulación de un plan estratégico de la empresa Global Net. En Cali con horizonte de tiempo 2011 al 2015 para logra de mejoras en sus procesos competitivos. Universidad Santiago de Cali.

Con la anterior investigación se logró establecer precios competitivos y alianzas estratégicas que le permitirán a la empresa poder sobrevivir en el mercado, siendo más competitiva.

1.15. Artículo: Como construir la estrategia en la organización

En el artículo “Como construir la estrategia en la organización” Jorge Iván Gómez, expone la manera adecuada en que se debe llevar a cabo la planeación estratégica, y que esta no se convierta en un fracaso, expresa que las causas que llevan a un mal resultado en la planeación radica en

*“la falta de un adecuado acompañamiento que ayude a coordinar el proceso”.*²²

Determina que para constituir un plan estratégico en las organizaciones se necesita llevar a cabo un proceso de tres etapas:

- ❖ **Primera etapa: El diagnóstico**, en donde se debe hacer un diagnóstico y evaluación externo e interno de la organización, con el propósito de determinar, amenazas, oportunidades, fortalezas, entre otros.
- ❖ **Segunda etapa: La formulación** Una vez realizado el diagnostico se debe determinar hacia donde se deben enfocar y ejecutar las estrategias. En esta etapa entonces surgirán estrategias, planes, iniciativas y proyectos.
- ❖ **Tercera etapa: La implementación** el autor afirma que esta etapa es una de las más críticas porque generalmente queda en el olvido de los directivos, que se enfocan en otras prioridades y a administrar el día a día, dice textualmente el autor:

²² GÓMEZ, Jorge Iván. Como construir la estrategia de la organización. Dinero. disponible en <http://www.dinero.com/>

“El secreto del éxito en esta fase radica en programar las reuniones semestrales o anuales de seguimiento estratégico”.²³

Enfatiza en que es importante que los directivos de las empresas rindan cuentas sobre la planeación estratégica con prioridad para que toda la organización se movilice alrededor de los objetivos de la empresa.

Con este artículo queda en evidencia que el proceso de planeación estratégica en si no es un proceso complejo sino que requiere de orden y sentido de prioridad por parte de los directivos.

1.16. Artículo: El ocaso de la planeación estratégica²⁴

El autor en su artículo “El ocaso de la planeación estratégica” afirma que actualmente la planeación estratégica se está apagando en las empresas, está siendo reemplazado por otros procesos que implican menos esfuerzo en su aplicación y desarrollo. Todo esto debido a que la planeación estratégica se la concibió como un proceso *“analítico, lógico y secuencial”²⁵*, dice el autor, dejando de lado las realidades como la incertidumbre o el azar que no pueden ser predecibles. Lo que ha llevado a que muchas veces la planeación falle o no arroje los resultados esperados.

Para que una planeación estratégica funcione el autor afirma que

²³ GÓMEZ, Jorge Iván. Como construir la estrategia de la organización. Dinero. disponible en <http://www.dinero.com/>

²⁴ GÓMEZ, Jorge Iván. El ocaso de la planeación estratégica. Dinero. disponible en <http://www.dinero.com/>

²⁵ GÓMEZ, Jorge Iván. El ocaso de la planeación estratégica. Dinero. disponible en <http://www.dinero.com/>

“Lo que deben hacer las empresas y las organizaciones es pasar del modelo rígido, mecánico y formal de la planeación estratégica al desarrollo del pensamiento estratégico de sus directivos”²⁶

Pensamiento que se logra con preparación, capacitaciones, con formación de nuestros conocimientos encaminados a que se desarrolle en los directivos de las empresas un pensamiento estratégico.

²⁶ Ibid.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La empresa COMUNICATE LTDA es una compañía radicada en la ciudad de Cali que nace en el año 1996 y se encuentra ubicada en el sector de las telecomunicaciones. Actualmente se encarga de prestar el servicio de comercialización y operación bajo la modalidad de outsourcing a una importante compañía **DIRECTV** quien presta los servicios de televisión satelital. Hoy en día también se encarga de la recuperación, reacondicionamiento e instalaciones del servicio de televisión satelital **DIRECTV**.

Desde su creación, en COMUNICATE existe una fuerte concentración en la toma de decisiones que recae exclusivamente en la gerencia general, desde ahí se maneja la parte administrativa, y se toman las decisiones fundamentales para el resto de áreas: financiera, operativa, administrativa y comercial, de tal manera que los encargados de ellas poseen un escaso margen de decisión, que ha generado una serie de limitaciones en el ejercicio de planeación, lo que ha impedido contar con un proceso planificado y estructurado. Sin embargo la administración impartida en la empresa por el gerente general Eduardo molina durante estos años, ha sido suficiente para llevar a cabo las operaciones de la empresa a un nivel promedio, pero en sí, nunca se ha implementado un plan estratégico organizacional, que le permita maximizar la productividad y rentabilidad de la empresa, lo cual se empieza a convertir en algo necesario o fundamental para sobrevivir en un mercado cada vez más exigente.

Si bien se puede decir que COMUNICATE es una empresa que a lo largo de su trayectoria se ha desempeñado de una manera eficiente, la falta de planeación se ve reflejado desde el momento mismo de su creación, ya que la empresa no cuenta totalmente con una definición clara de los principios, valores, objetivos, procesos, manual de funciones y asignación de recursos sobre los cuales se debería de fundamentar el desempeño de toda organización, lo que ha llevado a

que se presenten falencias en cada una de las áreas de la empresa principalmente en el área comercial y el área de personal como describo a brevemente a continuación :

- La toma de decisiones se realiza unilateralmente, el gerente general es quien define qué medida tomar ante una determinada situación, por lo tanto no existe participación conjunta de los demás miembros.
- No existe un programa de incentivos cualitativos que permitan mantener al personal permanentemente motivado.
- El sistema de control de las tareas y procedimientos solo se realizan en algunas de las áreas de la empresa, pero el área comercial que es la base del objeto social de la empresa, no cuenta con un control que permita medir el desempeño y a la vez detectar las falencias para llevar a cabo una retroalimentación positiva.
- La gerencia general si tiene muy claro su objetivo y su visión, el problema radica en que no ha logrado aplicar los conceptos y técnicas de una gerencia estratégica que le permita una efectiva coordinación de las diferentes áreas de la empresa
- La empresa no cuenta con un sistema de comunicación formal, que permita dar a conocer a todo el personal la información relevante, como son las novedades que se presenten en cuanto a los procedimientos o servicios internos.
- Tienen establecidas algunas políticas de promoción comercial, pero es claro que no todas se llevan a cabalidad, debido a la falta de planeación y supervisión del área.

Con lo anteriormente expuesto, se demuestra la necesidad e importancia de realizar en la empresa una evaluación del entorno, que les permita establecer una misión, visión, objetivos y encaminar a toda la empresa a una meta en común en donde todos sus miembros sean partícipes; así también construir los planes y

posteriores estrategias que llevarán al desarrollo y crecimiento de la empresa, permitiendo organizar los procesos productivos y administrativos que ayuden a la consecución de los objetivos propuestos y proyectarse así, como una organización exitosa en el mercado .

2.1. Formulación del problema

Formulación de un Plan estratégico para que la empresa COMUNICATE pueda lograr un curso de acción positivo, que le permita alcanzar una mayor cobertura del mercado en el periodo 2016-2017.

2.2. Sistematización del problema

- ¿Cómo encaminar los procesos, personas, misión y visión hacia los objetivos principales de la organización?
- ¿Qué herramientas administrativas son necesarias para analizar más detenidamente los entornos externos e internos de la empresa objeto de estudio?
- ¿Qué metodología será necesaria para la correcta formulación de la planeación estratégica de la organización?
- ¿Qué herramientas administrativas son necesarias para la formulación de estrategias conducentes a mejorar la situación actual de la empresa?

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

Formular un plan estratégico para la empresa COMUNICATE LTDA, para el periodo 2017-2018.

3.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico del entorno externo y sectorial de la empresa.
- Realizar un análisis de la situación interna de la empresa.
- Diseñar el direccionamiento estratégico de COMUNICATE LTDA.
- Elaborar el plan de acción para la empresa COMUNICATE LTDA.
- Establecer un sistema de control, del plan de acción que permita medir la evolución del plan operativo.

4. JUSTIFICACIÓN

La administración de empresas es la base fundamental y definitiva para el desarrollo exitoso de cualquier organización, propicia los métodos, teorías, enfoques entre otros, que permiten a una empresa gestionar sus recursos, procesos y resultados de una manera eficiente, es por eso que este proceso que implica la planeación, organización, dirección y control de las organizaciones puede constituir la supervivencia o no de toda organización.

Dentro del proceso administrativo, en el ciclo de planeación se encuentra la llamada “Planeación estratégica”. La planeación estratégica es un proceso por el cual se pretende por parte de la gerencia de una empresa en primer lugar establecer los objetivos de forma sistemática y coordinada y en segundo término seleccionar alternativas y estrategias para la consecución de dichos objetivos, definiendo programas de actuación y control a un determinado plazo.

Al tomar cualquier decisión o acción administrativa es necesario conocer con antelación los resultados que se esperan tener, así como los diferentes requerimientos o condiciones que se necesitan para llevarlas a cabo, y que funcionen eficientemente. Esto es posible con la planeación estratégica.

En las organizaciones puede significar un riesgo enorme no tener en cuenta el proceso de planeación, por ejemplo puede ocurrir un detrimento en los recursos financieros o en los esfuerzos humanos de la empresa cuando no se tiene una noción de lo que pueda pasar con determinada acción o decisión y las cosas salen mal, inclusive en un panorama menos alentador es posible que la empresa entre en quiebra, al verse enfrentada a una administración improvisada y empírica.

Es por ello, que la planeación precede a las demás funciones del proceso de administración, ya que planear significa tomar decisiones más adecuadas acerca de lo que habrá de realizarse.

Hoy en día, la elevación de la productividad es quizás una de las variables de mayor importancia en el campo económico y social, la cual depende de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma formada por ellas, tendrá que serlo. Una de las herramientas que hacen posible el logro de esta variable es la planeación estratégica. La planeación estratégica es un proceso determinante que permite ser a una organización proactiva en vez de reactiva en la formación de su futuro. A lo largo de este trabajo se pretende diseñar el plan estratégico de la empresa comunícate, para asesorarlo como sobre lograr sus objetivos y metas planteadas a corto, mediano y largo plazo y las estrategias para alcanzarlos.

Así entonces con la utilización de la planeación estratégica en esta investigación, es posible proporcionarle claridad a COMUNICATE sobre el rumbo que debe tomar, apoyando a la gerencia general en su gestión, es decir, en cómo debe relacionarse con un medio ambiente permanentemente cambiante y como utilizar sus herramientas internas para que pueda así ubicarse en una posición exitosa, caracterizándose como una organización con visión que le permita tener un futuro rentable asegurado. Creando así nuevas oportunidades en donde COMUNICATE pueda alcanzar sus metas y objetivos de manera acertada.

Por otro lado con esta investigación, es posible poner en práctica la esencia de la administración de empresas y enriquecer el conocimiento adquirido a lo largo de esta disciplina, ya que se podrá ayudar a la organización a prever su futuro, a estar preparado para sobrevivir en el mercado, teniendo en cuenta su presente y su pasado. Es así que en el desarrollo de la investigación el estudiante podrá profundizar en temas teóricos referentes a planeación, podrá hacer uso de aspectos como la creatividad adaptándola al problema a resolver, permite estar muy en contacto con herramientas de la administración como las matrices de diagnóstico por ejemplo la DOFA o los indicadores de gestión, que potencializan las habilidades del administrador de empresas en este campo, así mismo permite

desarrollar un pensamiento estratégico y crítico en la formulación de estrategias y objetivos que va a suscitar esta investigación. Brindando al autor la posibilidad de afrontar su futuro profesional y laboral con mayor criterio y eficiencia ya que la experiencia y herramientas adquiridas con este trabajo serán fundamentales para ello.

Para llevar a cabo lo anteriormente planteado, se utilizaran los diferentes métodos de investigación, entre ellos la observación directa, al contar con la posibilidad de poder involucrarse con las operaciones y procedimientos de la empresa. Por otra parte se realizara el análisis de documentos relacionados con las diferentes tareas que se llevan a cabo en la misma.

5. MARCO TEÓRICO

Existen diversos enfoques y modelos para elaborar un plan de desarrollo estratégico. Se diferencian entre si aspectos de forma y de procedimientos pero no en los componentes básicos que soporten el tema de planeación estratégica. Es así que en el marco teórico se reunirá toda la información documental, los conceptos y teorías, para formular y desarrollar el plan estratégico para la empresa COMUNICATE LTDA.

Para el tratamiento de esta investigación se tendrá en cuenta y estudiarán los planteamientos teóricos realizados por:

- **PORTER, Michael. Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Año 2000.**

Según Porter el diseño de una estrategia se resume básicamente en relacionar a la empresa con su entorno o ambiente. Ambiente que abarca múltiples fuerzas ya sean sociales o económicas, que se encuentran en la industria o industrias donde ella compite. “Toda empresa compite en un sector industrial y posee una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícitamente. A través de un proceso de planeación estructurado u originado a través de una forma implícita por medio de la actividad de los departamentos funcionales de una empresa. Sin embargo la suma de estos enfoques departamentales rara vez puede llegar a ser la mejor estrategia.”²⁷

Para el diseño de una estrategia, Porter afirma que es necesario crear un modelo, método o fórmula general que explique como una empresa competirá, cuáles van a ser sus metas, objetivos y cuáles serán las políticas o recursos necesarios para alcanzarlas. Es así que Porter aporta el método clásico de formular la estrategia,

²⁷ PORTER, Michael. Estrategia competitiva. 27 ed. 2000, pág. 10

que se explicara a continuación, y que es la base fundamental de sus postulados teóricos.

Según Porter la estrategia competitiva es una composición, por una parte de lo que mueve a la empresa, lo que hace que esta se esfuerce por alcanzar un fin, aquí cabrían las metas o los objetivos; y por otro lado de los medios o recursos que sean necesarios para alcanzar dichos fines. Como se ilustra a continuación en la figura 2.

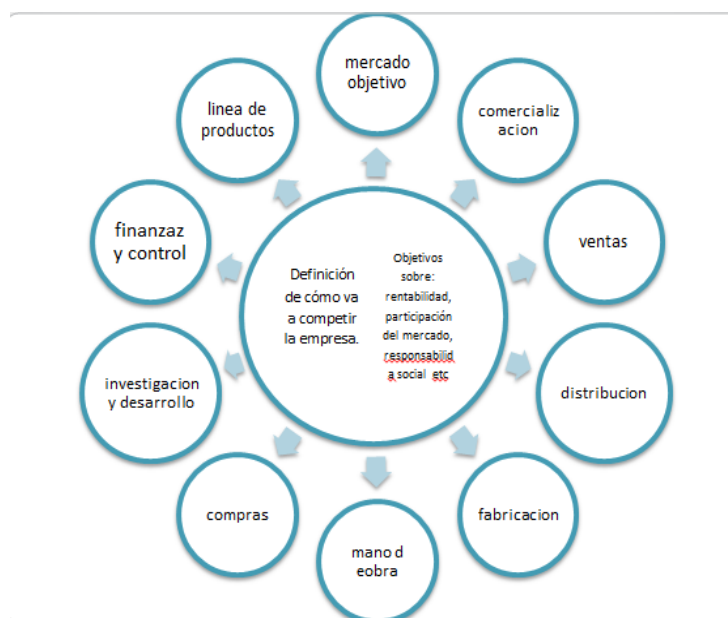


Grafico 1. Círculo de la estrategia competitiva.²⁸

En esta ilustración Porter afirma que: El círculo es un medio para articular los aspectos anteriormente dichos, de tal forma que en el centro se encuentran los objetivos de la organización, los cuales definen la forma en cómo se quiere competir, también los objetivos específicos económicos y no económicos. A su vez los radios del círculo son las políticas claves de operación con las cuales se busca alcanzar dichos objetivos, y al igual que una rueda, los radios son medios

²⁸ PORTER, Michael. Estrategia competitiva. 27 ed. 2000, pág. 13

que deben radiar desde el centro y reflejar los objetivos que de no estar conectados entre sí, la rueda no girara.²⁹

Para formular la estrategia en su nivel más profundo, es necesaria la incorporación y análisis de cuatro factores fundamentales -como se ilustra en la figura 3- que determinaran los límites de lo que la empresa puede lograr con éxito así:

- ✓ **Debilidades y Fortalezas:** Estos representan el perfil de activos de la organización y sus habilidades en relación con su competencia respecto a recursos, situación tecnológica, identificación de marca entre otros.
- ✓ **Valores Personales:** Son las necesidades y motivos de los directivos y empleados que se encargaran de implementar la estrategia escogida.
- ✓ **Oportunidades y riesgos:** Estos definen el ambiente competitivo, con sus respectivos riesgos y premios potenciales.
- ✓ **Expectativas sociales:** Estas representan el impacto que puede tener la compañía con cosas como políticas gubernamentales, problemas sociales, cultura, paradigmas entre otros muchos factores.



²⁹ PORTER, Michael. Estrategia competitiva. 27 ed. 2000, pág. 13

Grafico 2. Contexto en el cual se formula la estrategia competitiva de Porter³⁰.

Porter afirma que sin el análisis de estos 4 factores, a la empresa le será imposible la formulación de un conjunto real de metas, objetivos y políticas: “la conveniencia de una estrategia se determina probando la compatibilidad de las metas y políticas propuestas” ³¹ . Porter para probar dicha compatibilidad establece una serie de cuestionamientos que buscan determinar si existe relación entre las políticas y las metas de la organización. Tabla 1.

PRUEBAS DE CONSISTENCIA.	CONSIDERACIONES GENERALES.
Consistencia interna	• ¿Las metas son alcanzables? • ¿Se centran las políticas en las metas?
Adecuación ambiental	• ¿Cómo es el comportamiento del entorno?
Adecuación de recursos	• ¿Son suficientes los recursos disponibles, para el cumplimiento de las metas y políticas de la empresa?
Comunicación e implementación	• ¿Se conocen bien las metas por parte de los ejecutivos? • ¿Hay la suficiente congruencia entre políticas y metas para lograr una buena implementación?

Tabla 1. Compatibilidad de metas y políticas.

Fuente: elaboración propia.

Dependiendo de ciertas situaciones, clientes como proveedores y sustitutos, son fuerzas, que se pueden constituir como potenciales competidores para la

³⁰ Ibid.

³¹ Ibid.

empresa, esto fue denominado por Porter como rivalidad amplificada. Se determina entonces que la formulación de una estrategia consiste en relacionar una empresa con su entorno o medio ambiente, esencialmente con el sector o sectores en los que esta compite. La industria en la que se encuentre contribuye a determinar las reglas del juego en cuestión de competitividad, igualmente a establecer las estrategias disponibles a las que la empresa puede acceder.

Según Porter la intensidad de la competencia en una industria, que es el punto de partida estratégico, depende de cinco fuerzas³²: Como se ve en la Figura 5.

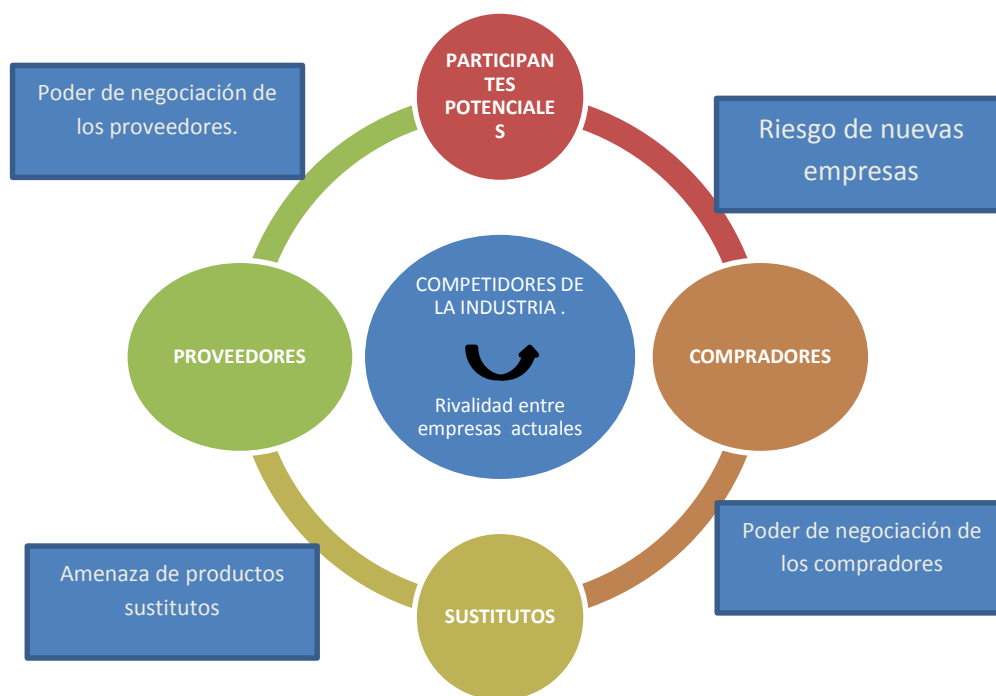


Grafico 3.Diamante de las 5 Fuerzas de Porter³³.

³² PORTER, Michael. Estrategia competitiva. 27 ed. 2000, pág. 20

³³ Ibid.

Estas fuerzas combinadas presiden que tan intensa va a ser la competencia y económicamente hablando, pueden determinar la rentabilidad en un sector industrial; son determinantes desde el punto de vista de la formulación de estrategias.

A continuación se analizarán cada una de estas fuerzas competitivas de Porter.

La amenaza de ingreso: Los nuevos participantes que llegan a un determinado sector industrial, a menudo lo hacen con mayor capacidad, con un gran deseo de acaparar los mercados adquiriendo nuevas empresas y con múltiples recursos. Lo que empieza a generar problemas en las empresas que ya están en el mercado, por ejemplo haciendo que estas reduzcan sus precios o incrementen sus costos.

El riesgo de entrada de nuevos competidores dependerá de las barreras de entrada que estén disponibles o de la capacidad de reacción que tengan las empresas ya establecidas.

Porter establece las siguientes posibles barreras de entrada:

- a. **Economías de escala:** las economías de escala pueden disuadir el ingreso de otras empresas, obligando a los nuevos competidores a producir en gran escala lo que requiere de grandes inversiones, llegando a ser vulnerables frente a una reacción violenta por parte de las empresas ya establecidas, o frente a el ingreso a una escala pequeña y aceptar una desventaja en costos

Estratégicamente hablando estas economías de escala pueden llegar a tener una serie de limitaciones:

- Pueden impedir, la innovación, diferenciación o la diversificación, al tener que fabricar o producir grandes volúmenes de mercancía a bajos costos.
- Con el constante cambio tecnológico, puede haber dificultades en sectores industriales de grandes volúmenes de producción

- b. Diferenciación del producto:** es muy probable que las empresas ya establecidas posean un alto grado de fidelización de clientes o una identificación de marca, que ha sido resultado de años de buen servicio al cliente, de estrategias comerciales, publicitarias; lo que va a obligar a los nuevos competidores a invertir muchos recursos para superar la lealtad existente de los clientes.
- c. Requisitos del capital:** el capital va a ser necesario tanto para las operaciones o instalaciones de producción, como para las estrategias comerciales, en publicidad, en investigación y desarrollo, en créditos para los clientes, inversiones iniciales, entre otras cosas.
- d. Costo cambiantes:** puede darse en casaos como cambio de proveedores, cambio de empleados o capacitaciones nuevas, cambios que se quieran hacer en el producto, asesorías externas entre otros.
- e. Acceso de canales de distribución:** Las empresas existentes ya pueden tener persuadidos a los canales de distribución, lo que puede requerir por parte de los nuevos competidores, para lograr que estos acepten su producto, reducción de precios, requerimientos para publicidad y similares; aspectos que pueden reducir las utilidades.
- f. Política gubernamental:** Las políticas gubernamentales pueden impedir o limitar la llegada de industrias, por diferentes requerimientos normativos, de impuestos, de licencias, entre otros.
- g. Otras:** la experiencia de las empresas existentes, la reacción esperada de los competidores, una estructura de precios establecida para el sector, pueden significar un riesgo para los nuevos competidores.

La intensidad de la rivalidad entre los competidores: esta se da cuando en el mercado, uno o más de los competidores involucrados ven la oportunidad de mejorar su posicionamiento en el mismo, por medio de: estrategias en precios,

guerras publicitarias, la entrada de nuevos productos, y mejoramiento en el servicio al cliente, todo esto se puede dar como resultado de diferentes factores en la estructura del mercado que interactúan entre sí por ejemplo: ³⁴

- La existencia de un gran número de competidores
- Crecimiento en el sector industrial
- Costos fijos elevados o de almacenamiento
- Falta de diferenciación o costos cambiantes
- Competidores diversos
- Incrementos importantes de la capacidad.

Presión por productos sustituto: los sustitutos pueden limitar el rendimiento económico de un sector industrial. En cuanto más atractivo sea el desempeño de precios alternativos más grande será la represión a las utilidades del sector.

Hay que tener especial cuidado frente a sustitutos que: ³⁵

- ✓ Tienen mejor desempeño y precio frente a los que está ofreciendo el sector industrial.
- ✓ Los producidos por el sector industrial que tiene elevados rendimientos.

Poder de negociación de los compradores: esta situación se da cuando el comprador obliga a la industria a reducir sus precios, buscando mejor calidad y más servicios entre los competidores existentes.

Porter estableció que un grupo de compradores puede considerarse poderoso si posee una de las siguientes características³⁶:

³⁴ PORTER, Michael. Estrategia competitiva. 27 ed. 2000, pág. 40

³⁵ Ibid.

- ✓ Cuando dicho grupo es comprador de grandes volúmenes con relación a lo que vende el proveedor.
- ✓ Los productos adquiridos por el grupo representan una gran parte de los costos y adquisiciones que se realizan.
- ✓ El grupo tiene pocos costos cambiantes.
- ✓ El grupo obtiene bajas utilidades.
- ✓ cuando los compradores pueden significar un gran riesgo contra la integración hacia atrás.
- ✓ cuando el grupo posee mucha información acerca del mercado, costos del proveedor, demanda entre otros. Con esta información el cliente podrá asegurarse de obtener los precios más bajos, poniendo en riesgo la dinámica del mercado.

Poder de negociación de los proveedores: el poder de los proveedores en la negociación puede darse cuando estos elevan los precios o disminuyen la calidad de los productos y servicios ofrecidos, reduciendo así la capacidad industrial de recuperar dichos incrementos, en la venta de sus productos.

Porter estableció que un grupo de proveedores puede considerarse poderoso si posee una de las siguientes características³⁷:

- ✓ El grupo está dominado por pocas compañías y muestra mayor concentración que la industria a la que vende.
- ✓ El grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos para venderle a la industria.

³⁶ Ibid.

³⁷ PORTER, Michael. Estrategia competitiva. 27 ed. 2000, pág. 43

- ✓ La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores
- ✓ El producto de los proveedores es un insumo importante para la producción o el negocio del comprador.
- ✓ Los productos de los proveedores están diferenciados o han acumulado costos cambiantes.

El anterior planteamiento teórico expuesto por Porter, será fundamental para el análisis sectorial de la compañía, objeto de esta investigación, brinda las herramientas necesarias para un análisis completo de la situación actual del sector, como el diamante de las 5 fuerzas de Porter en donde se estudian los 5 componentes que actúan sobre el sector empresarial como lo es: los proveedores, los clientes, la competencia, los productos sustitutos y los potenciales participantes, así mismo es fundamental para la formulación de las estrategias.

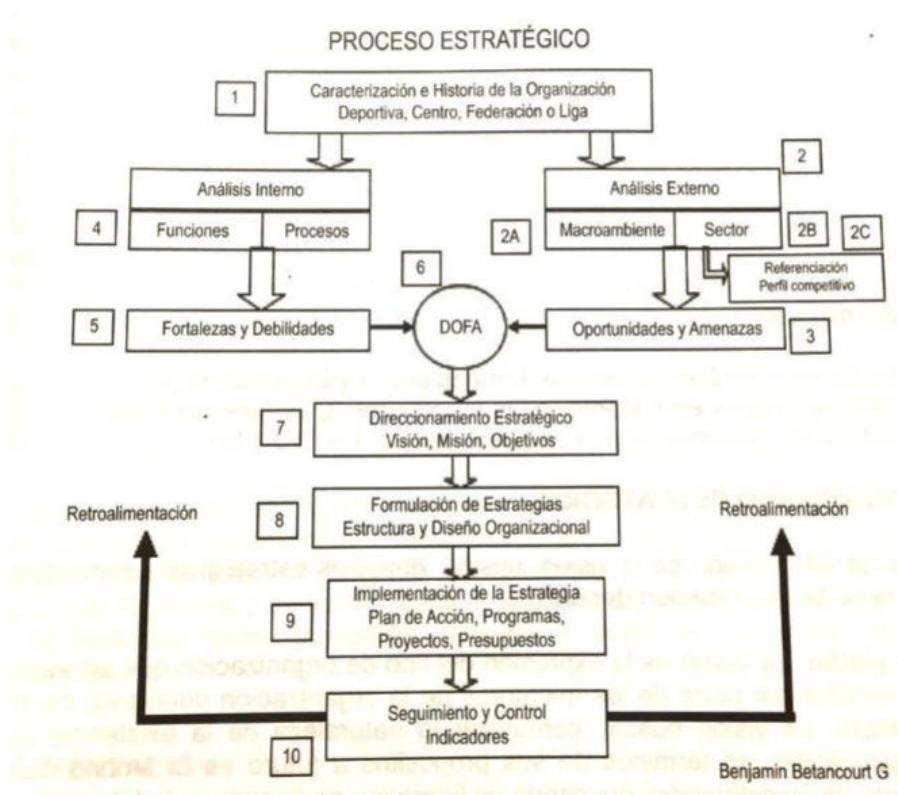
- **Betancourt, benjamín. Papeles de trabajo para planes estratégicos. 1ed 1995.**

El modelo metodológico enfocado en el proceso estratégico planteado por el profesor Benjamín Betancourt, indica que existen diferentes enfoques y modelos para construir un plan de Desarrollo Estratégico, y que solo se diferencian en aspectos de forma y de procedimientos, sin embargo Betancourt, especifica que existen componentes básicos en la planeación estratégica. Dichos componentes el profesor los clasifica de la siguiente manera y se expresa esquemáticamente en el grafico No. 4, componentes que servirán de guía para el desarrollo de los capítulos en el presente trabajo:

- ✓ Caracterización e historia de la organización
- ✓ Análisis del sector
- ✓ Referenciación

- ✓ Análisis interno
- ✓ Análisis estratégico DOFA
- ✓ Direccionamiento Estratégico
- ✓ Implementación estratégica y plan de acción
- ✓ Seguimiento y control
- ✓ Retroalimentación

Grafico 4.Diseño metodológico plan estratégico³⁸.



³⁸ BETANCOURT, benjamín. Papeles de trabajo para planes estratégicos. 1ed 1995.

- **Klapan, Robert y Norton David. El cuadro de mando integral. 3ed. 2000.**

Klapan y Norton, plantearon un modelo que pretendía salirse de la administración tradicional con la que se evalúa el desempeño de una empresa, modelo en donde ya no solo se evaluaba los indicadores financieros tradicionales como los ingresos y gastos sino que también se tenían en cuenta otros aspectos como la calidad, la satisfacción del cliente, la innovación, la productividad, entre otros.

Para los autores, con el CMI se logra complementar los indicadores de medición de los resultados, con indicadores que pueden o no ser contables, de factores clave que influirán en el futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. Es decir se pretende con este sistema traducir o convertir la visión y la estrategia de la organización en objetivos e indicadores estratégicos tangibles. Para lograr esto Norton y Kaplan analizan a la organización desde 4 perspectivas: la financiera, los clientes, los procesos operativos-internos y aprendizaje y crecimiento³⁹.

Perspectiva financiera: la perspectiva financiera, está orientada hacia las necesidades de los directivos de una organización por optimizar los factores económicos en su beneficio, como: los ingresos, la rentabilidad, la eficiencia económica y el desarrollo financiero de la misma.

Perspectiva del cliente: esta perspectiva se enfoca hacia quizá la parte más importante de cualquier empresa, los clientes, por lo tanto se deberá tener en cuenta el cubrimiento de sus necesidades, la calidad del producto o servicio brindado, sus reclamos, la calidad en el servicio, la imagen que se intenta proyectar entre otros.

³⁹ KLAPAN, Robert y Norton David. El cuadro de mando integral. 3ed. 2000, Pág. 9

Perspectiva de procesos: en esta perspectiva se intenta que los procesos internos de una organización logren la satisfacción del cliente y por lo tanto mejoren los indicadores financieros. Se debe realizar un análisis de los procesos internos de manera que estos sean eficientes y vayan de acuerdo a los requerimientos del negocio.

Es así que este nuevo método se enfoca en medir el desempeño de las organizaciones en base a su visión y estrategia. Obteniendo así para las directivas de una organización, un análisis más general que va a incluir varios aspectos fuera de los financieros como de sus procesos, clientes, entre otros.

Así mismo según los autores: “el CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”⁴⁰, es decir con este sistema es posible orientar a las personas de la organización: sus habilidades, conocimientos, hacia el cumplimiento de la misión y el logro de las metas estratégicas guiando su desempeño tanto el actual como el que se espera en el futuro.

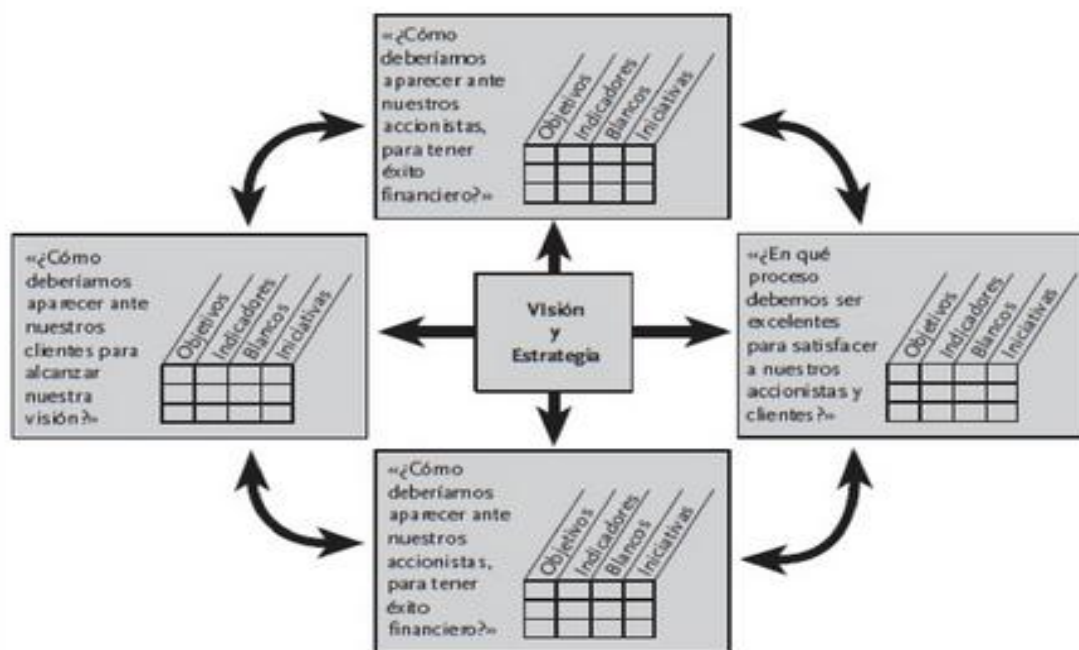
En el libro se compara a una empresa con un avión en donde el piloto no puede solo tener una herramienta para conducir el avión, porque no lo lograría, si bien su experiencia lo podría tener a salvo durante un periodo, hay ciertos factores que pueden ser variables y afectar el vuelo y que este caiga, así mismo un gerente necesita toda una serie de herramientas y equipos de su entorno que le permitan controlar su trayectoria hacia un futuro con buenos resultados. Es posible según Norton y Kaplan con el CMI, lograr obtener para la organización las herramientas necesarias para conducir a la organización hacia un éxito competitivo futuro, teniendo una comprensión clara de sus objetivos y los métodos que se deberían utilizar para alcanzarlos.

⁴⁰ KLAPAN, Robert y Norton David. El cuadro de mando integral. 3ed. 2000,Pág. 18

Algunos usos corporativos que puede tener el CMI como un sistema de gestión estratégica (ver gráfico) son⁴¹:

- ✓ Aclarar y transformar la visión y la estrategia.
- ✓ Comunicar y vincular los objetivos e indicadores financieros.
- ✓ Planificar, establecer objetivos, y alinear las iniciativas estratégicas
- ✓ Aumentar la formación estratégica

Grafico 5.CMI, Proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos.



Fuente: Klapan, Robert y Norton David. El cuadro de mando integral. 3ed. 2000.

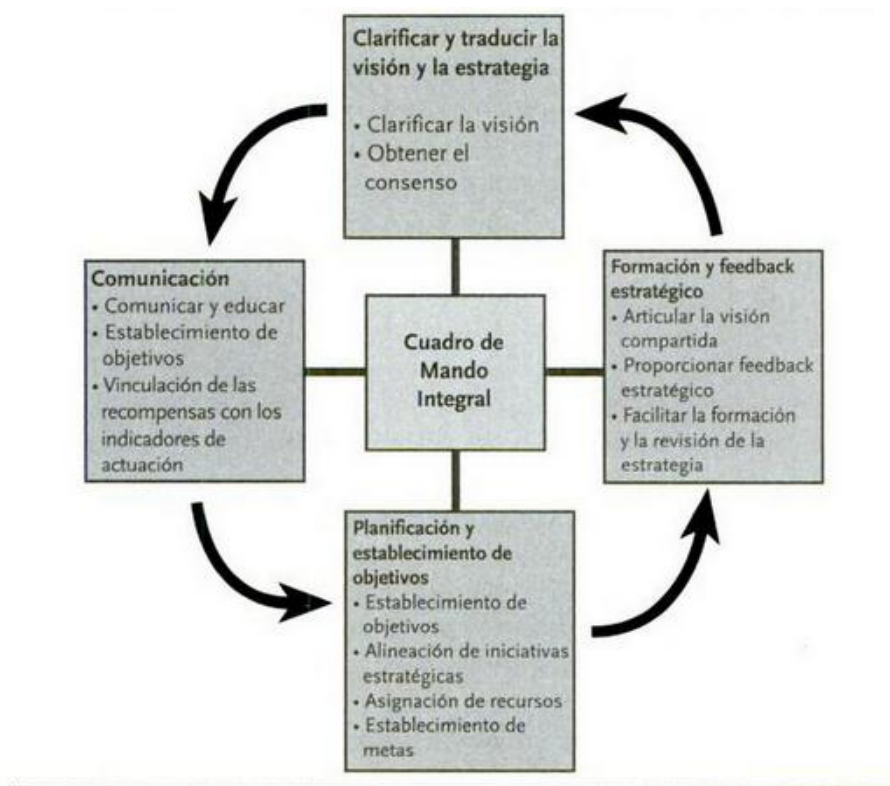
El proceso de diseño para la conformación de un CMI, según los autores consiste en (ver gráfico)⁴²:

⁴¹KLAPAN, Robert y Norton David. El cuadro de mando integral. 3ed. 2000, Pág. 26

1. como primera medida traducir la estrategia de la organización en objetivos que serán de carácter específico.
2. Formulación de los objetivos financieros, en los cuales se deberá esclarecer si se quiere énfasis en el crecimiento del mercado y en ingresos o en los pagos y cobros.
3. Formulación de los objetivos-clientes. En cuanto a los objetivos con los clientes se debe establecer cuáles son los segmentos de los clientes y de mercado en los que se ha decidido competir.
4. Una vez se han identificado los objetivos financieros y de clientes, se procede a formar los objetivos y los indicadores para los procesos internos. Destacando aquellos procesos que son más decisivos e importantes para alcanzar una actuación extraordinaria hacia los clientes y accionistas.
5. Finalmente se incluyen los objetivos de formación y crecimiento, en donde se debe pensar en hacer inversiones en: perfeccionamiento de empleados, en tecnología, sistemas de información y en procedimientos organizativos, ya que según los autores si se invierte en estos aspectos es posible generar grandes innovaciones y mejoras en los procesos internos de la organización.

Grafico 6.Proceso del CMI.

⁴²KLAPAN, Robert y Norton David. El cuadro de mando integral. 3ed. 2000, Pag.29



Fuente: Klapan, Robert y Norton David. El cuadro de mando integral. 3ed. 2000.

En conclusión el CMI, es un sistema que posibilita tener un mejor control de los procesos de la organización con el fin de que estos vayan de acuerdo a lo planeado y a la razón de ser de la organización, es un sistema muy interesante pues como ya se vio anteriormente permite medir y controlar varios factores claves de una organización que en conjunto, pueden conducirla al éxito.

6. MARCO CONTEXTUAL – HISTORICO

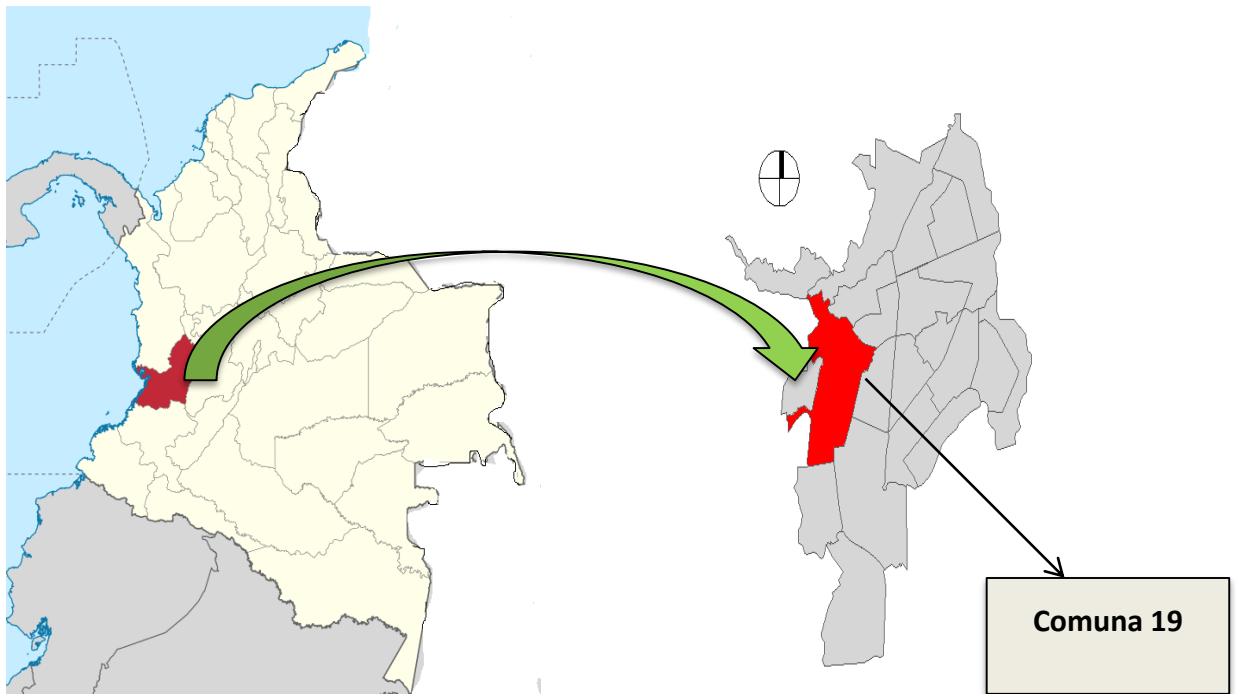


Grafico 7. Ubicación Santiago de Cali – comuna 19.

Fuente: elaboración propia

NOMBRE: COMUNICATE LTDA

NIT: 805004519-9

DIRECCION: AV ROOSEVELT N° 44 - 70

BARRIO: TEQUENDAMA – CALI, VALLE DEL CAUCA.

La empresa COMUNICATE LTDA es una compañía radicada en la ciudad de Cali que nace en el año 1996 y se encuentra ubicada en el sector de las telecomunicaciones. Actualmente se encarga de prestar el servicio de comercialización bajo la modalidad de outsourcing a una gran compañía “DIRECTV” quienes prestan los servicios de televisión satelital. Hoy en día

también se encarga de tres procesos operativos: instalación, Recuperación y remano facturación de los equipos de DIRECTV.

COMUNICATE se encuentra ubicada en la comuna número 19 de la ciudad de Santiago de Cali, en el departamento del Valle del cauca.

En la figura 7, Se resalta con color rojo el departamento del Valle del Cauca, donde se encuentra la ciudad de Cali, y la comuna 19 en donde se encuentra la sede de COMUNÍCATE, es ahí donde se ejecutan sus 4 operaciones principales: comercialización, instalación, recuperación y Reusó del producto DIRECTV.

La ciudad de Cali se encuentra ubicada en el suroccidente de Colombia, más específicamente en el departamento del valle del cauca, cuenta con 2.394.870 habitantes en total y 2.907.328 en su área metropolitana⁴³. Se la considera una de las regiones con mayor prosperidad y desarrollo en la república de Colombia. El Valle del Cauca es líder en la mayor parte de las actividades económicas de la región y aporta alrededor de las tres cuartas partes de su PIB⁴⁴. El sector terciario que es donde se ubica el sector telecomunicaciones ha tenido mayor dinamismo en los últimos años.

Municipio de Santiago de Cali

Datos Generales⁴⁵

- Altitud: 995 m s.n.m
- Clima Promedio: 23 °C
- Extensión Municipal: 564 KM2

⁴³ DANE. Resultados y proyecciones (2005-2020) del censo 2005. Consultado el 1 nov de 2016.

⁴⁴ ALCALDIA DE CALI. Datos de Cali y el Valle del Cauca, disponible en:

http://www.cali.gov.co/publicaciones/datos_de_cali_y_el_valle_del_cauca_pub

⁴⁵ Ibid.

