

DISEÑO DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ENFOCADO
EN LA FUERZA DE VENTAS PARA LA EMPRESA GLOBAL TV
COMUNICACIONES S.A. EN SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA. PERIODO
2013-2015.

LUIS MARIA VERGARA REBOLLEDO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2013

DISEÑO DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ENFOCADO
EN LA FUERZA DE VENTAS PARA LA EMPRESA GLOBAL TV
COMUNICACIONES S.A. EN SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA. PERIODO
2013-2015

LUIS MARIA VERGARA REBOLLEDO

Trabajo de grado para optar al
Título de Administrador de Empresas

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO
RONALD YONY GONZALEZ MEDINA
MAGISTER EN CIENCIAS DE LA ORGANIZACION

UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2013

NOTA DE ACEPTACIÓN

El presente trabajo de grado, titulado "DISEÑO DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ENFOCADO EN LA FUERZA DE VENTAS PARA LA EMPRESA GLOBAL TV COMUNICACIONES S.A. EN SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA. PERIODO 2013-2015", fue aprobado por el Director de la Sede Regional de la Universidad del Valle sede Norte del Cauca, por la Director de tesis