- Idioma: Español
- Moneda: Peso colombiano
- Predomina la Población Blanca y La Negra en la Costa Pacífica
- Coordenadas Ubicación: 3°26'24"N 76°31'11"O

Cali es el centro administrativo de la región suroccidente del país, su economía es la más influyente y tiene un radio de acción en los demás departamentos como Cauca, Nariño y Putumayo, Sirve como corredor de los bienes económicos que llegan del puerto de Buenaventura hacia el interior del país, cabe resaltar que por este puerto ingresa el 80% ⁴⁶de toda la mercancía importada y exportada del país, lo que conlleva a que se tenga ventajas competitivas en temas como infraestructura vial, que así mismo ha sido determinada por la industria azucarera, ya que es la industria por excelencia del departamento, trayendo consigo desarrollo y dinamismo a los municipios y departamentos anexos, Cali es un foco estratégico a nivel económico, cultural, de empleo, educación y desarrollo.

Cali y sus regiones aledañas poseen un desarrollo y una mejor calidad de vida en comparación con otras regiones del país, se puede establecer que Cali y la región suroccidente es de perfil pos pago para DIRECTV, lo cual indica que el poder de adquisición es mayor así como el nivel de consumo. Cabe destacar que esta región del país alberga a más de 14 multinacionales que por su ubicación estratégica la ven como foco de desarrollo y rentabilidad.

A nivel social, en los últimos años las administraciones municipales han priorizado en sus programas la inclusión y el mejoramiento de la calidad de vida de los caleños como foco principal de desarrollo. A diferencia de otras ciudades Cali se caracteriza por tener una diversidad etnográfica principalmente marcada por la población afro descendiente e indígena, producto de su cercanía con el puerto de

⁴⁶ Ibíd.

Buenaventura y departamentos como Nariño y Cauca, cabe resaltar que la ciudad es uno de los principales destinos de asentamiento de desplazados por la violencia.

El dinamismo y crecimiento de la economía de la ciudad es innegable, la reducción de la tasa de desempleo en el primer trimestre del año 2016 en comparación a las cifras nacionales indica que la ciudad va por buen camino en este aspecto. Entre enero y marzo del 2015, la tasa de desempleo para Cali-Yumbo fue del 12,7%, menor en 6,2 puntos porcentuales en comparación con el mismo periodo del 2014⁴⁷ y en el primer trimestre de 2016 con respecto al primer trimestre de 2015 el desempleo en Cali cayó en 0.2 puntos⁴⁸, a nivel nacional, entre julio y septiembre del 2016 el desempleo se ubicó en el 8.5%⁴⁹ siendo la más baja de los últimos 15 años para ese periodo. En el 2015 los ocupados en Cali se incrementaron en 689 mil más en el país respecto al mismo periodo del año anterior. En la capital del Valle, se estima que se generaron alrededor de 59 mil nuevos puestos de trabajo y aproximadamente 4 mil personas dejaron de ser consideradas como desocupadas. Sin embargo, si bien el desempleo ha disminuido, ahora se ubica como la quinta ciudad con mayor cantidad de personas desempleadas e incluso por encima de Popayán, que hasta el año pasado fue una de las ciudades con mayor desempleo en Colombia.⁵⁰

El sector terciario donde se ubican las telecomunicaciones fue el que más jalono este indicador, sin embargo el tema de los TLC y de la divisa es un factor con el cual la ciudad debe hilar despacio, ya que actualmente muchas multinacionales se

⁴⁷DIARIO EL PUEBLO. Desempleo en Cali disminuye. Disponible en: <http://elpueblo.com.co/desempleo-en-cali-disminuye-en-el-62-entre-marzo-y-mayo-de-2015/>. Consultado el 20 de octubre de 2016.

⁴⁸DIARIO EL PAIS. Las cifras de empleo siguen mejorando en Cali, disponible en: <http://www.elpais.com.co/elpais/temas/desempleo>. Consultado el 20 de octubre de 2016.

⁴⁹DANE. Informe empleo y desempleo. Disponible en : <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>. Consultado el 20 de octubre de 2016.

⁵⁰ DIARIO EL PUEBLO. Desempleo en Cali disminuye. Disponible en: <http://elpueblo.com.co/desempleo-en-cali-disminuye-en-el-62-entre-marzo-y-mayo-de-2015/>. Consultado el 20 de octubre de 2016.

están yendo por el tema de costo de mano de obra, y eso al largo plazo puede pasarle factura a la economía de la región.

Otras de las tareas que le falta cumplir a Cali en términos sociales son la educación y el acceso a servicios de salud, si bien la inversión y la implementación de planes han mostrado resultados favorables, Cali sigue siendo una de las ciudades con menor nivel de educación y problemas graves en temas de salud⁵¹. En la educación, la inasistencia escolar más alta se presenta en el Segmento Oriental y en el Segmento Ladera. Ello tiene como consecuencia que en esas zonas el indicador de años de educación promedio solo alcance los 9,3 años, mientras que en el Corredor Centro Nororiental es de 10,6 años y en el Corredor Noroccidental Sur de 12 años.⁵²

Con respecto a la operación de la compañía, la ciudad de Cali se convierte en un foco importante y estratégico para el sector y para la organización, ya que en el contexto actual de creciente complejidad social, globalización e interdependencia económica, tecnológica y cultural, Cali hace parte de sistemas regionales de diferente escala y juega como polo de conexión entre procesos económicos, políticos, socioculturales y territoriales que lo vinculan con otros territorios mediatos e inmediatos, algo que puede significar un atractivo económico y de desarrollo empresarial para cualquier empresa.

6.1. RESEÑA HISTORICA

⁵¹ALCALDIA D ECALI. Cali en cifras. Disponible en:

http://www.cali.gov.co/publicaciones/cali_en_cifras_planeacion_pub. Consultado el 30 de octubre de 2016.

⁵² Ibid.



COMUNÍCATE se constituyó por iniciativa del ingeniero industrial Eduardo Molina, en la ciudad de Santiago de Cali el 31 de Julio de 1996, atendiendo las necesidades del sector público y privado de las telecomunicaciones a nivel nacional. Quien asocio a su tía la Dra. Teresa Pimienta, para consolidar una idea de negocio con recursos netamente familiares.

Desde entonces la empresa cuenta con una composición accionaria de 2 socios con una participación del 50% cada uno. Los aportes de cada socio consistieron en que Teresa Pimienta, destinaria un local ubicado en la Av Roosevelt, en la ciudad de Cali, del cual es propietaria para establecerse como centro de operaciones de COMUNICATE y además aportó un monto de 250.000.000, definiéndose así como un socio industrial. Por otro lado el ingeniero industrial Eduardo Molina además de aportar el mismo monto contribuyó con su producción intelectual, ejerciendo su profesión en el sector de las telecomunicaciones. Esta sociedad se estableció como una sociedad por acciones simplificada.

Desde entonces COMUNICATE se constituyó como una empresa dentro de la industria de empresas de servicios de comunicaciones y ya lleva operando cerca de 19 años en este sector. Su servicio consiste básicamente en vender el servicio, instalarlo, y con el tiempo desinstalar y reacondicionar los equipos de los usuarios desafiados de empresas como DIRECTV, lo que algunas empresas denominan DEALER, es decir una empresa que se auto sostiene.

En cuanto a la marca DIRECTV que es su principal producto se debe resaltar que es el sistema de televisión satelital líder en el mundo, que ofrece más canales y una espectacular selección de programación que incluye películas, deportes,

eventos exclusivos, noticias, programas infantiles, canales educativos y muchas alternativas más. La tecnología digital de vanguardia le brinda la nitidez de imagen y la pureza del audio con calidad inigualable.

El sistema de televisión de DIRECTV es un servicio de difusión directa por satélite en vivo con sede en El Segundo, California, que transmite televisión digital incluidos canales de audio y radio por satélite a los televisores fijos de Estados Unidos y América Latina en que los clientes estén suscritos y que cuenten con un decodificador y una antena parabólica de DIRECTV receptora. El sistema DIRECTV es propiedad de la compañía DIRECTV Group, empresa que en 2005 adquirió la totalidad de DIRECTV en América Latina.⁵³

⁵³DIRECTV COMPANY. Quienes somos. De internet, disponible en: <http://www.directv.com.co/quienes-somos/>. Consultado el 26 de diciembre de 2015.

7. MARCO CONCEPTUAL

Planeación: es un proceso de decidir, antes de que se requiera la acción⁵⁴.

En el proceso de planeación se debe entonces, realizar la determinación de unos objetivos, y posterior mente los medios que son necesarios para el logro de ellos, todo esto antes de que se emprenda la acción, o decisión. La planeación precede las demás acciones en el proceso administrativo.

Estrategia: Acciones necesarias para mantener y soportar el logro de los objetivos en la organización.⁵⁵

Las estrategias son acciones que nos van a permitir por una parte el logro de los objetivos de forma eficiente y exitosa, de otro lado son necesarias para la correcta puesta en práctica del plan.

Plan estratégico: Se puede definir como el producto escrito; esto es el documento en el cual se plasman los acuerdos estratégicos, la visión del futuro y el pensamiento acerca de los objetivos a alcanzar.⁵⁶

El plan estratégico es entonces el documento final que se obtiene después de haber hecho el proceso de planeación, el cual contendrá los objetivos planteados, las estrategias, entre otras cosas.

Planeación estratégica: Proceso por el cual los miembros guía de una organización logran prever su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones que son necesarias para alcanzarlos.⁵⁷

⁵⁴ GARZÓN CASTRILLÓN, Manuel. Planeación Estratégica. 1 ed. 2000.

⁵⁵ GARZÓN CASTRILLÓN, Manuel. Planeación estratégica. 1 ed. 2000, pág. 26.

⁵⁶ ZALABA SALAZAR, Hernando. Planeación Estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. 1ed, pág. 33.

⁵⁷ ÁLVAREZ TORRES, Martin. Manual de planeación estratégica. 1ed. Pág. 28.

Planeación estratégica se define entonces como el proceso por el cual la organización logra prepararse para afrontar el futuro, primero mediante la definición de una serie de objetivos y metas, seguido de la definición de los medios para alcanzarlos, que son las estrategias, permitiendo una planeación con mejores resultados.

Plan de acción: Tareas que debe realizar cada unidad o área para poder concretar las estrategias en un plan operativo que permita evaluación y seguimiento.⁵⁸

Son las diferentes acciones necesarias en cada área de la empresa, para que las estrategias sean posibles de ejecutarse, y para su exitoso desarrollo en la implantación son necesarios ciertos mecanismos de evaluación y control.

Entorno empresarial: Se entiende por entorno empresarial, las condiciones, los centros de decisión, los factores, los elementos, etc., externos a la empresa que le atañen y repercuten en su formación y crecimiento.⁵⁹

Todo el ambiente externo que confluye con la organización y su funcionamiento.

Misión: Formulación explícita de los propósitos de una organización o de sus áreas funcionales, expresan la razón de ser.⁶⁰

La misión responde a el porque de la existencia de la organización en el mercado.

Visión: Declaración amplia y suficiente de donde quiere estar la organización en 3 0 5 años.⁶¹

Se entiende como una proyección de la organización en un tiempo determinado, con un panorama positivo en el mercado.

⁵⁸ GARZÓN CASTRILLÓN, Manuel. Planeación estratégica. 1 ed. 2000, pág. 26.

⁵⁹ CONFERENCIA INTERNACIONAL DEL TRABAJO. 96.a. Reunión, 2007

⁶⁰ GARZÓN CASTRILLÓN, Manuel. Planeación estratégica. 1 ed. 2000, pág. 26.

⁶¹ *Ibíd.*

Valores: Son ideas abstractas, constructos, comportamientos en relación con la organización, que guían el pensamiento y la acción de sus integrantes.⁶²

Estos hacen parte de la cultura organizacional, de ciertos comportamientos que caracterizan a la organización, en sus acciones diarias de trabajo.

Cultura organizacional: Es el sistema particular de símbolos, costumbres, hábitos, leyendas, gustos, preferencias influidas por la sociedad circundante, la historia de la organización, sus fundadores, y los líderes actuales y pasados.⁶³

Objetivos: Resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión.⁶⁴

Es entendible como un propósito a alcanzar por la empresa en un determinado plazo de tiempo. Es la esencia de la planeación, el aspecto talvez más importante en esta investigación.

Análisis DOFA: El análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas) es una herramienta de diagnóstico y análisis para la generación creativa de posibles estrategias a partir de la identificación de los factores internos y externos de la organización, dada su actual situación y contexto.⁶⁵

Se convierte entonces en una herramienta fundamental para el análisis del entorno interno de la empresa objeto de la investigación. Al analizar 4 factores clave para el funcionamiento de la empresa.

⁶² Ibíd.

⁶³ Ibíd.

⁶⁴ Ibíd.

⁶⁵ UNAL. Guía del análisis DOFA. disponible en http://www.bogota.unal.edu.co/objects/docs/Direccion/planeacion/Guia_Analisis_DOFA.pdf. Consultado el 20 de diciembre el 2015.

Productividad: Es una medida de la eficiencia económica que resulta de la capacidad para utilizar inteligentemente los recursos disponibles.⁶⁶

Se puede deducir que la productividad es la capacidad de producción que puede tener una empresa, trabajando de la mejor manera con lo económicamente disponible y obteniendo excelentes resultados, es decir siendo eficientes.

Diagnostico estratégico: Es el análisis que se hace mediante el uso de la matriz D.O.F.A. (debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas).⁶⁷

Este análisis será clave para establecer las estrategias para el plan estratégico ya que a través de diagnósticos previos es posible.

Mercado: Estado y evolución de la oferta y la demanda en un sector económico dado.⁶⁸

Se entiende como un proceso de intercambio, de las personas, que puede ser de un bien o un servicio, es donde confluyen vendedores, compradores, proveedores, quienes propician el intercambio comercial y económico en la sociedad.

TIC: Sigla que hace referencia, a las tecnologías de la información y las telecomunicaciones.⁶⁹

Dentro de ellas se encuentran la tecnología que hace que funcionen las operaciones esenciales de comunícate, como son los satélites, o decodificadores, que posibilitan el servicio de televisión en los hogares.

⁶⁶ RODRÍGUEZ COMBELLER, Carlos. El nuevo escenario, la cultura de calidad y productividad en las empresas. 1ed. México, 1996.

⁶⁷ GARZÓN CASTRILLÓN, Manuel. Planeación estratégica. 1 ed. 2000, pág. 25.

⁶⁸ REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA. disponible en: <http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=TbKjFtoxMDXX2j9LSVSy>. Consultado el 20 de diciembre del 2015

⁶⁹ Ibid.

Fortalezas: Actividades o atributos que apoyan el logro de los objetivos de una organización.⁷⁰

Se las podría catalogar como un factor interno positivo de las organizaciones, virtudes en sus procesos internos o en su administración que podrían significar una posibilidad de diferenciación con respecto a la competencia

Amenazas: Tendencias en el entorno que inhiben, limitan o dificultan el desarrollo operativo de una organización.⁷¹

Son los riesgos que se le pueden presentar a la empresa internamente o en su entorno que pueden desestabilizar la rentabilidad o el buen funcionamiento de sus procesos, un ejemplo podría ser la presencia de múltiples productos sustitutos.

Debilidades: Actividades u obstáculos que dificultan el funcionamiento óptimo de una organización.⁷²

Las debilidades pueden ser entonces los diferentes problemas internos que tiene una organización, que en un proceso estratégico deberían de eliminarse para el buen funcionamiento de la misma.

⁷⁰ GARZÓN CASTRILLÓN, Manuel. Planeación estratégica. 1 ed. 2000, pág. 25.

⁷¹ GARZÓN CASTRILLÓN, Manuel. Planeación estratégica. 1 ed. 2000, pág. 25.

⁷² *Ibíd.*

8. MARCO JURÍDICO

LEY 905 DE 2004 "Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones".⁷³

Artículo 1º. El literal b) del artículo 1º de la Ley 590 de 2000 quedará así:

b) Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes.

Artículo 2º. El artículo 2º de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 2º. Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

1. Mediana empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Pequeña empresa:

⁷³ CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. Ley 905 de 2004. disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabaja-dores,
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes o,

3. Microempresa:

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,
- b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

LEY 232 DE 1995 "Por medio de la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales".⁷⁴

Artículo 1o. Ninguna autoridad podrá exigir licencia o permiso de funcionamiento para la apertura de los establecimientos comerciales definidos en el artículo 515 del Código de Comercio, o para continuar su actividad si ya la estuvieren ejerciendo, ni exigir el cumplimiento de requisito alguno, que no estén expresamente ordenado por el legislador.

Artículo 2o. No obstante lo dispuesto en el artículo anterior, es obligatorio para el ejercicio del comercio que los establecimientos abiertos al público reúnan los siguientes requisitos:

- a) Cumplir con todas las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación expedida por la autoridad competente del respectivo municipio. Las personas interesadas podrán solicitar la expedición del concepto de las mismas a la entidad de planeación o quien haga sus veces en la jurisdicción municipal o distrital respectiva.

⁷⁴ CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. Ley 232 de 1995. disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>

b) Cumplir con las condiciones sanitarias descritas por la Ley 9ª de 1979 y demás normas vigentes sobre la materia;

c) Para aquellos establecimientos donde se ejecuten públicamente obras musicales causante de pago por derechos de autor, se les exigirá los comprobantes de pago expedidos por la autoridad legalmente reconocida, de acuerdo con lo dispuesto por la Ley 23 de 1982 y demás normas complementarias;

d) Tener matrícula mercantil vigente de la Cámara de Comercio de la respectiva jurisdicción;

e) Comunicar en las respectivas oficinas de planeación o, quien haga sus veces de la entidad territorial correspondiente, la apertura del establecimiento. Ver el art. 4, Decreto Nacional 1879 de 2008

Artículo 3o. En cualquier tiempo las autoridades policivas podrán verificar el estricto cumplimiento de los requisitos señalados en el artículo anterior.

Artículo 4o. El alcalde, quien haga sus veces, o el funcionario que reciba la delegación, siguiendo el procedimiento señalado en el libro primero del Código Contencioso Administrativo, actuará con quien no cumpla los requisitos previstos en el artículo 2º de esta Ley, de la siguiente manera;

1. Requerirlo por escrito para que en un término de 30 días calendario cumpla con los requisitos que hagan falta.
2. Imponerle multas sucesivas hasta por la suma de 5 salarios mínimos mensuales por cada día de incumplimiento y hasta por el término de 30 días calendarios.
3. Ordenar la suspensión de las actividades comerciales desarrolladas en el establecimiento, por un término hasta de 2 meses, para que cumpla con los requisitos de la ley.

4. Ordenar el cierre definitivo del establecimiento de comercio, si transcurridos 2 meses de haber sido sancionado con las medidas de suspensión, continúa sin observar las disposiciones contenidas en la presente Ley, o cuando el cumplimiento del requisito sea posible.

Ver el art. 53, Decreto Distrital 854 de 2001 , Ver el Concepto de la Secretaría General 58 de 2002

Artículo 5o. Los servidores públicos que exijan requisitos no previstos ni autorizados por el legislador, incurrirán por ese solo hecho en falta gravísima, sancionable conforme a las disposiciones previstas en el Código Único Disciplinario.

Artículo 6o. La presente ley rige a partir de la fecha de su promulgación y deroga el artículo 117 del Código Nacional de Policía (Decreto 1355 de 1970), las disposiciones que autoricen o establezcan permisos o licencias de funcionamiento para los establecimientos de comercio y las demás que le sean contrarias.

Ley 555 de 2000 “Por la cual se regula la prestación de los Servicios de Comunicación Personal, PCS y se dictan otras disposiciones”⁷⁵

El objetivo principal de esta ley, es el de establecer el lineamiento o sistema jurídico que se aplicara a los servicios de comunicación personal, o también llamados “PCS”. Y además define las disposiciones y reglamentos generales necesarios para llevar a cabo las autorizaciones y posterior otorgamiento de concesiones de funcionamiento y prestación de los servicios PCS.

Esta concesión a su vez reglamentara los respectivos permisos y autorizaciones que se deberá tener para el uso del dispositivo radioelectrónico que prestara el

⁷⁵ CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. Ley 505 de 2000. disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>

servicio, además incorporara la autorización para implementar la red que estará asociada a la prestación del servicio, todo esto tendrá que ir de acuerdo con los reglamentos expedidos por el ministerio de comunicaciones o las TIC.

Ley 1341 de 2009 “Por la cual se definen principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones”⁷⁶

Artículo 1º. Objeto. La presente ley determina el marco general para la formulación de las políticas públicas que regirán el sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, su ordenamiento general, el régimen de competencia, la protección al usuario, así como lo concerniente a la cobertura, la calidad del servicio, la promoción de la inversión en el sector y el desarrollo de estas tecnologías, el uso eficiente de las redes y del espectro radioeléctrico, así como las potestades del Estado en relación con la planeación, la gestión, la administración adecuada y eficiente de los recursos, regulación, control y vigilancia del mismo y facilitando el libre acceso y sin discriminación de los habitantes del territorio nacional a la Sociedad de la Información.

Parágrafo. El servicio de televisión y el servicio postal continuarán rigiéndose por las normas especiales pertinentes, con las excepciones específicas que contenga la presente ley.

Sin perjuicio de la aplicación de los principios generales del derecho.

⁷⁶ CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. Ley 1341 de 2009. disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>

9. METODOLOGÍA

El método utilizado para el desarrollo de esta investigación será el método cualitativo, según Sampieri en el método cualitativo se utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar problemáticas de investigación y puede o no probar hipótesis en sus procesos de interpretación.⁷⁷ En este método son utilizadas usualmente herramientas como la observación o las entrevistas, el propósito de este método consiste en reconstruir la realidad tal y como la observan y perciben los actores involucrados, dejando de lado mediciones numéricas o análisis estadísticos.⁷⁸

Con un enfoque cualitativo, se podrá tener una noción real de las cosas tal y como son, involucrándose de una forma directa en la organización, lo que ofrecerá mayor claridad en la investigación, conducente a ayudar a COMUNÍCATE en sus problemas de planeación.

Para llevar a cabo el plan estratégico de COMUNICATE es necesario identificar, mostrar o narrar ciertas situaciones, procesos, actitudes de las personas, hechos, formas de conducta, de la empresa objeto de estudio; con el fin de establecer los problemas que se encuentran en las diferentes áreas de la organización y así poderle dar una solución con la planeación estratégica.

Es así que con la aplicación de este método se pretende suministrar a la investigación ciertos datos descriptivos, a través de herramientas como la observación, o entrevistas, es decir desde acciones narrativas de los aspectos o problemas a estudiar, recogiendo las opiniones u observaciones de los implicados, para después realizar la respectiva interpretación de los datos; obteniendo la posibilidad de analizar la realidad de los procesos de comunícate tal y como se

⁷⁷ SAMPIERI HERNÁNDEZ, Roberto. Metodología de la investigación. 1.ed. 2003, pág.10

⁷⁸ *Ibíd.*

llevan a cabo en el día a día, algo fundamental para el análisis del entorno interno y el posterior desarrollo de un plan estratégico.

9.1. Tipo de estudio

Para el estudio de este trabajo se empleara el método de “investigación aplicada”. Según Zoila Vargas, la investigación aplicada se caracteriza por buscar la puesta en práctica o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren unos nuevos, al haber implementado y sistematizado la práctica realizada con la investigación.⁷⁹ José cegarra a su vez la define como el conjunto de actividades cuya finalidad es el descubrir o aplicar conocimientos científicos nuevos.⁸⁰

Es así que con esta investigación, se pretende por el aprovechamiento de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de administración de empresas aplicados en el desarrollo del plan estratégico de COMUNÍCATE, lo que implica utilizarlos en todas las áreas de la organización objeto de estudio, analizando su entorno externo, interno, generando estrategias, generando objetivos, entre otras cosas, así como también va a implicar la adquisición de nuevos aprendizajes o conocimientos, ofreciendo al autor la posibilidad de crear métodos, procesos, o teorías conducentes a darle solución al problema planteado.

9.2. Población y muestra

9.2.1. Población.

⁷⁹ VARGAS, ZOILA ROSA. La investigación aplicada. Artículo científico. 2008.

⁸⁰ CEGARRA SÁNCHEZ, José. Metodología de la investigación científica. 1 ed.2012, pág. 42

La población escogida para el posterior desarrollo de esta investigación, son todos los empleados de la empresa COMUNICATE. La cual actualmente cuenta con alrededor 50 empleados.

9.2.2. Muestra.

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Para la determinación de la muestra se aplicara la fórmula de muestreo simple. Con el fin de determinar los diferentes problemas que se están presentando en dichas áreas, mediante entrevistas y/o observación directa.

Tomando en cuenta los siguientes datos:

- **N**=50 - **K**=1.65 - **E**=10% - **P**=0.5 - **Q**=0.5

En donde:

N: es el tamaño de la población o universo

K: es el nivel de confianza

E: es el error muestral deseado.

P: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio

Q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

Obteniendo una muestra de: 29 personas.

9.3. Técnicas de recolección de información

Entrevista semiestructurada.

Para la recolección de datos se utilizara la entrevista semiestructurada que permitirá llevar un cuestionario cuidadosamente elaborado con anterioridad, para tener mayor control y mejores resultados en la entrevista, Juan Carlos Cuellar la define como “un dialogo que el entrevistador establece con una persona en particular o con un grupo de personas y que para ello se debe formular con anterioridad ciertas preguntas sobre un determinado tema o temas de los cuales se quiere conocer las opiniones o criterios de las personas involucradas”⁸¹.

Es posible con este tipo de entrevista obtener información muy completa y fiable de los implicados al existir un contacto verbal directo, con libertad para responder y sin improvisaciones al elaborar el cuestionario.

Observación directa.

Según GALTUNG, La observación directa es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación⁸², HUAMAN la define como, una técnica que se basa en observar de manera atenta un hecho,

⁸¹ CUELLAR, Juan Carlos. Planificación estratégica y operativa. 1 Ed, Pág. 74.

⁸² GALTUNG, Teoría y métodos de investigación social. 1. Ed, pág. 23

caso, o fenómeno, de tal forma que se pueda captar información para la investigación, y registrarla para su posterior análisis.⁸³

Con esta técnica de recolección de información, podemos obtener unos datos reales en la medida que se puede observar e involucrarse en los procesos de la empresa de una forma directa, así como con los empleados, teniendo unos resultados con mayor validez y fiabilidad, para el desarrollo de esta investigación.

9.3.1. Fuentes secundarias

Se refiere a la información escrita y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento.⁸⁴

Para efectos de este proyecto se utilizara información contenida en libros, periódicos, internet, trabajos de grado, entre otros; relacionados con la planeación estratégica; siendo este un tema de fácil acceso, debido a que es tratado por innumerables autores.

9.3.2. Fuentes primarias

Se refiere a la información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador, a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento.⁸⁵

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaran una variedad de fuentes primarias, entre las cuales se encuentra, **la observación directa**, al contar con la posibilidad de poder involucrarse en los procesos de la compañía.

⁸³ HUAMAN VALENCIA, Héctor. Manual de técnicas de investigación. 2 ed. 2005, pág. 16.

⁸⁴ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos. Metodología, proceso y desarrollo de investigación. 3 ed. 2003. Pág. 143.

⁸⁵ *Ibíd.*

Otra fuente de información importante para la solución del problema planteado es **la entrevista**, para lo cual se diseñaran unos cuestionarios con objetivos claros, los cuales estarán dirigidos a la gerencia general, la dirección comercial, la dirección administrativa y la fuerza de ventas; esto con el fin de obtener resultados que permitan sacar conclusiones que aporten a cumplir con el objetivo general planteado.

También se tendrá apoyo a través de **consultas con expertos**, específicamente contando con la asesoría de un profesor especializado en el área de las ciencias administrativas

De igual forma se contara con documentos internos, como los estados financieros, informes de ventas, ordenes de servicio, circulares internas y cualquier otro documento relacionado con la empresa, que sea relevante para desarrollar esta investigación.

10. BITÁCORA DE ACTIVIDADES.

Recolección de datos entorno interno.					
Responsable: Mario Chamorro Córdoba		Lugar: sede Comunícate Ltda.: Av. Roosevelt #44-70		Objetivo: recolección de datos claves, para el Análisis del entorno interno de Comunícate Ltda.	
Fecha de inicio: 5 de diciembre del 2016				Fecha de finalización: 19 de enero del 2017	
Desarrollo de actividades					
Actividad		Descripción	fecha	Hora	Observaciones
1	Recorrido por la empresa. Área administrativa	Presentación de cargos, conocimiento planta física, presentación de trabajadores del área, y jefe de área.	5/12/2016	8:30 am - 9:30 am	Buen clima organizacional, instalaciones en buen estado, señalización adecuada, áreas separadas en la superficie de la empresa.

2	Recorrido por la empresa. Área comercial	Presentación de cargos, conocimiento planta física, presentación de trabajadores del área, y jefe de área.	5/12/2016	3 pm - 4 pm	Buen clima organizacional, instalaciones en buen estado, señalización adecuada, áreas separadas en la superficie de la empresa.
3	Recorrido por la empresa. Área instalaciones	Presentación de cargos, conocimiento planta física, presentación de trabajadores de las 3 sub áreas, y jefe de área.	7/12/2016	2 pm – 6pm	Buen clima organizacional, instalaciones en buen estado, señalización adecuada, áreas separadas en la superficie de la empresa.
4	Recorrido por la empresa. Área financiera	Presentación de cargos, conocimiento planta física, presentación de trabajadores del área, y jefe de área.	8/12/2016	8am -9 am	Buen clima organizacional, instalaciones en buen estado, señalización adecuada, áreas separadas en la superficie de la empresa.
5	Reunión con gerencia general	Realización de entrevista, hablar temas administrativos de las diferentes áreas: Toma de decisiones, ambiente laboral etc.	14/12/2016	3pm - 5pm	Se explicó que es lo que hace la empresa; su trayectoria; la situación actual que es buena, desde el punto de vista del gerente, basa su afirmación en la solides financiera de la empresa la cual nunca a necesitado endeudarse.
6	AREA ADMINISTRATIVA. Reunión con el jefe del área administrativa.	Discutir acerca de los procesos que se realizan en el área administrativa. Como se hacen, porque se hacen.	15/12/2016	8am - 10am	Se explicó que es lo que se realiza en el área administrativa. Quedo claro que no hay mecanismos de evaluación, ni planeación ni control, todo se lo hace de una manera improvisada.
7	Identificación de los cargos y funciones en el área administrativa.	Análisis de las funciones que hace cada trabajador en el área administrativa. Como es la distribución de funciones.	15/12/2016	3pm – 5pm	Los roles no se encuentran muy definidos; las actividades se reparten entre todos los que componen la área; todos hacen varias labores, no una específica; no existe el departamento de recurso humano; esta compuesta por 3 personas;

8	Entrevista semiestructurada	Aplicación de entrevista a trabajadores de área.	16/12/2016	2pm - 4pm	Se aplicó la entrevista a ciertas personas.
9	Observación directa procesos de contratación.	Observación atenta de cómo se efectúa el proceso de contratación toma de datos, y análisis.	19/12/2016	8am - 3pm	No existe un proceso definido de contratación; se contrata bajo diferentes modalidades como la prestación de servicios; se nota inconformidad en algunos de los contratados; el proceso es hecho por una persona que tiene cierta experiencia en el tema, no es profesional solo bachiller; se presentan conflictos con el área financiera y la persona que contrata por errores en la información.
10	Observación directa, selección de personal.	Observación atenta de cómo se efectúa el proceso de contratación, toma de datos, y análisis.	20/12/2016	8am – 3pm	No existe un proceso de contratación detallado; la contratación consiste en una entrevista con la encargada del área; no existen pruebas técnicas o psicológicas, no existen filtros de selección; los seleccionados no cumplen con el perfil adecuado; la mayoría no tienen el nivel educativo requerido; se nota improvisación en las entrevistas realizadas;
11	Observación directa proceso de liquidación	Observación atenta de cómo se efectúa el proceso de liquidación, toma de datos, y análisis.	21/12/2016	8am - 3pm	El proceso de liquidación lo hacen varias personas del área; se nota que no hay problemas con este aspecto, se suelen presentar conflictos con el área financiera al no mandar la información correcta por parte del encargado de liquidar.
12	Observación directa clima laboral.	Observación atenta de cómo se comporta el clima laboral en el área, proceso de contratación toma de datos, y análisis.	22 y 23/12/2016	8 am – 123pm	Se puede decir que el clima laboral es estable en cuanto no se presentan muchos problemas que dañen la convivencia; los hay muy esporádicamente.

13	AREA COMERCIAL. Reunión jefe área comercial	Discutir acerca de los procesos que se realizan en el área comercial. Como se hacen, porque se hacen.	26/12/2016	8am – 10am	Se explicó que es lo que se hace en al área comercial; se evidencio que no hay muchos planes, se diseñan ciertas metas para el mes; existen ciertos mecanismos de control para los subdistribuidores; no existen mecanismos de evaluación de personal.
14	Identificación de los cargos y funciones en el área comercial.	Análisis de las funciones que hace cada trabajador en el área comercial. Como es la distribución de funciones.	26/01/2017	3pm – 5pm	Al igual que en la anterior área no se tiene claridad en la asignación de responsabilidades, varias personas hacen los mismos proceso, sin tener un procesos o actividad de enfoque para cada persona.
15	Revisión informe de ventas	Presentación por parte del jefe de área, los informes de ventas. Toma de datos, análisis de información,	28/12/2016	3pm – 5pm	Se mostró cierta información de las ventas, Las ventas en Cali se encuentran estables, sin embargo los subdistribuidores no cumplen con las metas propuestas y sus ventas van en descenso.
16	Observación directa, estrategias publicitarias y ventas	Observación atenta de cómo se efectúa el proceso de estrategias comerciales. Toma de datos, y análisis.	29/12/2016	9am – 3pm.	Hay un gran despliegue de publicidad por parte de la empresa por varios medios como la radio, la internet, televisión, siempre contando con el apoyo de DIRECTV para ello facilitándoles logos, carpas; obsequios, igualmente los vendedores se expanden por toda la ciudad ofreciendo el servicio.
17	Entrevista semiestructurada	Aplicación entrevista a los trabajadores de área.	30/12/2016	8am – 11 am	Se aplicó la entrevista a ciertas personas.
18	AREA OPERATIVA. Reunión jefe área instalaciones.	Discutir acerca de los procesos que se realizan en el área instalaciones. Como se hacen, porque se hacen.	05/01/2017	8am – 10am	Se explicó lo que se realiza en el área de instalaciones. Todos los procesos del área son controlados y evaluados por indicadores dispuestos por DIRECTV, igualmente DIRECTV pone metas que la empresa debe cumplir para que el

					contrato COMUNICATE – DIRECTV, se mantenga; DIRECTV pone a disposición de COMUNICATE una plataforma virtual vía internet por donde se deben manejar todas las operaciones de la empresa, todos los registros, equipos que se recuperen, equipos que se instalen, clientes que se visiten entre otras cosas.
19	Identificación de los cargos y funciones en el área instalaciones	Análisis de las funciones que hace cada trabajador en el área de instalaciones. Como es la distribución de funciones.	05/01/2017	3pm – 5pm	Existe cierta claridad en la asignación y división de responsabilidades, es notable que sea el área más organizada de la compañía, todo esto por requerimiento de DIRECTV. Las responsabilidades se encuentran muy bien asignadas, hay personas encargadas o jefes para cada sub área como la de recuperación y remano facturación, quienes deben estar pendientes de cumplir con los requerimientos de DIRECTV.
20	Observación directa, procesos de instalación de equipos	Observación atenta de cómo se efectúa el proceso de instalación de equipos. Toma de datos, y análisis.	06 y 07/01/2017	8am – 6 pm	Con el proceso de instalación se han presentado ciertos problemas con quejas de los clientes que tienen cierta recurrencia. Se observan ciertos conflictos con los encargados de área y los técnicos que no quieren instalar en ciertas zonas dañando el clima laboral, las metas se han cumplido en un 80% algo muy bueno para COMUNICATE.
21	Observación directa proceso de recuperación de equipos.	Observación atenta de cómo se efectúa el proceso de recuperación de equipos, toma de datos, y análisis.	10 y 11 /01/2017	8am – 6 pm	Con respecto a la recuperación de equipos, el clima laboral se nota normal sin conflictos. El proceso consiste en dar unas órdenes sacadas de la plataforma de DIRECTV a los técnicos, ordenes que contienen: el cliente, la dirección y los equipos que se tienen que recoger. Las metas se han cumplido.

22	Observación directa proceso de reacondicionamiento de equipos.	Observación atenta de cómo se efectúa el proceso de reacondicionamiento de equipos. Toma de datos, y análisis.	12 y 13 /01/2017	8am – 6pm	El clima laboral en el área de remano facturación, es normal no se observan conflictos. Aquí los equipos recuperados deben ser adecuados técnicamente para volverlos a utilizar con el servicio de DIRECTV, para ello se dispone de un taller en donde se les hace todas las adecuaciones necesarias. Las metas se han cumplido.
23	Entrevista semiestructurada. Instalaciones	Aplicación de entrevista, a empleados sub área de instalaciones.	16 /01/2017	8am - 10 am	Se aplicó la entrevista a ciertas personas.
24	Entrevista semiestructurada. En Recuperación de equipos.	Aplicación de entrevista, a trabajadores de la sub área de recuperación.	16/01/2017	10am – 11am	Se aplicó la entrevista a ciertas personas.
25	Entrevista semiestructurada. En rehúso.	Aplicación de entrevista, a los trabajadores de la sub área de rehusó de equipos.	16/01/2017	2pm – 3pm	Se aplicó la entrevista a ciertas personas.
26	AREA FINANCIERA. Reunión revisor fiscal, área financiera.	Discutir acerca de los procesos que se realizan en el área financiera. Como se hacen, porque se hacen.	17/01/2017	8am – 10am	No existen mecanismos de control y evaluación del área como presupuestos, metas, planes, entre otros
27	Revisión informes contables y financieros.	Presentación de informes contables, por parte del revisor fiscal. Toma de daros y análisis de información	17/01/2017	3pm – 6pm	Solidez financiera, no endeudamiento, no pérdidas. Se denota una situación financiera favorable.

28	Entrevista semiestructurada.	Aplicación de entrevista en el área financiera.	18/01/2017	8am – 9 am	Se aplicó la entrevista a ciertas personas.
29	Observación directa comportamiento y desempeño de empleados general.	Un día en la organización, tomando datos, y analizando muy detenidamente como se llevan a cabo los procesos.	18/01/2017	9am – 6pm	El clima laboral se nota estable a pesar de que se presentan ciertos conflictos con otras áreas al no enviar la información correcta al área financiera lo que puede generar retrasos. Los movimientos financieros son realizados con el programa WORD OFFICE, se manejan informes mensuales con datos básicos de la situación financiera de la empresa, hay dos personas que se encargan de esta labor la revisora fiscal y su auxiliar, quienes tienen que estar en contacto constantemente con el resto de áreas para realizar los movimientos financieros, para liquidación, o contratación .
30	Análisis e interpretación de datos	Análisis de los datos recolectados en todas las actividades.	19/01/2017		Se aplicó la entrevista a ciertas personas.

11. FICHA TÉCNICA ENTREVISTA SEMI – ESTRUCTURADA.

Objetivo: analizar la situación interna de la empresa, teniendo en cuenta la opinión de los trabajadores.

Responsable: Mario Chamorro, estudiante de administración de empresas, universidad del valle.

Duración: 30 min aproximadamente

Ubicación: Sede de la empresa COMUNÍCATE, Av Rosevelt # 44 - 70

Cuestionario:

1. ¿Cómo es el clima de trabajo en COMUNÍCATE?
2. ¿La planta física de la empresa representa algún riesgo para el trabajador?
3. ¿En qué consiste el procesos de selección y reclutamiento de personal de COMUNÍCATE?
4. ¿Existe inducción del puesto de trabajo?
5. ¿En la toma de decisiones se tiene en cuenta la opinión del trabajador?
6. ¿Existen sistemas de evaluación y control?
7. ¿Quién tiene la última palabra al tomar una decisión en la empresa?
8. ¿Existe un organigrama definido en COMUNÍCATE?
9. ¿Existe una delimitación clara de las funciones y responsabilidades en la empresa?
10. ¿En qué consiste el proceso de comercialización que COMUNÍCATE le hace a DIRECTV.?
11. ¿En qué consisten las estrategias publicitarias para la comercialización del producto DIRECTV.?
12. ¿Existe una planeación clara en la comercialización?
13. ¿Sabe usted cómo se lleva a cabo el manejo financiero de la empresa?

14. ¿Cuáles son los servicios que comunicate le presta a DIRECTV, en que consiste cada uno?
15. Se encuentra satisfecho con sus condiciones laborales?

12. CAPÍTULO 1. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO EXTERNO.

12.1. ANÁLISIS DE ENTORNOS.

En este capítulo se realizara un análisis y diagnóstico de los ambientes externos: Macro ambiente y entorno cercano o sector de la compañía COMUNICATE LTDA con el fin de interpretar la realidad de la organización de manera externa pero a la vez interna, y así poder generar y desarrollar planes estratégicos que permitan una toma de decisiones acertadas para un mejor posicionamiento y rentabilidad de dicha organización a nivel local y nacional.

Se abarcaran en primera instancia los 7 entornos macro existentes con el fin de desarrollar y analizar de manera específica cuales son las oportunidades y amenazas más importantes que tiene la organización en cada uno de ellos y como es su relación, con el fin una plantear una acción estratégica que permita conocer el grado de impacto de estas y su nivel del control en el presente y a futuro.

12.1.1. Entorno geofísico.

La compañía DIRECTV tiene dos divisiones: DIRECTV US y DIRECTV Latin América, esta última a su vez se subdivide en tres regiones: DIRECTV Pan-American, SKY México y SKY Brasil⁸⁶. Dentro de la región Panamericana se encuentra Colombia, quien se ha convertido en uno de los mercados más rentables para el producto, ya que ha sido el país que más crecimiento en suscriptores ha tenido en los últimos años, convirtiéndose así en uno de los focos importantes para la compañía .

⁸⁶ DIRECTV LATIN AMERICA. Disponible en : <http://www.directvla.com/about.aspx> consultado el 30 de diciembre.

El posicionamiento geográfico de Colombia ha sido vital para la compañía y para el sector, partiendo del punto de vista de que el país se encuentra en un punto de unión entre Centroamérica y Latinoamérica, lo cual ha sido pieza fundamental para que operaciones como el telecenter que abarcan toda la región, precisamente haya sido establecido en COLOMBIA para brindar una mejor atención a ambas regiones. El crecimiento de la economía en los últimos años, la IED (inversión extranjera directa) y la imagen de confianza en cuestiones de seguridad, han hecho que Colombia se haya vuelto mucho más atractivo y foco para grandes inversiones y negociaciones de toda índole. Así mismo el dinamismo que ha presentado el sector telecomunicaciones en las últimas décadas lo hace muy interesante, pues según cifras del Banco Mundial (2012), en 2011 se registraron más de 5.959 millones de abonados a telefonía celular en el mundo, registrando así un crecimiento del 707,41% con respecto al año 2000. Asimismo, se estima que, en 2011, en el mundo había más de 2.263 millones de usuarios de internet, lo que representa un crecimiento del 471,34% con respecto al año 2000⁸⁷.

No obstante, este sector no sólo registra una dinámica de crecimiento muy importante, sino que constituye un pilar fundamental para la competitividad de cualquier país, teniendo en cuenta que con la globalización y las interconexiones que hoy dominan el mundo, las telecomunicaciones son importantes tanto para la cotidianidad de la población como para los negocios. Colombia, no ha sido ajena a este proceso de interconexión y ha registrado un crecimiento importante en el sector, en términos de telefonía móvil desde el segundo trimestre de 2012 registra un índice de penetración superior a 100, mientras que en términos de usuarios de internet, cuenta con más de 18,9 millones de usuarios representando así el 8,2% en la esfera regional⁸⁸.

⁸⁷ SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Estudio de mercado, sector de las telecomunicaciones en Colombia. Año 2012.

⁸⁸ *ibíd.*

El gobierno en colaboración con el sector privado, han generado alianzas en favor del sector de las telecomunicaciones, con el objetivo de cumplir lo pactado en el Plan Nacional de Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones, para que Colombia esté al nivel de los países desarrollados en materia de comunicaciones y tecnologías de la información. Dichos compromisos incluyen: el desarrollo de infraestructura de la información y las comunicaciones, acceso a la información y al conocimiento, creación de capacidades para uso y apropiación de TIC, fomento de confianza y seguridad en la utilización de dichas tecnologías, y promoción de un entorno propicio para las mismas⁸⁹. Reflejo de estos esfuerzos es la implementación del plan vive digital entre otros.

Con el crecimiento del desarrollo del país en el área de las telecomunicaciones y la entrada de la Marca DIRECTV en Colombia, COMUNICATE LTDA surge como uno de sus aliados estratégicos en la nación. COMUNICATE se encuentra ubicada en la comuna número 19 de la ciudad de Santiago de Cali, en el departamento del Valle del Cauca, es ahí donde se ejecutan sus 4 operaciones principales: comercialización, instalación, recuperación y Reusó del producto DIRECTV.

Generando un análisis más específico del sector demográfico a estudiar con respecto a la operación de la compañía, la ciudad de Cali se convierte en un foco importante y estratégico para el sector y para la organización, ya que en el contexto actual de creciente complejidad social, globalización e interdependencia económica, tecnológica y cultural, Cali hace parte de sistemas regionales de diferente escala y juega como polo de conexión entre procesos económicos, políticos, socioculturales y territoriales que lo vinculan con otros territorios mediatos e inmediatos. Cali es el centro administrativo de la región suroccidente del país, su economía es la más influyente y tiene un radio de acción en los demás departamentos como Cauca, Nariño y Putumayo, El Valle del Cauca es líder en

⁸⁹ UNIVERSIDAD DEL ROSARIO. Análisis estratégico del sector de las telecomunicaciones: empaquetamiento tecnológico. Año 2015.

la mayor parte de las actividades económicas de la región y aporta alrededor de las tres cuartas partes de su PIB⁹⁰. El sector terciario que es donde se ubica el sector telecomunicaciones ha tenido mayor dinamismo en los últimos años.

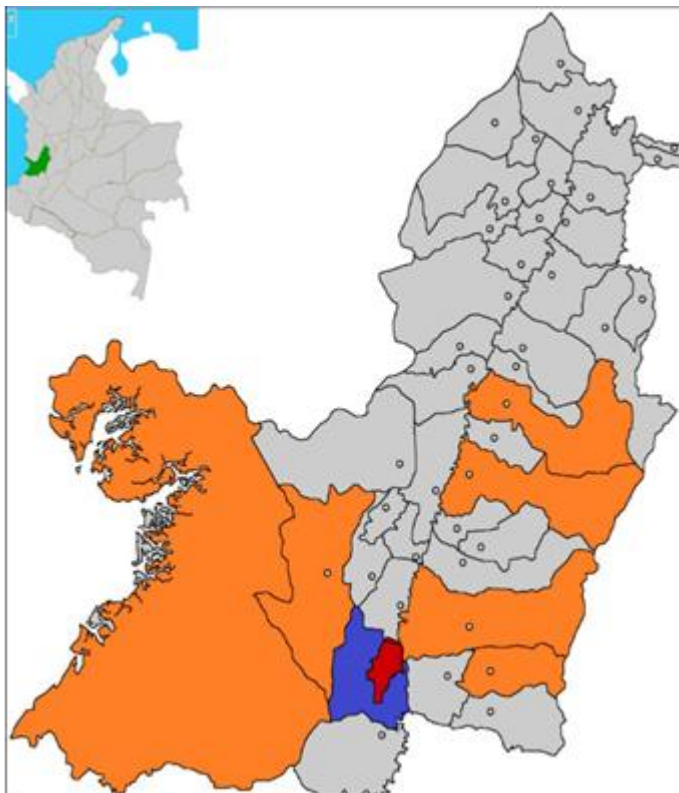
Sirve como corredor de los bienes económicos que llegan del puerto de Buenaventura hacia el interior del país, cabe resaltar que por este puerto ingresa el 80%⁹¹ de toda la mercancía importada y exportada del país, lo que conlleva a que se tenga ventajas competitivas en temas como infraestructura vial, que así mismo ha sido determinada por la industria azucarera ,ya que es la industria por excelencia del departamento, trayendo consigo desarrollo y dinamismo a los municipios y departamentos anexos , Cali es un foco estratégico a nivel económico, cultural , de empleo , educación y desarrollo.

Para la marca DIRECTV y más puntualmente para la organización COMUNICATE LTDA, Cali y el suroccidente es un mercado atractivo para el sector de telecomunicaciones y su crecimiento y desarrollo ha permitido que la organización encuentre una gran oportunidad de negocio en la región . Así mismo la organización no solo ha cubierto y apertura do operaciones dentro del valle sino que ha tratado de extenderse con pequeños sub- distribuidores al departamento del Cauca y la región del pacífico con resultados que pueden resultar favorables, producto de la posición estratégica que conlleva que la sede principal sea Santiago de Cali.

⁹⁰ ALCALDÍA DE CALI. Datos de Cali y el Valle del Cauca, disponible en:
http://www.cali.gov.co/publicaciones/datos_de_cali_y_el_valle_del_cauca_pub

⁹¹ Ibid.

Grafico 8. PRESENCIA DEPARTAMENTAL DE LA EMPRESA COMUNICATE LTDA.



Fuente: elaboración propia

La compañía se encuentra presente en 8 municipios del valle del cauca con operación directa desde Cali en los 4 procesos que maneja: Buenaventura, Palmira, Pradera, Yumbo, Tuluá, Buga, Jamundí, Dagua, Darién y su sede principal que es Cali y de la cual se desprende toda la operación de distribución y administración de la regional occidente.

Otra de las características es que Cali y sus regiones aledañas poseen un desarrollo y una mejor calidad de vida en comparación con otras regiones del país

donde se encuentra la organización, se puede establecer que Cali y la región suroccidente es de perfil pos pago para DIRECTV⁹², lo cual indica que el poder de adquisición es mayor así como el nivel de consumo. Cabe destacar que esta región del país alberga a más de 14 multinacionales que por su ubicación estratégica la ven como foco de desarrollo y rentabilidad.

⁹² DIRECTV COMPANY. Quienes somos. <http://www.directv.com.co/quienes-somos/>. Consultado el 26 de diciembre.

12.1.1.1. Matriz guía de análisis del entorno geofísico.

Tabla No 3. Variables del entorno geofísico

Organización: Comunícate Ltda.					
Entorno: geofísico					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Cali es el epicentro del suroccidente colombiano de cara a la cuenca del Pacífico y como región que abarca varios departamentos.	O				X
Cercanía con el puerto de buenaventura-principal entrada del comercio del país.	O			X	
Tercera ciudad más importante del país por su nivel de población y por ser el epicentro del desarrollo del suroccidente colombiano.	O				X
Cali tiene un área subregional muy definida, conformada por los municipios de Yumbo, La Cumbre, Dagua, Buenaventura, Santander de Quilichao, Jamundí, Palmira, Candelaria y Puerto Tejada, con los cuales ha establecido interdependencias.	O				X
Desarrollo del turismo en torno a todos los escenarios deportivos que posee la ciudad.	O			X	
Crecimiento de la economía fuertemente ligado a la industria azucarera.	O			X	
Ventajas competitivas en infraestructura: vías y carreteras.	O				X
Centro administrativo y de servicios en el corazón de la región suroccidental del país, tiene un radio de acción que cubre los departamentos del Valle, el sur del Chocó, Cauca, e inclusive, Nariño.	O				X
Cali y los municipios vecinos conforman un espacio micro regional articulado por las relaciones complementarias de generación del mercado de trabajo metropolitano y la circulación de bienes y servicios	O				X

FUENTE: Elaboración propia.

VARIABLES DE LA MATRIZ:

AM: AMENAZA MAYOR

am: AMENAZA MENOR

om: OPORTUNIDAD MENOR

OM: OPORTUNIDAD MAYOR

12.1.1.2. Análisis estratégico entorno geofísico.

El entorno geofísico para la compañía es muy favorable, pues como demuestra él estudió, Cali por ser una de las principales ciudades del país, es foco de desarrollo e inversión en la región occidente, generando no solo progreso para los caleños sino posibilidades de mejoramiento de calidad de vida para los habitantes de las zonas periféricas u otras ciudades cercanas, permitiendo que se conviertan en clústers claves para industrias o sectores presentes en la región, y mucho de esto tiene que ver con la posición estratégica que tiene Cali con el interior y el puerto de Buenaventura. Así pues Cali puede convertirse en un foco para el tema de estructura de operación de la empresa y permite desarrollar mercados subregionales, por ello la sede principal de la organización COMUNICATE LTDA se encuentra ubicada en una posición valiosa en el corredor del suroccidente, posición que gracias a su desarrollo e infraestructura puede permitir establecer operaciones en localidades cercanas, diversificando el mercado.

Por otro lado las ventajas que tiene Cali como ciudad líder y económicamente prospera en la región occidente, brinda la posibilidad de que sus habitantes tengan un mayor poder adquisitivo, que puede significar una oportunidad para las empresas en cuanto sus productos o servicios pueden ser introducidos y adquiridos sin tantas dificultades en el mercado, igualmente gracias al flujo de gente de todas partes del occidente que llegan a Cali pueden ser una oportunidad

para masificar el uso de la televisión satelital u otro servicio - producto, con la utilización de estrategias comerciales eficientes.

Finalmente es de suma importancia que la infraestructura vial de la región se encuentre en óptimas condiciones; el valle del cauca como se estudió anteriormente posee una malla vial muy buena en comparación con otras regiones, ofreciendo una oportunidad para que COMUNICATE LTDA desarrolle sus operaciones eficientemente, ya que esta se encuentra presente en al menos 6 municipios del Valle del Cauca y en el Cauca, además tiene fuerte presencia en operaciones en la ciudad de Buenaventura, el estado de las vías es fundamental para el desarrollo de los desplazamientos tanto en instalaciones como en el tema de recuperación de equipos generando una optimización de tiempos y evitando un desgaste mayor en los vehículos de la compañía.

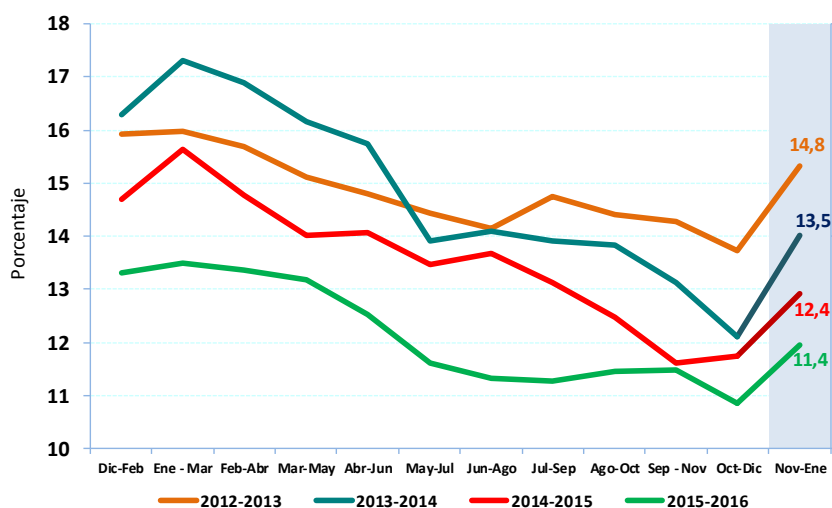
12.1.2. Entorno social

A nivel social, en los últimos años las administraciones municipales han priorizado en sus programas la inclusión y el mejoramiento de la calidad de vida de los caleños como foco principal de desarrollo. A diferencia de otras ciudades Cali se caracteriza por tener una diversidad etnográfica principalmente marcada por la población afrodescendiente e indígena, producto de su cercanía con el puerto de Buenaventura y departamentos como Nariño y Cauca, cabe resaltar que la ciudad es uno de los principales destinos de asentamiento de desplazados por la violencia.

El dinamismo y crecimiento de la economía de la ciudad es innegable, la reducción de la tasa de desempleo en el primer trimestre del año 2016 en comparación a las cifras nacionales indica que la ciudad va por buen camino en este aspecto. Entre enero y marzo del 2015, la tasa de desempleo para Cali-

Yumbo fue del 12,7%, menor en 6,2 puntos porcentuales en comparación con el mismo periodo del 2014⁹³ y en el primer trimestre de 2016 con respecto al primer trimestre de 2015 el desempleo en Cali cayó en 0.2 puntos⁹⁴, a nivel nacional, entre julio y septiembre del 2016 el desempleo se ubicó en el 8.5%⁹⁵ siendo la más baja de los últimos 15 años para ese periodo. En el 2015 los ocupados en Cali se incrementaron en 689 mil más en el país respecto al mismo periodo del año anterior. En la capital del Valle, se estima que se generaron alrededor de 59 mil nuevos puestos de trabajo y aproximadamente 4 mil personas dejaron de ser consideradas como desocupadas. Sin embargo, si bien el desempleo ha disminuido, ahora se ubica como la quinta ciudad con mayor cantidad de personas desempleadas e incluso por encima de Popayán, que hasta el año pasado fue una de las ciudades con mayor desempleo en Colombia.⁹⁶

Grafico 9. DESEMPLEO EN SANTIAGO DE CALI.



⁹³DIARIO EL PUEBLO. Desempleo en Cali disminuye. Disponible en: <http://elpueblo.com.co/desempleo-en-cali-disminuye-en-el-62-entre-marzo-y-mayo-de-2015/>. Consultado el 20 de octubre de 2016.

⁹⁴DIARIO EL PAIS. Las cifras de empleo siguen mejorando en Cali, disponible en: <http://www.elpais.com.co/elpais/temas/desempleo>. Consultado el 20 de octubre de 2016.

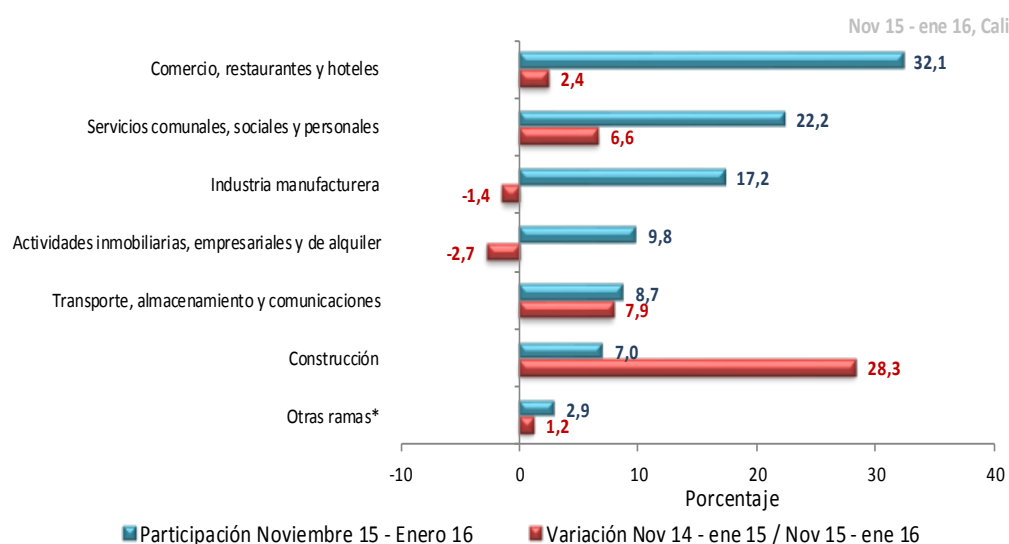
⁹⁵DANE. Informe empleo y desempleo. Disponible en : <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>. Consultado el 20 de octubre de 2016.

⁹⁶DIARIO EL PUEBLO. Desempleo en Cali disminuye. Disponible en: <http://elpueblo.com.co/desempleo-en-cali-disminuye-en-el-62-entre-marzo-y-mayo-de-2015/>. Consultado el 20 de octubre de 2016.

Fuente: DANE⁹⁷

El sector terciario donde se ubican las telecomunicaciones fue el que más jalono este indicador favorable en lo que a empleo se refiere, como se observa en el grafico x, sin embargo el tema de los TLC y de la divisa es un factor con el cual la ciudad debe hilar despacio, ya que actualmente muchas multinacionales se están yendo por el tema de costo de mano de obra, y eso al largo plazo puede pasarle factura a la economía de la región

Grafico 10.variación empleo por sectores.



Fuente: DANE⁹⁸

Otras de las tareas que le falta cumplir a Cali en términos sociales son la educación y el acceso a servicios de salud, si bien la inversión y la implementación de planes han mostrado resultados favorables, Cali sigue siendo

⁹⁷ DANE. Variación desempleo en Cali DANE. Disponible en <http://www.dane.gov.co/>. Consultado el 20 de octubre 2016.

⁹⁸ Ibid.

una de las ciudades con menor nivel de educación y problemas graves en temas de salud. En la educación, la inasistencia escolar más alta se presenta en el Segmento Oriental y en el Segmento Ladera. Ello tiene como consecuencia que en esas zonas el indicador de años de educación promedio solo alcance los 9,3 años, mientras que en el Corredor Centro Nororiental es de 10,6 años y en el Corredor Noroccidental Sur de 12 años.⁹⁹

En cuanto a salud, en los sectores de Oriente y Ladera se concentran también los mayores índices de mortalidad infantil y de embarazo adolescente. En 2010, un total de 363 niños menores de 5 años fallecieron en Cali. De estos 40,0% se concentraron en Oriente y 12,0% en Ladera. Al 2010, se registraron 5.963 casos de madres adolescentes en la ciudad, que equivalen al 3,0% de las mujeres menores de 20 años. En las comunas 21, 13, 14 y 15 (oriente) se registra cerca de 35 casos de embarazos por cada mil adolescentes, es decir una y media veces la tasa municipal que al 2010 está en 23.¹⁰⁰

Uno de los programas municipales más representativos es el programa TIOS, que busca generar condiciones de equidad, con un enfoque “poblacional” y “territorial”, de acuerdo con la división político-administrativa del municipio, en las áreas donde se registran indicadores críticos de pobreza, violencia y seguridad, por medio de inversión social, con el fin de generar oportunidades y desarrollar competencias en los sectores más débiles de la ciudad. Uno de los mayores retos es generar un aumento en la población con necesidades básicas satisfechas y combatir el analfabetismo.

Grafico 11.PROGRAMA DE INCLUSION TIOS

⁹⁹ ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI. Plan de desarrollo municipal. Año 2012-2015.

¹⁰⁰ *Ibíd.*



Fuente: alcaldía de Santiago de Cali¹⁰¹

El deporte es otra de las variables sociales que viene presentando mayor fuerza en los últimos años, Cali es reconocida por ser epicentro del deporte a nivel nacional, suramericano y latinoamericano, la infraestructura de sus escenarios y la calidad de sus deportistas llegó a su máximo repunte con la realización de los juegos mundiales en el 2013, que generó un reconocimiento a nivel mundial de la ciudad como foco de desarrollo para los diferentes deportes. Es hoy, la ciudad de Colombia que más eventos internacionales realizará, manteniendo así lo conseguido durante el 2014¹⁰². Los responsables y los motivos de este renacimiento parecen estar claros, y hoy le regresan el posicionamiento a una ciudad que como Cali no tiene comparación en el país a la hora de hacer grandes eventos. Para el año 2015 se realizó el campeonato Panamericano de Microfútbol, el Campeonato Mundial Juvenil de Atletismo y el Mundial de Patinaje Artístico. Y en lo que va del 2016 la ciudad de Cali se convirtió en una de las sedes para importantes eventos deportivos, que ratificaron la capacidad y excelencia a la

¹⁰¹ ALCALDIA DE CALI. Programa de inclusión TIOS. Disponible en: [http://www.cali.gov.co/desepaz/publicaciones/44505/sabes que son los tios territorios de inclusion y oportunidades/](http://www.cali.gov.co/desepaz/publicaciones/44505/sabes%20que%20son%20los%20tios%20territorios%20de%20inclusin%20y%20oportunidades/). Consultado el 1 de diciembre de 2016.

¹⁰² GUTIERREZ BUENO, Leonard. Cali volvió a ser el epicentro deportivo. En: Diario El País. 2015.

hora de realizar estos certámenes, se llevaron a cabo eventos como: El mundial de clubes de futbol de salón, mundial de futbol sala FIFA, el Gran Prix Internacional de Atletismo y el Campeonato Mundial de Raquetball, entre otros¹⁰³. El deporte se ha convertido en un factor de inclusión social muy importante para la ciudad, ya que por medio de este cada día se le arrebatan más jóvenes a las calles y a la delincuencia.

¹⁰³ SECRETARIA DE DEPORTES CALI. Calendario deportivo. Año 2016.

13.2.1.1. Matriz guía de análisis del entorno social.

Tabla No 4.entorno social

Organización: Comunícate Ltda.					
Entorno: social					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Diversidad Cultural debido a la composición etnográfica de la ciudad	O			X	
Reducción de la Tasa de Desempleo variación. 2014, 2105 Y 2016.	O				X
Avance lento en el Nivel de educación de la ciudad – tasa de cobertura 85,27%	A	X			
Responsabilidad Social- programas de ciudadanía Cívica	O			X	
Cobertura de aseguramiento de salud de 96 % no presenta un incremento representativo.	O			X	
Aumento de escenarios para la recreación y deporte	O				X
Programa de inclusión social TIOS- alcaldía de Santiago de Cali 2012-2015	O				
Implementación del Cali vive digital	O				X
Papel de la mujer en la sociedad de Santiago de Cali- mayor inclusión	O			X	

FUENTE: Elaboración propia.

12.1.2.1. Análisis estratégico entorno social.

En cuanto al **entorno social**, se observan muchos esfuerzos por parte de los gobiernos locales para superar las dificultades en el ámbito social como la pobreza, el desempleo, la educación, entre otros aspectos; y eso se ve reflejado en la reducción de algunas tasas de carácter social como se vio en el análisis. En lo que concierne a COMUNÍCATE es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ El hecho de que el desempleo presente una reducción es un síntoma de que la economía de la ciudad se encuentra en crecimiento, y que esta cifra se deba en gran parte a que el sector terciario al que pertenece la compañía sea el que más está aportando al mejoramiento del indicador, es una oportunidad grande para COMUNICATE LTDA , ya que se traduce en un mejoramiento de consumo en servicios terciarios y mayor posibilidad de consolidar la fuerza de ventas y de operaciones que requiere la compañía para seguir consolidándose en la región.
- ✓ El programa TIOS, que procura por el mejoramiento en la calidad de vida de los más pobres de la ciudad, puede significar una oportunidad para la empresa a largo plazo ya que las tasa de pobreza se pueden ver reducidas, así como el consumo de servicios o productos pueda aumentar en la población caleña, algo que sin duda es favorable para el sector empresarial.
- ✓ Por otro lado, la marca DIRECTV apuesta y tiene un gran segmento de inversión en los diferentes deportes; la realización de juegos, campeonatos y mundiales es una oportunidad para llegar a más clientes. Que Cali sea una ciudad deportiva es una ventaja competitiva que tiene la marca, ya que la parrilla de programación que tiene el producto en deportes es amplio y variado lo que permite que este tipo de eventos sirvan para generar mayor

recordación de la marca y poder llegar a clientes específicos con mayor seguridad. El canal win sports que hasta hace unos meses era de exclusividad de DIRECTV es muestra que el interés por los deportes es uno de los fuertes a la hora de llegar al mercado.

12.1.3. Entorno demográfico

Teniendo en cuenta que la sede principal de la compañía es la ciudad de Santiago de Cali, el estudio del entorno demográfico de la compañía se realizara delimitado a esta. La ciudad de Cali se encuentra ubicada en el suroccidente de Colombia, más específicamente en el departamento del valle del cauca, cuenta con 2.394.870 habitantes en total y 2.907.328 en su área metropolitana¹⁰⁴. Se la considera una de las regiones con mayor prosperidad y desarrollo en la república de Colombia. El Valle del Cauca es líder en la mayor parte de las actividades económicas de la región y aporta alrededor de las tres cuartas partes de su PIB¹⁰⁵.

De acuerdo a las cifras de los últimos informes de la alcaldía municipal, la ciudad de Santiago de Cali ha tenido en los últimos 3 años un desarrollo y crecimiento interesante, el PIB del Valle tuvo un incremento superior al del país, lo que puede traducir que tanto el departamento como su capital han presentado dinamismo.

Cali se ha caracterizado por ser una ciudad multicultural y multiétnica, en donde conviven todas las razas: blancos, negros, mestizos e indígenas, teniendo la población afro descendiente gran presencia en la ciudad, ya que Cali al ser la ciudad con más desarrollo de la región occidente, es una opción para mejorar la calidad de vida de muchas personas provenientes de municipios o departamentos aledaños, como buenaventura, cauca o Nariño, el 26.2% de la población en Cali es considerada afrocolombiana, el 8,7% considerada indígena, y el restante considerados blancos o mestizos¹⁰⁶, que invierten y desarrollan sus negocios en esta ciudad, generando mano de obra, empleos y más dinamismo a la economía caleña.

¹⁰⁴ DANE. Resultados y proyecciones (2005-2020) del censo 2005.DANE. Consultado el 1 nov de 2016.

¹⁰⁵ ALCALDIA DE CALI. Datos de Cali y el Valle del Cauca, disponible en:

http://www.cali.gov.co/publicaciones/datos_de_cali_y_el_valle_del_cauca_pub

¹⁰⁶ Ibíd.

Sin embargo no todo es bueno, una de las problemáticas a nivel demográfico detectada por las diferentes administraciones en cuanto al tema de seguridad ciudadana, es el hecho de que Cali sea, según datos de Acción Social, la tercera ciudad receptora de población en situación de desplazamiento forzado de regiones aledañas por el conflicto armado. A noviembre de 2011 se encontraban en la categoría de incluidos 82.876 personas, de las cuales 43.638 son mujeres y 39.238 hombres, para un total de 20.423 hogares¹⁰⁷, lo cual genera un marco sobre las demás variables como lo son la tasa de mortalidad a causa de homicidios y delincuencia que viene dada por la falta de oportunidades y el bajo nivel de educación.

Los resultados en ese tema muestran que Cali redujo sus homicidios de 1.909 a 1.559 entre 2013 y 2014 en promedio durante estos años¹⁰⁸. No obstante, su tasa por cien mil en estos años se situó más alta que la nacional (27 por cien mil en promedio), 60% de los homicidios ocurrieron en las comunas 6, 13, 14, 15, 16, 20 y 21. No obstante, 5 de esas comunas contribuyeron con el 52% de la reducción de casos totales. 6 de las 10 comunas con tasas mayores a la media de Cali, lograron reducir ese indicador en 2014 (comunas 20, 14, 13, 15, 16 y 7)¹⁰⁹.

Con respecto a la educación como se dijo anteriormente aún queda mucho por hacer, sin embargo en los últimos años la tasa de analfabetismo en la ciudad de Cali ha venido en descenso hasta ser declarada en el 2014 por el ministerio de educación, como una ciudad libre de analfabetismo, al llegar a una tasa inferior al

¹⁰⁷ ALCALDIA DE CALI. Boletín informativo. Disponible en:

http://www.cali.gov.co/publicaciones/43452/boletn_informativo_405/. Consultado el 20 de diciembre 2016.

¹⁰⁸ ALCALDIA DE CALI. Informe observatorio social. Disponible en: <http://www.cali.gov.co/observatorios/>. Consultado el 20 de diciembre del 2016.

¹⁰⁹ *Ibíd.*

4% en 2014¹¹⁰, mostrando un avance en la calidad de vida de los caleños, algo favorable para el desarrollo económico y social de la ciudad; se estima que cerca de 4.000 caleños, en los últimos años han aprendido a leer y a escribir

La disminución del nivel de pobreza y el aumento del ingreso promedio por hogar son variables que muestran el desarrollo lento pero seguro de la ciudad, para el sector de las telecomunicaciones es una gran oportunidad, ya que se traduce en el acceso a más clientes potenciales que ya tienen cubiertas sus necesidades básicas y pueden acceder a otros servicios que son adicionales. Es claro destacar que las posibilidades de empleo en la región y en la ciudad son un factor fundamental para los resultados de estas dos variables; en Cali se concentran alrededor de 14 multinacionales, el comercio se ha perfilado como uno de los sectores más dinámicos y el empleo informal cada vez es menor; de ahí que Cali sea vista como foco de oportunidad para personas de otras ciudades, este es uno de los motivos por los cuales Cali es la Tercera ciudad receptora de población en situación de desplazamiento forzado; según cifras del DANE, a Noviembre de 2011 se habían recibido 82.896 personas, para un total de 20.423 hogares. Esta situación puntual ha generado muchos de los problemas a nivel social que se viven actualmente en la ciudad, el tema de la inseguridad y la pérdida del civismo que caracterizaba al caleño.

Cali ha realizado grandes esfuerzos e inversiones en el tema de nivel de calidad de vida de sus habitantes mediante diferentes programas, los resultados han sido lentos pero favorables, sin embargo queda mucho camino por recorrer para llegar al punto de equilibrio que requiere la ciudad para tener un nivel óptimo en los indicadores demográficos más relevantes de este estudio.

¹¹⁰ DIARIO EL PAÍS. Cali libre de analfabetismo. Disponible en: <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/cali-solo-13-habitantes-analfabeta>. Consultado el 3 de diciembre del 2016.

Dentro del plan de acción del gobierno del alcalde Rodrigo Guerrero surgió el plan TIOS que busca la integración y mejoramiento continuo para las zonas más vulnerables de la ciudad, generando oportunidades importantes en cuanto a la satisfacción de las necesidades básicas y a la capacidad de consumo.

se puede argumentar que el entorno demográfico de la organización es favorable y tiene una tendencia positiva, tanto para el tema de crecimiento comercial de la compañía ,como para el tema de generación de empleo de la misma, ya que existe un segmento de ventas prepago que le puede generar empleo a las personas de las zonas más vulnerables y que tienen una educación básica.

12.1.3.1. Matriz guía de análisis del entorno demográfico.

Tabla No 5. Entorno demográfico

Organización: Comunícate Ltda.					
Entorno: demográfico					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Distribución geoespacial de la población. Cali cuenta con una población aproximada de 2.5 millones en su área metropolitana (2010)	O				X
Tasa de natalidad lenta- 20,2 recién nacidos por cada 1.000 habitantes	A		X		
Ingreso promedio	O				X
Composición etnográfica de Cali, alrededor del 26% de la población es afrocolombiana.	O			X	
Tasa de Mortalidad - tasa de 81,0 por cada 100 mil habitantes	A		X		
Esperanza de Vida – 71,9 años al nacer	O			X	
Aumento en Tasa de Alfabetismo	O				X
Disminución en el Nivel de Pobreza	O				X
Tasa de Inmigración y Emigración- Tercera ciudad receptora de población en situación de desplazamiento forzado; a Noviembre de 2011 se habían recibido 82.896 personas, para un total de 20.423 hogares	A		X		

FUENTE: Elaboración propia.

12.1.3.2. Análisis estratégico entorno demográfico.

El entorno demográfico brinda muchas oportunidades para el sector empresarial si se tiene en cuenta lo siguiente:

El crecimiento de la población en el área metropolitana permite que la organización llegue a un mercado más amplio y con mejores ingresos para el producto pos pago. Aumentando la participación en el producto en la ciudad de Cali, siendo así nuestro gran mercado potencial.

El programa de inclusión TIOS de la alcaldía municipal plantea la intervención en más de 10 comunidad con alto índice de marginalidad con el fin de Propiciar el acceso a bienes y servicios, entendidos como la satisfacción de necesidades básicas y el desarrollo de capacidades de la población, con el fin de disminuir la inequidad social y contar con ciudadanos que contribuyan al progreso local. Esto le permite a la organización aumentar el nivel de cobertura en ventas en los sectores más vulnerables de Cali, con el producto prepago especialmente diseñado para este tipo de clientes.

El producto DIRECTV no es un producto de primera necesidad, y en muchas ocasiones por su precio es considerado un producto de lujo, por lo que el aumento en los ingresos de los caleños se traduce en un % de clientes potenciales al aumentar su capacidad de consumo.

12.1.4. Entorno cultural

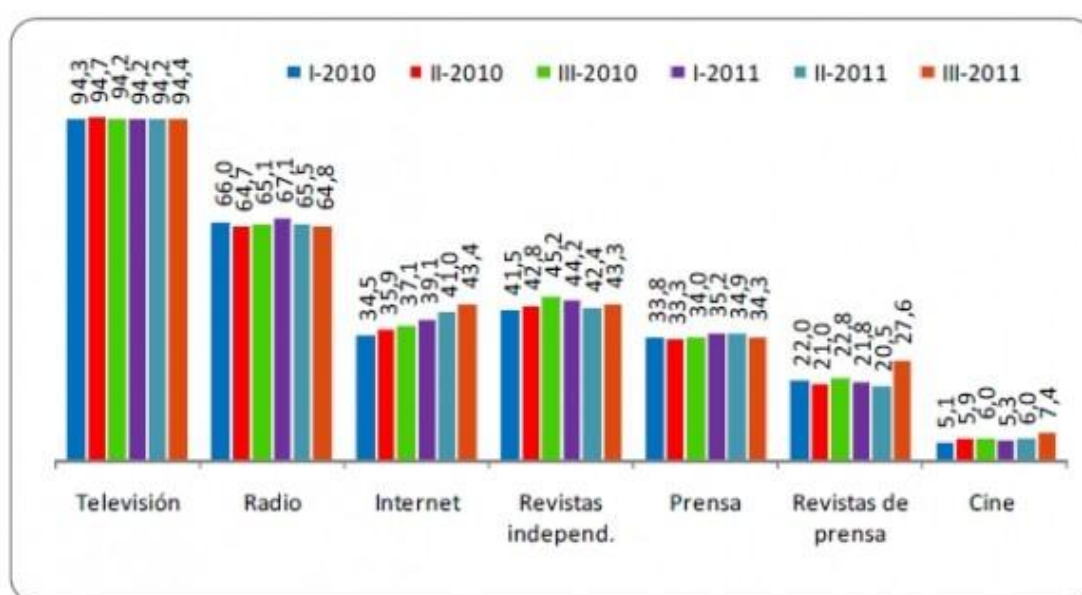
La sociedad actual se encuentra caracterizada por ser claramente de tendencia hedonista y narcisista, es una sociedad basada en el consumo y la banalidad, una sociedad líquida. Dicha sociedad de consumo no discrimina edad, sexo ni religión; los niños son los más consumidores de esta sociedad ,hoy en día la televisión ocupa más del 60%¹¹¹ de la actividad en sus tiempos libres, teniendo a mano toda la información que deseen , incluso la que no es apta para ellos. El género femenino es también un grande consumista, la publicidad genera un impacto considerable en la intención de consumo de las mujeres, ya que han marcado la tendencia socialmente aceptable del tipo de mujer moderna no solo en cuanto a características físicas, sino intelectuales. Nos encontramos ante una sociedad que compra cosas que no requiere , los bienes que se fabrican y consumen hoy en día son “desechables”, ya que la dinámica que se busca es que cada bien o servicio tenga cada vez menos ciclo de vida de utilización y obsolescencia con el fin de que se compre cada vez más en menor tiempo. Existe una creación constante de necesidades.

Las telecomunicaciones tienen gran influencia en esta estructura, ya que es precisamente el predominio que tienen los medios de comunicación y las telecomunicaciones las que generan que la dinámica del consumo sea cambiante, por medio de estímulos visuales y auditivos se crean tendencias positivas y negativas, Impactando el comportamiento de las personas, modificando así, su estilo de vida. Generando nuevos tipos de tradiciones y priorizando otros intereses.

¹¹¹ UNICEF. Estado mundial de la infancia 2011. Disponible en: https://www.unicef.org/honduras/Estado_mundial_infancia2011.pdf. Consultado el 3 de diciembre del 2016.

Cabe resaltar que la televisión en el país, según el último estudio general de medios Colombia 2010-2011 “EGM”, es el medio de mayor sintonización con un 94,4% de la audiencia, seguido por la radio con un 64% de la audiencia, y finalmente se destaca la Internet que ocupa el tercer lugar 43.3% de la audiencia y que ha sido el único medio que ha demostrado un crecimiento consolidado entre 2010 y 2011, con un crecimiento del 25.7%.¹¹²

Grafico 12. Audiencia de medios EGM I-2010 / III-2011.



Fuente: ACIM – AGM cálculos CNTV- Oficina de Planeación¹¹³

De estos resultados, se puede determinar que la televisión es el medio de comunicación que más influencia tiene sobre las necesidades de información y distracción de gran parte de los colombianos.

¹¹² CNTV - oficina de planeación. Estudio general de medios. Año 2010-2011.

¹¹³ Ibíd.

Es tanta la influencia que se tiene actualmente a la tecnología , que se ha convertido en una adicción más, es cada vez mayor el número de personas que poseen una dependencia emocional por accesorios que hoy en día consideran indispensables en la vida como lo son: el celular y el computador. La facilidad de acceso a las comunicaciones permite que el mercado se mueva en proporciones que no son posibles de medir algunas veces.

La sociedad caleña no es ajena a estos resultados, Cali viene presentando un gran avance en cuanto a acceso a nuevas tecnologías se refiere, la ciudad ha sido una de las más favorecidas en cuanto al plan de infraestructura que viene trabajando el gobierno desde el año 2010 con las TICS, contribuyendo a la modernización y culturización de la sociedad, así mismo la oportunidad de brindar mejor educación para el desarrollo de niños y jóvenes. Cali por ser la ciudad epicentro de la región, genera mayor inversión y así mismo genera una tendencia de consumo más alta que las demás ciudades, una clara evidencia es el número de centros comerciales que tiene la ciudad, el cual va en aumento, entre el 2013 y 2016 se han abierto alrededor de 5 centros comerciales , muchos en lugares donde antes no se había construido, lo cual muestra que la tendencia de ser una sociedad cada vez más consumista tiene una tendencia positiva, y no es solo el número de centros comerciales lo que determina esto , las cifras de consumo por visitante en dichos lugares es mucho más alto que el promedio nacional, un claro ejemplo es UNICENTRO CALI, que con más de 3.5 millones de visitas anuales ,vendió en el 2014 \$343.627 millones , es decir \$98.179 por cada cliente¹¹⁴.

En septiembre del 2014 los hogares caleños gastaron \$5,24 billones en alimentos, vivienda, moda, educación, transporte, entretenimiento, entre otros. Mientras que en igual mes del 2013 el gasto sumó \$4,57 billones, es decir, se reporta un

¹¹⁴ LA REPÚBLICA. Centros comerciales de Cali tienen clientes más compradores. disponible en : http://www.larepublica.co/consumo/centros-comerciales-de-cali-tienen-clientes-m%C3%A1s-compradores_74661. Consultado el 22 de diciembre del 2016.

incremento cercano a los \$700.000 millones, según cifras de Raddar e Inexmoda¹¹⁵. Solo en entretenimiento el gasto pasó de \$111.425 millones a 135.861 millones.

Por otro lado, Cali ha sido conocida por ser la capital de la salsa y la capital deportiva de América, sin embargo, otras actividades culturales como la danza, el teatro y la poesía no tienen la misma acogida, una de las tareas que han venido realizando las administraciones municipales la creación de espacios diferentes al deporte y la música salsa, para ofrecer diversidad en las opciones de los caleños.

Grafico 13. EVENTOS CULTURALES EN CALI.



Fuente: secretaria de cultura y turismo. ¹¹⁶

En 2015 la Alcaldía apoyó económicamente 30 eventos culturales (2 más que en 2014), de los cuales 44% fueron de carácter musical. 2,2 millones de asistentes tuvieron dichos eventos, entre ellos la Feria de Cali (1,4 millones). Por otra parte, el Municipio organizó directamente 7 grandes eventos (igual número que en 2013), con una asistencia de 265.100 personas (197 mil corresponden al Petronio

¹¹⁵ EL PAÍS. Cali, entre las ciudades con mayor perspectiva de crecimiento económico del país. Disponible en: <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/cali-entre-ciudades-con-mayor-perspectiva-crecimiento-economico-pais>. Consultado el 21 de diciembre del 2016.

¹¹⁶ Alcaldía de Santiago de Cali. Informe Cali como vamos. Año 2015.

Álvarez), tal como lo muestra el gráfico, Entre los programas culturales, se destaca que 328.045 niños, adolescentes y jóvenes participaron en el programa Fomento a la Lectura (240 mil en 2013) y el aumento de 480 mil a 565 mil usuarios de las bibliotecas públicas. En Turismo, se destaca el incremento del número de turistas extranjeros que reportan a Cali como destino principal, de 115.385 a 127.679 entre 2013 y 2014. Las noches de alojamiento vendidas a turistas extranjeros crecieron 9%, pero cayeron 20% las vendidas a turistas nacionales, para una reducción general de 14%. A pesar de ello, las ventas hoteleras crecieron 14%.¹¹⁷

Gráfico 14. CIFRAS DE TURISMO EN CALI 2012-2014.



Fuente. Secretaria de cultura y turismo. ¹¹⁸

En cuanto deporte y la recreación Cali, en el 2014 – 2016 se mantuvo la cantidad de eventos con una tendencia de aumento en asistencia, teniendo en cuenta que en el año 2013, la participación de los caleños en los Juegos Mundiales fue masiva. Cada vez más la capital del valle va generando más acogida y convocatoria para ser sede de grandes eventos deportivos internacionales, lo cual ha penetrado de nuevo en el caleño, la cultura del deporte.

Tabla 6. EVENTOS DEPORTIVOS EN CALI 2013-2015

¹¹⁷ *Ibíd.*

¹¹⁸ *Ibíd.*

EVENTOS DEPORTIVOS INTERNACIONALES 2013-2015						
EVENO DEPORTIVO INTERNACIONAL	2013	2014	2015	DEPORTISTAS	PAÍSES	ASISTENTES
JUEGOS MUNDIALES	X			4.000	109	450.000
CAMPEONATO MUNDIAL CICLISMO DE PISTA		X		300	47	75.000
COPA DAVIS CALI ²		X		ND	ND	ND
XVI CAMPEONATO CLASIF. CENTRO AMERICANO/CARIBE DE SOFTBOL		X		180	14	10.000
CAMPEONATO P/MERICANO FEM. DE BOLO		X		62	12	1.500
CAMPEONATO CHALLENGER ATP OPEN DE TENIS CALI		X		64	10	15.000
CAMPEONATO MUNDIAL JUV RACQUETBALL		X		300	25	4.500
PARADA MUNDIAL DE CICLISMO EN PISTA			X	300	26	-
MUNDIAL DE ATLETISMO DE MENORES ³			X	1.700	161	-
MUNDIAL DE PATINAJE ARTISTICO			X	700	30	-
TOTAL	1	6	3			

Fuente: Secretaría de Deporte y Recreación

Fuente: Secretaria de deporte y recreación. ¹¹⁹

Cabe destacar que la inversión en escenarios deportivos y recreativos en la ciudad ha tenido fuerte impacto, generando no solo el turismo local, sino el internacional. La diversidad de deportes que se vienen presentando en los diferentes eventos también ha permitido a los caleños conocer otros juegos diferentes a los tradicionales, teniendo así un intercambio cultural importante.

Tabla 7. EVENTOS DEPORTIVOS REALIZADOS, COBERTURAS E INVERSION EN CALI 2012-2014

OTROS EVENTOS REALIZADOS, COBERTURA E INVERSIÓN 2012-2014						
	COBERTURA (PARTICIPANTES)			INVERSIÓN (MILLONES DE PESOS)		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
JUEGOS DEL ADULTO MAYOR	2.000	3.000	3.000	\$ 200	\$ 200	\$ 200
X JUEGOS MUNICIPALES	0	0	3.000	\$ 0	\$ 0	\$ 570
JUEGOS DE CORREGIMIENTOS	2.000	2.000*	2.000	\$ 300	\$ 200	\$ 200
JUEGOS INTERCOLEGIADOS	7.000	7.000*	7.000	\$ 500	\$ 500	\$ 500
JUEGOS RECREATIVOS LGTBI	500	500	500	\$ 55	\$ 55	\$ 55
JUEGOS DE RECLUSORIOS	1.000	1.000	1.000	\$ 55	\$ 55	\$ 55
RECREACIÓN Y DEPORTE PARA DESPLAZADOS	1.000	1.000	1.000	\$ 55	\$ 55	\$ 60
JUEGOS DE RECICLADORES	1.000	1.000	1.000	\$ 55	\$ 55	\$ 55
VIVA EL PARQUE EN FAMILIA	10.000	10.000	10.000	\$ 350	\$ 350	\$ 350
MEDIA MARATÓN	15.000	20.000	15.000	\$ 50	\$ 50	\$ 50
CARRERA RÍO CALI	2.500	3.500	3.600	\$ 48	\$ 48	\$ 60
CARRERA DE LA LUZ	1.500	3.500	3.500	\$ 50	\$ 50	\$ 50
CARRERA INDIOS URBANOS	800	1.000	500	\$ 42	\$ 55	\$ 53
CARRERA DE LA MUJER	3.000	4.000*	7.000	\$ 50	\$ 50	\$ 50
TOTAL	47.300	57.500	58.100	1.810	1.723	2.308

Fuente: Secretaría de Deporte y Recreación *Datos actualizados en respuesta de junio 2015

¹¹⁹ Ibíd.

Fuente: secretaria de deporte y recreación. ¹²⁰

Entre los eventos de más participación en el año 2014 se encuentran la Media Maratón (15 mil) y Viva el Parque en Familia (10 mil) la Carrera de la Mujer (7 mil) y los Juegos Intercolegiados (7 mil). Para el año 2014, en Cali se reportaban 481 espacios públicos para el deporte y la recreación (20,8 por cada cien mil habitantes), de los cuales 21% son Parques y 79% son Escenarios Deportivos¹²¹.

Para el año 2015 se realizó el campeonato Panamericano de Microfútbol, el Campeonato Mundial Juvenil de Atletismo y el Mundial de Patinaje Artístico.

En lo que va del 2016 la ciudad de Cali se convirtió en una de la sedes para importantes eventos deportivos, que ratificaron la capacidad y excelencia a la hora de realizar estos certámenes, se llevaron a cabo eventos como: El mundial de clubes de futbol de salón, mundial de futbol sala FIFA, el Gran Prix Internacional de Atletismo y el Campeonato Mundial de Raquetball, entre otros¹²². El deporte se ha convertido en un factor de inclusión social muy importante para la ciudad, ya que por medio de este cada día se le arrebatan más jóvenes a las calles y a la delincuencia.

Actualmente la secretaria del deporte de Cali tiene abierto para todos los caleños tres programas de carácter deportivo, totalmente gratis, entre ellos se encuentra el programa **CICLOVIDA**: Que consiste en cerrar ciertas calles de la ciudad temporalmente todos los domingos, de 8:00 am a 1:00 pm para que estas estén destinadas únicamente a actividades de recreación y deporte, velando por la seguridad y disfrute del ciudadano. También se encuentra el programa **DEPORVIDA**, el cual busca aprovechar el tiempo libre de los niños y jóvenes de Cali después de sus jornadas escolares con del desarrollo y ejecución de

¹²⁰ Ibíd.

¹²¹ SECRETARIA DE DEPORTES CALI. Calendario deportivo. Año 2014.

¹²² SECRETARIA DE DEPORTES CALI. Calendario deportivo. Año 2016.

habilidades sociales orientadas hacia la promoción de la convivencia y prevención de la violencia a través del deporte; realizando 3 líneas de formación deportiva: iniciación, formación y tecnificación.

En la actualidad **DEPORVIDA** cuenta con 31 disciplinas deportivas, logrando impactar a 32.000 niños y jóvenes en 557 escenarios deportivos de la ciudad.¹²³

Para el sector de telecomunicaciones esta sociedad marcada por el consumo, deporte, turismo y cultura, se convierte en un entorno favorable para las empresas que lo conforman. Ya sea por el tema de comercialización, así como el tema de producción y organización; la mayoría de todas las actividades vienen íntimamente ligadas y dependen en gran medida en el apoyo de los medios de comunicación. Todas las actividades diarias se encuentran ligadas a la tecnología, y todos los aspectos culturales están en constante cambio.

Para DIRECTV como marca y COMUNICATE LTDA como organización dicho dinamismo es fundamental para el desarrollo de su objeto económico, que está estructurado bajo el marco de las telecomunicaciones y es en sí servicio neto de consumo, que a su vez beneficia y se convierte en el medio por el cual se brinda información sobre otros bienes y servicios para las personas.

¹²³ SECREATIA DE DEPORTES CALI. Programas. Disponible en: <http://www.cali.gov.co/deporte/>. Consultado el 22 de diciembre del 2016.

12.1.4.1. Matriz guía de análisis del entorno cultural.

Tabla 8. Entorno cultural.

Organización: Comunícate Ltda.					
Entorno: cultural					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Aumento de dependencia de la juventud a las nuevas tecnologías.	O				X
Crecimiento en inversión de eventos deportivos en la ciudad. Así mismo en infraestructura para sus escenarios	O				X
Bajo interés en eventos culturales diferentes a la música, tales como el cine y teatro.	A		X		
Gran influencia de la publicidad en la toma de decisiones de los consumidores.	O				X
Tendencia de crecimiento en el turismo en la ciudad.	O			X	
Sociedad de consumo.	O				X
Sociedad altamente marcada por el narcisismo y el Hedonismo.	O			X	
Televisión, el medio de comunicación más visto del país.	O				X

FUENTE: Elaboración propia.

12.1.4.2. Análisis estratégico entorno cultural.

Es alentador que la televisión siga siendo el medio de comunicación más visto del país, lo cual constituye sin duda, la más importante oportunidad cultural para COMUNICATE, pues este fenómeno facilitara la relación de sus metas, de una mayor participación en el mercado, y por consiguiente su posicionamiento definitivo como empresa DEALER del sector de las telecomunicaciones en la región.

En cuanto a la comercialización del servicio para la empresa, el sector cultural ofrece múltiples oportunidades, por ejemplo COMUNICATE LTDA puede enfocar sus esfuerzos comerciales hacia los eventos culturales y deportivos de la ciudad, se podrían buscar estrategias, convenios o relaciones para promover este tipo de eventos, si bien la marca DIRECTV impulsa su desarrollo comercial con alianzas en los diferentes eventos culturales, dando entradas a sus clientes, lo que genera doble beneficio, se apalanca la comercialización del producto y se genera intereses en eventos culturales y deportivos de la ciudad; en este campo existe una gran posibilidad de llegar a muchos más clientes con unas buenas estrategias comerciales.

Igualmente la tendencia creciente en el turismo puede significar una oportunidad para la empresa en cuanto al sector hotelero por ejemplo que es uno de los clientes importantes de la marca DIRECTV, también crece, pudiendo llegar a mas personas con el servicio de televisión satelital.

En definitiva todas las condiciones culturales que rodean el servicio de televisión satelital en la ciudad, contribuyen a que el empleo de este medio tienda a masificarse cada vez más, extendiéndose a diversos grupos de la población.

12.1.5. Entorno ambiental.

El sector de telecomunicaciones ha tenido un crecimiento significativo en los últimos años y un nivel de desarrollo tecnológico permanente, inversiones en infraestructura para lograr mayores niveles de cobertura y de calidad en los servicios ha generado impactos ambientales tanto positivos como negativos que son necesarios abarcar para tener en cuenta el desarrollo sostenible del sector.

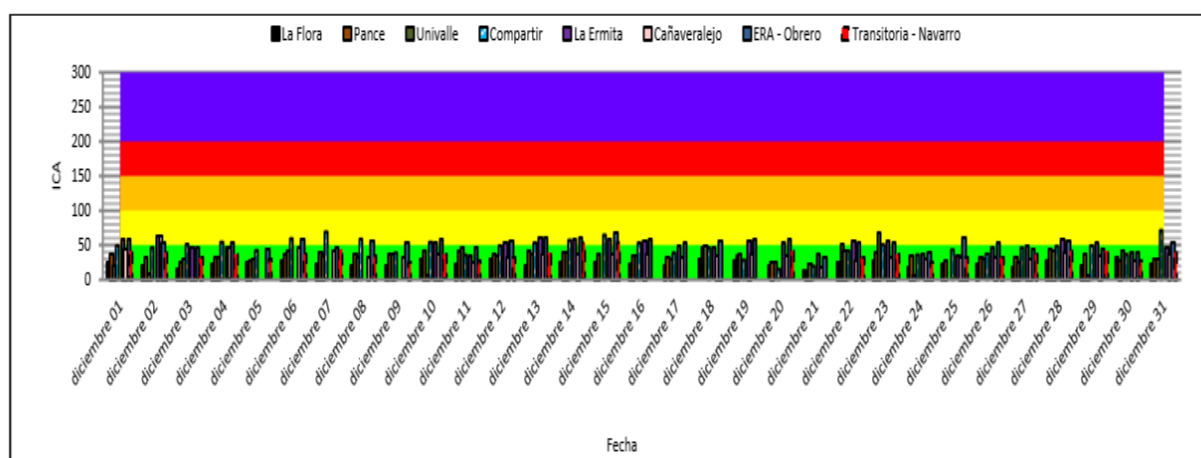
Dentro de los impactos positivos cabe destacar que las tecnologías como el internet y los servicios derivados de esta, contribuyen al desarrollo del teletrabajo, la teleeducación y disminuyen los desplazamientos de personas y bienes, disminuyendo así las emisiones de gases contaminantes y generando competitividad en el medio. Así mismo la digitalización de archivos y de procesos contribuye a la disminución de papel y otros recursos, aunque por otro lado aumentan el consumo de energía.

Los avances tecnológicos contribuyen a soportar las redes de monitoreo de la calidad del agua y del aire, a generar proyecciones y a difundir la importancia de la preservación de estos, esto se traduce en el seguimiento y mejora de problemas ambientales de mayor envergadura como lo es el deterioro de la capa de ozono, las lluvias acidas, el impacto ambiental de ciertas siembras y las consecuencias de los fungicidas.

Dentro de los impactos negativos se puede establecer en las siguientes etapas:

Construcción de redes e infraestructura en el área de telecomunicaciones: Se da en los procesos de actividades de excavación o construcción de la infraestructura generando impactos ambientales como el consumo de materiales de construcción, generación de ruido por la operación de maquinaria y equipos, despeje y corte de material vegetal, generación de escombros, los cuales pueden generar contaminación del aire, del suelo y molestias a la comunidad.

. Grafico 15. Índice de calidad del aire en Cali diciembre 2016.



Grafica 15. Índice de Calidad del aire clasificado por día del mes

Fuente: DAGMA¹²⁴

8 de 9 estaciones de monitoreo indican que la calidad del aire es buena, pero la presencia de contaminantes es mayor que en 2013. La media de polución en el aire (PM10) de Cali es de las más bajas entre las ciudades colombianas.

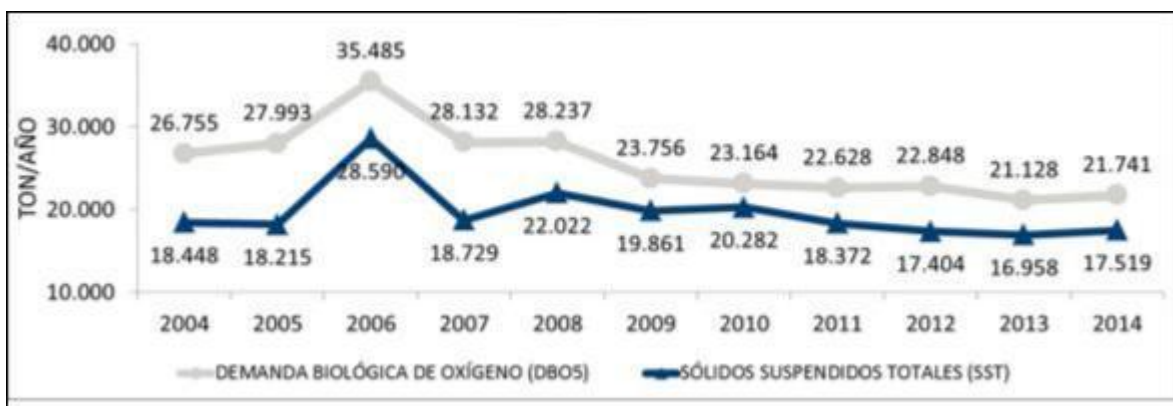
Otros procesos que generan impactos ambientales se dan cuando se instala la infraestructura, en esta etapa se concentran las instalaciones de redes, torres, antenas que causan alteración del paisaje y por ende contaminación visual.

¹²⁴ DAGMA. Sistema de Vigilancia de Calidad del Aire de Cali. Disponible en: http://www.cali.gov.co/dagma/publicaciones/110808/grupo_calidad_aire/. Consultado el 22 de diciembre del 2016.

Asimismo, la instalación de cables submarinos intercontinentales causa otros impactos asociados sobre los ecosistemas y comunidades costeras.

En la operación y mantenimiento de redes y equipos de telecomunicaciones se genera un continuo consumo de energía, los equipos de aire acondicionado y plantas eléctricas requieren para su funcionamiento de gases refrigerantes y combustibles respectivamente con el consecuente deterioro de la capa de ozono, contaminación del suelo y agua y su operación impacta por ruido a las comunidades presentes en la zona. De igual manera, el mantenimiento de equipos y redes produce residuos de baterías, cables y otros electrónicos que si no se manejan de manera adecuada llegan a ocasionar contaminación del recurso hídrico y suelo. Por su parte, la operación de equipos genera radiaciones electromagnéticas las cuales producen una percepción de riesgo por parte de las comunidades.

Grafico 16. CARGAS CONTAMINANTES VERTIDAS POR CALI AL RIO CAUCA 2004-2014.



Fuente: DAGMA ¹²⁵

¹²⁵ Ibíd.

Como se ve en la gráfica a pesar del tratamiento y los colectores de aguas residuales, en 2014 aumentaron las descargas contaminantes de Cali al Río Cauca.

En cuanto a las actividades administrativas y comerciales desarrolladas al interior de las empresas de telecomunicaciones, se generan impactos ambientales asociados al consumo de recursos como la energía, agua y papel, este último elemento también requerido para la expedición de facturas para los clientes. Asimismo, se da el impacto por el uso de vehículos para el transporte de bienes y personas. De otro lado, la dinámica comercial de la industria de las telecomunicaciones apalanca gran parte de su estrategia en la publicidad exterior visual que al igual que las redes y torres causa alteración del paisaje y produce contaminación visual.

En los últimos años la gestión de lo ambiental ha empezado a ser tomada en cuenta por parte de las compañías colombianas prestadoras de servicios de telecomunicaciones. Según cifras de la Cámara Ambiental de Andesco, de las doce empresas de telecomunicaciones afiliadas, siete de ellas se encuentran trabajando en el componente ambiental y dos (EPM Bogotá y Telefónica de Pereira) ya están certificadas bajo la norma ISO 14001 versión 2004.

Dentro de la gestión ambiental de las empresas se presentan programas ambientales que tienen como objetivo controlar y hacer seguimiento a los aspectos ambientales que tienen impactos significativos. Actualmente, la mayoría de las empresas se centran en programas como manejo y uso eficiente del agua y de la energía, gestión integral de residuos, gestión en obras civiles y control del ruido.

Vale la pena tener en cuenta que hay empresas que gracias a su gestión ambiental han sido reconocidas por entes externos. Es así como Telefónica de Pereira obtuvo un reconocimiento en el año 2007 en el programa REGAR (excelencia en la gestión ambiental de Risaralda), concurso auspiciado por la

CARDER, UTP, ANDI entre otras empresas. Por su parte, EPM Bogotá se fue nominado a los premios PORTAFOLIO 2007 en la categoría de protección del medio ambiente. Telefónica Telecom participa en diversas iniciativas internacionales enfocadas al desarrollo sostenible, a través de su grupo empresarial en el año 2002 se sumó a la Global e- Sustainability Initiative (GeSI), cuyo objetivo es promover el desarrollo sostenible de la Sociedad de la Información, asimismo; participa en el grupo de medio ambiente de ETNO (European Telecommunications Network Operators Association), en donde suscribió en 2004 la “Declaración de Sostenibilidad”. Todo lo anterior demuestra lo importante de lo ambiental como un elemento de sostenibilidad empresarial.¹²⁶

Por su parte DIRECTV tiene como objetivo reducir un 10% las emisiones de carbono por metro cuadrado en toda la región hacia el 2017, dar apoyo a su cadena de valor en procesos de certificación ambiental y continuar trabajando en el desarrollo de decodificadores más eficientes.

La empresa hoy está estableciendo los procedimientos para la medición de residuos de manera regional, a través de un nuevo programa de recolección de datos. En esta línea, DIRECTV rediseñó el sistema de recuperación y reciclado de equipos (cuenta con 5 centros regionales de reciclado) sistema que consiste en la recuperación y reutilización o remano facturación de los decodificadores en las diferentes ciudades del país, actividad que realiza COMUNICATE y que de alguna forma ayuda a mitigar los impactos ambientales.

Por otra parte, la compañía ya está produciendo, un decodificador más pequeño que utiliza la mitad de cartón para su embalaje y genera un 30% menos de consumo de energía eléctrica en comparación al modelo anterior. DIRECTV cuenta además con la tecnología Nexus que a partir de la conectividad en red de

¹²⁶DAGUER, Guian paolo Gestión ambiental en telecomunicaciones. Disponible en: <http://telecomunicacionesambiental.blogspot.com.co/>. consultado el 22 de diciembre del 2016.

los decodificadores de un mismo hogar, brinda mayor eficiencia en términos de consumo de energía y optimiza la experiencia del usuario.

Una de las prácticas implementadas en la región ha sido el desarrollo del sistema pre-pago, un producto inclusivo de DIRECTV ya que permite controlar el consumo de televisión con mayor flexibilidad mediante recargas periódicas. Todos estos cambios y medidas de generación del menor impacto ambiental deben ser asumidos por todos los aliados (dealers) que posee la marca, razón por la cual la organización COMUNICATE LTDA participa activamente en todos los lineamientos de desarrollo sostenible que implementa la marca.

12.1.5.1. Matriz guía de análisis del entorno ambiental.

Tabla 9. Entorno ambiental

Organización: Comunícate Ltda.					
Entorno: geofísico					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Generación de disminución de desplazamientos, ya que las tecnologías como el internet y servicios como la video y teleconferencia, el teletrabajo contribuyen a disminuir los desplazamientos de personas y bienes.	O				X
Contaminación del suelo y agua y su operación impacta por ruido a las comunidades presente en la zona.	A		X		
Procesos de operación de los equipos de telecomunicaciones generan un continuo consumo de energía, los equipos de aire acondicionado y plantas eléctricas.	A			X	
Impacto ambientales asociados al consumo de recursos como la energía, agua y papel.	A				X
Existencia del proceso de recuperación de equipos , controles y baterías para generar reacondicionamiento	O				X
No existencia de la cultura del reciclaje en la compañía	A			X	
Consumo alto de energía eléctrica en los centros de rehusó y reacondicionamiento para los decos recuperados	A				X

FUENTE: Elaboración propia.

12.1.5.2. Análisis estratégico entorno ambiental.

COMUNICATE LTDA debe seguir la línea de responsabilidad social que abanderara DIRECTV bajo su marca. Es por esto que debe implementar procesos que contribuyan a la preservación del medio ambiente como a la competitividad y rentabilidad del negocio. Se debe crear una cultura entorno al cuidado del medio ambiente dentro de las instalaciones de la empresa ya que esto es casi inexistente y no se va a la par de las estrategias ambientales de la marca DIRECTV, por ejemplo se podrían implementar procesos como las teleconferencias y el teletrabajo para evitar desplazamientos, el proceso de digitalización con el fin de disminuir el consumo de papel, regular el consumo de energía eléctrica o la regulación de los aires acondicionados, procesos de reciclaje, entre otras cosas.

Sin embargo como ya es sabido en COMUNICATE se recuperan los decodificadores y se genera un reacondicionamiento de los mismos para evitar la fabricación de nuevos. Se reutilizan controles, y algunos cables, esto de alguna forma contribuye a la mitigación de los impactos ambientales que puedan surgir de esta actividad comercial.

la marca DIRECTV, está haciendo muchos esfuerzos por mitigar el impacto ambiental de sus operaciones, con la implementación de varias políticas ambientales como se vio en el estudio, algo favorable para los dealers ya que estos se ven obligados a acatar este tipo de políticas que son muy acertadas y profesionales, y así se logra un menor impacto ambiental. Lo que debe tratar de hacer COMUNICATE, es cumplir a cabalidad las políticas exigidas por DIRECTV, y convertirlas en una oportunidad que beneficie su rentabilidad así como su imagen corporativa, en términos generales el ambito ambiental está siendo muy bien manejado por DIRECTV, COMUNICATE, por su parte a acatado ciertas políticas de la marca y las ha implementado, pero aún queda mucho por hacer en la generación de una cultura ambiental en la organización.

12.1.6. Entorno económico

El año 2014 fue para la economía colombiana, un año favorable en términos generales, se cerró con un crecimiento del 4,6% ubicándose como una de las economías con mayor crecimiento de la región de América Latina; así mismo la inversión productiva continuó con un dinamismo sostenido, la tasa de desempleo de un dígito se mantuvo, con la anotación del crecimiento de empleo formal, un nivel de pobreza inferior al 30% ¹²⁷y un mejoramiento en las calificadoras de riesgo, en cuanto al grado de inversión extranjera proyectaban que el año 2015 se desarrollaría por la misma senda, superando los niveles de expectativa alcanzados por el año inmediatamente anterior.

Sin embargo desde el último trimestre del año 2014 y a inicios del 2015 se vislumbraban ciertos sectores y factores en el escenario mundial que generarían cierta incertidumbre del comportamiento de la economía en este año: el desplome en el precio internacional de productos básicos, como el petróleo, la desaceleración de la economía china y la tímida recuperación en Estados Unidos y Europa se perfilaban como alarmas. Colombia sin embargo finalizó el 2015 con un crecimiento económico del 3.1%¹²⁸, crecimiento inferior al año inmediatamente anterior pero que aún sobresalía en la región.

El año 2016 continuó con grandes retos en materia económica, dejando un sabor no muy agradable en los colombianos, la economía nacional creció a tasas de crecimiento que resultaron ser inferiores a las expectativas por ejemplo en el segundo trimestre del 2016 la economía colombiana creció el 2% convirtiéndose en el peor dato en siete años en crecimiento económico en ese mismo periodo,

¹²⁷ ANDI. Balance 2015 y Perspectivas 2016. Disponible en: <http://www.andi.com.co/Documents/Balance2015/ANDI%20-%20Balance%202015%20y%20Perspectivas%202016F.compressed.pdf>. Consultado el 29 de diciembre del 2016.

¹²⁸ Ibíd.

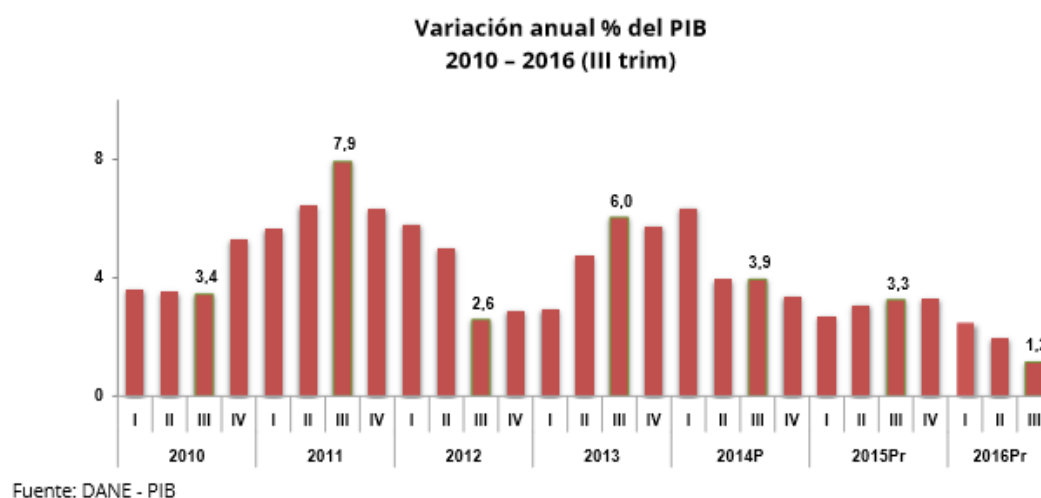
uno de los factores que comenzó a desestabilizar la economía colombiana fue el paro camionero que inicio a principios de año, hecho que vario las expectativas y la realidad de la industria y el comercio desacelerando a este, tornándose más lento el ritmo de los negocios; por otro lado la situación general de los precios del petróleo siguió afectando la economía nacional con las tasas de cambio y los altibajos en el precio del dólar, así mismo la inflación llego a elevaciones históricas como en julio que se ubicó en el 9% dato que no se daba en mucho tiempo, afectando claramente los ingresos reales de los hogares colombianos, sin embargo la inflación se redujo en el segundo semestre del 2016 situándose en una cifra normal pero aun soportando las consecuencias de la inflación a principio de año que puso en aprietos a los colombianos, para algunos el 2016 resultara un año que merece ser echado en el baúl de los recuerdos.

Encontrándonos a puertas de empezar el 2017, el panorama no es muy alentador, las alarmas internacionales han afectado la economía de manera considerable, Sólo por mencionar algunos de estos sucesos: por primera vez en seis años el precio del petróleo cayó por debajo de US\$50, además, no se registraban niveles tan bajos del índice de capitalización bursátil Colcap y tampoco se apreciaba que la inflación a 12 meses estuviera por encima del 4%. Agregando que el precio del dólar sobrepasó este año el límite de los \$3.000 pesos colombianos, un nivel al que no llegaba desde principios de este siglo. Han generado un comportamiento en las variables de la economía dentro de las cuales cabe destacar y analizar las siguientes:

- **Decrecimiento del PIB del tercer trimestre del 2016, variación 2015-2016: 3.3 a 1.2.**

El crecimiento del PIB al tercer trimestre de 2016, fue de 1,2%¹²⁹, Colombia no presenciaba un crecimiento tan bajo desde el primer trimestre de 2013, momento en que se estableció un incremento del 2,9%¹³⁰. El dato evidencia desaceleración en la economía del país. Teniendo en cuenta estos datos no es probable que el crecimiento proyectado para el año se cumpla (del 2 al 4%).

Grafico 17. PIB 2010-2016.



Fuente: DANE

¹²⁹ DANE. Producto Interno Bruto -PIB- III trimestre 2016. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php/52-espanol/noticias/noticias/3962-producto-Producto Interno Bruto - PIB- III trimestre 2016-bruto-pib-iii-trimestre-2016.consultado el 2 de enero del 2017>.

¹³⁰ DANE. Producto Interno Bruto - Primer Trimestre de 2013. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_Itrim13.pdf. Consultado el 3 de enero del 2016.

Tabla 10. Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad Económica 2016 - Tercer trimestre

Ramas de actividad	Variación porcentual - Series desestacionalizadas		
	Variación porcentual (%)		
	Anual	Trimestral	Año Corrido
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	-1,7	-0,2	-0,3
Explotación de minas y canteras	-6,1	-0,6	-5,9
Industria manufacturera	2,0	-1,1	3,9
Suministro de electricidad, gas y agua	-1,8	1,0	0,0
Construcción	5,8	2,8	4,0
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	0,1	0,4	1,4
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	-1,2	1,0	0,3
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	3,9	0,3	4,3
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	1,8	0,8	2,1
Subtotal valor agregado	1,1	0,4	1,8
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	1,8	-0,1	2,4
PRODUCTO INTERNO BRUTO	1,2	0,3	1,9

Fuente: DANE - PIB

Fuente: DANE

Al analizar estos datos por sector, se puede determinar que las actividades económicas que han mostrado crecimiento y dinamismo a pesar de la desaceleración en el tercer trimestre del 2016 son: el sector de la construcción que presentó un crecimiento del 2.8% aproximadamente con respecto al mismo periodo del año anterior; así mismo el sector comercial ha presentado cierto incremento y el sector financiero con el 0.3% de crecimiento¹³¹, apalancándose este último, en el aumento en la intermediación financiera.

Por el contrario sectores como la industria sigue presentando decrecimiento, este es el caso de la industria manufacturera que viene a la baja completando cuatro trimestres seguidos, perdiendo participación en el total del PIB. Otro sector afectado es el de minas que decreció en un 0,6% producto de caída de

¹³¹DANE. Producto Interno Bruto (PIB) Primer Trimestre de 2016. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_ltrim16_oferta.pdf. Consultado el 3 de enero del 2017.

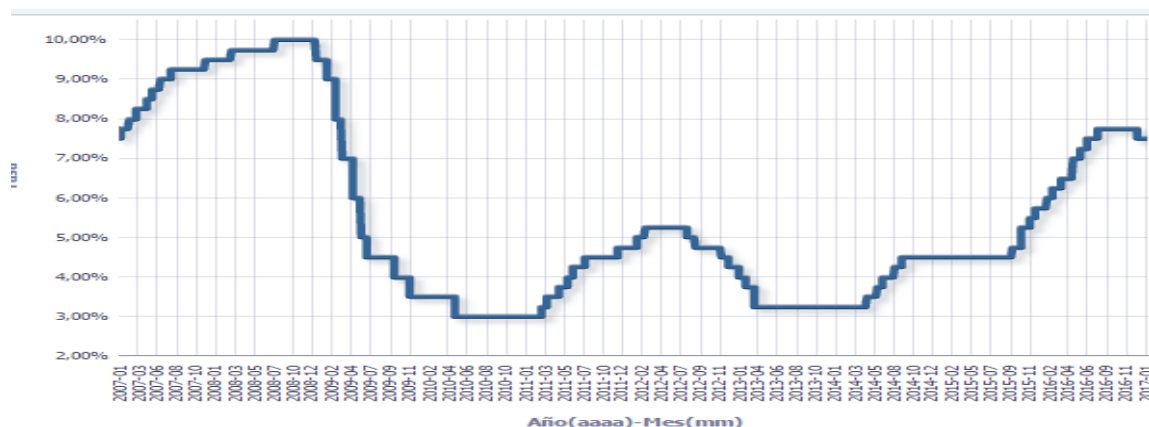
minerales, carbón y gas natural. Dentro de los sectores que se mantienen están: las actividades de servicio sociales, el sector de electricidad y el de transporte. Cabe resaltar que a pesar de la desaceleración que presenta la economía y el ajuste de crecimiento esperado, Colombia sigue perfilada como una de las economías que crecerán en mayor medida en la región de América Latina.

- **Aumento de la tasa de interés: Tasa de intervención del Banco de la Republica Variación 2015-2016 : 5.50 a 7.75**

El banco de la republica determino desde finales de 2015, que la tasa de interés para el 2016 sería del 5,75 %¹³² al menos para el primer trimestre del año. Esta decisión se basó fundamentalmente por la incertidumbre de la magnitud del impacto que siguió provocando sobre la economía colombiana el desplome de los precios del petróleo desde el año 2014, el cual es el mayor generador de divisas del país. El aumento progresivo de la tasa de interés en el primer trimestre del 2016 tradujo que la inflación ya había comenzado a causar estragos en la economía nacional, desacelerando muchos sectores económicos que habían sido en el pasado los de mayor crecimiento como la agricultura, sin embargo se había contribuido al crecimiento de los sectores como servicios, financiero y vivienda.

Grafico 18. EVOLUCION TASAS DE INTERES COLOMBIA

¹³² BANCO DE LA REPUBLICA. Comunicado de prensa banco de la república. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/comunicados-junta>. Consultado el 4 de enero del 2016.



Fuente: Banco de la Republica

Durante el 2016 dicha tasa se mantuvo en un aumento progresivo durante todo el año, completando un año de muchos cambios en esta materia , a inicios del 2016 la tasa de interés se situó en el 5,75 % y finalizó en diciembre con el 7,50%¹³³, todo esto debido al aumento en las expectativas de inflación que llevó a el Banco de la Republica a subir sus tasas de intervención , por ejemplo el aumento de la inflación en el primer trimestre del 2016 fue de 0.65 puntos situándose la inflación anual al consumidor en el 7.45%¹³⁴ alcanzando el nivel más alto desde junio de 2009 y amenazando la meta del 2 al 4% que se tenía para el 2016, sin embargo a finales del año hubo cierta estabilización de la economía y la inflación bajo situándose en el 5,75%¹³⁵.

Esta variación genera un impacto el sector telecomunicaciones, no un impacto mayor pero si para tener en cuenta, ya que con el alza de la inflación y la

¹³³ BANCO DE LA REPÚBLICA. tasas de interés. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/tasas-interes>. Consultado el 4 de enero del 2017.

¹³⁴ REVISTA DINERO. La inflación de 2016 cerró en 5.75%. disponible en: <http://www.dinero.com/economia/articulo/inflacion-en-colombia-2016/240638>. consultado el 4 de enero del 2017.

¹³⁵ DANE. Índice de precios del consumidor - IPB- 2016. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>. Consultado el 4 de enero del 2017.

desaceleración de la economía, el consumo de los hogares se restringe y los productos como tecnología, televisión, entre otros, corren el riesgo de pasar a un segundo plano. Sin embargo se debe recordar que el sector servicios sigue con un comportamiento altamente positivo.

- **Crecimiento de la tasa de inflación diciembre variación anual 2015-2016 : 6.77 a 5.75**

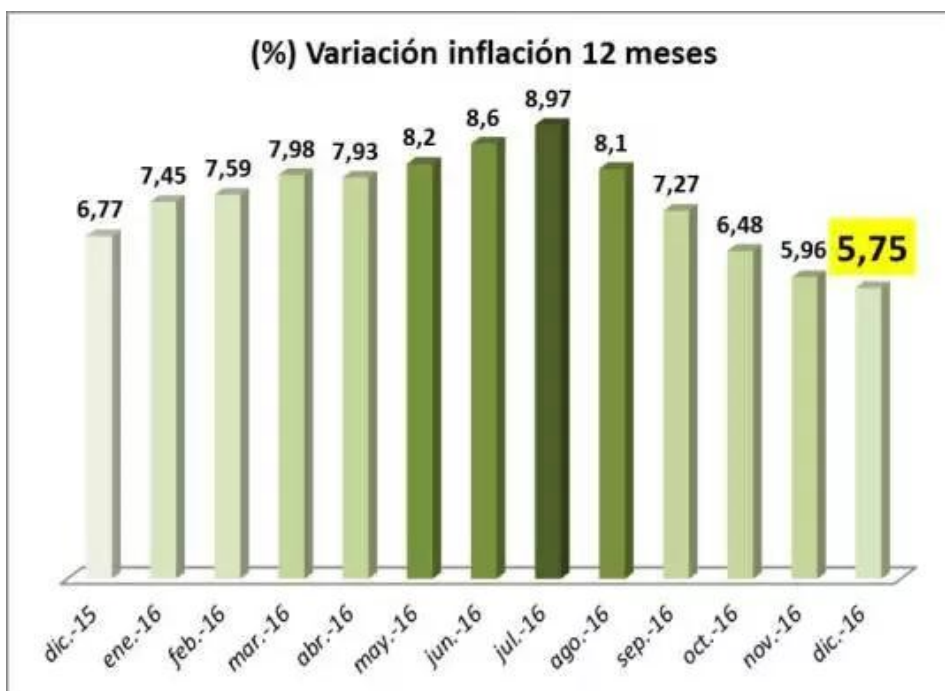
En el 2016 en Colombia el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró una variación de 0.42% llegando a un total anual del 5.75%¹³⁶, por encima de lo que esperaba el mercado, debido a un alza de los precios de los alimentos, el transporte y la vivienda, manteniendo así la tasa en 12 meses por encima de la meta fijada por el banco de la república.

La variación en la inflación del país en el 2016 fue de 1.02%¹³⁷ menor en comparación con la que se registró en el 2015 que fue una inflación total anual del 6,77%, algo alentador en épocas de crisis, este dato demuestra que la inflación lleva casi 5 meses en caída, después de haber llegado a cifras históricas como en julio del 2016 que llegó a ubicarse en el 9%, principalmente a causa del paro camionero.

Grafico 19. Variación de inflación 12 meses 2015-2016.

¹³⁶ Ibíd.

¹³⁷ Ibíd.



Fuente: DANE

Uno de los factores que más afectó a los ciudadanos colombianos durante los primeros meses del 2016 fue la inflación de los alimentos, que llegó al 15.71%¹³⁸ en julio. Ubicándose la inflación de alimentos en el total del 2016 en el 7.22%.

Sin embargo los resultados en lo que a inflación se refiere, muestran que los alimentos no fueron los de mayor incremento, ya que la salud presentó un incremento del 8.24%¹³⁹ en 12 meses.

TABLA 11. VARIACION MENSUAL IPC POR SECTORES

¹³⁸ REVISTA DINERO. La inflación de 2016 cerró en 5.75%. disponible en:

<http://www.dinero.com/economia/articulo/inflacion-en-colombia-2016/240638>. consultado el 4 de enero del 2017.

¹³⁹ *Ibíd.*

(%) Inflación 2016		
	Mensual	12 meses
<i>Alimentos</i>	0,78	7,22
<i>Vivienda</i>	0,26	4,83
<i>Vestuario</i>	0,11	3,98
<i>Salud</i>	0,21	8,14
<i>Educación</i>	0,00	6,34
<i>Diversión</i>	1,17	4,05
<i>Transporte</i>	0,28	4,47
<i>Comunicaciones</i>	0,17	4,72
Total	0,42	5,75

Fuente: DANE

Al finalizar el 2016, durante los 12 meses, cuatro sectores fueron los que se ubicaron por encima del promedio nacional (5.96%): el sector salud, alimentos y educación. El restante de los sectores se ubicó por debajo del promedio: vivienda, transporte, comunicaciones, diversión y vestuario.

En gran parte el incremento se debe a la devaluación que durante este año ha tenido la moneda nacional, sumada a esto el efecto negativo que ha traído el fenómeno del niño sobre los precios de los alimentos y la energía. El costo de vida de los colombianos ha venido en aumento y se proyecta que no baje.

- **Impacto en las políticas de consumo en el 2016 por causa de la devaluación del peso.**

La devaluación produce ganadores y perdedores en la economía del país: si la devaluación favorece el consumo, crece la demanda agregada, así mismo se forma mayor inversión en industrias intensivas en mano de obra generando empleo en las actividades agrícolas o industriales que sustituyen importaciones, los servicios y las industrias exportadoras, mejorando la capacidad de consumo y promoviendo la industria local.

Pero lo que se ha mostrado en los últimos años es que el efecto no ha sido bueno, reflejo de esto es que la devaluación se ha trasladado a los precios de los alimentos,

los medicamentos y bienes durables, recordar que en el primer semestre del 2016 se llegó a un costo de vida por encima del 4,0% previsto por el gobierno, el cual ha venido impactando la demanda de los hogares. Esto se debe a que en algún punto los costos de producción aumentan y el empresario se ve en la obligación de trasladar al precio final estos aumentos.

Así mismo el ajuste en las tasas de interés es una muestra de las acciones que el gobierno ha tomado con respecto al tema de la inflación; en general: el consumo disminuye, se vuelve moderado, al menos en lo que tiene que ver con productos importados, los productos tecnológicos como los celulares, los televisores y demás electrodomésticos son los que más suben con este fenómeno, así mismo los vehículos, ya que sus precios están atados al dólar.

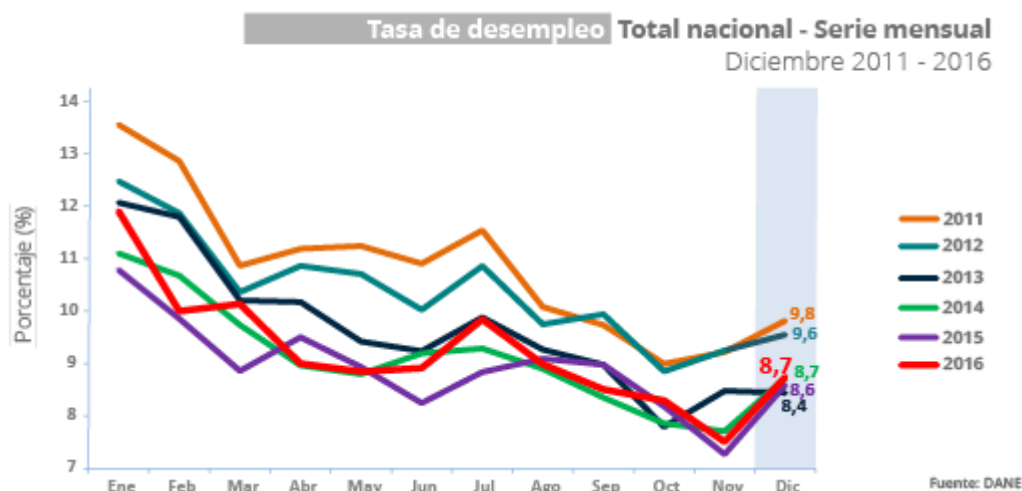
Otra de las consecuencias en el consumo de los colombianos tiene que ver con los viajes de turismo al exterior, al estar la divisa tan devaluada, los colombianos han viajado menos al exterior; esta es una oportunidad para el sector turístico del país, puesto que las personas se ven obligadas a viajar a destinos nacionales, prueba de ello, fue la campaña que en Agosto lanzo una aerolínea nacional con el fin de contrarrestar o aliviar un poco el bajón en la demanda de vuelos aéreos.

• **Aumento de la tasa de desempleo. Variación 2015-2016 : 8.9 a 9.2**

En el periodo enero-diciembre del 2016 la tasa de desempleo fue del 9.2%, aumentando 0,3 puntos porcentuales respecto al mismo período del año anterior (8,9%), la tasa de desempleo nacional 2016 fue de 9,8% aumentándose 1 punto porcentual al resultado obtenido en 2015 (8.8%), sin embargo para el mes de

diciembre de 2016, la tasa de desempleo fue 8,7%, en el mismo mes del año anterior se ubicó en 8,6%¹⁴⁰.

Grafico 20. Tasa de desempleo total naciones. Diciembre 2011-2016.

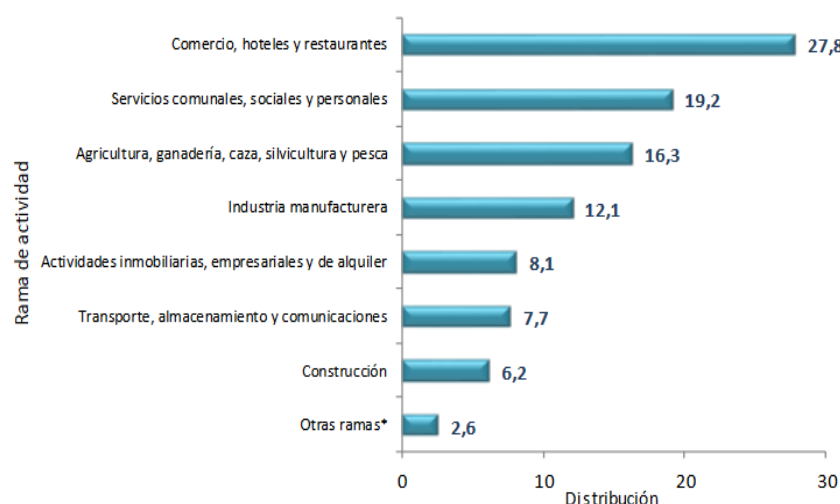


FUENTE: DANE

Los datos reflejan que las tasas de desempleo en Colombia han venido en descenso, ubicándose y conservando tasas de un solo dígito desde el año 2011 algo que resulta esperanzador para la economía nacional, sin embargo no dejan de ser tasas altas, algunas de las más altas de la región. En el 2016 que termina se vio evidenciado un leve aumento en la tasa de desempleo con respecto al año anterior, todo esto debido a la desaceleración de la economía que se incrementó en este año con la inflación, la continua devaluación de la moneda, entre otras cosas como ya se lo ha dicho anteriormente.

¹⁴⁰DANE. Principales indicadores del mercado laboral diciembre de 2016. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_dic_16.pdf. Consultado el 4 de enero del 2017.

Grafico 21. Distribución porcentual de la población ocupada según rama de actividad Octubre – diciembre, 2016.



Fuente: DANE

En el período de estudio, el número de personas ocupadas en el total nacional fue 22,8 millones. Las ramas de actividad económica que concentraron el mayor número de ocupados fueron: comercio, hoteles y restaurantes; servicios comunales, sociales y personales y agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca. Estas tres ramas captaron el 63,3 % de la población ocupada¹⁴¹.

El resultado del desempleo en las 13 ciudades y áreas metropolitanas durante el mes de julio del 2016 fue de 9% inferior al 9,9% de hace un año y siendo el dato más bajo desde noviembre de 2014. “De la toma de 23 ciudades y áreas metropolitanas, solo 6 presentaron incrementos en su tasa de desempleo, siendo las mayores Armenia (14,6%), Florencia (13,4%) y Cúcuta (13,4%). En total 15 ciudades están por encima del promedio nacional y 5 tasas de desempleo

¹⁴¹ DANE. Boletín- principales indicadores del mercado laboral julio de 2016. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_jul_16.pdf. Consultado el 6 de enero de 2017.

superiores al 12%. En el trimestre móvil las ciudades de menor desempleo fueron Montería, Bucaramanga y Bogotá D.C. con registros de 7,7%; 8% y 8,5% respectivamente”¹⁴².

La tendencia en cuanto al comportamiento de la tasa de desempleo es positiva, se han venido uniendo esfuerzos por parte del gobierno para mantener el desempleo en un dígito algo que hasta ahora se ha logrado; esto puede significar una oportunidad para que la economía colombiana pueda volver o tornarse más dinámica y competitiva abriendo más oportunidades para sus ciudadanos y empresas, si bien aún queda mucho por delante, por que las cifras de desempleo aún son altas en comparación con otros países como Ecuador o el Perú que tienen tasas muy inferiores a las de Colombia, el empleo en Colombia ha crecido en muchos sectores como el turismo, la agricultura, la industria manufacturera, sectores que hace algunos años estaban afectados por el conflicto armado del país que no les permitían avanzar.

- **Alta devaluación de la moneda en un 30%. TRM Agosto 2015 \$3.003**

La devaluación del peso frente al dólar que se ha dado desde el 2015, es básicamente por 3 factores: 1) el hecho de que en el primer semestre de 2014 el peso colombiano estaba extremadamente revaluado. 2) la revaluación del dólar, que se ha fortalecido frente a las demás monedas del mundo porque la economía de los EE. UU. va bien y se espera un aumento de las tasas de interés por parte de la Reserva Federal en el segundo semestre. Y 3) La caída tan fuerte en los precios internacionales del petróleo y Colombia es un país exportador.

Grafico 22. COMPORTAMIENTO DE LA DIVISA EN COLOMBIA- AGOSTO DE 2015.

¹⁴² Ibid.



Fuente: bloomberg L.P

Aunque la tendencia a un dólar alto se venía sintiendo y proyectando desde finales de 2014, punto de quiebre sucedió en el mes de agosto del 2015, cuando la divisa alcanzo los \$3.000 pesos, generando un record histórico, ya que cifras parecidas no se veían desde comienzos del año 2000. Llevando a una devaluación de más del 30% de la moneda nacional y ubicándola entre las 3 más devaluadas a nivel mundial después del rublo ruso.

Y aunque en el corto plazo algunos sectores de la economía se han visto ampliamente beneficiados, lo cierto es que si la tendencia se vuelve permanente que es lo que precisamente está sucediendo, la economía a nivel general se empieza a ver afectada; teniendo en cuenta que los factores internacionales que contribuyen a este fenómeno no presentan mejoras en sus dinámicas.

- **Mejoramiento en el índice global de competitividad - Variación ranking 2015 - 2016: 66 a 61.**

Si bien el comportamiento en el mejoramiento de este indicador ha sido positivo, se debe resaltar que ha sido muy lento, en los últimos 4 años el país solo ha logrado subir 7 puestos; pasando entre 2010 y 2014, del puesto 68 entre 139 países al puesto 61 en 2016 entre 138 países. Esta situación es preocupante en la

medida en que en el contexto latinoamericano, el país ocupa el séptimo lugar, lejos de la meta fijada hace ocho años de convertirse en 2032 en la tercera economía más competitiva de América Latina. Mientras otros países como Costa Rica, Perú y Panamá han tenido logros importantes en materia de competitividad, que les ha permitido avanzar sustancialmente en este indicador, superando a Colombia.

Tabla. TOP DE LOS 10 PAISES MÁS COMPETITIVOS

	Economy	Score ¹	Prev. ²	Trend ³
1	Switzerland	5.81	1	
2	Singapore	5.72	2	
3	United States	5.70	3	
4	Netherlands	5.57	5	
5	Germany	5.57	4	
6	Sweden	5.53	9	
7	United Kingdom	5.49	10	
8	Japan	5.48	6	
9	Hong Kong SAR	5.48	7	
10	Finland	5.44	8	

1. Suiza continúa ostentando el primer puesto, seguido de Singapur, Estados Unidos y Países Bajos.
Fuente: World Economic Forum 2016.

Fuente: sistema nacional de competitividad, ciencia, tecnología e innovación ¹⁴³

Dentro del pilar de preparación tecnológica, que hace referencia a aspectos relacionados con el uso de internet, disponibilidad de las últimas tecnologías, niveles de absorción de las firmas, suscripciones a internet móvil banda ancha, entre otros. Durante los últimos cuatro años, el país perdió cinco posiciones en dicho pilar, alcanzando en 2015 el puesto 68 entre los países medidos por el

¹⁴³ ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD GLOBAL. (Index Global Competitiveness ICG)2015. Disponible en: <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sneci/Paginas/indicadores-internacionales-igc.aspx>. Consultado el 7 de enero del 2017.

WEF¹⁴⁴. En la región el país ocupa el sexto lugar y debería avanzar en más de 22 lugares para alcanzar a Uruguay, tercer país más competitivo de América Latina en materia de preparación tecnológica. Mediante las TICs el gobierno busca fortalecer la competitividad del país en este pilar.

Es claro que el país ha tenido avances en este tema, resaltando el logro obtenido por el Plan Vive Digital dispuesto por el gobierno nacional, el cual permitió dar un salto significativo en materia de oferta y acceso a servicios de telecomunicación. Igualmente, sobresalen los programas como FITI y Apps.co, a través de los cuales se estructuraron agendas en diversas líneas estratégicas para abordar distorsiones y cuellos de botella que limitan la competitividad del sector. El reto, sin embargo, está precisamente en lograr a través del Plan Vive Digital 2014-2018 una mayor penetración de las TIC en el sector empresarial y a que, mediante una mejor utilización de ellas, se eleve la productividad del país. Adicionalmente, es necesario articular las TIC como elemento facilitador de la Política de Desarrollo Productivo del país.

- **Caída de las exportaciones en el primer semestre del año 2016 : 25.7%**

En el primer semestre del año 2016, las exportaciones sumaron 14.324 millones de dólares, cifra que implicó una reducción del 25,7 por ciento frente a los 19.274,6 millones de dólares del registro del período enero-junio del 2015¹⁴⁵.

El grupo de combustibles y productos de las industrias extractivas exportó 6.723,6 millones de dólares, para una caída anual del 38,9 por ciento, mientras el grupo

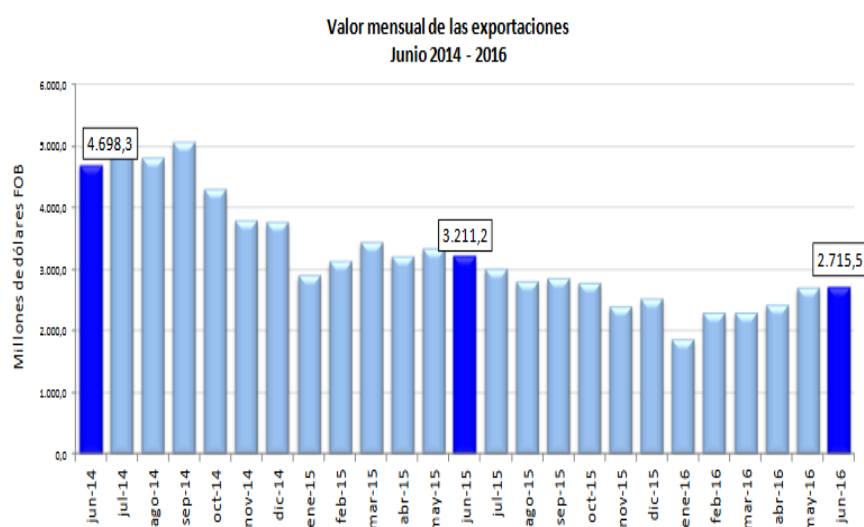
¹⁴⁴ *Ibíd.*

¹⁴⁵ DANE. Comercio Exterior – Exportaciones Junio de 2016. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_jun16.pdf. Consultado el 6 de enero del 2017.

otros sectores pasó de 524,1 millones de dólares en el primer semestre del 2015 a 529,1 millones en el mismo periodo de 2016, con una variación del 0,9 por ciento.

Estados Unidos fue el principal destino de las exportaciones colombianas en el primer semestre del año 2016, con una participación de 33,7%¹⁴⁶ en el valor total exportado; le siguieron en su orden, Panamá, Países Bajos, China, España y Ecuador.

Grafico 23. VARIACION EXPORTACIONES COLOMBIA primer semestre 2014-2016.



Fuente: DANE.

este resultado se explicó por la reducción de 2,3% en las ventas externas del grupo combustibles y productos de las industrias extractivas, y de 21,5% en el grupo de manufacturas.

En el mes de referencia, las exportaciones de combustibles y productos de las industrias extractivas participaron con 53,2% del valor FOB total de las exportaciones, manufacturas con 23,1%, productos agropecuarios, alimentos y

¹⁴⁶ Ibíd.

bebidas con 20,8%, “otros sectores” con 2,8%. En el mes de junio de 2015 se exportaron 22,8 millones de barriles de petróleo crudo, frente a 19,8 millones de barriles en el mismo mes de 2016, lo que representó una disminución de 13,3 %¹⁴⁷.

Esta caída de las exportaciones no afectó al sector como a otros que son el rubro más grande de la economía, sin embargo es claro que la desaceleración que ha sufrido la economía producto de la caída del petróleo y del aumento del dólar de una u otra manera afecta a todos los sectores en gran medida, generando una abstención en el consumo.

¹⁴⁷ Ibíd.

12.1.6.1. Matriz guía de análisis del entorno económico.

Tabla 10. Matriz entorno económico.

Organización: Comunícate Ltda.					
Entorno: económico					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Decrecimiento del PIB del tercer trimestre del 2016, variación 2015-2016: 3.3 a 1.2.	A	X			
Aumento de la tasa de interés: Tasa de intervención del Banco de la Republica Variación 2015-2016 : 5.50 a 7.75	A		x		
Crecimiento de la tasa de inflación diciembre variación anual 2015-2016 : 6.77 a 5.75	A	X			
Impacto en las políticas de consumo en el primer semestre de 2016 por causa de la devaluación del peso.	A	X			
Aumento de la tasa de desempleo diciembre 2016. Variación 2015-2016 : 9.3 a 8.84	A	X			
Devaluación de la moneda	A				
Caída de las exportaciones en el primer semestre del año 2016 : 25.7%	A		X		
Mejoramiento en el índice global de competitividad - Variación ranking 2015 - 2016: 66 a 61.	O				X

FUENTE: Elaboración propia.

12.1.6.2. Análisis estratégico entorno económico.

Las amenazas de mayor peso aparecen por las fuerzas que en razón a su naturaleza hacen que la empresa no tenga ningún control sobre ellas, de ahí la imposibilidad de influirlas para invertir o de alterar dichas amenazas, así es como el entorno económico es quizá el entorno que puede plantear mayores riesgos o amenazas para la organización y para todo el sector empresarial, con aspectos como la inflación, las tasas de interés, el desempleo, entre otros. A continuación se analizarán los impactos u oportunidades que dichos aspectos pueden tener sobre la empresa:

- Aunque la dinámica del sector servicios ha tenido una tendencia buena, el impacto sobre los precios en algún momento impacta el consumo de los hogares. El producto que comercializa la empresa COMUNICATE LTDA no es un producto de primera necesidad, y al restringirse el consumo de los hogares, productos como la televisión pasan a un segundo plano en los bolsillos de los colombianos. La desaceleración de la economía se refleja en las ventas, prueba de ellos es que las ventas esperadas para la copa América del año 2015 no se lograron. Este es un indicador de que la economía se ve afectada.
- Aunque el sector sigue estando estable dentro de su crecimiento, COMUNICATE LTDA debe generar estrategias frente al posible impacto de decrecimiento de la economía. Como ya se ha resaltado en otras variables, el producto que se comercializa y el servicio que se brinda no es de primera necesidad, por eso ante cualquier decrecimiento o ajuste que afecte el consumo y el ingreso de los hogares colombianos, tendrá un impacto significativo.
- La débil capacidad de compra afecta de manera especial a la empresa, debido al alto costo del servicio de la televisión satelital que puede llegar a excluir a la

población de bajos ingresos que en el país y en la región, aún sigue siendo numerosa, en este sentido el crecimiento del mercado avanza muy lentamente, para ello DIRECTV puso a disposición de sus clientes una línea de segmento económica llamada prepago, en la cual se ha enfocado en el último año teniendo en cuenta la disminución de la capacidad adquisitiva del colombiano en algunas regiones del país, las estrategias comerciales de COMUNICATE deberían enfocarse asiduamente en este servicio prepago, que podría llevar a que el servicio esté en manos de la mayor parte de la población algo que aún está muy lejos de suceder.

- El tema del mejoramiento en la competitividad refleja un alto índice en inversión estratégica de infraestructura, además de una política de ciencia tecnología e innovación (CT+I); tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), para hacer que el Estado sea más eficiente y accesible y las compañías de telecomunicaciones como COMUNICATE LTDA bajo la marca de DIRECTV tengan un escenario más consolidado para el desarrollo de su operación
- El aumento de las tasas de interés representan una amenaza no muy importante, teniendo en cuenta como se verá más adelante, que COMUNICATE hasta el momento no ha necesitado endeudarse o manejar sus operaciones con modalidades de crédito.
- La devaluación de la moneda amenaza con subir los precios del servicio prestado por la compañía, teniendo en cuenta que muchos de los materiales utilizados para la instalación y remano facturación, son importados, igualmente la adquisición de productos como televisores, computadores puede verse afectado por este hecho.

- DIRECTV fue comprada en julio de 2015 por AT&T una de las empresas americanas líderes en el tema de telecomunicaciones, ante un panorama tan incierto como el que se muestra en estos momentos para los inversionistas y que especialmente se puede notar en los últimos meses donde muchas multinacionales han decidido salir del país por los altos costos de operación, la situación y posicionamiento de los dealers y las condiciones futuras no son muy favorables.

12.1.7. Entorno jurídico y político

El sector de las telecomunicaciones es un sector muy amplio que comprende los siguientes servicios:

- ✓ Servicios Informáticos y Telemáticos
- ✓ Servicios de Valor Agregado
- ✓ Servicios postales
- ✓ Servicios Básicos: Portadores y Tele servicios
- ✓ Servicios de Difusión: Radiodifusión Sonora y Televisión
- ✓ Servicios Auxiliares y de Ayuda
- ✓ Servicios Especiales de Telecomunicaciones

Actualmente los servicios de telecomunicaciones son una necesidad de la sociedad, por lo cual el gobierno se ha visto en la tarea de incluir leyes que lo regulen. Existen determinados entes dedicados a la regulación y legislación del sector:

- **MINISTERIO DE LAS TICS**

El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, según la Ley 1341 o Ley de TIC, es la entidad que se encarga de diseñar, adoptar y promover las políticas, planes, programas y proyectos del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Dentro de sus funciones está incrementar y facilitar el acceso de todos los habitantes del territorio nacional a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y a sus beneficios¹⁴⁸.

- **COMISION DE REGULACION DE COMUNICACIONES**

¹⁴⁸MIN TIC. A cerca del MINTIC. Disponible en: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-540.html>. Consultado el 8 de enero del 2017.

La Comisión de Regulación de Comunicaciones es el órgano encargado de promover la competencia, evitar el abuso de posición dominante y regular los mercados de las redes y los servicios de comunicaciones; con el fin que la prestación de los servicios sea económicamente eficiente, y refleje altos niveles de calidad. Para estos efectos la Comisión de Regulación de Comunicaciones adoptará una regulación que incentive la construcción de un mercado competitivo que desarrolle los principios orientadores de la presente ley¹⁴⁹.

- **AUTORIDAD NACIONAL DEL TELEVISION**

La AUTORIDAD NACIONAL DE TELEVISIÓN – ANTV es la Agencia Nacional Estatal de Colombia, creada mediante la Ley 1507 de 2012 que tiene por objeto: Brindar las herramientas para la ejecución de los planes y programas de la prestación del servicio público de televisión, con el fin de velar por el acceso a la televisión, garantizar el pluralismo informativo, la competencia y la eficiencia del servicio¹⁵⁰. Es, además, el principal interlocutor con los usuarios y la opinión publica en relación con la difusión, protección y defensa de los intereses de los televidentes.

- **AGENCIA NACIONAL DEL ESPECTRO**

Tiene como objetivo realizar la planeación, atribución, vigilancia y control del Espectro Radioeléctrico en Colombia, así como brindar la asesoría técnica para la gestión eficiente del mismo y fomentar su conocimiento. (Ley 734 de 2002)¹⁵¹.

- **SUPERSERVICIOS**

¹⁴⁹ MIN-TIC. Comisión de regulación de comunicaciones. Disponible en: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-4033.html>. consultado el 8 de enero del 2017.

¹⁵⁰ MIN-TIC. Autoridad nacional de televisión. Disponible en: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-6181.html>. consultado el 8 de enero del 2017.

¹⁵¹ MINTIC. Agencia nacional del espectro. Disponible en: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-6179.html>. Consultado el 8 de enero del 2017.

Supeservicios, es un organismo de carácter técnico, creado por la Constitución de 1991, que por delegación del Presidente de la República de Colombia, ejerce inspección, vigilancia y control las entidades y empresas prestadoras de servicios públicos domiciliario. Es una entidad técnica que contribuye al mejoramiento de la calidad de vida en Colombia, mediante la vigilancia, inspección y control a la prestación de los servicios públicos domiciliarios, la protección de los derechos y la promoción de los deberes de los usuarios y prestadores.

- **SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO**

12 (Ministerio de las TIC, 2015) Es un organismo de carácter técnico, cuya actividad está orientada a fortalecer los procesos de desarrollo empresarial y los niveles de satisfacción del consumidor colombiano. Ejerce el control, la inspección y vigilancia de las entidades prestadoras de servicios públicos no domiciliarios¹⁵².

- **CÁMARA COLOMBIANA DE INFORMÁTICA Y TELECOMUNICACIONES.**

La Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones es la entidad gremial que agrupa a las empresas más importantes del Sector de Telecomunicaciones e Informática en Colombia. La CCIT fue fundada en 1993, desde entonces ha desarrollado su gestión como organismo autorizado del sector privado, en sus relaciones con el Estado y la opinión pública¹⁵³

¹⁵² Ibíd.

¹⁵³ Ibíd.



• NAP COLOMBIA

El NAP COLOMBIA es un punto de conexión nacional de las redes de las empresas que proveen el servicio de acceso de Internet en Colombia, con el cual se logra que el tráfico de Internet con origen y destino en el país, utilice solamente canales locales o nacionales. NAP COLOMBIA permite el uso eficiente de la red de telecomunicaciones de nuestro país, produce una mejora significativa en el servicio de las empresas que lo conforman y reduce los costos por el uso de enlaces internacionales¹⁵⁴. En este país el NAP es administrado por la CCTIC.

12.1.7.1. Normograma sector telecomunicaciones Colombia¹⁵⁵

NORMA	DESCRIPCION
Ley 72/1989	Estableció los conceptos, principios y objetivos de los servicios de telecomunicaciones, otorgó facultades al Gobierno para adoptar la política general del sector y al Presidente de la República para dictar las normas necesarias para regular los servicios y reestructurar el Ministerio de Comunicaciones.
Decreto 1900/1990	Contiene el régimen general de los servicios de telecomunicaciones, y establece algunas definiciones clasifica los servicios, la forma de prestarlos, el régimen de autorización de redes e indica las infracciones y sanciones aplicables a las violaciones a las normas

¹⁵⁴ Ibid.

¹⁵⁵ CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. telecomunicaciones. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>. Consultado el 7 de enero del 2017.

	contenidas en el mismo.
Decreto 1901/1990	Determina las entidades que conforman el sector, y se reestructura el Ministerio de Comunicaciones asignándole las funciones y las dependencias necesarias para adoptar las políticas del Gobierno en la materia
Decreto 1794/1991	Reglamenta el Decreto 1900 de 1990 en el sentido de expedir las normas correspondientes a los servicio de valor agregado y telemáticos
Constitución/1991	Constitución/1991 Reitera el principio fundamental de .competencia abierta., permite la inversión extranjera en el sector, y establece el carácter público del espectro electromagnético encargándole al Estado su control
Decreto 2122/1992	Modifica algunos artículos del Decreto 1901 asignándole nuevas funciones al Ministerio de Comunicaciones y creando nuevas dependencias, entre las cuales se encuentra la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones como una Unidad Administrativa Especial.
Ley 37/1993	Establece las normas relativas a la Telefonía Móvil Celular
Ley 142/1994	Establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios, entre los cuales, Regulación de la Telecomunicaciones en Colombia se encuentran algunos de telecomunicaciones como los servicios de telefonía local, local extendida, móvil rural y larga distancia. Indica algunas definiciones, se establece el régimen de las empresas prestadoras de servicios, modifica la estructura de la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones y crea la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliario
Ley 182/1995	Reglamenta el servicio de televisión y formula las políticas para su Desarrollo
Ley 335/1996	Modifica aspectos fundamentales de la normatividad en materia de televisión la cual estaba contenida en la Ley 14 de 1991 y en la Ley 182 de 1995. Por medio de esta Ley se permite una mayor participación del sector privado en la prestación del servicio de televisión.
Decreto 2542/1997	Estableció el marco general para la concesión de licencias en el establecimiento de nuevos operadores del servicio de larga distancia .
Ley 422/1998	Ley 422/1998 Modifica parcialmente la Ley 37 de 1993 y tipifica el acceso ilegal o prestación ilegal de los servicios de telecomunicaciones.
Decreto	Reestructura el Ministerio de Comunicaciones y algunos organismos del sector y traslada funciones del Ministerio a otras entidades públicas.

1130/1999	
Ley 555/2000	Establece normas relativas al sistema de comunicaciones personales PSC.
Decreto 1130/2000	Establece la estructura de la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones (CRT).
Ley 689/2001	Modifico parcialmente la ley 142 de 1994 de servicios públicos domiciliarios en lo relacionado a los numerales 14.15 y 14.24 del artículo 14
Decreto 575/2002	Mediante este decreto se reglamenta la prestación de los servicios de comunicación personal (PCS), fue modificado en el artículo 59 por decreto 576 de 2002.
Decreto 1686/2002	Se reglamenta el artículo 36 de la ley 80 de 1993, el cual establece que el termino de duración de las concesiones para la prestación de los servicios y actividades de telecomunicaciones no podrá exceder de diez años, prorrogable automáticamente por un lapso igual.
Decreto 600/2003	Por medio del decreto 600 de 2003 se expiden normas sobre los servicios de Valor Agregado y Telemáticos, y se reglamenta el decreto ley 1900 de 1990.
Decreto 0020/2003	En el decreto 0020 de 2003 se establece el procedimiento a seguir por el Ministerio de Comunicaciones para la fijación de las condiciones de administración del dominio.
Decreto 1615/2003	Mediante el decreto 1615 de 2003 se suprime la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (Telecom) y se ordena su liquidación. En el decreto 1616 del mismo año se crea la Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios Colombia Telecomunicaciones S.A. E.S.P.
Decreto 2103/2004	Se reglamentan los servicios de telecomunicaciones que utilicen sistemas de radiocomunicación convencional de voz y/o datos.
Decreto 1972/2003	Por el cual se establece el régimen unificado de contraprestaciones, por concepto de concesiones, autorizaciones, permisos y registros en materia de telecomunicaciones y los trámites para su liquidación, cobro, recaudo y pago. Decreto
Decreto 3055/2003	Por la cual se adoptan límites de exposición de las personas a campos electromagnéticos, se adecúan procedimientos para la instalación de estaciones radioeléctricas y se dictan otras disposiciones Decreto
Decreto 195/2005	Radiodifusión sonora clasificación nivel de cubrimiento.

Decreto 243/2005	Por el cual se subroga el artículo 2° del decreto 4239 del 16 de diciembre de 2004. Trunking
Decreto 2323/2005	Por el cual se establece la contraprestación por la concesión a los operadores de servicios de telecomunicaciones prestados a través de sistemas de acceso troncalizado (trunking) que ejerzan el derecho de interconexión consagrado en el decreto 4239 de 2004 y se establecen otras disposiciones.
Decreto 2925/2005	Adiciona el régimen unificado de contraprestaciones, por concepto de concesiones, autorizaciones, permisos y registros en materia de telecomunicaciones y los trámites para su liquidación, cobro, recaudo y pago
Decreto 2926/2005	Modifica el proceso de concesión de licencias para el establecimiento de operadores del servicio de telefonía pública básica conmutada de larga distancia (TPBCLD).
Decreto 075/2006	Interceptación de servicios de telecomunicaciones. Operadores de servicio móvil celular y PCS.
Decreto 1928/2006	Espectro electromagnético
Decreto 2943/2006	Por el cual se reglamenta el otorgamiento de concesiones de los servicios de telecomunicaciones que utilicen sistemas de acceso troncalizado en las áreas de servicio departamental y municipal y se dictan otras disposiciones.
Decreto 2870/2007	Por medio del cual se adoptan medidas para facilitar la convergencia de los servicios y redes en materia de telecomunicaciones.
Decreto 140/2008	Por el cual se reglamentan los artículos 3o y 5o de la ley 72 de 1989, 4º del decreto-ley 1900 de 1990 para el servicio de radiodifusión
Decreto 944/2008	Por el cual se modifica el decreto 140 de 2008.
Ley 1273 de 2009.	Por medio de la cual se modifica el Código Penal, se crea un nuevo bien jurídico tutelado - denominado "de la protección de la información y de los datos"- y se preservan integralmente los sistemas que utilicen las tecnologías de la información y las comunicaciones, entre otras disposiciones
Ley 1341 de 2009	Por la cual se definen Principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC-, se crea la Agencia Nacional del Espectro
Resolución 4047 de 2012	Por el cual se establecen condiciones técnicas aplicables a la red y a los receptores de servicios de Televisión Digital Terrestre TDT en Colombia
Ley 507 de 2012.	Por la cual se establece la distribución de competencias entre las entidades del Estado en, Materia de televisión y se dictan otras disposiciones". Creación de ANTV
Resolución ANTV	Por la cual se reglamenta el Registro Único de Operadores –RUO– del

0202 de 2012.	Servicio de Televisión de que trata los artículos 48 y 49 de la Ley 182 de 1995 y el artículo 10 de la Ley 335 de 1996
Resolución 3067 de 2011.	Por la cual se definen los indicadores de calidad para los servicios de telecomunicaciones y se dictan otras disposiciones

12.1.7.2. Matriz guía de análisis del entorno jurídico

Tabla 11. Matriz entorno jurídico.

Organización: Comunícate Ltda.					
Entorno: JURIDICO Y POLITICO					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Ley 142/1994. Establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios, entre los cuales, Regulación de la Telecomunicaciones en Colombia se encuentran algunos de telecomunicaciones como los servicios de telefonía local, local extendida, móvil rural y larga distancia. Indica algunas definiciones, se establece el régimen de las empresas prestadoras de servicios, modifica la estructura de la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones y crea la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliario.	O				X
LEY 182 DE 1995. Por la cual se reglamenta el servicio de televisión y se formulan políticas para su desarrollo, se democratiza el acceso a éste, se conforma la Comisión Nacional de Televisión, se promueven la industria y actividades de televisión, se establecen normas para contratación de los servicios, se reestructuran entidades del sector y se dictan otras disposiciones en materia de telecomunicaciones.	O				X
LEY 680 DE 2001. Por la cual se reforman las Leyes 14 de 1991, 182 de 1995, 335 de 1996 y se dictan otras disposiciones en materia de Televisión O	O				X
LEY 1273 DE 2009. Por medio de la cual se modifica el Código Penal, se crea un nuevo bien jurídico tutelado - denominado "de la protección de la información y de los datos"- y se preservan integralmente los sistemas que utilicen las tecnologías de la información y las comunicaciones, entre otras disposiciones O	O				X
LEY 1341 DE 2009. Por la cual se definen Principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC-, se crea la Agencia Nacional del Espectro	A		X		

RESOLUCION 4047 DE 2012. Por el cual se establecen condiciones técnicas aplicables a la red y a los receptores de servicios de Televisión Digital Terrestre TDT en Colombia	A	X			
LEY 507 DE 2012. Por la cual se establece la distribución de competencias entre las entidades del Estado en materia de televisión y se dictan otras disposiciones". Creación de ANTV	O				X
RESOLUCIÓN ANTV 0202 DE 2012. Por la cual se reglamenta el Registro Único de Operadores – RUO– del Servicio de Televisión de que trata los artículos 48 y 49 de la Ley 182 de 1995 y el artículo 10 de la Ley 335 de 1996	O				X
RESOLUCION 3067 DE 2011. Por la cual se definen los indicadores de calidad para los servicios de telecomunicaciones y se dictan otras disposiciones	O				X

FUENTE: Elaboración propia.

12.1.7.3. Análisis estratégico entorno jurídico.

El entorno jurídico-político ofrece oportunidades importantes que consisten en los esfuerzos estatales por crear una regulación conveniente para el sector. Estimulando el desarrollo tecnológico de las empresas, lo cual establece reglas de juego favorables para el crecimiento del sector de la televisión legal en el país.

A continuación se analizarán los aspectos más importantes que ofrece este entorno, para tener en cuenta en el desarrollo de esta investigación:

- Ley 182 de 1995, Esta ley es la ley principal bajo la que se cobija las condiciones no solo para ser proveedor del servicio de televisión satelital, sino todas las condiciones que se requieren para su comercialización y prestación del servicio. Así mismo comprende todas las normas o condiciones que el usuario del servicio debe conocer y las entidades que regulan a los diferentes operadores. COMUNICATE LTDA debe como dealer acogerse a esta ley que es la que rige a DIRECTV COLOMBIA como operador de televisión por suscripción.
- Resolución ANTV 0202 DE 2012, Esta resolución es muy importante para DIRECTV como para COMUNICATE LTDA, determina la entidad que regula los espacios de Televisión. Desde el 2012 todos los operadores de Televisión por suscripción se han visto en la necesidad de refutar algunas de las decisiones de la entidad, tal como el ingreso de la señal TDT al país con las señales de los canales nacionales privados en HD, y dejando que para poder retransmitir estas señales se tenga que pagar un valor a los canales, por un vacío existente en la ley 680 de 2011. Así mismo la concesión de la señal de WIN SPORTS a otros operadores cuando la señal era de total exclusividad de DIRECTV, lo cual afectó considerablemente las ventas del segundo semestre de la empresa.

- Ley 1341 de 2009, Esta ley enmarca todo lo que se implementa en el plan VIVE DIGITAL lanzado por el gobierno en el año 2010, que genera no solo una regulación sino una inversión grande en el sector. Puntualmente COMUNICATE LTDA y DIRECTV deberían aprovechar es te tipo de inversiones por parte del gobierno para la masificación de la televisión satelital y otras tecnologías de la información.

12.1.8. Entorno tecnológico.

El hecho de que el sector telecomunicaciones tenga cada vez más participación en el PIB de Colombia, no es simple casualidad, es claro que no es solo uno de los sectores con mayor dinamismo, sino también como mayor proyección en todas sus ramas. Razón por la cual Colombia se ha venido perfilando como uno de los países con mayor inversión en el sector de la región, consolidándose como un foco para los inversionistas.

Si bien falta mucho camino por recorrer en los últimos 10 años, el país ha crecido en materia tecnológica y de innovación generando un panorama viable para el desarrollo del sector. Dentro de las variables a resaltar en el ámbito tecnológico del sector nos encontramos con:

- **Alta cobertura de las TICs y el fuerte uso de internet**

Con base en el documento “Little Data Book on Information and Communication Technology 2013” realizado por el Banco Mundial y la ITU, se observan los principales indicadores TIC comparables con Colombia (Tabla No.14). En materia de ingresos por Telecomunicaciones, Colombia se destaca frente al Mundo y América Latina (2011) en tener los mayores ingresos generados por el sector de Telecomunicaciones, sin embargo se observan todavía grandes retos, debido a que el Mundo y América Latina tienen mejores indicadores de tarifas de telefonía fija y móvil y exportaciones e importaciones de bienes y servicios TIC. Por último, se destaca la diferenciación que está marcando Colombia con respecto al mundo en cuanto a gobierno electrónico (EGobierno)¹⁵⁶.

¹⁵⁶ MIN-TIC. Panorama del sector TIC en Colombia. Disponible en: http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-8917_panoranatic.pdf. Consultado el 10 de enero de 2017.

Tabla 14. INDICADORES TIC

Indicador	Mundo 2005	Mundo 2011	América Latina y Caribe 2011	Colombia 2011
Ingresos de Telecomunicaciones (% del PIB)	3,1	2,6	3	4,2
Inversión en Telecomunicaciones (% de Ingresos)	18,9	-	23,1	17,8
Tarifa teléfono fijo (\$ US/mes)	-	11,3	7	7,1
Tarifa telefonía móvil (\$ US/mes)	-	14,7	17	22,2
Tarifa internet fijo (\$ US/mes)	-	24,3	19,5	23,7
Exportaciones TIC/Total exportaciones de bienes (%)	13,8	10,1	8,8	0,1
Importaciones TIC/Total importaciones de bienes (%)	14	11,4	12,9	8,5
Exportaciones servicios TIC/Total exportaciones de servicios (%)	28,7	31,1	32,4	13,9
Online Service Index [0-1; 1=óptimo] E- Gobierno	0,45	0,41	0,46	0,84

Fuente: Banco Mundial & ITU. (2013) "Little Data Book on Information and Communication Technology 2013"

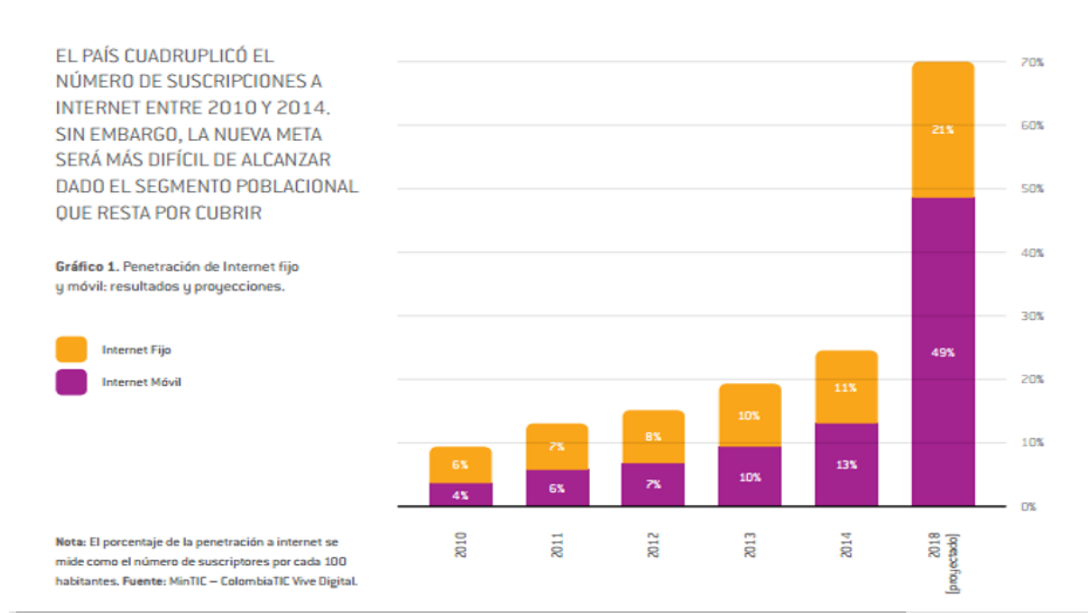
En el año 2010 Colombia ocupó el primer puesto en Latinoamérica registrando el mejor índice de gobierno electrónico y a nivel mundial obtuvo el puesto 31, para el año 2012 bajó al segundo puesto en Latinoamérica y al 43 en el mundo. Con respecto al índice de participación electrónica Colombia se mantuvo en el primer puesto del 2010 al 2012 a nivel Latinoamérica y pasó del puesto 26 en el 2010 al puesto 6 en el mundo en el 2012. De igual forma Colombia se destaca en el primer puesto entre el 2010 y 2012 en el subíndice de servicios en línea a nivel Latinoamérica y el puesto 10 en el 2012 a nivel mundial. (UNDESA. Gobierno en Línea, 2013)¹⁵⁷.

El Plan Vive Digital del Ministerio de las TIC (MinTIC) durante el período 2010-2014, se propuso la masificación del uso de internet y otros servicios de

¹⁵⁷ MINTIC. Comportamiento del sector TIC en Colombia. MINTIC. Disponible en : https://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-8917_panoranatic.pdf. Consultado el 10 de enero del 2017.

conectividad para el país. En este sentido, la política de TIC estuvo concentrada en esfuerzos transversales, encaminados a aumentar y mejorar la infraestructura y promover el acceso y la cobertura de servicios de conectividad¹⁵⁸.

Grafico 24. Penetración de Internet Fijo y Móvil: Resultados.



Fuente: Informe Nacional de Competitividad año 2015

La penetración de internet aumentó significativamente en el último cuatrienio, jalonado en los últimos años por un incremento significativo de las suscripciones a internet móvil, cumpliéndose la meta de 8,8 millones de accesos de banda ancha. De hecho, de continuar con la tendencia del período, el país pasaría a tener una penetración de internet de 70%, un nivel cercano al de los países de la OCDE en 2012. Sin embargo, se debe anotar que las nuevas metas (2014-2018), que buscan llegar a 27 millones de conexiones y al 70% de los hogares en materia de

¹⁵⁸ Ibid.

accesos de banda ancha, se centran principalmente en la población de los estratos 1 y 2.¹⁵⁹

Se ha establecido que para alcanzar una mayor penetración e incentivar la demanda por estos servicios, y para convertirse en el tercer país de Latinoamérica con tarifas más competitivas en internet y telefonía móvil, Colombia debe procurar una reducción en el costo de acceso de entre un 20% y un 40% en los próximos cuatro años¹⁶⁰. De esta manera, lograría ubicarse en niveles cercanos o inferiores a los de Venezuela (en tarifas de internet) y de Paraguay (en tarifas de telefonía móvil), quienes actualmente ocupan los terceros puestos de América Latina en estos indicadores. Finalmente, se tiene que la infraestructura IT de soporte, resaltada en informes anteriores, ha empezado a mejorar. La medida de servidores seguros por cada millón de habitantes para 2013 ubica al país por encima de países como Perú, Ecuador e incluso México. Sin embargo, Colombia aún se encuentra detrás de países como Brasil (57 servidores por cada millón de habitantes), Chile (94) y Argentina (43), por lo que las políticas lideradas por el MinTIC enfocadas a promover el desarrollo de Centros de Datos en Colombia se debe mantener y profundizar¹⁶¹.

- **Cambios tecnológicos en los equipos de televisión digital y satelital**

Hoy el mundo es digital y los seres humanos comparten e intercambian información en formatos digitales. La televisión digital se considera como una evolución tecnológica del sistema analógico actual, lo cual permite a las personas acceder a calidades superiores de imagen y sonido, así como a servicios

¹⁵⁹ MIN TIC. Consejo privado de competitividad. Informe nacional de competitividad. Disponible en: http://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/07/CPC_INC-2014-2015.pdf. Consultado el 10 de enero del 2017.

¹⁶⁰ *Ibíd.*

¹⁶¹ *Ibíd.*

adicionales, tal como lo requieren las necesidades actuales generadas por la sociedad de la información.

Actualmente en Colombia la televisión es analógica y trabaja con el sistema NTSC, lo cual implica que las señales de video y audio, tal como son generadas en la estación de origen se propagan por el aire mediante ondas de radio hasta los usuarios. Es importante señalar que el reto de un país en desarrollo es ver que en el futuro la televisión digital puede ser una realidad, de la misma forma como ha sucedido con los sistemas de telefonía celular los cuales llegaron a Colombia en un formato análogo pero que ahora están disponibles en versión digital y buscando su migración hacia los sistemas de tercera generación.

En definitiva la incursión de los sistemas de televisión digital en Colombia atraería un nuevo mercado tanto para la producción, la emisión y la transmisión así como una nueva economía, pues se generarían nuevas fuentes de empleos y nuevas inversiones. Al pasar de un sistema analógico a uno digital se hace necesario acoplar el parque de televisores análogos con codificadores para seguir utilizando la transmisión convencional hasta alcanzar la digitalización de todos los sistemas en su totalidad¹⁶².

Es claro que con el ingreso de nuevas tecnologías, los equipos y la infraestructura cambian, generando una inversión no solo en el campo económico sino también del conocimiento

- **Existencia de organismos como Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología (OCyT), entidad del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTI).**

¹⁶² ACOSTA OSORIO, Miller. Impacto de la televisión digital en Colombia. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/430/43003411.pdf>. Consultado el 11 de enero del 2017.

La existencia de instituciones en el país que se dediquen a la implementación de nuevas tecnologías y de innovación es fundamental para el crecimiento del sector, ya que permiten realizar revisiones periódicas de cómo se encuentra el país en la materia y cuáles son los focos de investigación que se requieren desarrollar. En el país existen dos entidades dedicadas a las tecnologías de la información y de la innovación:

- ✓ **Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología - OCyT**
- ✓ **Colciencias Es El Departamento Administrativo De Ciencia, Tecnología E Innovación.**
- ✓ **Creación del plan vive Digital por parte del gobierno, que busca que el país dé un gran salto tecnológico mediante la masificación de Internet y el desarrollo del ecosistema digital nacional.**

El plan Vive Digital, es el plan de tecnología lanzado en el año 2010 en Colombia con una proyección de 4 años en su primera fase, que busca que el país dé un gran salto tecnológico mediante la masificación de Internet y el desarrollo del ecosistema digital nacional.

Con la implementación del Plan Vive Digital en el año 2010, Colombia comenzó una revolución digital que ya ha conectado a niños, emprendedores, empleados públicos, personas en condición de discapacidad, campesinos, industriales, maestros y a pequeños y medianos empresarios. Así, las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) dejaron de ser una curiosidad exclusiva de algunos pocos para convertirse en una herramienta esencial para el desarrollo del país. Con el objetivo de que la tecnología esté presente en la vida de cada colombiano.

Por eso, a través del Plan Vive Digital se impulsó la masificación del uso de Internet para reducir la pobreza y generar empleo. De esta manera, construir un

nuevo país en equidad, más educado y en paz. Para lograr este objetivo, en 2010 plantearon 93 metas que a hoy son realidad. En este periodo de 4 años, se dio un gran salto cuántico en materia de tecnología, convirtiendo a Colombia en el primer país de la región que con cobertura 100% de Internet de Alta Velocidad¹⁶³. Por todo esto, El Plan Vive Digital ha sido merecedor de numerosos premios nacionales e internacionales entre ellos el premio 'Gobierno de Liderazgo' otorgado por el GSMA en Barcelona, como la mejor política TIC del mundo¹⁶⁴.

- **INFRAESTRUCTURA**

- ✓ **Conexiones**

A la fecha se registran 9,9 millones de conexiones a Internet de banda ancha. A comienzos de 2010, el país tenía 2,2 millones de conexiones¹⁶⁵.

- ✓ **Hogares conectados**

A la fecha, 50% de los hogares se encuentran conectados a internet de banda ancha. Al 2010 el 17% de los hogares estaban conectados¹⁶⁶.

- ✓ **Proyecto Nacional de Fibra Óptica**

A través del Proyecto Nacional de Fibra Óptica, 1.078 municipios están conectados a Internet de alta velocidad. En el año 2010 tan sólo 200 municipios estaban conectados por fibra óptica¹⁶⁷.

- ✓ **Red de Alta Velocidad**

¹⁶³ MINTIC. Plan vive digital. Disponible en: <http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-propertyvalue-6106.html>. Consultado el 11 de enero del 2017.

¹⁶⁴ Ibíd.

¹⁶⁵ Ibíd.

¹⁶⁶ Ibíd.

¹⁶⁷ Ibíd.

Contratamos la Red de Alta Velocidad para conectar 47 zonas lejanas de la Amazonía, Orinoquía, Pacífico y San Andrés, las cuales no tenían acceso a internet de banda ancha¹⁶⁸.

✓ **Campo conectado**

Gracias al Plan Vive Digital campesinos, labriegos, estudiantes y mujeres cabeza de hogar en centros poblados y territorios rurales de todo el país acceden a internet. Así, el campo se conecta desde 7.621 Kioscos Vive Digital que estamos instalando en las zonas rurales de más de 100 habitantes¹⁶⁹.

✓ **Tecnología 4G**

La mejor regulación es la competencia. Actualmente en Colombia 10 operadores móviles ofrecen internet de tercera y cuarta generación. A comienzos del 2010 solo existían 3 operadores. □ **Televisión Digital Terrestre** Actualmente el 65% de los colombianos tiene acceso a la Televisión Digital Terrestre. En el año 2010 la TDT estaba en el 0% de cobertura. □ **Cables submarinos** Nuevos Cables submarinos. En cuatro años se paso de 5 a 9 cables submarinos instalados en los océanos Atlántico y Pacífico con notable mejoramiento de velocidad de transmisión de datos y otros servicios a telecomunicaciones. □ **TDS Televisión Digital Satelital** Gracias al TDS Social: Televisión Digital Satelital, todos los colombianos recibirán la señal de 16 canales de la televisión abierta en alta definición. De esta manera se espera lograr la cobertura total de televisión, ya que hoy en día 4 millones de colombianos, ubicados 306 municipios, ubicados en zonas rurales y de difícil acceso, no acceden a este servicio¹⁷⁰.

• **SERVICIO**

¹⁶⁸ Ibíd.

¹⁶⁹ Ibíd.

¹⁷⁰ Ibíd.

- ✓ **Masificación de Computadores:** Gracias a la eliminación de aranceles de importación de computadores y del IVA en servicio de Internet para estratos 1, 2 y 3, así como la entrega de más de 2 millones de terminales a los niños de las escuelas públicas, Colombia pasó de tener 16 computadores por cada 100 habitantes a 42 computadores¹⁷¹.
- ✓ **Computadores para Educar:** Con la entrega de 2 millones de computadores y tabletas, actualmente se registra 4 estudiantes por cada terminal. Se cuadruplicó la meta inicial: en 2010, el Gobierno se propuso entregar 419.912 equipos¹⁷².
- ✓ **Regulación:** La competencia es la mejor regulación. Lo más importante es empoderar al consumidor para que elija el operador que le dé el mejor servicio con el precio más favorable. Por eso se abrió paso a eliminación de cláusulas de permanencia, la portabilidad numérica, prohibición de bloqueo de bandas, regulación de dominancia en el mercado de operadores, roaming obligatorio, compartición de infraestructura y regulación de operadores móviles virtuales.
- ✓ **Subsidios para los más pobres:** Se está llegando a 2 millones de familias pobres con subsidios para adquirir computador o para la tarifa mensual. En 20 departamentos las viviendas de interés prioritario se están entregando con computador y una tarifa mensual de Internet de banda ancha de \$6.400¹⁷³.

¹⁷¹ Ibíd.

¹⁷² Ibíd.

¹⁷³ Ibíd.

- ✓ **Residuos electrónicos** El cuidado del medio ambiente es parte fundamental de revolución digital. Por eso durante este periodo se expidió la Ley 1672 de 2013 - Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos- con el fin de establecer unos lineamientos para la adopción de una política pública de gestión integral de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos. Desde 2011 el Gobierno ha procesado un total de 1.618 toneladas de basura tecnológica, superando en dos toneladas la meta propuesta. Estos residuos ocasionan graves impactos al medio ambiente y conllevan riesgos a la salud humana¹⁷⁴.

- **APLICACIONES**

- ✓ **Gobierno en línea** En Gobierno electrónico nos consolidamos como el país número uno en Latinoamérica y doce en el mundo en datos abiertos. En el año 2010 teníamos 542 trámites y servicios en la web. Hoy contamos con 2.300 trámites línea que son realizados por el 38% de ciudadanos y el 45% de empresarios¹⁷⁵.
- ✓ **Emprendimiento Digital** Con el programa 76.000 emprendedores de las TIC han participado en procesos de aprendizaje, desarrollo y mercadeo de sus aplicaciones. Apps.co se ha consolidado con la red de emprendimiento más grande de América Latina, en la cual apoyamos a las personas para convertir sus ideas en negocios basados en TIC¹⁷⁶.
- ✓ **Fortalecimiento Industria** de Software Triplicamos las ventas de la industria de software: En el año 2010 las ventas logradas fueron de \$2.6

¹⁷⁴ Ibíd.

¹⁷⁵ Ibíd.

¹⁷⁶ Ibíd.

billones de pesos, al cierre de 2013 alcanzamos los \$5.9 billones de pesos y a diciembre de 2014 alcanzamos la cifra record de \$7,5 billones de pesos. Hoy en día Colombia es líder en la región en la producción de software de calidad. Así lo indica un informe del Software Engineering Institute (SEI), que destaca que hay 56 empresas en el Modelo CMMI entre los niveles III y V y que superamos a países como Brasil, Chile, Perú y Ecuador¹⁷⁷.

- ✓ **Contenidos Digitales** Creación de la Red Nacional de ViveLabs, instalando 17 laboratorios para el desarrollo de contenidos digitales: videojuegos, series de animación, dispositivos y aplicaciones. Así mismo, se les impartió talleres de mercadeo web y monetización.
- ✓ **Premios Tv Pública** Desarrollo de iniciativas para fortalecer la televisión pública, orientadas a desarrollar contenidos en alianza con las casas productoras más grandes del mundo, acompañamiento y generación de infraestructura para los canales regionales con una inversión superior a los 46 mil millones de pesos. Gracias a estos esfuerzos, la TV pública colombiana ha obtenido 60 premios nacionales e internacionales. Entre ellos 16 premios India Catalina y una nominación a los premios Emmy con la coproducción Monstruos en Red¹⁷⁸.
- ✓ **Apoyo a la televisión pública** Los canales regionales del Sistema de TV Pública invirtieron entre 2012 y 2014, con el apoyo del Gobierno Nacional, más \$12 mil millones en el desarrollo y finalización de las series audiovisuales 'Monstruos en red', 'Maravillas de Colombia' (2 temporada),

¹⁷⁷ Ibíd.

¹⁷⁸ Ibíd.

'Palabra de ladrón', 'Thast's fresh', 'Pensando en grande', 'Catfish Colombia' y los Kids Choice Awards. Ha sido un trabajo en equipo entre Canal Tr3ce, RTVC, Teleantioquia, Telecafé, Telecaribe, TRO y Telepacífico con Discovery, FOX International, Disney, MTV, Sesame Workshop y Nickelodeon. En 2015 se producirán nuevos espacios como 'Stop Motion Project', 'Pensando en grande', una nueva temporada de 'Catfish' y otra transmisión de los Kids Choice Awards, por el orden de 12 mil millones para un total de 24.743 millones durante 2012-15¹⁷⁹.

- ✓ **Talento digital:** 10.890 colombianos se han beneficiado con el programa de formación para el fortalecimiento de la industria de software. De esas 6.137 hacen parte de la iniciativa 'Talento digital', gracias a la cual se les han créditos 100% condonables para estudiar carreras relacionadas con las TIC (niveles Técnico, Tecnólogo, Universitario o Magíster.¹⁸⁰
- ✓ **Mipymes:** En 2015 74% de las MiPymes en el país ya están conectadas a Internet¹⁸¹.

- **Ciclos de innovación largos en comparación con los de los líderes internacionales y ausencia de visión estratégica de la industria, especialización y priorización.**

La economía colombiana continúa dependiendo significativamente de actividades primarias y de bajo valor agregado y el surgimiento de sectores sofisticados de alto valor agregado es limitado. Tal como lo afirman el Consejo Privado de Competitividad (2013) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo

¹⁷⁹ Ibíd.

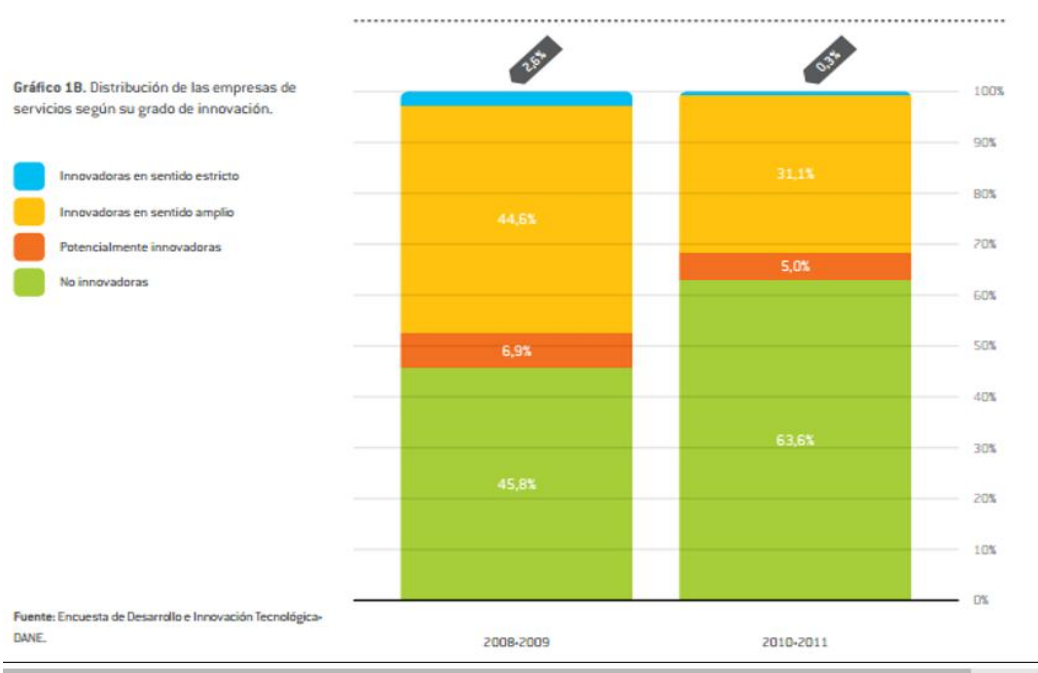
¹⁸⁰ Ibíd.

¹⁸¹ Ibíd.

Económico (OCDE) (2013), es imperativo que Colombia fortalezca su capacidad de innovación para que pueda competir efectivamente en los mercados global.¹⁹

El sector privado nacional tiene una baja capacidad para innovar. Como se observa en el Gráfico No.25, entre 2010 y 2012 el porcentaje de empresas del sector servicios que no innova pasó del 45,8% en 2009 al 63,6% en 2011¹⁸².

Gráfico 25. DISTRIBUCION DE EMPRESAS DE SERVICIO SEGUN SU GRADO DE INNOVACION.



Fuente: Informe nacional de competitividad 2014 - 2015

Esto implica que la gran mayoría de las empresas del país no inician proyectos de innovación que mejoren procesos internos y mucho menos que les faciliten la producción de bienes y servicios sofisticados dirigidos a los mercados nacional y

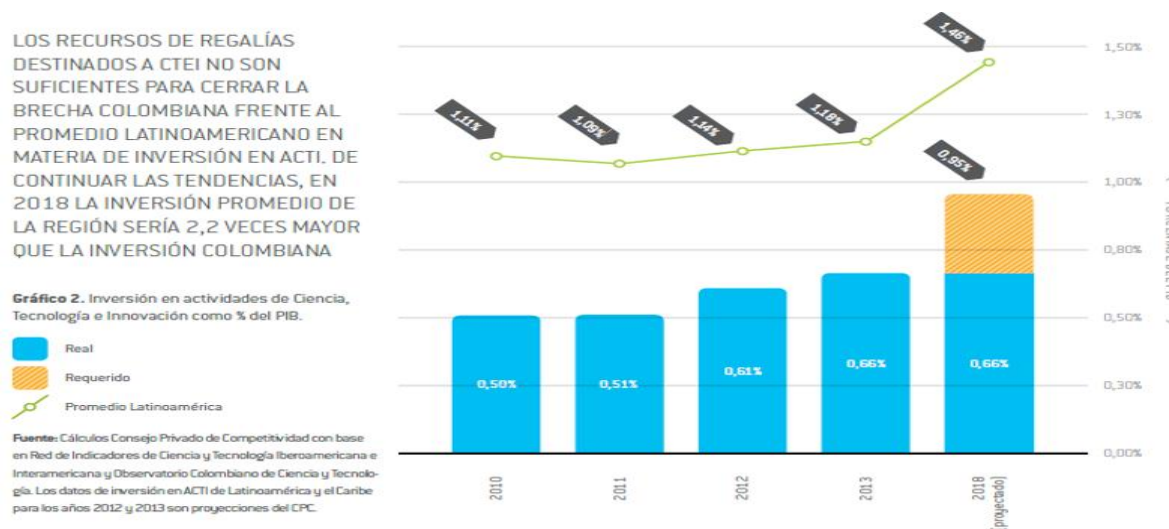
¹⁸² CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD. Informe NAL competitividad 2014-2015. Disponible en: <http://compite.com.co/informe/informe-nacional-de-competitividad-2014-2015/>. Consultado el 13 de enero del 2017.

extranjero. De la misma manera, es preocupante que solo el 0,3%¹⁸³ de las empresas del sector de servicios sean clasificadas como innovadoras en sentido estricto, lo que significa que el número de empresas que innovan para producir bienes y servicios para los mercados internacionales es supremamente reducido.

Para que Colombia alcance el nivel promedio de inversión en ACTI de América Latina y el Caribe en 2032, el cual se estima en el 2,6% del PIB, esta inversión en el país debe crecer a una tasa promedio anual del 7,5% entre 2014 y 2036¹⁸⁴.

No obstante, se estima que para el año 2018, la inversión en ACTI colombiana permanecería en el 0,66% del PIB si continúan las tendencias vistas entre 2010 y 2037. Este estancamiento implica que para 2018, la inversión en ACTI del país solo representaría el 70% del nivel de inversión requerido (0,95% del PIB) para poder alcanzar el nivel promedio de la región en 2032)¹⁸⁵.

Grafico 26. INVERSION EN ACTIVIDADES DE CIENCIA Y TECNOLOGIA COMO % DEL PIB.



¹⁸³ Ibíd.

¹⁸⁴ Ibíd.

¹⁸⁵ Ibíd.

Fuente: Informe nacional de competitividad 2014 - 2015

La falta de coordinación entre los diferentes actores del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación no solo se manifiesta en los niveles de diseño y liderazgo de la política pública. La desarticulación también es una característica de la ejecución de la inversión pública, pues se ha identificado un número exagerado de instrumentos (convocatorias, líneas de crédito, entre otros) con presupuestos sumamente bajos, poca focalización de los instrumentos y necesidades de las firmas sin atender por parte de la oferta de instrumentos. Lo que deja a l país con un gran reto para alcanzar un nivel representativo de innovación, colocando al gobierno como el actor principal para lograr esta meta que le permita estar a la par de los países de la región de América latina, y que genere un desarrollo contundente a futuro a la sociedad colombiana.

12.1.8.1. Matriz guía de análisis del entorno tecnológico

TABLA 11. ENTORNO TECNOLÓGICO

Organización: Comunícate Ltda.					
Entorno: TECNOLÓGICO					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Alta cobertura de las TICs y el fuerte uso de internet	O				X
Cambios tecnológicos en los equipos de televisión digital y satelital.	O				X
Ingreso de operadores con nuevas tecnologías y plataformas de servicio.	A				X
Existencia de organismos como Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología (OCyT), entidad del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTI). O	O			X	
Creación del plan vive Digital por parte del gobierno, que busca que el país dé un gran salto tecnológico mediante la masificación de Internet y el desarrollo del ecosistema digital nacional.	O				X
La industria colombiana de software y TI es poco especializada, orientada hacia el mercado doméstico y enfocada principalmente en: comercialización y soporte de software empaquetado; desarrollo de software a la medida; y consultoría e integración de sistemas.	A	X			
Tendencia empresarial de uso de los paquetes de software tipo ERP, CRM o SCM, el negocio se dirige hacia software de personalización para cadenas productivas específicas; la integración de estos sistemas y el desarrollo de pequeños módulos suponen nichos de oportunidad	O			X	
Los Tratados de Libre Comercio generan múltiples oportunidades de inversión, acceso a nuevos mercados e incluso a formación especializada.	O				X
Competencia creciente con proveedores de Software y Servicios especializados, especialmente internacionales y multinacionales instaladas en el país.	A	X			

Leve decrecimiento de nuevos profesionales e insuficiente capacidad para retener talentos.	A	X			
Ciclos de innovación largos en comparación con los de los líderes internacionales y ausencia de visión estratégica de la industria, especialización y priorización.	A	X			

FUENTE: Elaboración propia.

12.1.8.2. Análisis estratégico entorno tecnológico.

La mayoría de las innovaciones y tecnologías que se aplican en los productos y los equipos que maneja la empresa COMUNICATE LTDA son desarrollados por la marca DIRECTV en los Estados Unidos, son muy pocos los procesos de innovación que son resultado de empleados a nivel nacional. Sin embargo la empresa ha incursionado en el campo de los CRM y del software. Ya que ha diseñado una plataforma propia que es totalmente adaptada a todas las necesidades que como dealer tiene en el ámbito de las diferentes operaciones que maneja y que es totalmente trabajable con las plataformas de Smart Dealer y de HSP que son las manejadas por la empresa DIRECTV. Se han presentado propuestas con respecto al mejoramiento de las plataformas con módulos que son requeridos para evitar fraudes, pero lastimosamente por ser una plataforma privada no se puede implementar tan fácil. Se deben incentivar más con programas educativos y de subsidios a los empleados para la generación de innovación.

Se requiere programas especializados y subsidiados por el estado que generen el interés de los empleados para generar procesos de innovación en sus empresas.

Así mismo convenios con las principales empresas del sector para generar procesos que generen competitividad a nivel latinoamericano. PYMES como COMUNICATE LTDA se ven muy restringidas en este sector por el tema económico que se requiere, pero de la mano de las multinacionales como DIRECTV se pueden generar estrategias que como aliados comerciales los favorezcan.

Las empresas como COMUNICATE LTDA han visto como el mercado se ha empezado a dinamizar y como son más los clientes y las zonas en las cuales pueden ofrecer los servicios, generando no solo diversidad de productos sino de segmentos de mercado para abarcar. El lanzamiento en el año 2014 del producto

de internet es una gran muestra de las inversiones que se están realizando en el país por parte de las multinacionales presentes del sector de la mano del gobierno nacional.

12.2. ANÁLISIS SECTORIAL

La realización de análisis sectorial tiene como objetivo resaltar las posibilidades de desarrollo que posee el sector propio de la empresa COMUNICATE LTDA, en este caso el de las Telecomunicaciones y las tecnologías de la información en el mercado local. Se realizara un análisis sobre el panorama que ofrece el sector, su importancia en la economía nacional, identificando las fortalezas y oportunidades que este presenta y que lo hace cada vez más importante y atractivo. Así mismo las variables más relevantes que conforman su estructura, y valorando la incidencia de cada una sobre la actividad de la empresa. Para dicho análisis se recurrirá al esquema diseñado por Michael Porter denominado las 5 fuerzas competitivas, así como a sus planteamientos, acudiendo a su libro estrategia competitiva.

Lo primero es la identificación del sector objeto de estudio según la clasificación CIIU existente:

Para el caso del sector TIC se identifica la rama Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones de la que se desprende la actividad económica correo y telecomunicaciones, que es finalmente el criterio que mide el aporte del sector TIC al PIB. Correo y Telecomunicaciones abarca las actividades relacionadas con postales nacionales, telefónicas y servicios de radio y televisión, las cuales se identifican de acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas que son referentes internacional dado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y adaptadas para Colombia por el DANE¹⁸⁶.

¹⁸⁶ MIN TIC. Panorama TIC. 2015. Disponible en: https://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-14305_panoranatic.pdf. Consultado el 4 de febrero de 2017.

Tabla 2. CLASIFICACION CIIU DEL SECTOR TELECOMUNICACIONES

Rama Económica (Sección I, según CIIU 3)		Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones
Actividad Económica (División 64, según CIIU)		Correo y Telecomunicaciones
Código CIIU		Actividades que hacen parte de Correo y Telecomunicaciones
641	Actividades Postales y de Correo	
	6411	Actividades Postales Nacionales
	6414	Actividades de correo distintas de las actividades postales nacionales
642	Telecomunicaciones	
	6421	Servicios telefónicos
	6422	Servicios de transmisión de datos a través de redes
	6423	Servicios de transmisión de programas de radio y televisión
	6424	Servicios de transmisión por cable
	6425	Otros servicios de telecomunicaciones
	6426	Servicios relacionados con las telecomunicaciones

Fuente: DANE¹⁸⁷

12.2.1. Panorama general del sector (Entorno Competitivo General)

El gran salto del sector de telecomunicaciones en Colombia empezó desde el primer semestre del año 2009, cuando se presentaron dos acontecimientos que marcarían la composición y situación del sector como lo son: La expedición del marco regulatorio mediante el cual la Comisión definió los mercados relevantes del sector y analizó sus condiciones de competencia para efectos del establecimiento de medidas regulatorias pro competitivas; y la aprobación de la Ley por la cual se definen principios y conceptos sobre la Sociedad de la Información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC-,

¹⁸⁷ DANE. Clasificación CIIU. Disponible en : <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>. Consultado en febrero del 2017.

creando la Agencia Nacional del Espectro y dictando otras disposiciones. Estos sucesos pueden determinarse como los hitos más destacables de ese año y fueron los responsables del inicio de una nueva era de las tecnologías de la información y las comunicaciones, y el futuro de las mismas en el país. Así, en cumplimiento de los Decretos 2870 de 2007 y 945 de 2008, la Comisión expidió las Resoluciones CRT 2058, 2062, 2063, 2064, 2065, 2066 y 2067 orientadas a generar escenarios competitivos entre los operadores de servicios de telecomunicaciones y, con ello, lograr mayores beneficios para los usuarios, dotando con herramientas competitivas adicionales a los mercados de telefonía fija, estableciendo condiciones claras y objetivas asociadas a la conectividad internacional para dinamizar aún más el mercado de la banda ancha en Colombia, y promoviendo la competencia del mercado de voz móvil¹⁸⁸.

Sumado a lo anterior, se debe resaltar los resultados obtenidos en estos cinco años producto de los esfuerzos realizados por el Gobierno Nacional, entre los cuales se destaca el significativo avance en relación con la Ley de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, de iniciativa gubernamental, cuya consecuencia directa corresponde a la configuración de una verdadera Sociedad de la Información y, con ello, del reconocimiento que se debe hacer sobre el acceso y uso de las TIC como política de Estado, el despliegue y uso eficiente de la infraestructura, el desarrollo de contenidos y aplicaciones, la protección de los derechos de los usuarios y la capacitación del recurso humano en las tecnologías citadas, como pilares para la consolidación de una sociedad de la información y del conocimiento. Así las cosas, la gestación de la Sociedad de la Información en el país se evidencia con dicha Ley, con la cual se quiere contar con normas reglamentarias y regulatorias adaptadas a la nueva realidad del sector y, como consecuencia de ello, disponer de un marco institucional orientado por unos

¹⁸⁸ COMISIÓN DE REGULACIÓN DE COMUNICACIONES. Informe sectorial de telecomunicaciones. Año 2010. Disponible en: [https://www.crcm.gov.co/uploads/images/files/Informe_sectorial_13\(1\).PDF](https://www.crcm.gov.co/uploads/images/files/Informe_sectorial_13(1).PDF). Consultado en febrero de 2017.

principios y conceptos claros sobre la Sociedad de la Información y la promoción de las TIC.

12.2.2. COMPRADORES

Teniendo en cuenta las características del sector en particular de la empresa, se presume la existencia de dos tipos de compradores, que es necesario identificar de la siguiente forma: primero DIRECTV, como empresa prestadora del servicio de televisión satelital, a la cual COMUNICATE Ltda, vende sus servicios de instalación, comercialización, recuperación y reacondicionamiento de equipos. Desde esta noción, la empresa hace las veces de canal de distribución de DIRECTV. Por otro lado se encuentran los usuarios del servicio de televisión satelital que a su vez son personas naturales y jurídicas los cuales componen el segundo tipo de compradores; solicitan su afiliación a través de COMUNICATE. A partir de esta distribución, se tratara cada una de las variables de esta fuerza vectorial

12.2.3. SENSIBILIDAD AL PRECIO.

12.2.3.1. Diferenciación del producto:

El factor precio con constituye una herramienta de diferenciación para obtener ventaja competitiva, ya que su nivel es alto e implica costos elevados para los clientes, sin embargo los esfuerzos realizados en lo correspondiente al servicio al cliente, en el trato hacia este y en conformación de un servicio integral intentan compensar y superar las dificultades que sobrevienen por el elevado precio del servicio.

12.2.3.2. Identificación de marca

En esta variable se puede determinar cómo en ninguna otra, la sensibilidad al precio con respecto a la televisión satelital. Generalmente los compradores

tienden a asociar a cualquier marca de esta industria especialmente DIRECTV, como un servicio costoso y restringido a estratos socioeconómicos altos. Respecto a la marca COMUNICATE, no se manifiesta el mismo fenómeno de asociación debido a que las compañías del sector de las telecomunicaciones, ven el precio del servicio que aquella ofrece la opción menos costosa para la institución y comercialización de su señal.

12.2.3.3. *Comprar a la industria*

La importancia de la televisión satelital en función del total de egresos de los usuarios del servicio no es muy considerable, ya que si se tiene en cuenta que es un elemento secundario, no se incluye en la canasta de productos básicos. En efecto lo que estos destinan en productos y servicios como: alimentos, calzado, vestuario, educación, servicios públicos, entre otros, es mayor ya que son considerados más relevantes dentro de los gastos totales que asumen para su vida. Por otro lado, es difícil establecer el peso del gasto del servicio de instalación y comercialización en los egresos de DIRECTV, sin embargo es necesario precisar que para la empresa resulta menos costoso entregar la instalación y comercialización de su servicio a terceros que encargarse ella misma de sus funciones.

12.2.4. NEGOCIACIÓN

12.2.4.1. *Concentración de compradores:*

Se origina una diferencia marcada con respecto a la concentración de los compradores: La concentración de usuarios del servicio de televisión satelital es inexistente, ya que su número es muy grande y se distribuyen entre personas naturales y jurídicas discotecas, hoteles, bares, casinos, restaurantes, bancos, entre otros.

12.2.4.2. Integración hacia atrás:

No existe ninguna posibilidad de una integración de este tipo entre los usuarios de la señal. En el caso de DIRECTV, es muy lejano que se dé una decisión similar, debido a que la empresa, por cuestiones que obedecen a estrategias, y economía, estima más conveniente delegar las funciones de instalación y comercialización y otras características de su servicio a terceros como a COMUNICATE. Es así como, no se prevé, en el largo plazo que DIRECTV se encargue directamente de dichas operaciones.

12.2.4.3. Información de los compradores:

Al realizar los contratos del servicio con el usuario, se establecen ciertas condiciones y reglas que le permiten a COMUNICATE Y A DIRECTV, contar con una información periódica, minuciosa y amplia sobre la estructura, las estrategias y todas las operaciones de este. La información disponible para los usuarios del servicio se halla en el mismo mercado que pueden ser las opiniones de las personas que ya cuentan con el servicio y en la página de internet de la empresa donde se divulga.

12.2.5. PROVEEDORES**12.2.5.1. Concentración de los proveedores:**

Es necesario identificar como primera medida los proveedores que suministran los insumos para la ejecución de la labor de que se encarga la empresa. Por un lado DIRECTV, ofrece en virtud de su relación de trabajo con COMUNICATE los equipos y las antenas, por los cuales COMUNICATE no paga nada. Otros elementos como el cable coaxial RG-6, que es un elemento indispensable para la instalación del servicio es comprado a DIRECTV, por lo cual cuando se hable de DIRECTV como proveedor solo se hará mención por el suministro de este elemento.

El resto de materiales para los servicios prestados por COMUNICATE, como tornillos, chazos, conectores, grapas, abrazaderas, entre otros, los provee la empresa TORNILLOS Y PARTES LTDA. La provisión del cable coaxial RG-6, es realizada por pocas firmas, incluso DIRECTV como proveedor lo obtiene del extranjero ante la carencia de este elemento en el país. Los demás insumos mencionados son de fácil adquisición y los negocios que los suministran son numerosos en la ciudad.

12.2.5.2. Importancia del volumen para los proveedores:

Se torna complicado determinar el volumen de compras que hacen las empresas del sector a los proveedores, ya que se ignora esta información. Sin embargo, se presume que los que proveen los insumos o accesorios venden sus productos a múltiples empresas de diferente actividad económica e innumerables personas naturales. Respecto al cable coaxial RG-6, se infiere que el volumen de compras hecho es significativo, debido a que todas las empresas del sector adquieren del mismo proveedor, DIRECTV.

12.2.5.3. Impacto de los insumos:

El impacto del cable RG-6 sobre la calidad de la señal que se provee es considerable, en razón a sus condiciones técnicas específicas que lo hacen un insumo determinante para una apropiada instalación del servicio, la señal no sería la misma si dicha instalación fuera realizada con otros cables.

12.2.5.4. Diferenciación de insumos:

Solo del cable coaxial, se puede inferir que existe cierto grado de diferenciación. DIRECTV provee este insumo con unas especificaciones materiales que lo hacen ideal para los trabajos de instalación, esas condiciones hacen difícil su adquisición en el mercado.

12.2.5.5. Disponibilidad de insumos sustitutos:

Existen sustitutos para el cable RG-6, pero su empleo no es muy recomendable para la empresa dado que los cables sustitutos no se ajustan plenamente a los requisitos técnicos propios del proceso de instalación, pues son de distinta referencia y su óptima utilización solo puede lograrse para otro tipo de actividades.

12.2.5.6. Integración hacia adelante:

Es muy lejana la posibilidad de que se dé un tipo de integración de esta índole. Los proveedores de insumos secundarios, en realidad, no tienen interés en hacerlo, además que su actividad económica no guarda ninguna relación con la de comúnicate, aparte de ser sus proveedores. Por otro lado, para DIRECTV, resulta más conveniente que la instalación y comercialización del servicio esté en manos de terceros, por lo que no se espera que bajo las circunstancias actuales del mercado, se integre hacia adelante.

12.2.6. SUSTITUTOS.

El principal sustituto que existe en el mercado para la marca DIRECTV, es la televisión por cable ya que a pesar de que muchas empresas ya ofrecen el servicio de televisión satelital como claro y UNE, estos no representan una amenaza real para DIRECTV, ya que DIRECTV abarca gran parte del mercado cerca del 90% en lo que a televisión satelital se refiere, quedando los otros operadores con cifras ínfimas. A continuación se conduce el análisis de los sustitutos en esta dirección, ya que se considera que el comportamiento de la televisión por cable influye abiertamente sobre el desempeño de la empresa.

12.2.6.1. Disponibilidad de sustitutos.

La televisión por cable constituye el sustituto más importante para DIRECTV, este cuenta con una serie de ventajas frente al servicio de televisión satelital que lo convierten en determinadas circunstancias, en un sustituto de gran peso. Es de

fácil acceso debido a la proliferación de empresas que prestan este tipo de servicio.

12.2.6.2. Relación valor/precio producto sustituto

Esta variable señala una ventaja de la televisión por cable frente a la televisión satelital, ya que su precio, es sensiblemente menor, haciendo que este servicio sea preferido por los usuarios por cuestiones económicas, por grandes grupos de la población urbana: estratos 1, 2, 3, y 4; quedando la televisión satelital como un producto de inversiones mayores, siendo difícil penetrar en aquellos sectores de la población cuya capacidad de compra no le permite acceder a esta modalidad de televisión, sin embargo en los últimos años DIRECTV, ha trabajado en ello tratando de brindar paquetes económicos para que el servicio sea cada vez más accesible.

12.2.6.3. Costes de cambio

El usuario cuando decide cambiar de operador no incurre en ningún gasto. Se presume que al contrario, realiza dicha sustitución para evitar mayores egresos y recibir un servicio que ofrece mejores condiciones de precio.

12.2.6.4. Propensión de compradores a sustituir

Esta situación generalmente se da cuando el usuario pierde su capacidad económica para continuar con el pago de la suscripción, y decide pasar a otro servicio que implica menores costos de afiliación y facturación.

12.2.7. COMPETIDORES POTENCIALES

12.2.7.1. Identificación de marca

Este se convierte en uno de los obstáculos de mayor peso para quienes tienen pensado entrar en el mercado. La marca de los actuales competidores ya goza de

cierto reconocimiento, pero especialmente, **COMUNICATE** lidera el posicionamiento con una marca de amplia trayectoria que indica su solidez y experiencia en el sector. Es así como los grandes jugadores del sector de las telecomunicaciones entre los cuales se encuentra **DIRECTV**, asocian la comercialización, instalación entre otros, de su servicio a **COMUNICATE**, en este sentido, la creación y el desarrollo de una marca requiere de varios años de labor y gestión, constituyéndose de este modo, en una de las barreras del mercado.

12.2.7.2. Diferenciación del producto

La labor continua que ha venido realizando la empresa, ha permitido conformar un servicio integral que va más allá del cumplimiento de las tareas asignadas por **DIRECTV** como la instalación. El énfasis que ha puesto **COMUNICATE**, recae sobre el servicio al cliente y en los esfuerzos por el posicionamiento de la marca **DIRECTV**. De este modo, al estar el servicio de los competidores altamente diferenciado, representa un desafío y una considerable barrera para aquellos que deseen incursionar en este sector, pues deberán como mínimo ofrecer el mismo paquete de atributos para iniciar su participación.

12.2.7.3. Reacción esperada

Ante el ingreso de un nuevo competidor la única forma o medio para responder a esta amenaza consiste en la intensificación de la gestión para retener a las empresas del sector de las telecomunicaciones que delegan sus procesos de instalación y comercialización del servicio. Esta forma de reacción implica el fortalecimiento de la relación contractual con el cliente, en este caso **DIRECTV**, transmitiéndole una mayor confianza y seguridad con metas más ambiciosas de instalación y una mayor eficacia en la venta de su servicio. De esta forma, se origina una seria barrera para las empresas novatas que no cuentan con experiencia en el manejo de esa relación. Por otro lado, no se esperan bloques de precios, alianzas ni presiones ante el gobierno.

12.2.7.4. *Políticas gubernamentales*

No se considera una barrera de ingreso al mercado debido a que no existen leyes ni normas excepcionales que restrinja la extensión del sector. Las empresas que tengan el propósito de entrar solo tienen que responder a la legislación básica que reglamenta la constitución de empresa en el país.

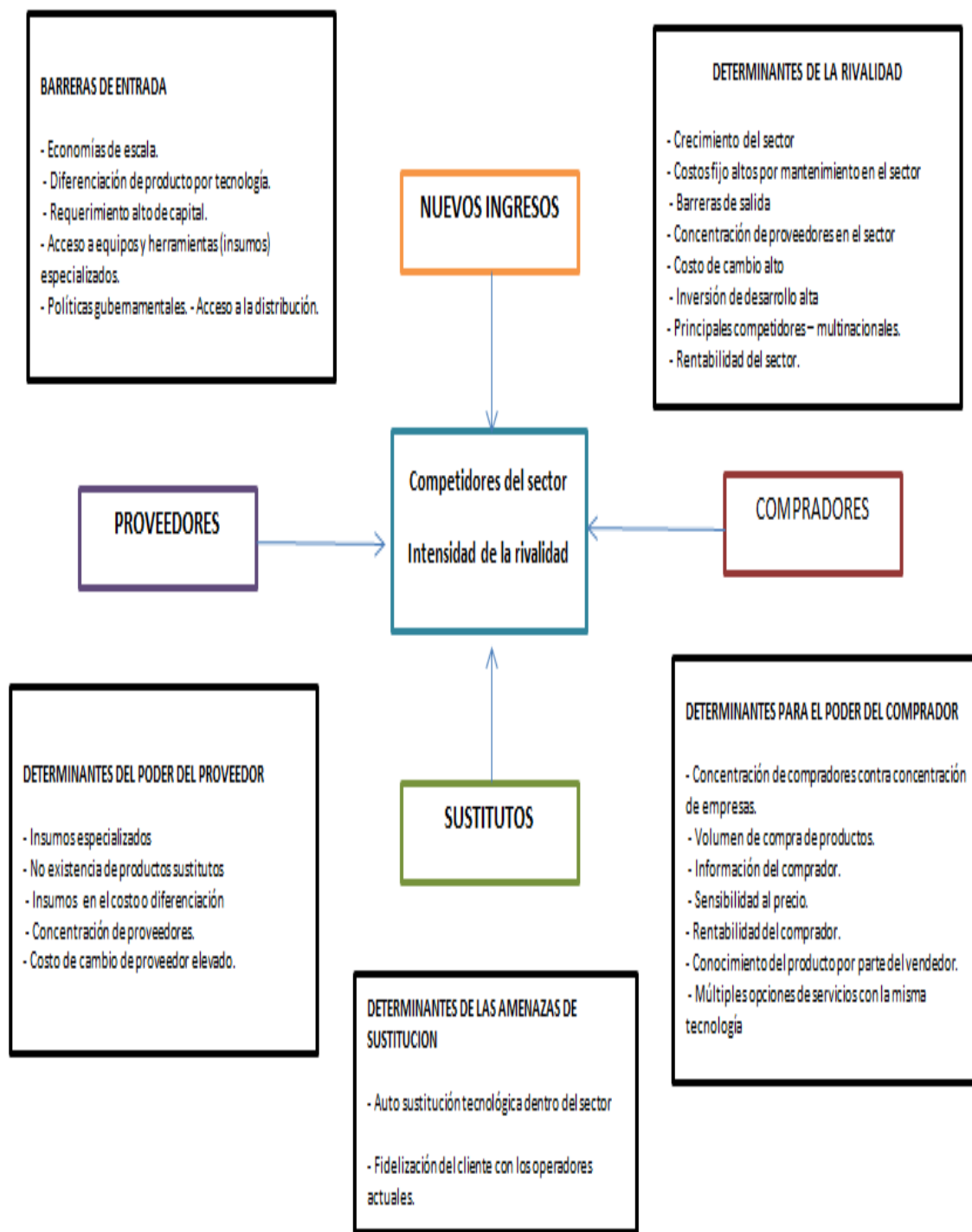
12.2.7.5. *Requisitos de capital*

La inversión de capital que suele hacerse en equipos para la ejecución de la labor de instalación recae sobre DIRECTV quien luego las suministra, a excepción del cable RG-6, que si es adquirido por COMUNICATE, bajo unos requisitos y objetivos de instalación y comercialización, de la empresa para su uso. Comunícate como se ha dicho asume en virtud de su objeto social, la inversión de recursos para la comercialización del servicio de DIRECTV, sin embargo en la realidad dicha inversión no representa una suma de dinero considerable, considerando que los alcances de las estrategias que si diseñan para este fin no los requieren. En este orden de ideas, para las empresas que intentan ingresar al sector, los requisitos del capital no son significativos y no exigen montos importantes, pues de todo lo que concierne al abastecimiento del área tecnológica donde se concentran las fuertes inversiones financieras, se encarga la compañía prestadora del servicio de televisión satelital.

12.2.7.6. *Acceso a insumos*

En el sector objeto de estudio el acceso a las materias primas por parte de los aspirantes a competir es favorable. Aquellos insumos especializados que implicarían dificultades en su obtención como por ejemplo la antena, el decodificador, entre otros equipos de instalación

12.2.8. Diamante de las 5 fuerzas competitivas de Porter



12.2.9. Análisis estructural del sector

		REPULSIÓN		ATRACCION		
		ALTA	MEDIA		MEDIA	ALTA
BARRERAS DE ENTRADA						
- Economías de escala. - Diferenciación de producto por tecnología. - Requerimiento alto de capital. - Políticas gubernamentales.	ALTA ALTA ALTA MEDIA	X X X	 X X			
BARRERAS DE SALIDA						
- Restricciones gubernamentales - Especialización de los activos. - Costo de salida. - Interacción estratégica.	MEDIA ALTA ALTA ALTA					
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES						
- Crecimiento del sector. - Costos fijo altos por mantenimiento en el sector. - Barreras de salida. - Concentración de proveedores en el sector. - Costo de cambio alto - Inversión de desarrollo alta - Rentabilidad del sector.	ALTA ALTA ALTA ALTA ALTA ALTA ALTA	 X X	 X X		X X	 X
PODER DE LOS CLIENTES						
- Concentración de compradores contra concentración de empresas. - Volumen de compra de productos. - Información del comprador - Sensibilidad al precio. - Rentabilidad del comprador. - Conocimiento del producto por parte del vendedor. - Múltiples opciones de servicios con la misma tecnología	ALTA ALTA ALTA MEDIA ALTA ALTA		 X X			X X X X
PODER DE LOS PROVEEDORES						
- Insumos especializados - No existencia de productos sustitutos - Insumos en el costo o diferenciación - Concentración de proveedores. - Costo de cambio de proveedor elevado	ALTO ALTO ALTO BAJO ALTO	X	 X		 x x x	

PODER DE LOS SUSTITUTOS							
- Disponibilidad del sustitutos cercano	ALTO		X				
- Rentabilidad y agresividad del productor	BAJO				X		
PERFIL NUMERICO		6	7		7	5	

Fuente: elaboración propia.

En la anterior matriz se resume la situación del sector que tiene que ver con COMUNÍCATE teniendo en cuenta la capacidad de atracción o repulsión de las diferentes variables.

12.2.10. Matriz evaluación de factores externos E.F.E.

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS			
EFE			
FACTORES DETERMINANTES DEL EXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Reducción de la Tasa de Desempleo en los últimos años.	5%	3	0.15
2. LEY 182 DE 1995. Por la cual se reglamenta el servicio de televisión y se formulan políticas para su desarrollo, se democratiza el acceso a éste, se conforma la Comisión Nacional de Televisión, se promueven la industria y actividades de televisión, se establecen normas para contratación de los servicios, se reestructuran entidades del sector	5%	4	0.2
3. Aumento Ingreso promedio Crecimiento del PIB per cápita en el Valle año.	10%	4	0.2
4. Alta cobertura de las TICs y el fuerte uso de internet	10%	4	0.4
5. Mayor interés y acceso a nuevas tecnologías	3%	4	0.4
6. Ventajas competitivas en infraestructura : vías y carreteras	5%	3	0.09
7. RESOLUCION 4047 DE 2012. Por el cual se establecen condiciones técnicas aplicables a la red y a los receptores de servicios de Televisión Digital Terrestre TDT en Colombia	10%	3	0.15
8. Alta regulación en el sector (calidad del servicio, régimen de protección al usuario)	10%	4	0.4
9. Dinamismo o crecimiento del sector de las TICs	3%	4	0.4
AMENAZAS			
1. Aumento de la tasa de interés: Tasa de intervención del Banco de la Republica Variación	3%	2	

2. Caída de la IED en el primer trimestre de 2016.	3%	1	0.06
3. Leve crecimiento de nuevos profesionales e insuficiente capacidad para retener talentos.	3%	1	0.03
4. Ciclos de innovación largos en comparación con los de los líderes internacionales y ausencia de visión estratégica de la industria, especialización y priorización.	5%	1	0.03
5. Impacto visual por colocación de antenas en áreas urbanas, generando un tema de contaminación visual y posibles enfermedades generadas por las radiaciones.	5%	1	0.05
6. Impacto ambientales asociados al consumo de recursos como la energía, agua y papel.	5%	2	0.1
7. devaluación de la moneda frente al dólar	5%	1	0.05
8. Proteccionismo- barreras arancelarias	5%	2	0.1
9. normatividad ambiental	3%	2	0.06
TOTAL	100%		2.92

Fuente: elaboración propia.

12.2.10.1. Interpretación de resultados.

Debido a que el total ponderado está por encima de 2.5, las estrategias de la empresa están aprovechando de la mejor manera las oportunidades existentes y disminuyendo los posibles resultados negativos de las amenazas actuales. Se le dio calificación 0.1 a Alta cobertura de las TICs y el fuerte uso de internet, así como el incremento sustancial en el interés de nuevas tecnologías, lo que traduce que el entorno está dando como una oportunidad para crecer y posicionarse en el mercado.

Se le dio calificación 0.1 a la Creación de Nuevas tecnologías, el entorno nos está dando esto como una oportunidad ya que permite manejar más efectivamente los recursos de la empresa

Así mismo, se le dio de 0.1 Alta regulación en el sector (calidad del servicio, régimen de protección al usuario), lo cual beneficia a la compañía con respecto a la regulación de la operación de todo el sector.

Entre las amenazas que muestra el entorno, la que se consideró más importante con un puntaje de 0.5 es Impacto visual por colocación de antenas en áreas urbanas, generando un tema de contaminación visual y posibles enfermedades generadas por las radiaciones, ya que afectan de manera sustancial la imagen de la compañía, lo cual a su vez genera inconformidad entre las diferentes comunidades a las que se les presta el servicio.

13. CAPÍTULO 2. DIAGNOSTICO INTERNO.

Comunícate Ltda Posee las 4 operaciones de DIRECTV, ventas, instalación, recuperación y re manufacturación o rehúso, estas funcionan en conjunto y cada una depende directa o indirectamente de la otra. En la actualidad la organización ha logrado desarrollar una plataforma adaptada a sus necesidades donde se coordina y controla las operaciones de cada uno de los departamentos, lo cual permite tener coordinación entre los departamentos mejorando la eficiencia en los procesos. Esta es una fortaleza de esta organización en comparación a los demás dealers nacionales.

13.1. Evaluación área administrativa

En la empresa, el ejercicio de planeación que no está ausente de la labor de la gerencia, padece de una serie de limitaciones que impiden contar con un proceso planificado y estructurado. Aunque COMUNÍCATE cuenta con una misión y ha definido unas metas diseñadas especialmente para el área comercial, dado que esta área es fundamental para el buen funcionamiento global de toda la empresa, ante la ausencia de una planificación estratégica, sigue respondiendo espontáneamente a las oportunidades y amenazas de su medio externo. Es así como las estrategias y metas que se desarrollan, no se las hace bajo los parámetros de un proceso premeditado que sirva de guía para su formulación exitosa.

Por otro lado, se evidencia una fuerte concentración del proceso de toma de decisiones, el cual recae exclusivamente sobre la gerencia. Es desde ahí, en donde se conciben las decisiones para cada una de las funciones propias de la empresa: administrativa, financiera, operaciones y comercial, de tal modo que los encargados de dichas áreas tienen un escaso margen de decisión, pero si mucha responsabilidad en la ejecución de las medidas gerenciales. De este modo es inexistente la realización de consultas que convoquen la participación conjunta de

los miembros de la organización, y las directrices tomadas solo se dan a conocer para su implementación, sin posibilidad de alguna sugerencia de cambio o de mejoramiento.

Si bien las decisiones son tomadas únicamente por el gerente general, hay que tener en cuenta que la gerencia de COMUNICATE, está a cargo de una persona capacitada y entrenada, que ha logrado constituir una idea de negocio fructífera, ajustada plenamente al objeto social de la empresa. Los esfuerzos hechos, han permitido a la empresa adquirir una amplia trayectoria y una útil experiencia en el mercado. Es posible afirmar en razón de esas aptitudes y a la gestión hecha, que la dirección está a la altura de las responsabilidades de la empresa, aunque como se expuso anteriormente no se genere una cultura participativa, excediéndose la gerencia muchas veces en sus funciones y olvidando los beneficios de la delegación en la toma de decisiones.

Respecto a los procesos de evaluación y control, se llevan a cabo solo para una de las áreas de la empresa, una falla enorme es la falta de un sistema de control del área comercial que termina siendo la matriz de la organización ya que el funcionamiento del resto de áreas dependerá de los resultados que el área comercial tenga, es así como se deja de medir el desempeño de los miembros de dicha área, tornándose difícil el descubrir las falencias y los desaciertos en el cumplimiento de las funciones. Sin embargo el área de operaciones es decir donde se ejecutan la instalación, recuperación y reacondicionamiento de equipos, si posee unos indicadores de evaluación de desempeño, pero esto por imposición de DIRECTV, que tiene ciertas normas que exigen resultados a las compañías instaladoras o que manejan sus operaciones, de este modo DIRECTV realiza mensualmente auditorias para velar por el cumplimiento de los indicadores.

Entre los problemas más sensibles de la empresa se encuentra la falta de una estructura definida y formal, su respectivo organigrama, la ausencia de una organización y de una delimitación de funciones y responsabilidades y el

desconocimiento entre los empleados de los principios y valores que orientan la actividad de la empresa. Estos problemas organizacionales ocasionan cierta confusión en la ejecución de las tareas, haciendo difícil alcanzar una mayor cooperación entre las distintas áreas de la empresa.

13.2. Evaluación área de gestión humana.

La organización no posee un departamento de gestión humana formalizado, por ende no posee el personal idóneo para realizar procesos de selección, así mismo no se posee las políticas ni los procesos para llevar a cabo una selección de personal eficiente para la operación. Esto es una debilidad ya que no hay una política clara para determinar la selección de personal acorde a las necesidades de la organización.

Por la debilidad en las políticas de selección ante la ausencia de un departamento de gestión humana formalizado, no se tiene un alto grado de especialización en los cargos de la compañía, que se pueden reflejar en la cantidad tan corta de personas con estudios universitarios en los principales puestos de coordinación y analistas, así mismo por la capacidad económica de la organización no es posible contratar personas tan especializadas como se desearía. Es una debilidad clara ya que no se cuenta muchas veces con el personal idóneo para la operación.

A pesar de que no hay un área de gestión humana como tal, el área administrativa ha centralizado el control de los procesos en la sede principal, lo cual ha sido positivo para la compañía, ya que tiene un alto grado de coordinación entre los departamentos y los procesos.

En general el clima de trabajo en la organización es bueno; las condiciones físicas no ponen en riesgo la salud y bienestar de los empleados, dado que el local donde funciona la empresa está en buen estado, y lo suficientemente iluminado y ventilado. Quizá el único problema radica en que es poco espacioso, pero sin

causar incomodidades mayores. Las tareas de instalación y desinstalación, representan las labores de mayor riesgo para los empleados ya que pueden proporcionar accidentes, sin embargo no se han presentado mayores inconvenientes al respecto, y el personal técnico debe contar con una certificación en alturas igualmente se les brinda una ARP pen caso de que al técnico le suceda algo.

El proceso de contratación de y reclutamiento en el área quizá más importante de la empresa: la comercial recae sobre la dirección comercial, cuya decisión se basa en una evaluación mínima del aspirante en donde a este solo se le considera su hoja de vida y los resultados de una entrevista, quedando en evidencia las falencias en la contratación del personal expuesto anteriormente. Por otra parte los técnicos son contratados por una cooperativa asociativa de trabajo que siguiendo los requisitos del cargo, elaborados por la empresa, envía a quien considera más aptos.

Con respecto a la inducción en el puesto de trabajo la empresa si lo hace, en donde al trabajador se le da a conocer las funciones que deberá desempeñar y todo lo relativo a la organización y estructura. Respecto a la evaluación de desempeño como ya se dijo anteriormente solo se da para el área de operaciones de la empresa, con una serie de indicadores establecidos y exigidos por DIRECTV, para el resto de áreas no existe ninguno criterio que permita medir los alcances de su desempeño.

Una de las mayores limitaciones en la administración de personal se da en el área comercial , debido a la remuneración que ofrece la empresa hace complicado encontrar personas idóneas para el cargo y que estén dispuestas a trabajar por un largo periodo de tiempo, ocasionando una alta rotación de personal

13.3. Evaluación área comercial

Trabajar bajo la marca de DIRECTV Colombia brinda a la organización no solo un posicionamiento asegurado sino trabajar bajo una imagen que tiene la compañía como tal. Es una fortaleza para la organización, ya que posee una imagen ya establecida en el mercado lo que le permite tener mayor desarrollo comercial

En comparación a los demás operadores del sector que además de ser más económicos ofrecen a los usuarios y paquete más completo de servicios de telecomunicaciones como telefonía fija y móvil, la organización tiene una debilidad con respecto al mercado, puesto que los precios de sus productos no son tan accesibles en comparación al resto de oferentes del mercado, la marca es vista como una marca cara que no todos pueden acceder.

Al actuar COMUNICATE como canal de distribución de sus clientes corporativos y velar, como representante comercial, por la expansión de sus servicios en el mercado, las estrategias diseñadas para este fin apuntan a intensos esfuerzos publicitarios y de ventas. La empresa trabaja de acuerdo a tácticas que buscan posicionar las marcas en la mente de los usuarios y llamar la atención de cada uno de los segmentos definidos por la empresa: mercado natural, compuesto por personas naturales; empresas conformadas especialmente por casinos, restaurantes, discotecas, bares, hoteles, universidades, entidades financieras; y clientes corporativos como unidades residenciales, edificios, almacenes y fondos de empleados. La acción publicitaria es intensiva, en ella se intenta abarcar distintos medios todos los que estén en manos de la empresa, como la radio, la internet, prensa, entre otros, es así que se han instalado avisos externos luminosos en la sede, se realizan ocasionalmente pautas en periódicos y emisiones radiales, se ubican puntos de venta en centros comerciales y se participa en eventos, ferias y otros actos sociales y cívicos de gran afluencia de público.

La comercialización de los servicios hecha por COMUNICATE únicamente tiene cobertura en la ciudad de Cali, contando con subdistribuidores en Palmira, Tuluá, Popayán y Buga, son ellos los que se encargan de llevar a sus zonas de influencia la venta y tienen autonomía para la promoción del servicio, siempre y cuando estos tengan en cuenta una serie de requisitos en metas de ventas propuestas por COMUNICATE. No obstante esta modalidad de tener sub-distribuidores ha ocasionado que el nivel de ventas no sea el esperado ya que el control que COMUNICATE ejerce sobre ellos es escaso, sin embargo son necesarios para continuar con presencia en la región y mantener cierto nivel de ventas global.

Toda la labor comercial se guía por la realización de un objetivo de ventas periódico, sin embargo los mecanismos que se hacen para evaluar el desempeño de los agentes comerciales en el cumplimiento de estos objetivos, son precarios o inexistentes, lo cual constituiría una falla si se tiene en cuenta la importancia de esta labor en la rentabilidad de la empresa. A esto se le suma otra dificultad que tiene que ver con la inexistencia de un parámetro que oriente a la definición de las metas globales e individuales de cada mes. Se ha establecido alguna políticas de promoción comercial, pero no se realizan completamente, debido a la falta de planeación y supervisión del área.

13.4. Evaluación área de operaciones

Los procesos y operaciones en esta área se rigen bajo los lineamientos de DIRECTV Colombia, estos básicamente se manejan por el método BALANCE SCORE CARD, en donde DIRECTV pone a disposición de los dealers como COMUNICATE, bajo una plataforma virtual, una serie de indicadores de obligatorio cumplimiento, de manera que estos se ven obligados a tener dichos indicadores en niveles óptimos de desempeño o cumplimiento ya que de eso dependerá que DIRECTV siga comprando o no los servicios brindados por los dealers o bien que se asigne o no más trabajo a estos. La organización como tal lleva trabajando

bajo este método por dos años, lo cual ha llevado a la compañía a ser más eficiente y prestar mejor el servicio, ya que los indicadores están dispuestos para cada una de las operaciones: instalaciones, recuperación y reacondicionamiento. Es recomendable y además representaría una fortaleza para la organización que esta lleve en sus procesos un buen manejo de indicadores ya que así podría demostrar a DIRECTV su eficiencia y buen desempeño con respecto a los demás dealers a nivel nacional.

El proceso operativo de COMUNICATE consiste en 3 funciones básicas que constituyen junto a los servicios de soportes técnicos, la totalidad del proceso de trabajo de la empresa:

1. Instalación del servicio DIRECTV: la función de instalación se lleva a cabo de acuerdo a las normas técnicas establecidas por DIRECTV COLOMBIA, estas reglas van desde especificaciones para la ubicación de los equipos y la antena, su recorrido, las condiciones climáticas y físicas en que se deben instalar, los accesorios que se deben emplear, las zonas autorizadas para la instalación, y la forma en que los técnicos deben ir dotados y presentados a cada trabajo. Aquí no solo el recurso humano, sino también el tecnológico son de vital importancia para la eficacia de este proceso. El primero debe contar con una capacitación técnica en estas tareas y cierta experiencia laboral y el segundo, estar ajustado a todos los requisitos de la operación; el decodificador y la antena que se instalan constituyen equipos de alta tecnología, que garantizan una excelente calidad de la señal, y la disposición y el estado de herramientas y materiales contribuyen a la eficiencia en los trabajos de instalación. En general todos los insumos técnicos se adaptan fácilmente a esta fase de trabajo. Para conocer oportunamente todos los servicios de instalación solicitados, la empresa cuenta con un sitio web, facilitado por DIRECTV, quien es el que recibe dichas solicitudes, en un formato denominado JOBCARD donde se incluye toda la información necesaria para la visita del técnico, como: el nombre del suscriptor, dirección, servicio solicitado

entre otros. Un operario consulta diariamente, para asignar las órdenes de servicio con su respectiva ruta de acuerdo a lo indicado en el JOBCARD.

2. Desinstalación y recuperación de equipo de DIRECTV: Esta es la fase intermedia de la labor y el servicio ofrecido por COMUNICATE y tiene que ver con la desinstalación y recuperación del decodificador, en los casos en que cesa la afiliación, o el cliente no ha pagado o no ha recargado el servicio. Generalmente los técnicos delegados contactan y visitan a los suscriptores y retiran los equipos. Esta función se apoya al igual que la instalación, con una plataforma virtual dispuesta por DIRECTV, la cual arroja las zonas, el nombre, la dirección, teléfono entre otros datos del suscriptor, al cual se le debe hacer la desinstalación.

3. Reacondicionamiento de equipos: esta es la fase con la que finaliza la labor de comunícate con respecto al servicio para DIRECTV, en esta etapa los equipos recuperados (decodificadores) son mandados al área de reacondicionamiento, la cual posee un taller en donde los equipos son adecuados, arreglados, pintados entre otras cosas, con el fin de que cuenten con todas las características técnicas necesarias para su reutilización en el servicio DIRECTV. Aquí al igual que en las otras dos etapas se cuenta con una serie de indicadores exigidos por DIRECTV, para ejercer control sobre el número de quipos que se reacondicionan.

Con respecto a la situación y gestión interna del área de operaciones, se pueden resaltar los siguientes factores:

- El manejo de inventarios: no presenta confusiones en la entrada salida de mercancía, cuyo registro está debidamente actualizado y precisado en el programa de Excel que es utilizado para este fin. Igualmente, semanalmente se presenta un informe o reporte del inventario y de la solicitud de materiales, el cual es enviado en el momento oportuno al departamento de logística de DIRECTV.

Adicional al Excel la empresa cuenta para el control de inventarios, con el apoyo de un software especializado, llamado GAVIOTA que tiene un control más detallado del inventario de la compañía: con información de los movimientos de trabajadores, clientes, proveedores, los estados de cuenta de los proveedores, las rutas de instalación, rutas de recuperación, salidas y entradas de la caja menor, las ventas y consignaciones; de todo lo existente en la compañía desde materiales de instalación, hasta equipos de cómputo. Este programa se encuentra enlazado con la parte contable para la elaboración de los informes correspondientes.

Adicionalmente DIRECTV cuenta con una plataforma en internet denominada HSP en donde DIRECTV registra cada uno de sus decos y los activa y es así que se sabe la ruta del deco si está en la bodega, si está activo donde el cliente o si fue recuperado.

- La empresa tiene unas instalaciones adecuadas para el almacenamiento de equipos y herramientas cumpliendo con todas las exigencias por parte de DIRECTV. Equipos que se encuentran dispuestos de acuerdo a un sistema de clasificación que facilita su uso en el momento que se requiere.
- La gran trayectoria que tiene comunicate ha permitido obtener mayores avances de productividad de equipos y materiales y en la eficiencia del recurso humano ha habido avances.
- El número y las aptitudes de las personas encargadas de las labores técnicas y comerciales corresponden a las exigencias por el carácter del servicio.

13.5. Evaluación financiera

COMUNICATE para el manejo financiero cuenta con un revisor fiscal y una auxiliar contable, en esta área se observó que existe una limitada planeación, no existen indicadores de evaluación de los pocos planes que se realizan y estos solo se

diseñan cuando la empresa requiere movilizar recursos, igualmente los presupuestos para gastos mensuales son casi inexistentes, así como las proyecciones y presupuestos de ventas y los planes de financiamiento.

No obstante a esta limitada planeación, existe un control financiero, sustentado en una información contable oportuna y confiable. En efecto esto es utilizado como herramienta para tomar decisiones, cuya responsabilidad como ya se ha dicho es de la gerencia.

La reinversión de utilidades es la principal fuente de financiación, no se utiliza el préstamo bancario, ni el crédito de proveedores. La financiación externa no se prefiere como medio de obtención de recursos.

Por otro lado la compañía con el software GAVIOTA posee un sistema de control de inventarios de acuerdo a cada proceso de logística y distribución en las áreas operacionales de instalaciones, recuperación y reacondicionamiento, procesos que son determinados por DIRECTV, el hecho de tener las operaciones de recuperación y rehúso ya por bastantes años, hace que la compañía tenga mucha más experticia y experiencia en el control de inventarios de la compañía con respecto a los demás dealers.

Una de las grandes fortalezas de la compañía es que a través de los 20 años de trayectoria en el mercado nunca ha requerido endeudarse ni ha operado bajo la modalidad de crédito con ninguno de sus proveedores, lo cual indica un buen nivel de liquidez para la operación convirtiéndose este aspecto en una fortaleza, ya que la organización no ha requerido endeudarse para poder operar y sostenerse a lo largo del tiempo.

Así la organización no haya tenido necesidad de endeudarse en todo el tiempo de operación que lleva, tiene una buena reputación a nivel financiero y además está respaldado por el tema de ser aliado de DIRECTV, lo cual es una gran ventaja para la organización ya que posee ciertas fuentes de financiación segura.

En términos generales la situación financiera de la empresa arroja muy buenos resultados en términos de liquidez, endeudamiento y rentabilidad. Con respecto a los estados de resultados a diciembre de 2015 y diciembre de 2016 (anual) (VER ANEXOS), la organización cuenta con una significativa capacidad de pago de su deuda a corto plazo que se ha sostenido durante el tiempo. Igualmente se tendrá como soporte de la situación financiera de la compañía los siguientes indicadores financieros de liquidez y solvencia en base a los estados de resultados y balance general:

$$1. \text{ Razón corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Razón corriente año 2015} = (1'689.654.000 / 246'505.000) = 6,85444108638$$

$$\text{Razón corriente año 2016} = (2'060.456.000/306'990.000) = 6,7780168735$$

Interpretación: Para el año 2015 COMUNICATE LTDA, por cada peso de obligación vigente, contaba con 6.8 pesos para respaldarla es decir que del 100% de sus ingresos el 22.6%, son para el pago de sus obligaciones y le quedan disponibles el 77.378%. Con respecto al año 2016 se puede decir que su liquidez se mantiene, ya que por cada peso que debe, tiene un respaldo de 6.7 pesos, es decir que del 100% de los ingresos el 14.99% es para cubrir sus obligaciones quedando disponibles el 85.11%.

El indicador demuestra que la empresa tiene la capacidad suficiente para saldar sus obligaciones en el corto plazo.

$$2. \text{ Prueba acida} = (\text{Activo corriente} - \text{Inventario}) / \text{Pasivo Corriente}$$

$$\text{Prueba acida año 2016} = (2'060.456.000 - 72'423.000) / 306'990.000 = 6,914714$$

Interpretación: Para el año 2016, se puede determinar que si la empresa COMUNICATE LTDA, tuviera la necesidad de atender todas sus obligaciones corrientes, no tendría necesidad de liquidar y vender sus inventarios, porque cuenta con el respaldo de \$6.91.

3. Capital de trabajo= (activo corriente-pasivo corriente).

Capital de trabajo año 2016= $(2'060.456.000 - 306'990.000) = 1.753.466.000$

Interpretación: Una vez la empresa COMUNICATE LTDA cancele el total de sus obligaciones corrientes le quedaran 1'753.466.000 millones de pesos para atender las obligaciones que surgen en el normal desarrollo de su actividad económica.

Con la aplicación de los anteriores indicadores queda claro que COMUNICATE LTDA, es solvente y cuenta con liquidez financiera, ya que tiene los recursos necesarios para cumplir con sus obligaciones, y le queda una disponibilidad financiera adecuada.

13.6. Herramientas tecnológicas

La empresa para llevar a cabo las diferentes actividades necesarias para su funcionamiento, posee una serie de herramientas tecnológicas que sirven de apoyo para sus diferentes áreas, a continuación se hará una descripción de ellas.

Equipos de cómputo.

Para las actividades administrativas cada empleado cuenta con un computador con las siguientes características:

- ✓ **Monitor:** los monitores de todos los computadores son de la marca **HP**, referencia HP s1933, es un monitor LCD panorámico de 18.5 pulgadas, con una resolución de 1366 x 768 pixeles.
- ✓ **Procesador (CPU):** La referencia de los procesadores en la compañía es: **HP Pro 3130 MT**, el cual cuenta con las siguientes características:
 - Procesador: **Intel® Core™ i3**
 - Velocidad de la CPU: **3.20 GHz**
 - Núcleos: **4**
 - Memoria instalada (RAM): **4GB**
 - Tipo de sistema: sistema operativo de **64 bits**, procesador x 64
 - Capacidad del sistema: 500.104.687.616 bytes (**465 GB**)
 - Sonido: sistema de sonido - **HD audio**.
 - Puertos interfaces: **lector de interfaces: Y, puertos USB 2: 8.**



Fuente: información suministrada por la compañía.

- ✓ **Impresión.** Para todo lo correspondiente a impresión y fotocopiado de documentos, cada área cuenta con una impresora: **kyosera FS-1035 MFP**, la cual tiene una alta capacidad para las diferentes tareas empresariales, posee las siguientes características:

- Multifuncionales Negro: **FS-1035 MFP**
- Capacidad Mensual: **20.000**
- Funciones: impresión, copia, y escáner **(3 en 1).**
- Velocidad: 35 páginas por minuto A4
- Resolución: **1200 x 1200**
- Tamaños de Papel: **8.5" x 14"**
- Memoria: **256MB/768MB**
- Capacidad de Papel: **300/800 hojas**



Fuente: información suministrada por la compañía.

Sistema operativo y software:

Los equipos de cómputo de la compañía trabajan con el sistema operativo **WINDOWS 10**, que es la última versión que ha lanzado Microsoft, en la cual se destaca su simplicidad en el manejo de sus aplicaciones, volviendo al modelo tradicional de los sistemas de Windows.

Software especializado.

Para ciertas actividades administrativas y contables la empresa cuenta con tres software que sirven de apoyo para estas tareas, a continuación se hará una descripción de dichos programas:

- ✓ **World office:** Es un software contable que sirve de apoyo en el área de contabilidad. Permite la presentación de resultados en cualquier periodo, mediante informes contables y financieros que se pueden ver de forma gráfica y comparativa, todos con opción de exportación a Excel. Así mismo los impuestos nacionales y distritales incluyendo información exógena y todos los libros oficiales con su correspondiente numeración.

Igualmente permite calcular, contabilizar y reversar de manera automática el deterioro de cartera de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa con respecto a los periodos de vencimiento de los documentos y la tasa diaria a utilizar; calcula y contabiliza de manera automática el deterioro de los inventarios al corte de fecha que se requiera y de los productos que por políticas de la empresa se deban deteriorar, permite calcular en bloque y de forma automática el VNR (Valor Neto de realización). Realiza de forma automática el deterioro de los productos que se vendan por debajo del costo de los mismos¹⁸⁹.

- ✓ **Gaviota:** Este fue un software CRM especialmente diseñado y creado para la compañía COMUNICATE LTDA. Se lo define como un CRM, ya que es un sistema diseñado para administrar de manera integral todos los procesos de compañía, dicho sistema comprende varias funcionalidades entre las que se encuentran:
 - El registro de los inventarios de la compañía.
 - Las instalaciones realizadas.
 - Los registros de liquidación
 - La base de datos de empleados
 - Los estados de cuenta de empleados o proveedores.
 - Todo lo correspondiente a la caja menor.
 - El registro de las ventas realizadas

- ✓ **Smartdealer:** este software desarrollado por DIRECTV, tiene como objetivo llevar un control y registro de las ventas que se hacen del servicio DIRECTV, en él se lleva un detallado de las ventas que realiza COMUNICATE, así como un registro de la sección de call center, por donde también se vende.

¹⁸⁹WORLD OFFICE. Quienes somos. Disponible en: <http://www.worldoffice.com.co/niif/>. Consultado el 27 de mayo del 2017.

13.7. Matriz de evaluación de factores internos E.F.I.

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS			
EFE			
FACTORES DETERMINANTES DEL EXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1. altos estándares de calidad en el servicio al cliente.	10%	4	0.4
2. Talento humano especializado	5%	3	0.15
3. inversión en tecnología	10%	4	0.4
4. Diversificación de contenidos	5%	3	0.15
5. .posicionamiento estratégico dentro del sector	5%	4	0.2
6. Manejo de Indicadores	5%	3	0.15
7. Gestión de Procesos	5%	3	0.15
8. Posicionamiento de Marca	10%	4	0.4
9. Alta inversión en Marketing	5%		0
DEBILIDADES			
1. .Precios de productos	10%	2	0,1
2. Politices de Selección	5%	1	0.1
3. Portafolio de productos	10%	1	0.1
4. Clima Organizacional	5%	1	0.1
5. Ausentismo	5%	1	0.1
6. Sistemas de Planificación	5%	2	0.05
TOTAL	100%		2.92

Fuente: Elaboración propia.

13.7.1. Interpretación de datos

De acuerdo al resultado de la sumatoria de los pesos ponderados (2,55) significa que la organización COMUNICATE LTDA se encuentra en un ambiente interno que tiene tanto fortalezas como debilidades, en este punto no se puede determinar que alguno de estos factores afecte positiva o negativamente la organización. En conclusión a cada factor le damos un peso según su importancia, para lo cual tomamos como más importante la alta inversión en tecnología y los altos estándares en la calidad del servicio al cliente, ya que son las dos principales características de la marca y que debes ser bandera de la organización. es de vital importancia mantener al usuario del servicio feliz con la atención y la excelente calidad en el servicio prestado por parte de la compañía. Así mismo, Calificamos 0.1 para el posicionamiento de la marca, reconocida a nivel mundial por ser la más innovadora en lo que se refiere a Televisión Satelital.

En cuanto a las amenazas , se califica con 0.1 a los precios de productos y la poca diversificación de los mismos, esto se traduce en una desventaja para la marca y por ende para la organización, ya que en contexto con los demás operadores del sector se tiene una desventaja grande al no poder ofrecerle al mercado combos completos de más de 4 servicios a precios accesibles, por lo cual así los clientes prefieran la calidad de los productos de la marca , terminan por ir donde la competencia por precios y plataformas completas.

13.8. Análisis estratégico del diagnóstico interno.

La evaluación que se llevó a cabo en cada una de las áreas de la empresa demuestra claramente que las áreas en las que se pone mayor énfasis y una mayor atención en su desarrollo son aquellas que corresponden a la esencia y razón de ser de la empresa y determina su crecimiento y posicionamiento en el mercado, estas son el área comercial y el área de operaciones, son en ellas donde están los puntos fuertes de COMUNICATE, gracias a los cuales es vista como una empresa que hace bien su labor, conocida por una orientación estratégica definida.

Las principales fortalezas que se definen de estas áreas son:

- ✓ Fuerza de ventas capacitada
- ✓ Comprensión amplia del mercado
- ✓ Estrategias adecuadas a las necesidades de DIRECTV en cuanto a la difusión de su servicio
- ✓ La marca COMUNICATE tiene un importante reconocimiento entre las empresas del sector de las telecomunicaciones.
- ✓ Las fases del proceso logístico están detalladamente definidas y reglamentadas de manera que la actividad de la empresa es muy ordenada.
- ✓ Hay un apropiado manejo de inventarios, de equipos y herramientas
- ✓ El personal técnico con el que se cuenta es altamente calificado
- ✓ Es evidente la alta calidad del recurso tecnológico
- ✓ Por su trayectoria la empresa cuenta con experiencia en el proceso de trabajo técnico.

Sin embargo, pese a los avances que se ha tenido en ciertas cosas de las áreas, estas no se encuentran exentas de problemas o dificultades sensibles que amenazan las fortalezas que puedan tener. Hay que prestar mayor atención sobre todo en el área comercial, ya que padece de deficiencias de planeación y control

capaz de echar a perder lo logrado en ventas que ha sido positivo. Se hace necesario crear mecanismos de evaluación del desempeño y sistematizar las actividades rutinarias de los agentes comerciales con arreglo a un plan claro y preciso que oriente suficientemente su labor. También es evidente la necesidad de hacer lo que se hace pero con una planeación adecuada y continua.

En cuanto al área administrativa se encontraron muchas falencias y limitaciones que han impedido una mayor consistencia en interacción con el resto de áreas igualmente una mayor participación del personal con los fines y objetivos de la compañía. El gerente general no le ha puesto la atención y la valoración suficiente a las ventajas que pueden traer la planeación, se ha lanzado a actuar espontáneamente, lo cual representa un riesgo enorme si se tiene en cuenta, las condiciones del mercado y la economía actual, igualmente resulta inapropiado el grado de participación de los miembros de la organización que es casi nulo en las decisiones de la compañía. Sin embargo frente a las falencias que se pudieron encontrar, sobresale una dirección competente en sus capacidades, que a pesar de la falta de gestión en el proceso administrativo ha logrado llevar a la empresa por buenos resultados. Es necesario prepararse y hallar solución a las dificultades presentes en el área, porque las aspiraciones de crecimiento de la compañía se pueden ver entorpecidas.

La gestión financiera presenta falencias en su evaluación y control que se reduce a la presentación de informes contables. La fortaleza que tiene esta área es que su situación financiera es buena en cuanto no ha necesitado de endeudamiento para su funcionamiento y se auto sostiene, sin embargo para conservar los resultados obtenidos has ahora se hace necesario crear un manejo financiero , que valore la necesidad de tratar los recursos a través de presupuestos y planes financieros permanentes, en los que se decida la destinación del dinero para las distintas actividades.

Con respecto al recurso humano se puede determinar que su gestión ha hecho un buen trabajo teniendo como punto de referencia, la capacitación y el ofrecimiento de un clima de trabajo estable que propicia COMUNICATE. La problemática que tiene mayor relevancia en esta parte del estudio, es la remuneración del personal del personal del área comercial, lo cual origina constantes retiros de los empleados. El cargo de agente comercial por ejemplo ofrece escasas opciones de ascenso en la compañía lo que lo hace poco atractivo, siendo una de las principales causas de la rotación de personal que se presenta en este cargo.

14. CAPÍTULO 3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

Con este capítulo empieza la elaboración del plan estratégico para la empresa COMUNICATE, con el cual se pretende guiar la actividad de esta empresa en los próximos años. Esta es quizá es la fase más importante y definitiva de esta investigación, que comprende aparte de la definición estratégica que se verá a continuación, el diseño del plan de acción y la creación de los mecanismos de evaluación y control.

14.1. Análisis DOFA.

MATRIZ DOFA	
ESTRATEGIAS F.O	ESTRATEGIAS F.E
La alta cobertura de las TICS en el país y el fuerte uso del internet se convierten en un escenario favorable para la inversión en tecnología que realiza la compañía en sus nuevos productos.	Mejorar en la calidad de los procesos y de su gestión y ser más competitivos es una de las estrategias de la compañía con respecto a la devaluación del peso con respecto al dólar, ya que los insumos de los servicios aumentan su precio considerablemente lo que hace que la operación no sea tan rentable, procesos como soporte técnico por teléfono, así mismo el reacondicionamiento de equipos es vital para sostener la operación en tiempos de crisis.
Los altos estándares de calidad en el servicio al cliente que caracteriza a la compañía es una de las grandes estrategias a las que debe acudir ante la cada vez mayor regulación del sector por temas de calidad en el servicio o competencia desleal entre otras.	La alta inversión en marketing también debe ser usada para mostrar el compromiso social y ambiental de la compañía, ante Impacto ambientales asociados al consumo de recursos como la energía, agua y papel. Mostrar como procesos de teletrabajo, así mismo los reacondicionamientos de los decos , sus fuentes de poder y hasta el mismo reciclaje de las baterías , hacen que la compañía contribuya

	de una manera u otra contra el impacto ambiental que causa la operación como tal.
El posicionamiento de la marca debe ser usado como trampolín por la compañía cuando se ha presentado un Aumento Ingreso promedio Crecimiento del PIB per cápita ,lo cual traduce en mayor dinamismo en productos que no son de primera necesidad como los que ofrece la organización.	La inversión en tecnología que hace la organización bajo la marca DIRECTV permite y contribuye a acortar los Ciclos de innovación largos en comparación con los de los líderes internacionales y ausencia de visión estratégica de la industria, especialización y priorización. El sector servicios es el que mayor crecimiento ha mostrado en los últimos años, desplazando incluso sectores por excelencia radares de la economía del país, la posibilidad de invertir bajo esta dirección permite que la economía mejore y por ende la calidad de vida de los habitantes también.
La buena gestión en los procesos y manejo de indicadores de competitividad son vitales en una economía que tiene cada vez Mayor acceso a las tecnologías de la información y las comunicaciones.	Otra de las estrategias que desde la fortaleza que tiene la organización con respecto a la alta inversión en marketing que realiza la marca DIRECTV, es poder lanzar campañas de educación y acabar con los mitos urbanos que afectan la imagen corporativa tales como Impacto visual por colocación de antenas en áreas urbanas, generando un tema de contaminación visual y posibles enfermedades generadas por las radiaciones.
Las inversiones del gobierno en el sector favorecen todas las fortalezas de la compañía, puesto que esto conlleva a que haya mayor dinamismo, mayor inversión extranjera, lo cual posibilita ofrecer mejores servicios a mejores costos.	La alta calidad de estándares en servicio al cliente hace que la satisfacción del producto sea alta, y así mismo las expectativas del mercado el cual no se verá afectado por la inflación existente ante el deseo de adquirir un buen servicio
ESTRATEGIAS D.O	ESTRATEGIAS D.A
Aprovechar las oportunidades para minimizar las debilidades.	Minimizar las debilidades y contrarrestar las amenazas.
Aprovechar el alto dinamismo del sector y la inversión del gobierno para diversificar el portafolio de productos ofrecidos por la organización, para así mejorar la productividad, actualmente se presentan las fusiones de diferentes empresas del sector o la	Mejorar las escalas de remuneración de los agentes comerciales.

adquisición para poder llegar a mas mercados cada vez más.	
Crear parámetros de gestión para que desde la gerencia se propicie la delegación de funciones autónomas y la participación activa de todos los miembros de la organización en la toma de decisiones.	La compañía debe crear el departamento de gestión humana, y redefinir los procesos de selección y de contratación, así mismo tener un programa de capacitación y entrenamiento constante, motivando la innovación en procesos y productos, con el fin de mejorar la eficiencia y competitividad de la compañía.}
Diseñar parámetros y directrices de acuerdo a la experiencia que la empresa ha adquirido en el mercado para organizar un proceso de planeación estratégica permanente.	La creación del departamento de gestión humana también realizaría un gran aporte al clima organizacional y disminuiría el ausentismo. Esto también ayudaría a incentivar la innovación dentro de la compañía, con el fin de mejorar la eficiencia y competitividad de la compañía y que beneficiaría por ende a la marca DIRECTV.
Crear parámetros de gestión en el área financiera con el propósito de dar un manejo técnico y más óptimo de los recursos de la empresa.	Trabajar en la imagen de responsabilidad social y ambiental de la compañía es una estrategia ganadora teniendo en cuenta que la compañía ha adoptado procesos en pro de la no contaminación, rehusó y eliminación de residuos, no solo contribuyendo al medio ambiente sino también generando empleo a nivel nacional desde el área de reacondicionamiento.

14.2. Visión de la organización

Para la formulación de la visión de la empresa es necesario tener en cuenta ciertos elementos de su situación presente, futura y del pasado, para así entender lo que se quiere lograr en la misma, cuál es su proyección en el tiempo.

14.2.1. Elementos de la visión de COMUNÍCATE

- **ELEMENTOS PREVIOS**

1. Líder en servicios de tecnología y telecomunicaciones en la ciudad de Cali
2. Conocimiento del sector a nivel general
3. Trayectoria de 19 años
4. Generación y desarrollo de empleo
5. Desarrollo de procesos propios del negocio

- **SITUACION PRESENTE DE LA ORGANIZACIÓN**

1. Desarrollo de las 4 operaciones del negocio
2. Presencia a nivel regional
3. Negocio con alta rentabilidad

- **ELEMENTOS DEL PASADO**

1. Ausencia departamento Gestión Humana
2. Contratación no formal
3. Procesos no estandarizados

4. Ausencia de sistemas de planificación
5. Ausencia de trabajo sin presupuestos

- **FUTURO**

1. Mayor competencia en el sector
2. Mayor competitividad
3. Mayor inversión y tecnología
4. Mayor regulación
5. Globalización de procesos

- **IMAGINAR LA ORGANIZACIÓN**

1. Líder a nivel nacional en todos los procesos del negocio
2. Organización generadora de desarrollo a nivel social
3. Primer dealer a nivel nacional de la marca DIRECTV
4. Diversificación de productos adicionales a la marca
5. Mayor posicionamiento a nivel nacional

- **ELABORACION DE LA ESTRATEGIA**

1. Sistemas de planificación eficientes
2. Centralización de procesos
3. Inversión en entrenamiento y capacitación del personal
4. Expansión del negocio
5. Competitividad bajo manejo de indicadores

- **PREVEER OBSTACULOS**

1. Planificación estratégica
2. Estudios de mercadeo continuos
3. Control y seguimiento de planes de acción
4. Inversión
5. Expansión comercial
6. Definición de políticas de contratación y entrenamiento

- **CONCEPCION DE LA ARQUITECTURA DEL CAMBIO**

1. Creación del departamento de gestión humana
2. Capacitación y entrenamiento constante
3. Políticas de contratación definida
4. Definición de procesos

14.2.2. Visión actual de la organización

Para el 2.012 queremos proyectarnos a nivel nacional como una empresa líder, idónea y oportuna, con el fin de que sea reconocida y requerida por nuestros clientes y usuarios, aportando así al desarrollo socioeconómico del país.

14.2.3. Visión propuesta

Ser en el 2020 reconocida a nivel nacional como una empresa líder en el sector de las telecomunicaciones, cumpliendo los más altos estándares de calidad, eficiencia y productividad. Logrando posicionar la marca DIRECTV, convirtiéndonos en un grupo empresarial integral y de avanzada.

14.3. Misión de la organización

Se identificarán los elementos necesarios para la construcción de una misión de manera que esta vaya de acuerdo a la razón de ser de la empresa en cuestión, como sus principios y valores, los servicios que ofrece, sus usuarios, entre otros aspectos.

14.3.1. Elementos de la misión

- **FILOSOFIA, PRINCIPIOS Y VALORES**

1. Honestidad
2. Creatividad
3. Compromiso
4. Liderazgo
5. Motivación

- **PRODUCTOS Y SERVICIOS**

1. Instalación de productos de televisión satelital
2. Comercialización de productos de televisión satelital
3. Recuperación de los equipos
4. Rehusó de los equipos

- **USUARIOS Y CLIENTES**

5. Ciudad de Cali
6. Todos los estratos
7. Urbanos y rurales

- **MERCADO META**

1. Mercado a nivel nacional, haciendo énfasis en las principales ciudades del país.

- **CONOCIMIENTO Y TECNOLOGIA**

1. Televisión satelital
2. Rehusó y reacondicionamiento de productos de televisión digital
3. Adecuación y amplificación de redes

- **GRUPOS DE INTERES**

1. Personas naturales
2. Empresas
3. Operadores de telefonía
4. Distribuidores comerciales

- **RESPONSABILIDAD SOCIAL**

La marca DIRECTV tiene como objetivo reducir un 10% las emisiones de carbono por metro cuadrado en toda la región hacia el 2017, dar apoyo a su cadena de valor en procesos de certificación ambiental y continuar trabajando en el desarrollo de decodificadores más eficientes.

- ✓ La empresa hoy está estableciendo los procedimientos para la medición de residuos de manera regional, a través de un nuevo programa de recolección de datos. En esta línea, DIRECTV rediseñó el sistema de recupero y reciclado de equipos (cuenta con 5 centros regionales de reciclado) , a nivel nacional COMMUNICATE LTDA posee 2 de estos 5 centros; y actualmente acompaña a los proveedores en prácticas innovadoras de certificación ambiental para asegurar una cadena de valor (proveedores de insumos, antenas, instaladores) comprometida con el

desarrollo de componentes electrónicos, bajo estándares de operación éticos, sociales y medioambientales.

- ✓ Por otra parte, la compañía ya está produciendo, un decodificador más pequeño que utiliza la mitad de cartón para su embalaje y genera un 30% menos de consumo de energía eléctrica en comparación al modelo anterior. DIRECTV cuenta además con la tecnología Nexus que a partir de la conectividad en red de los decodificadores de un mismo hogar, brinda mayor eficiencia en términos de consumo de energía y optimiza la experiencia del usuario.
- ✓ Una de las prácticas implementadas en la región ha sido el desarrollo del sistema pre-pago, un producto inclusivo de DIRECTV ya que permite controlar el consumo de televisión con mayor flexibilidad mediante recargas periódicas. Todos estos cambios y medidas de generación del menor impacto ambiental deben ser asumidos por todos los aliados (dealers) que posee la marca, razón por la cual la organización COMUNICATE LTDA participa activamente en todos los lineamientos de desarrollo sostenible que implementa la marca.

14.3.2. Misión actual de la organización

Ser la mejor organización dedicada a la comercialización logística e instalación de productos y servicios de televisión por suscripción e Internet, mediante una mezcla de innovación y cumplimiento a nuestros clientes, lo cual garantiza un alto nivel de rentabilidad que se refleja en el bienestar de sus colaboradores.

14.3.3. Misión propuesta

COMUNICATE LTDA es una empresa comercial, encargada de la recuperación, remano-facturación, comercialización e instalación de televisión satelital, buscando

garantizar mediante un equipo comprometido y actualizado la satisfacción de las expectativas de sus usuarios, a través de un estructurado proceso de representación comercial, generando así un negocio que permita rentabilidad a nuestra organización y bienestar y continuidad a sus colaboradores.

La labor de COMUNICATE se fundamenta en los valores de honestidad, creatividad, compromiso, liderazgo, eficiencia y estricto cumplimiento de las normas propias de los contratos de asociación con DIRECTV, así como en el bienestar de las personas que trabajan en ella.

14.4. Objetivos globales. Periodo: 2017-2018.

1. Abarcar el 20% del mercado de las telecomunicaciones de la televisión por suscripción e internet a nivel regional para el año 2018.
2. Incrementar la rentabilidad máxima sobre la inversión en 15% para el año 2018.
3. Aumentar los ingresos por ventas, instalaciones, recuperación y remano facturación para el año 2018 en un 15%.
4. Desarrollar herramientas y procesos innovadores que garanticen el incremento de la competitividad en los siguientes 3 años.
5. Brindar un excelente servicio a los clientes directos e indirectos de COMUNICATE LTDA.

14.5. Estrategias globales. Periodo: 2017-2018.

1. Ampliar la red comercial interna y externa para expandir el mercado actual y cubrir nuevos nichos de mercado.
2. Reestructurar de los departamentos comerciales y de instalaciones con el fin de incrementar la productividad.
3. Implementar una gestión financiera eficiente que permita la obtención de mayores utilidades.

15. CAPÍTULO 4. PLAN DE ACCIÓN.

Con el siguiente plan de acción se pretende plasmar o enmarcar los logros que se esperan obtener en la organización y las acciones que son necesarias para alcanzarlos, con el fin de mejorar las diferentes áreas que componen la organización.

Para la formulación del plan de acción se plantearan los logros que se esperan obtener con el plan propuesto, posteriormente las actividades y estrategias necesarias para alcanzarlos:

15.1. Área administrativa - Objetivos específicos. Periodo: 2017-2018.

1. Incentivar y desarrollar la conformación de una cultura participativa en los diferentes niveles de cada área durante el periodo 2017-2018.
2. Potencializar para el primer semestre del 2017 la gestión de la toma de decisiones de los directivos y áreas de la empresa.
3. Para el segundo semestre del 2017, conseguir una organización optima en la asignación de responsabilidades de la empresa, para tener claridad en la relación cargo-función entre el personal de las diferentes áreas de la empresa.
4. Mejorar la gestión administrativa de evaluación financiera e inversión a corto y mediano plazo

15.2. Área comercial - objetivos específicos. Periodo: 2017-2018.

1. Incrementar las ventas en un 30% por parte de los sub-distribuidores actuales para el segundo semestre del 2017.

15.3. Área instalaciones – objetivos específicos. Periodo: 2017-2018.

1. Disminuir los costos operativos en un 10% para el año 2018
2. Mejorar la calidad y servicio, cumpliendo con los requerimientos y expectativas de los clientes.
3. Ampliar la cobertura de las operaciones de DIRECTV, en un 50% en los próximos 3 años, llegando a las principales ciudades de Colombia.

15.4. Plan de acción: Problemas vs Causas.

Plan de acción – situación actual		
ÁREA	PROBLEMA	CAUSA
ADMINISTRATIVA	1. Bajos niveles de participación por parte de los empleados	Falta de espacios de opinión.
	2. Demoras y esperas excesivas en los procesos operacionales	Naturaleza familiar de la empresa y carencia de prospección.
	3. Desconocimiento del rendimiento del área comercial	- Carencia de planes , deficiencias en la planeación - Falta de indicadores de medición y control.
	4. Sobrecarga laboral	Carencia de formalidad en la descripción de los cargos y funciones.
	5. Equivocado direccionamiento de los recursos financieros	Desinterés por el área por porte de la gerencia.
	6. Alta rotación del personal	- Inexistencia de un área de recursos humano. - Falta de claridad en el perfil del cargo. - Propuesta económica poco atractiva para el aspirante al cargo. - Sistema de remuneración poco atractiva. - Falta de definición del manual de funciones.

	7. Bajo desempeño del recurso humano	Falta de organización de las actividades de capacitación.
	8. Baja penetración en el mercado	Falta de proyección en el mercado
COMERCIAL	9. Alta rotación de personal en el área comercial	- Carencia de un proceso de selección de personal. - La falta de un sistema de remuneración. - La falta de un manual de funciones. - Remuneración basada en un sistema de comisión por ventas. - Aporte del 100% por parte del asesor. comercial para su seguridad. - Contrato laboral bajo la modalidad de contratistas por servicio.
	10. Desaprovechamiento de oportunidades de negocio	Bajo poder de negociación. Limitada la búsqueda de crecimiento comercial.
	11. Baja efectividad en las ventas	- Carencia de un plan de desarrollo del sistema de control de los distribuidores. - Poca exigencia de parámetros de cumplimiento de metas por parte de la gerencia hacia los distribuidores. - Falta de exigencia y motivación - Poca exigencia de parámetros de cumplimiento de metas. - Falta de responsables del control de desarrollo.

	12. No cubrimiento total del mercado	• No permite incrementar el número de ventas mensuales. • Limita la obtención de mayores utilidades. • Limita el mayor posicionamiento de la marca COMMUNICATE. • Debilita el mayor cubrimiento del mercado.
	13. Incumplimiento de las metas comerciales	• Falta de responsables directos en cada línea de producto. • Falta de planeación y control de los planes comercial.
OPERACIONES	14. Incremento de quejas por instalaciones	• Problemas en el control del proceso de instalaciones.

15.5. Plan de acción: objetivos vs estrategias.

PLAN DE ACCION – OBJETIVOS VS ESTRATEGIAS.						
ÁREA	OBJETIVOS DE SOLUCION	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO ANUAL.
ADMINISTRATIVA	Generar una cultura participativa.	1. Implementar procesos de retro alimentación a nivel directivo. 2. Estimular la creatividad en el empleado.	• Realizar comités mensuales a nivel operativo y directivo. • Campañas de sensibilización. • Crear un buzón de ideas. • Evaluar cada cierto tiempo las ideas de los empleados.	Gerente general y director administrativo	✓ Tiempo: 3-5 horas. ✓ Materiales: hojas e impresión.	\$900.000
	Reestructurar los criterios democráticos.	3. Delegar actividades de decisión a personas responsables de cada área. 4. Implementar el manual de funciones.	• Capacitar a los jefes de área en la toma de decisiones. • Modificar el manual de funciones. • Relacionar por escrito las responsabilidades y límites en la toma de decisiones. Crear un sistema de sanciones por el incumplimiento de las políticas.	Gerente general.	✓ Tiempo: 12 horas	\$600.000
	Crear un sistema de evaluación del área comercial.	5. Evaluar las capacidades del empleado. 6. Establecer los indicadores de control. 7. Crear un sistema de	• Realizar la evaluación DOFA, por cada asesor comercial. • Utilizar herramientas como el coaching. • Asignar un presupuesto para	Gerente general y director administrativo	✓ Tiempo: 5 horas	\$80.000

		incentivos por cumplimiento.	compensaciones.			
	Establecer una estructura organizacional clara.	8. Desarrollar un organigrama de la empresa.	- Revisar y replantear los límites de rango y autoridad de cargos. - Institucionalizar el manual de funciones entre los cargos nuevos y existentes.	Gerente general y junta de socios.	✓ Tiempo: 6 horas	\$60.000
	Desarrollar un sistema de planeación y control financiero.	9. Crear los instrumentos de control financiero	- Elaborar un presupuesto mensual y semanal de tesorería. - Evaluar con indicadores financieros los resultados económicos del mes. - Evaluar la rentabilidad de las líneas del negocio. - Evaluar las fuentes de financiación y de inversión.	Gerente general y revisoría fiscal.	✓ Asesoría especializada.	\$3.000.000
	Implementar un sistema de selección de personal adecuado para cada cargo	10. Detallar las etapas del proceso de selección. 11. Crear sistemas de evaluación para el empleado. 12. Definir el perfil de los cargos a nivel de toda la empresa. 13. Reestructuración de la liquidación salarial actual.	- Estructurar los medios de convocatorias para los aspirantes. - Creación de un comité de selección de personal integrado por los jefes de área. - Definición de un manual de funciones de manera clara y concisa. - Creación de un sistema de habilidades y conocimientos - Identificar los requerimientos y habilidades por el cargo.	Gerente general y director administrativo.	✓ Tiempo: 3 horas, en 5 semanas.	\$300.000
					✓ Refrigerios.	\$1.000.000

	Mejorar el desempeño del recurso humano	14. Implementar capacitaciones en cada área.. 15. Recurrir a instituciones de capacitación y desarrollo de personal.	- Realizar el cronograma de capacitaciones anual. - Manejar un control de seguimiento del cumplimiento de la capacitación. - Contactar cursos con el SENA para la capacitación de los empleados.	Gerente general y director administrativo.	✓ Impresión de documentos. ✓ Tiempo: una hora.	
	Crear un sistema de evaluación de mercados y proyectos.	16. Desarrollar una base de datos de información estratégica para el negocio. 17. Evaluar la información en términos de mercado y rentabilidad.	- Desarrollar una base de datos de información estratégica. - Evaluar la información en términos de mercado y rentabilidad.	Gerente general y director administrativo.	✓ Tiempo: 6 horas al mes.	\$1.000.000
COMERCIAL.	Formalizar las condiciones laborales en el área comercial.	18. Definir las condiciones laborales del asesor comercial. 19. Establecer un proceso de selección del personal.	- Realizar 5 comités entre gerente comercial y general para concretar los criterios referentes a perfiles, remuneración, funciones y capacitación. - Levantar la decisión en una acta ante la junta de socios. - Definir cuantas y cuales fases del proceso de selección se van a llevar a cabo, pruebas psicotécnicas, visitas domiciliarias, entre otras. - Contratar agencias especializadas en selección de personal de experiencia que se encargue de estas actividades.	Gerente general y director comercial.	✓ Tiempo: 1 hora. ✓ Salario + prestaciones de vendedores. ✓ Papelería e impresiones. ✓ Comisión de servicio a agencia temporal personal.	\$40.000.000

	Desarrollar relaciones comerciales con grandes clientes.	20. Realizar una intensiva campaña para penetrar en el mercado institucional.	• Creación y presentación de proyectos comerciales. • Reuniones periódicas con representantes de grandes clientes.	Gerente general y director comercial.	✓ Tiempo: 5 días al mes para un total de 60 días al año. ✓ Gastos de representación.	\$5.000.000
	Apoyar y dar seguimiento comercial a la red de sub-distribuidores actuales.	21. Implementación de las medidas de seguimiento a la red de sub-distribuidores. 22. Implementación de las medidas de control sobre la red de sub-distribuidores. 23. Implementación de un sistema de capacitación a la red de sub-distribuidores.	• Soporte comercial y administrativo constante. • Creación de un sistema de comunicación formal. • Solicitud de cronograma de trabajo de cada agente. • Actividades de notificación a nivel organizacional. • Programar un cronograma de capacitaciones.	Gerente general y director comercial.	✓ Tiempo: 3 horas y media. ✓ Línea telefónica de servicio. ✓ Servicio virtual. ✓ Transportes por visitas. ✓ Capacitaciones.	\$5.000.000
	Ampliar la red de sub-distribución.	24. Desarrollar una intensiva penetración en el mercado. 25. Desarrollar el mercado en las zonas rurales.	• Diseñar o adelantar estudio de factibilidad de mercados. • Formalización de las políticas de operación comercial con los sub-distribuidores. • Realizar una convocatoria de candidatos. • Desarrollar una convocatoria de sub-distribuidores en las zonas rural estratégicas. • Lograr alianzas con pequeños negocios de comunicación en la zona rural para que sirvan	Gerente general y director comercial.	✓ Tiempo: 15 horas ✓ Estudio de mercado ✓ Clasificados en el periódico. ✓ Transportes por visitas a zona rural.	\$3.000.000

			como puntos de servicio.			
OPERACIONES.	Crear un sistema de control de calidad en las instalaciones.	26. Crear una línea de sugerencias y reclamos. 27. Falta de iniciativa de la gerencia.	• Recopilar una base de datos con las quejas y reclamos. • Clasificar la información. • Evaluar las incidencias y repeticiones de dichas quejas. • Recurrir a una agencia temporal para su contratación.	Gerente general y director comercial.	✓ Tiempo: 2 horas diarias y cuatro horas más. ✓ Línea telefónica. ✓ Salario + prestaciones de supervisor.	\$20.000.000

16. CAPITULO 5. EVALUACION Y CONTROL.

El siguiente capítulo permite evidenciar los indicadores de evaluación del plan de acción propuesto, explicando la frecuencia de su evaluación. Se utilizó la herramienta de cuadro de mando integral (CMI), que permite medir y controlar las diferentes áreas de la empresa para que en conjunto se logren unos resultados adecuados en la organización.

CUADRO DE MANDO INEGRAL (CMI) PARA LA EMPRESA COMUNICATE LTDA.						
AREA	OBJETIVO	PERSPECTIVA	INDICADOR	FORMULA	SIGNIFICADO	FRECUENCIA
ADMINISTRATIVA	Generar una cultura participativa.	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.	Índice de cobertura de la capacitación.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ personas capacitadas}}{\text{total personal programado}} * 100$	Mide porcentualmente la cantidad de personas capacitadas.	Mensualmente.
			Costo promedio presupuestado en capacitación.	$\frac{\text{Costo real capacitación}}{\text{costo presupuestado}} * 100$	Mide el grado de cumplimiento de los costos de capacitación sobre el valor presupuestado.	Mensualmente.
			Índice de desempeño.	$\frac{\text{Resultados alcanzados en área}}{\text{resultados planeados en el área.}} * 100$	Mide el nivel de rendimiento del empleado en su área de trabajo	Mensualmente.

	Reestructurar los criterios democráticos.	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.	Tiempo promedio de gestión de un proceso.	(N° de días en que se hizo gestión/días planeados para resolver gestión)*100.	Mide el tiempo en que tarda en resolverse una situación frente al tiempo planeado de solución	Mensualmente.
	Crear un sistema de evaluación del área comercial.	PROCESOS INTERNOS.	Índice de herramienta de control utilizado en el área comercial.	N° de herramientas utilizadas /herramientas totales planeadas. *100	Mide porcentualmente el cumplimiento de utilización de herramientas de control comercial, sobre el total que se planeó incorporar.	Trimestral.
			Índice de cumplimiento de metas comerciales.	Ventas alcanzadas / ventas planeadas*100	Mide porcentualmente el cumplimiento de metas comerciales.	Trimestral.
			Índice de desempeño.	Resultados alcanzados en el área/ resultados planeados en área *100	Mide el nivel de rendimiento del empleado en su área de trabajo.	Mensualmente.
	Crear una estructura organizacional muy clara.	FIANANCIERA	Rentabilidad por línea de negocio	(Utilidad por línea de negocio/ventas de la línea de negocio) * 100	Mide porcentualmente la rentabilidad de las líneas del negocio	Mensualmente
			Tasa de retorno para los propietarios.	(Utilidad neta/patrimonio) *100	Mide porcentualmente la rentabilidad del negocio que corresponde a los socios de la empresa.	Mensualmente.
			EBITDA(las ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización)	Utilidad operativa + depreciaciones + amortizaciones + provisiones.	Mide el flujo de caja operativo disponible que es capaz de generar el negocio para su operación.	Mensualmente.

	Legalizar la remuneración del empleado que aún no lo tenga de acuerdo a las exigencias legales del mercado laboral	PROCEOS INTERNOS.	Índice de satisfacción del empleado.	N° de empleados satisfechos/empleados totales*100	Mide porcentualmente el grado de satisfacción del empleado frente a lo que ofrece la empresa.	Anualmente.
	Implementar un sistema de selección de personal adecuado para cada cargo	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitación y perfeccionamiento del personal.	(N° de funcionarios capacitados/total de directivos)*100	Mide porcentualmente la cantidad de empleados capacitados en el año sobre la dotación efectiva.	Anualmente.
			Indicador de rotación de personal.	(Total de trabajadores retirados/número promedio de trabajadores)*100	Mide porcentualmente la cantidad de trabajadores retirados en la empresa en un periodo de tiempo dado	Mensualmente.
	Mejorar el desempeño del recurso humano.	PROCESOS INTERNOS. FINANCIERA.	Índice de cobertura de la capacitación.	(N° de personas capacitadas/total personal programado)*100	Mide porcentualmente la cantidad de personas capacitadas.	Mensualmente
			Costo promedio presupuestado en capacitación.	(Costo real de capacitación/costo presupuestado)*100	Mide el grado de cumplimiento de los costos de capacitación sobre el valor presupuestado.	Mensualmente
			Índice de desempeño.	(Resultados alcanzados en área/resultados planeados en el área.)*100	Mide el nivel de rendimiento del empleado en su área de trabajo.	Mensualmente.
COMERCIAL	Crear un sistema de evaluación de mercados y de proyectos.	PROCESOS INTERNOS	Índice de proyectos.	Cantidad de proyectos en el año.	Mide los proyectos de expansión planeados en el año.	Semestralmente.

	Formalizar las condiciones laborales en el área comercial.	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.	Rotación de personal en el área comercial.	(Empleados del área comercial retirados/total de empleados del área) * 100.	Mide porcentualmente la cantidad de empleados comerciales retirados, sobre el total de empleados de esa área.	Mensualmente.
			Grado de movilidad en el servicio.	(N° de funcionarios ascendidos/ total de funcionarios) * 100	Porcentaje de funcionarios de planta ascendidos respecto a la planta efectiva de personal.	Anualmente.
	Ampliar la red de sub-distribución.	PROCESOS INTERNOS.	Participación del mercado	(Ventas por línea de producto de empresa/ventas por línea de producto del sector) * 100	Mide la participación porcentual de las líneas de producto de la empresa frente al sector.	Semestralmente.
			Crecimiento de las ventas	(Ventas actuales-ventas anteriores/ ventas anteriores) * 100	Mide el crecimiento de las ventas por línea de producto de la empresa.	Mensualmente.
	Apoyar y dar seguimiento a la red de subdistribuidores actuales.	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.	Eficacia en ventas	(Ventas realizadas por semana/visitas realizadas por semana)* 100	Mide porcentualmente las ventas de cada vendedor y del grupo en general con respecto a la cantidad semanal de ventas programadas.	Mensualmente.
			Eficacia en ventas	(Visitas realizadas por semana /visitas esperadas por semana) * 100	Mide el grado porcentual del cumplimiento de cada vendedor y del grupo en general con respecto a la cantidad semanal de visitas programadas.	Mensualmente.
			Eficacia en ventas	(total ventas por precio de cada venta/ total visitas por costo de visitas) * 100	Mide la relación entre las ventas realizadas por vendedor y el costo total de las visitas realizadas.	Mensualmente.
	Desarrollar relaciones comerciales con grandes clientes.	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.	nivel de penetración en mercado de clientes	(Clientes(grandes empresas)/clientes totales(pequeños y grandes)) * 100	Mide porcentualmente la cantidad de negocios realizados a grandes clientes sobre el total de clientes de	Trimestralmente.

			grandes empresas.		portafolio de la empresa.	
	Segmentar la fuerza de ventas.	PROCESOS INTERNOS.	Grado de cumplimiento de cada línea de producto.	(Vts realizadas por línea de producto/metast de vts presupuestadas por línea.) * 100	Medida porcentual del cumplimiento de ventas por línea, sobre las ventas presupuestadas.	Mensualmente.
			grado de cumplimiento de cada vendedor.	(Vts realizadas por vendedor/meta de ventas por vendedor.) * 100	Medida porcentual del cumplimiento de ventas por vendedor sobre sus metas presupuestadas.	Mensualmente.
OPERATIVA.	Mejorar la calidad y el servicio al cliente	PROCESOS INTERNOS.	Variación del nivel de reclamos por atención telefónica.	(N° quejas –N° quejas anterior /quejas periodo anterior.) * 100	Mide porcentualmente el crecimiento de las quejas y reclamos.	Mensualmente
			Participación de las instalaciones con quejas.	(N° de instalaciones con reclamo / instalaciones totales realizadas en el periodo) * 100	Mide la importancia de las quejas de los clientes en las instalaciones sobre el total de las instalaciones realizadas en el periodo.	Mensualmente
			Oportunidad en la respuesta.	(Solicitudes atendidas en el tiempo establecido./ total de solicitudes atendidas). * 100	Mide porcentualmente el grado de respuesta de la empresa a sus clientes con quejas y reclamos .	Mensualmente.

17.RECOMENDACIONES

1. Es importante que empresas como COMUNÍCATE que se encuentran en una etapa de crecimiento, utilicen este tipo de herramientas como la planeación estratégica, que entre otras cosas permite administrar las decisiones y recursos de una mejor manera, más eficiente, ya que de no hacerlo probablemente se pueden perder importantes oportunidades o en su defecto no se podrán sobrellevar las amenazas del entorno.
2. Es necesario utilizar los elementos de control como los aquí planteados, para que así la empresa pueda evaluar los resultados y que estos vayan de acuerdo al plan de acción para que de esta manera se puedan realizar los ajustes que sean necesarios.
3. Una de las fortalezas que pueden llevar a una empresa hacia el éxito reside esencialmente en el recurso humano, por ello es importante que la empresa sea consciente de que las personas son las que alcanzan los resultados, y por ende puede ser conveniente invertir en ese recurso tan esencial, para así tener a un personal idóneo para el cargo y motivado para un buen desempeño.
4. Para que el contrato con una empresa tan importante como DIRECTV se sostenga implica por parte de COMUNICATE, tener una organización y control de sus procesos: en calidad y buen servicio. Por lo que es recomendable, crear frentes de control de sus procesos internos,

para que ese contrato no se vea afectado por variables que se puedan prevenir.

5. La imagen y elementos corporativos de una organización constituyen la presentación de una empresa frente a sus clientes. En este caso es recomendable que la empresa tenga muy bien definida su misión, visión y valores; ya que con estos criterios se le proporciona confianza tanto a los clientes que adquieren el servicio como a las empresas interesadas en adquirir los servicios de comercialización.

6. Frente a las problemáticas encontradas en las áreas y procesos administrativos de COMUNICATE, es recomendable que la empresa busque apoyo en centros empresariales, en universidades, el SENA o institutos que pueden asesorarle en la parte organizacional del negocio, si no se tiene claridad sobre ciertos aspectos administrativos.

7. Puede ser viable contratar practicantes de universidades o instituciones reconocidas como el SENA, que puedan ayudar en el mejoramiento de ciertos procesos administrativos, como la parte de organización documental o en la parte de control y evaluación del desempeño; esta opción puede no requerir mucha inversión a la vez que se puede contar con un personal bien capacitado para llevar a cabo estas funciones.

18. CONCLUSIONES

- 1.** La metodología que se utilizó para el desarrollo del estudio, permitió evidenciar y caracterizar no solamente las potencialidades de las empresas del sector, sino también las limitantes y faltantes existentes en cuanto a infraestructura, logística, calidad y procesos, demostrando con claridad las variables claves sobre las cuales se debe trabajar en conjunto y no por separado por parte de los actores que lo conforman.
- 2.** Teniendo en cuenta el estudio del perfil organizacional realizado a COMUNICATE, se puede plantear que a pesar de su trayectoria debe trabajar más en el fortalecimiento interno para que los resultados o lineamientos estratégicos se puedan integrar a su planeación.
- 3.** De acuerdo al análisis del entorno, el cual incluye variables económicas, políticas, sociales, demográficas, de competencia, entre otras; se puede observar que para la gran mayoría de empresas del sector, se ha venido presentando un gran desarrollo en cuanto a la inversión que desde el año 2010 se ha dado en este segmento del mercado; lo cual refleja una situación externa con cierta favorabilidad hacia el desarrollo empresarial, esto debido a que las políticas de competitividad del gobierno están proporcionando una directriz para el progreso del sector telecomunicaciones.
- 4.** En cuanto al análisis comparativo propuesto se puede afirmar que para la empresa mediana y pequeña es de suma importancia mejorar el proceso de planeación y control a través de herramientas como la planeación estratégica corporativa, de mercadeo y financiera; y la implementación de un sistema de gestión de calidad en las empresas

que la requieran; esto con el fin de atacar las amenazas y fortalecer la estructura interna de ellas.

5. En el análisis interno se pudo establecer que la empresa carece de principios organizacionales. Lo que representa un gran riesgo y a su vez una limitante en la prevención de sus posibles amenazas y en el aprovechamiento de las oportunidades del entorno.
6. La no existencia de un área de recursos humanos definida y organizada, no hará que la empresa sea lo suficientemente competitiva en el mercado, puesto que su personal de trabajo fácilmente puede optar por una mejor propuesta de la competencia.
7. El que solo el gerente sea el encargado de tomar todas las decisiones en la empresa, ha hecho que el desarrollo de los procesos se torne lento, ya que no se delega ciertas decisiones al personal responsable.
8. La alta rotación de personal presentada en el área comercial, debido a las falencias que se han presentado en la contratación de personal, ha ocasionado que se pierdan personas valiosas en la parte de ventas. Produciendo constantes reprocesos que hacen perder tiempo y dinero.
9. La planeación estratégica es una de las mejores herramientas en la administración para desarrollar y potencializar el crecimiento de una empresa previendo su futuro. Ya que permite crear planes de acción para aprovechar estratégicamente sus oportunidades y fortalezas en su desarrollo organizacional y reducir los riesgos ocasionados por sus debilidades y amenazas del entorno.

- 10.** Es fundamental el manejo técnico de las matrices administrativas de planeación en el direccionamiento estratégico, ya que estas permiten analizar de forma organizada los datos y los resultados que afectan a una organización, ofreciéndole al empresario una guía administrativa clara para la toma de decisiones.
- 11.** Con el plan de acción se pudo establecer ciertas medidas que la empresa debería poner en práctica para reducir sus debilidades en las áreas de administración, comercial y operativa. Entre las que se destacan la formalización de la contratación de los empleados, y la elaboración de manuales de funciones.
- 12.** Se puede determinar que un manejo eficiente del recurso humano es urgente y necesario en la compañía, ya que a lo largo del estudio se evidencio grandes falencia en las diferentes áreas, por su descuido y mal manejo es decir por una planeación casi inexistente.
- 13.** Se hace necesario que la empresa fije una declaración de políticas de calidad en el area de instalaciones, ya que de ella depende el manejo adecuado de su portafolio, teniendo en cuenta que en esta área se han presentado mucha recurrencia en los reclamos y quejas.
- 14.** Con el proyecto se pretendió caracterizar a la organización COMUNICATE LTDA bajo la marca DIRECTV, para conocer sus fortalezas y debilidades frente a otras organizaciones del sector que por muchos años han liderado en mercados nacionales y regionales; e identificar así, los eslabones de la cadena y fortalecer su organización, buscando alternativas de producción y desarrollo mediante una

propuesta estratégica que pueda ser utilizada para mejorar la competitividad del sector; y lograr una solidez en el mercado regional, para competir con los grandes proveedores y transformadores que entraran al mercado nacional. El diagnostico permitió establecer:

- Necesidad de establecer un departamento de gestión humana y establecer unas políticas de selección.
- La necesidad de diversificar su gama de productos, y fortalecer el mercado que tiene actualmente mediante un excelente servicio al cliente postventa.
- La principal fortaleza está en el área de operaciones, en donde se destaca que tiene amplia gama de operaciones como recuperación y reacondicionamiento, sin embargo debe trabajar mucho en el tema de alienación de procesos y definición de roles y responsabilidades bajo los indicadores que le generan rentabilidad al negocio.
- La principal debilidad de la organización está relacionada con la falta de capacitación y entrenamiento al personal operativo, lo cual genera que los equipos de trabajo no tengan unas metas establecidas y planes de acción pobres.
- El papel que pueden jugar las entidades de apoyo en términos de disponer de metodologías de capacitación para transferencia de tecnología y en la integración de los actores de la cadena, se resalta como una clara posibilidad para el desarrollo y fortalecimiento del sector.

19. BIBLIOGRAFÍA

- ALCALDIA DE CALI. Boletín informativo. Disponible en: http://www.cali.gov.co/publicaciones/43452/boletn_informativo_405/. consultado el 20 de diciembre 2016.
- ALCALDIA DE CALI. Informe observatorio social. Disponible en: <http://www.cali.gov.co/observatorios/>. Consultado el 20 de diciembre del 2016.
- ALCALDIA DE CALI. Datos de Cali y el Valle del Cauca. disponible en: http://www.cali.gov.co/publicaciones/datos_de_cali_y_el_valle_del_cauca_pub.
- ALCALDÍA DE CALI. Informe Cali como vamos. Año 2015.
- ALCALDÍA DE CALI. Plan de desarrollo municipal. Año 2012-2015.
- ALCALDIA DE SANTIAGO DE CALI. Programa de inclusión TIOS. Disponible en: http://www.cali.gov.co/desepaz/publicaciones/44505/sabes_que_son_los_tios_territorios_de_inclusin_y_oportunidades/. Consultado el 1 de diciembre de 2016.
- ÁLVAREZ TORRES, Martin. Manual de planeación estratégica. 1ed. Pág. 28.
- ASOCIACION NACIONAL DE EMPRESARIOS. Balance 2015 y Perspectivas 2016. Disponible en: <http://www.andi.com.co/Documents/Balance2015/ANDI%20-%20Balance%202015%20y%20Perspectivas%202016F.compressed.pdf>. Consultado el 29 de diciembre del 2016.

- BANCO DE LA REPÚBLICA. Comunicado de prensa banco de la república. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/comunicados-junta>. Consultado el 4 de enero del 2016.
- BANCO DE LA REPÚBLICA. Tasas de interés. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/tasas-interes>. Consultado el 4 de enero del 2017.
- BETANCOURT, benjamín. Papeles de trabajo para planes estratégicos. 1ed 1995.
- CALDERA MEJÍA, Rodolfo. Planeación Estratégica de Recursos Humanos. 1ed. 2000.
- CEGARRA SÁNCHEZ, José. Metodología de la investigación científica. 1 ed.2012, pág. 42
- CNTV - oficina de planeación. Estudio general de medios. Año 2010-2011.
- COMISIÓN DE REGULACIÓN DE COMUNICACIONES. Informe sectorial de telecomunicaciones. Año 2010. Disponible en: [https://www.crcm.gov.co/uploads/images/files/Informe_sectorial_13\(1\).PDF](https://www.crcm.gov.co/uploads/images/files/Informe_sectorial_13(1).PDF). Consultado en febrero de 2017.
- CONFERENCIA INTERNACIONAL DEL TRABAJO, 96.a. Reunión, 2007.
- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. telecomunicaciones. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>. Consultado el 7 de enero del 2017.

- CUELLAR, Juan Carlos. Planificación estratégica y operativa. 1 Ed, Pág.
- DAGMA. Sistema de Vigilancia de Calidad del Aire de Cali. Disponible en: http://www.cali.gov.co/dagma/publicaciones/110808/grupo_calidad_aire/. Consultado el 22 de diciembre del 2016.
- DAGUER, Guian Polo. Gestión ambiental en telecomunicaciones. Disponible en: <http://telecomunicacionesambiental.blogspot.com.co/consultado> el 22 de diciembre del 2016.
- DANE. Producto Interno Bruto - Primer Trimestre de 2013. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_It_rim13.pdf. Consultado el 3 de enero del 2016.
- DANE. Boletín- principales indicadores del mercado laboral julio de 2016. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_jul_16.pdf. Consultado el 6 de enero de 2017.
- DANE. Clasificación CIIU. Disponible en : <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>. Consultado en febrero del 2017.
- DANE. Comercio Exterior – Exportaciones Junio de 2016. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_jun16.pdf. Consultado el 6 de enero del 2017.
- DANE. Índice de precios del consumidor - IPB- 2016. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y->

costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc. Consultado el 4 de enero del 2017.

- DANE. Informe empleo y desempleo. Año 2016. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>. Consultado el 20 de octubre de 2016.
- DANE. Principales indicadores del mercado laboral diciembre de 2016. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_dic_16.pdf. Consultado el 4 de enero del 2017.
- DANE. Producto Interno Bruto (PIB) Primer Trimestre de 2016. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_I_trim16_oferta.pdf. Consultado el 3 de enero del 2017.
- DANE. Resultados y proyecciones (2005-2020) del censo 2005. Consultado el 1 nov de 2016.
- DANE. Variación desempleo en Cali 2016. Disponible en <http://www.dane.gov.co/>. Consultado el 20 de octubre 2016.
- DIARIO EL PAÍS. Cali libre de analfabetismo. Disponible en: <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/cali-solo-13-habitantes-analfabeta>. Consultado el 3 de diciembre del 2016.
- DIARIO EL PAÍS. Cali, entre las ciudades con mayor perspectiva de crecimiento económico del país. Disponible en: <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/cali-entre-ciudades-con-mayor-perspectiva-crecimiento-economico-pais>. Consultado el 21 de diciembre del 2016.

- DIARIO EL PUEBLO. Desempleo en Cali disminuye. Disponible en: <http://elpueblo.com.co/desempleo-en-cali-disminuye-en-el-62-entre-marzo-y-mayo-de-2015/>. Consultado el 20 de octubre de 2016.
- DIARIO LA REPÚBLICA. Centros comerciales de Cali tienen clientes más compradores. disponible en: http://www.larepublica.co/consumo/centros-comerciales-de-cali-tienen-clientes-m%C3%A1s-compradores_74661. Consultado el 22 de diciembre del 2016.
- DIRECTV COMPANY. Quienes somos. Disponible en: <http://www.directv.com.co/quienes-somos/>. Consultado el 26 de diciembre de 2015.
- DIRECTV. DIRECTV, Latin America. Disponible en: <http://www.directvla.com/about.aspx.consultado> el 30 de diciembre.
- DRUCKER, Peter. The practice of magament. 1 ed. 1955
- EL PAIS. Las cifras de empleo siguen mejorando en Cali. disponible en: <http://www.elpais.com.co/elpais/temas/desempleo>. Consultado el 20 de octubre de 2016.
- FRED R., David. Conceptos de Planeación Estratégica. Perason eduacation, México. 2003.
- GALTUNG. Teoría y métodos de investigación social. 1. Ed, pág. 23
- GARZÓN CASTRILLÓN, Manuel. Planeación Estratégica. 1 ed. 2000.

- GOMEZ, Jorge Iván. Como construir la estrategia de la organización. Revista Dinero. disponible en <http://www.dinero.com/>.
- GOMEZ, Jorge Iván. El ocaso de la planeación estratégica. Revista Dinero. disponible en <http://www.dinero.com/>.
- GUTIERREZ BUENO, Leonard. Cali volvió a ser el epicentro deportivo. En: Diario El País. 2015.
- HUAMAN VALENCIA, Héctor. Manual de técnicas de investigación. 2ed. 2005, pág.16.
- ICG. Índice de Competitividad Global (Index Global Competitiveness ICG). Disponible en: <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sneci/Paginas/indicadores-internacionales-igc.aspx>. Consultado el 7 de enero del 2017.
- KLAPAN, Robert y Norton David. El cuadro de mando integral. 3ed. 2000.
- MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos. Metodología, proceso y desarrollo de investigación. 3 ed. 2003. Pág. 143.
- MIN TIC. A cerca del MINTIC. Disponible en: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-540.html>. Consultado el 8 de enero del 2017.
- MIN TIC. Agencia nacional del espectro. Disponible en: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-6179.html>. Consultado el 8 de enero del 2017.
- MIN TIC. Panorama TIC. 2015. Disponible en: https://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-14305_panoranatic.pdf. Consultado el 4 de febrero de 2017.

- MIN-TIC. Autoridad nacional de televisión. Disponible en: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-6181.html>. consultado el 8 de enero del 2017.
- MIN-TIC. Comisión de regulación de comunicaciones. Disponible en: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-4033.html>. consultado el 8 de enero del 2017.
- MINTZBERG, Henry. El Proceso Estratégico, conceptos, contextos y casos, 1 ed. 1997, pág. 1.
- OROZCO HERNÁNDEZ, Carlos. Planificación y programación. 2 ed. 2011, pág. 27.
- PEREZ CASTAÑO, Martha. Guía práctica de planeación estratégica. Universidad del valle. Facultad de ciencias de la administración. Departamento de dirección y gestión administrativa. Santiago de Cali, 1999.
- Planeación estratégica en el sector industrial de manufactura y comercialización de bolsas plásticas en Palmira. Universidad del Valle, Palmira, Colombia. 2009.
- PORTER, Michael. Ser competitivo. 1ed. 2008
- PORTER, Michael. Estrategia competitiva. 27 ed. 2000
- REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA. disponible en: <http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=TbKjFtoxMDXX2j9LSVSy>. Consultado el 20 de diciembre del 2015
- REVISTA DINERO. La inflación de 2016 cerró en 5.75%. disponible en: <http://www.dinero.com/economia/articulo/inflacion-en-colombia-2016/240638>. consultado el 4 de enero del 2017.

- REYES, Dianna. Formulación de un plan estratégico de la empresa Global Net. En Cali con horizonte de tiempo 2011 al 2015 para logra de mejoras en sus procesos competitivos. Universidad Santiago de Cali. Año 2011.
- ROCHE PARIS, Fernando. La planificación estratégica en las organizaciones deportivas. 4 ed. 2005.
- RODRÍGUEZ, COMBELLER, Carlos. El nuevo escenario, la cultura de calidad y productividad en las empresas. 1ed. México, 1996.
- SALABA SALAZAR, Hernando. Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás asociaciones estratégicas. 1ed. 2005
- SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica, 1ed. 1985,1990.
- SAMPIERI HERNÁNDEZ, Roberto. Metodología de la investigación. 1.ed. 2003, pág.10
- SECRETARIA DE DEPORTE CALI. Programas. Disponible en: <http://www.cali.gov.co/deporte/>. Consultado el 22 de diciembre del 2016.
- SECRETARIA DE DEPORTES CALI. Calendario deportivo. Año 2016.
- SUN TZU. El Arte de la Guerra. Ed 2003, cap. 9.
- SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Estudio de mercado, sector de las telecomunicaciones en Colombia. Año 2012.

- TAYLOR, Frederick Winston. The Principles of Scientific Management. 1 ed. 1919. Pág. 114.
- UNAL. Guía del análisis DOFA. Disponible en http://www.bogota.unal.edu.co/objects/docs/Direccion/planeacion/Guia_Analisis_DOFA.pdf. Consultado el 20 de diciembre del 2015.
- UNICEF. Estado mundial de la infancia 2011. Disponible en: https://www.unicef.org/honduras/Estado_mundial_infancia2_011.pdf. Consultado el 3 de diciembre del 2016.
- UNIVERSIDAD DEL ROSARIO. Análisis estratégico del sector de las telecomunicaciones: empaquetamiento tecnológico. Año 2015.
- VARGAS, Zoila Rosa. La investigación aplicada. Artículo científico. 2008.
- WORLD OFFICE. Quienes somos. Disponible en: <http://www.worldoffice.com.co/niif/>. Consultado el 27 de mayo del 2017.
- ZALABA SALAZAR, Hernando. Planeación Estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. 1ed, pág. 33.

RESUMEN.

Palabras clave: planeación, análisis, estrategias, objetivo, proceso, indicador, evaluación, control, amenaza, oportunidad, debilidad.

En el presente trabajo de investigación, se define y detalla la formulación estratégica para la empresa COMUNICATE LTDA, teniendo en cuenta que es una organización que no posee unos lineamientos administrativos que direccionen y conduzcan sus actividades en el largo plazo.

Como primera medida se realizó un diagnóstico externo e interno de la organización, con el cual se logró identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Lo que se logró con este diagnóstico es intentar evaluar la posición estratégica de la empresa para poder recomendar las estrategias más adecuadas a su situación actual.

Posterior al diagnóstico estratégico, se procedió a desarrollar las variables estratégicas más importantes que van a encaminar el rumbo de la empresa en el largo plazo, entre dichas variables se encuentran: la definición de la misión, visión, los objetivos y las estrategias globales corporativas.

Seguidamente se desarrolló el respectivo plan de acción para las tres áreas en donde se presentan mayores falencias en sus procesos y planeación, que son la administrativa, comercial y operativa, plan que pretende mediante la definición de los objetivos específicos y sus respectivas actividades, presupuesto y responsables, darle una solución a los problemas presentados en estas áreas y lograr que el plan estratégico formulado se pueda ejecutar y cumplir con los menores riesgos posibles. Igualmente mediante la definición del cuadro de mando integral (CMI), se desarrollaron los indicadores de gestión y control para cada objetivo

planteado, con el fin de que el plan de acción sea eficiente en su puesta en práctica y se obtengan unos buenos resultados.

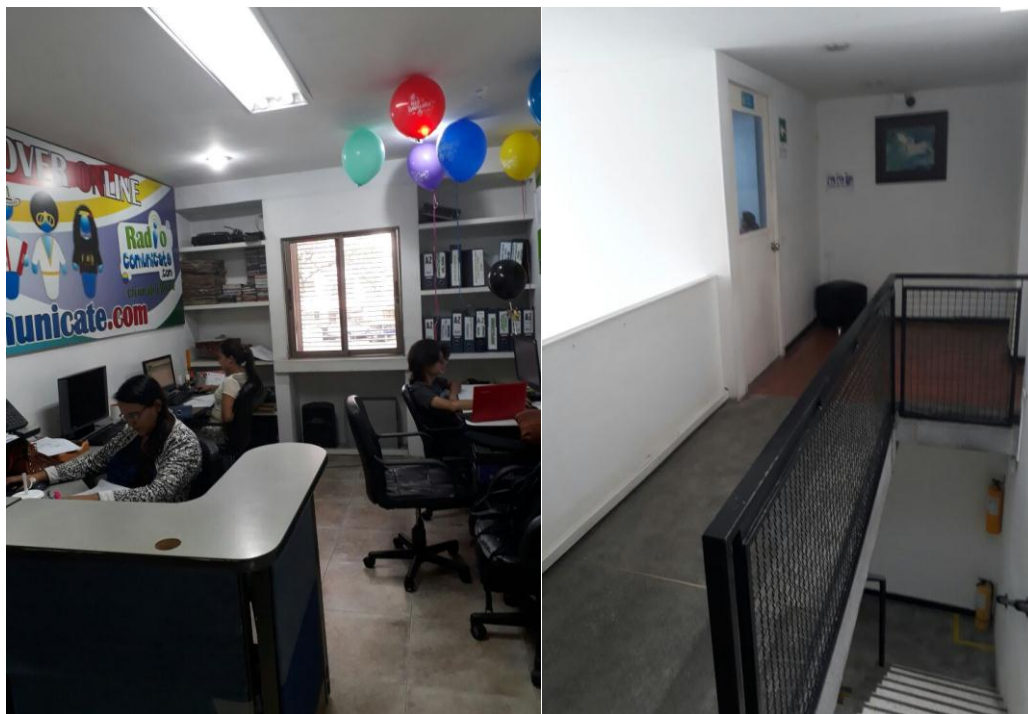
Finalmente se resaltan las principales recomendaciones y conclusiones del proyecto donde se enmarca los criterios que pueden ser objetivos o subjetivos del resultado obtenido por la investigación, aplicada a una empresa del sector de las telecomunicaciones, sector real de la economía de la ciudad de Cali.

ANEXOS.

1. Fotos instalaciones







2. Informes financieros.

COMUNICATE LTDA.

NIT 805004519-9

Balance General con cierre al 31/12/2015

Código	Nombre Cuenta	Saldo Final
1		
11	DISPONIBLE	
1110	BANCOS	7.322.058,20
1120	CUENTAS DE AHORRO	438.064.481,99
1125	FONDOS	457.761,24
	Total para DISPONIBLE	445.844.301,43
12	INVERSIONES	
1205	ACCIONES	335.034.844,68
1215	BONOS	282.365.000,28
1245	DERECHOS FIDUCIARIOS	491.016,53
1255	OBLIGATORIAS	117.000,00
1260	CUENTAS EN PARTICIPACION	3.327.645,00
	Total para INVERSIONES	621.335.506,49
13	DEUDORES	
1305	CLIENTES	39.072.399,00
1325	CUENTA S POR COBRAR A SOCIOS Y ACCIONISTAS	9.531.000,00
1330	ANTICIPOS Y AVANCES	60.527.165,17
1355	ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES O SALDOS A FAVOR	444.343.468,00
1365	CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES	8.837.826,00
1380	DEUDORES VARIOS	28.493.022,00
1390	DEUDAS DE DIFICIL COBRO	24.061.976,00
1399	PROVISIONES	-14.834.819,00
	Total para DEUDORES	600.032.037,17
14	INVENTARIOS	
1435	MERCANCIAS NO FABRICADAS POR LA EMPRESA	22.442.555,00
	Total para INVENTARIOS	22.442.555,00
15	PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	

COMUNICATE LTDA.
NIT 805004519-9
Balance General con cierre al 31/12/2015

Código	Nombre Cuenta	Saldo Final
1520	MAQUINARIA Y EQUIPO	12.542.683,00
1524	EQUIPO DE OFICINA	110.844.338,00
1528	EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION	367.184.682,00
1540	FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	121.329.999,00
1592	DEPRECIACION ACUMULADA	-379.004.917,00
	Total para PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	232.896.785,00
17	DIFERIDOS	
1710	CARGOS DIFERIDOS	0,00
	Total para DIFERIDOS	0,00
	Total para	1.922.551.185,09
2	PASIVO	
21	OBLIGACIONES FINANCIERAS	
2105	BANCOS NACIONALES	3.851.790,44
	Total para OBLIGACIONES FINANCIERAS	3.851.790,44
22	PROVEEDORES	
2205	NACIONALES	68.780.578,60
	Total para PROVEEDORES	68.780.578,60
23	CUENTAS POR PAGAR	
2335	COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	11.454.155,00
2360	DIVIDENDOS O PARTICIPACIONES POR PAGAR	9.531.336,00
2365	RETENCION EN LA FUENTE	16.792.985,34
2367	IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO	-0,51
2368	IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO	1.821.205,00
2370	RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	5.463.672,00
2380	ACREEDORES VARIOS	10.259.592,00
	Total para CUENTAS POR PAGAR	55.322.944,83
24	IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	
2404	DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	-2.274.403,00

Fecha y Hora de Impresión: 31/03/2017 04:58:46 p.m.

Página 2 de 4

COMUNICATE LTDA.

NIT 805004519-9

Balance General con cierre al 31/12/2015

Código	Nombre Cuenta	Saldo Final
2408	IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS POR PAGAR	112.572.402,13
2412	DE INDUSTRIA Y COMERCIO	14.149.000,00
	Total para IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	124.446.999,13
25	OBLIGACIONES LABORALES	
2510	CESANTIAS CONSOLIDADAS	52.467.441,00
2515	INTERESES SOBRE CESANTIAS	5.179.654,00
2520	PRIMA DE SERVICIOS	1.199.791,00
2525	VACACIONES CONSOLIDADAS	24.614.915,00
	Total para OBLIGACIONES LABORALES	83.461.801,00
27	DIFERIDOS	
2705	INGRESOS RECIBIDOS POR ANTICIPADO	147.000,00
	Total para DIFERIDOS	147.000,00
28	OTROS PASIVOS	
2805	ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	31.374.427,77
2815	INGRESOS RECIBIDOS PARA TERCEROS	-120.880.403,00
	Total para OTROS PASIVOS	-89.505.975,23
	Total para PASIVO	246.505.138,76
3	PATRIMONIO	
31	CAPITAL SOCIAL	
3115	APORTES SOCIALES	40.000.000,00
	Total para CAPITAL SOCIAL	40.000.000,00
33	RESERVAS	
3305	RESERVAS OBLIGATORIAS	48.795.763,00
	Total para RESERVAS	48.795.763,00
36	RESULTADOS DEL EJERCICIO	
3605	UTILIDAD DEL EJERCICIO	208.956.884,14
	Total para RESULTADOS DEL EJERCICIO	208.956.884,14
37	RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	

COMUNICATE LTDA.

NIT 805004519-9

Balance General con cierre al 31/12/2015

Código	Nombre Cuenta	Saldo Final
3705	UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADOS	1.753.333.077,86
3710	PERDIDAS ACUMULADAS	-375.039.678,66
	Total para RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	1.378.293.399,20
	Total para PATRIMONIO	1.676.046.046,34
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.922.551.185,10

EDUARDO RAFAEL MOLINA PIMIENTA
16767929
Representante Legal

MARIA ROCIO CORDOBA JARAMILLO
CC 59814557
130348-T
Revisor Fiscal

COMUNICATE LTDA.

NIT 805004519-9

Estado de Resultados entre el 01/01/2015 y el 31/12/2015

Código	Nombre Cuenta	Saldo Final
4	INGRESOS	
41	OPERACIONALES	
4135	COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR	133.310.640,00
4155	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	8.337.899.969,00
4175	DEVOLUCIONES, REBAJAS Y DESCUENTOS EN VENTAS (DB)	-23.502.155,00
Total para OPERACIONALES		8.447.708.454,00
42	NO OPERACIONALES	
4210	FINANCIEROS	3.188.392,81
4215	DIVIDENDOS Y PARTICIPACIONES	3.882.260,00
4245	UTILIDAD EN VENTA DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	17.000.000,00
4250	RECUPERACIONES	51.705.043,34
4295	DIVERSOS	2.197.605,44
Total para NO OPERACIONALES		77.973.301,59
Total para INGRESOS		8.525.681.755,59
5	GASTOS	
51	OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	
5105	GASTOS DE PERSONAL	1.408.975.533,00
5110	HONORARIOS	22.232.750,00
5115	IMPUESTOS	135.706.002,28
5120	ARRENDAMIENTOS	26.003.736,00
5125	CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	73.800,00
5130	SEGUROS	27.035.456,00
5135	SERVICIOS	288.009.994,00
5140	GASTOS LEGALES	6.755.687,00
5145	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	17.085.698,00
5150	ADECUACION E INSTALACION	10.949.309,00
5155	GASTOS DE VIAJE	46.190.455,00
5160	DEPRECIACIONES	44.602.129,00
5195	DIVERSOS	66.161.156,00

COMUNICATE LTDA.

NIT 805004519-9

Estado de Resultados entre el 01/01/2015 y el 31/12/2015

Código	Nombre Cuenta	Saldo Final
Total para OPERACIONALES DE ADMINISTRACION		2.099.781.705,28
52	OPERACIONALES DE VENTAS	
5220	ARRENDAMIENTOS	466.894.018,00
5225	CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	5.481.367,00
5235	SERVICIOS	4.016.895.248,37
5240	GASTOS LEGALES	392.147,00
5245	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	42.552.860,00
5250	ADECUACION E INSTALACION	10.128.379,00
5255	GASTOS DE VIAJE	8.492.196,00
5295	DIVERSOS	704.122.098,00
Total para OPERACIONALES DE VENTAS		5.254.958.313,37
53	NO OPERACIONALES	
5305	FINANCIEROS	13.528.718,49
5315	GASTOS EXTRAORDINARIOS	47.998.547,00
5395	GASTOS DIVERSOS	27.978.130,31
Total para NO OPERACIONALES		89.505.395,80
54	IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	
5405	IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	189.444.351,00
Total para IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS		189.444.351,00
Total para GASTOS		7.633.689.765,45
6	COSTOS DE VENTAS	
62	COMPRAS	
6205	DE MERCANCIAS	683.035.106,00
Total para COMPRAS		683.035.106,00
Total para COSTOS DE VENTAS		683.035.106,00

COMUNICATE LTDA.

NIT 805004519-9

Estado de Resultados entre el 01/01/2015 y el 31/12/2015

Código	Nombre Cuenta	Saldo Final
--------	---------------	-------------

Utilidad del Ejercicio	208.956.884,14
------------------------	----------------

EDUARDO RAFAEL MOLINA PIMIENTA
16767929
Representante Legal

MARIA ROCIO CORDOBA JARAMILLO
CC 59814557
130348-T
Revisor Fiscal

COMUNICATE LTDA.

NIT 805004519-9

Balance General con cierre al 31/12/2016

Código	Nombre Cuenta	Saldo Final
1		
11	DISPONIBLE	
1105	CAJA	11.151,00
1110	BANCOS	7.751.447,96
1120	CUENTAS DE AHORRO	359.956.221,94
1125	FONDOS	457.761,24
	Total para DISPONIBLE	368.175.582,14
12	INVERSIONES	
1205	ACCIONES	335.034.844,68
1215	BONOS	122.076.000,28
1245	DERECHOS FIDUCIARIOS	491.016,53
1255	OBLIGATORIAS	117.000,00
1260	CUENTAS EN PARTICIPACION	3.327.645,00
	Total para INVERSIONES	461.046.506,49
13	DEUDORES	
1305	CLIENTES	261.901.252,00
1330	ANTICIPOS Y AVANCES	122.541.018,17
1355	ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES O SALDOS A FAVOR	735.322.972,00
1365	CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES	8.221.826,00
1380	DEUDORES VARIOS	30.743.064,00
1390	DEUDAS DE DIFICIL COBRO	24.061.976,00
1399	PROVISIONES	-24.061.976,00
	Total para DEUDORES	1.158.730.132,17
14	INVENTARIOS	
1435	MERCANCIAS NO FABRICADAS POR LA EMPRESA	72.423.967,00
	Total para INVENTARIOS	72.423.967,00
15	PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	

COMUNICATE LTDA.

NIT 805004519-9

Balance General con cierre al 31/12/2016

Código	Nombre Cuenta	Saldo Final
1520	MAQUINARIA Y EQUIPO	13.782.683,00
1524	EQUIPO DE OFICINA	110.844.338,00
1528	EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION	370.828.582,00
1540	FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	121.329.999,00
1592	DEPRECIACION ACUMULADA	-407.515.135,00
	Total para PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	209.270.467,00
17	DIFERIDOS	
1710	CARGOS DIFERIDOS	0,00
	Total para DIFERIDOS	0,00
	Total para	2.269.646.654,80
2	PASIVO	
21	OBLIGACIONES FINANCIERAS	
2105	BANCOS NACIONALES	4.656.588,44
	Total para OBLIGACIONES FINANCIERAS	4.656.588,44
22	PROVEEDORES	
2205	NACIONALES	256.991.944,00
	Total para PROVEEDORES	256.991.944,00
23	CUENTAS POR PAGAR	
2335	COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	14.099.598,00
2360	DIVIDENDOS O PARTICIPACIONES POR PAGAR	3.124.065,00
2365	RETENCION EN LA FUENTE	39.088.618,02
2367	IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO	0,00
2368	IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO	4.113.820,00
2370	RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	5.968.096,00
2380	ACREEDORES VARIOS	11.806.743,00
	Total para CUENTAS POR PAGAR	78.200.940,02
24	IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	
2408	IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS POR PAGAR	57.894.770,27

Fecha y Hora de Impresión: 31/03/2017 05:00:24 p.m.

Página 2 de 4

COMUNICATE LTDA.

NIT 805004519-9

Balance General con cierre al 31/12/2016

Código	Nombre Cuenta	Saldo Final
	Total para IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	57.894.770,27
25	OBLIGACIONES LABORALES	
2510	CESANTIAS CONSOLIDADAS	57.251.972,00
2515	INTERESES SOBRE CESANTIAS	5.753.706,00
2520	PRIMA DE SERVICIOS	1.252.741,00
2525	VACACIONES CONSOLIDADAS	22.594.025,00
	Total para OBLIGACIONES LABORALES	86.852.444,00
27	DIFERIDOS	
2705	INGRESOS RECIBIDOS POR ANTICIPADO	147.000,00
	Total para DIFERIDOS	147.000,00
28	OTROS PASIVOS	
2805	ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	31.374.427,77
2815	INGRESOS RECIBIDOS PARA TERCEROS	-209.207.149,69
	Total para OTROS PASIVOS	-177.832.721,92
	Total para PASIVO	306.910.964,80
3	PATRIMONIO	
31	CAPITAL SOCIAL	
3115	APORTES SOCIALES	40.000.000,00
	Total para CAPITAL SOCIAL	40.000.000,00
33	RESERVAS	
3305	RESERVAS OBLIGATORIAS	48.795.763,00
	Total para RESERVAS	48.795.763,00
36	RESULTADOS DEL EJERCICIO	
3605	UTILIDAD DEL EJERCICIO	328.343.844,32
	Total para RESULTADOS DEL EJERCICIO	328.343.844,32
37	RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	
3705	UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADOS	1.920.635.762,00
3710	PERDIDAS ACUMULADAS	-375.039.678,66

COMUNICATE LTDA.

NIT 805004519-9

Balance General con cierre al 31/12/2016

Código	Nombre Cuenta	Saldo Final
	Total para RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	1.545.596.083,34
	Total para PATRIMONIO	1.962.735.690,66
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2.269.646.655,46

EDUARDO RAFAEL MOLINA PIMIENTA
16767929
Representante Legal

MARIA ROCIO CORDOBA JARAMILLO
CC 59814557
130348-T
Revisor Fiscal

COMUNICATE LTDA.

NIT 805004519-9

Estado de Resultados entre el 01/01/2016 y el 31/12/2016

Código	Nombre Cuenta	Saldo Final
4	INGRESOS	
41	OPERACIONALES	
4135	COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR	277.196.285,00
4155	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	8.233.027.837,00
4175	DEVOLUCIONES, REBAJAS Y DESCUENTOS EN VENTAS (DB)	-7.490.040,00
Total para OPERACIONALES		8.502.734.082,00
42	NO OPERACIONALES	
4210	FINANCIEROS	3.834.671,12
4215	DIVIDENDOS Y PARTICIPACIONES	755.482,00
4245	UTILIDAD EN VENTA DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	51.600.000,00
4250	RECUPERACIONES	47.248.588,00
4295	DIVERSOS	199.564,74
Total para NO OPERACIONALES		103.638.305,86
Total para INGRESOS		8.606.372.387,86
5	GASTOS	
51	OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	
5105	GASTOS DE PERSONAL	1.413.045.752,00
5110	HONORARIOS	16.069.660,00
5115	IMPUESTOS	36.747.750,45
5120	ARRENDAMIENTOS	113.852.814,00
5125	CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	708.000,00
5130	SEGUROS	12.814.153,00
5135	SERVICIOS	415.490.735,00
5140	GASTOS LEGALES	5.590.145,00
5145	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	45.626.027,00
5150	ADECUACION E INSTALACION	25.789.207,00
5155	GASTOS DE VIAJE	54.298.825,00
5160	DEPRECIACIONES	28.510.218,00
5195	DIVERSOS	117.822.595,00

COMUNICATE LTDA.

NIT 805004519-9

Estado de Resultados entre el 01/01/2016 y el 31/12/2016

Código	Nombre Cuenta	Saldo Final
5199	PROVISIONES	9.227.157,00
Total para OPERACIONALES DE ADMINISTRACION		2.295.593.038,45
52	OPERACIONALES DE VENTAS	
5205	GASTOS DE PERSONAL	9.486.964,00
5220	ARRENDAMIENTOS	283.869.140,00
5225	CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	2.667.606,00
5235	SERVICIOS	3.388.508.671,00
5240	GASTOS LEGALES	433.600,00
5245	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	7.445.772,00
5250	ADECUACION E INSTALACION	11.524.258,00
5255	GASTOS DE VIAJE	13.157.827,00
5295	DIVERSOS	1.316.131.099,00
Total para OPERACIONALES DE VENTAS		5.033.224.937,00
53	NO OPERACIONALES	
5305	FINANCIEROS	17.397.113,44
5310	PERDIDA EN VENTA Y RETIRO DE BIENES	300,00
5315	GASTOS EXTRAORDINARIOS	64.436.509,00
5395	GASTOS DIVERSOS	33.981.293,65
Total para NO OPERACIONALES		115.815.216,09
54	IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	
5405	IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	42.129.403,00
Total para IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS		42.129.403,00
Total para GASTOS		7.486.762.594,54
6	COSTOS DE VENTAS	
61	COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACION DE SERVICIOS	
6135	COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR	171.919.624,00
Total para COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACION DE SERVICIOS		171.919.624,00
62	COMPRAS	
6205	DE MERCANCIAS	603.527.735,00
Total para COMPRAS		603.527.735,00

COMUNICATE LTDA.

NIT 805004519-9

Estado de Resultados entre el 01/01/2016 y el 31/12/2016

Código	Nombre Cuenta	Saldo Final
Total para COSTOS DE VENTAS		775.447.359,00
Utilidad del Ejercicio		344.162.434,32

EDUARDO RAFAEL MOLINA PIMIENTA
16767929
Representante Legal

MARIA ROCIO CORDOBA JARAMILLO
CC 59814557
130348-T
Revisor Fiscal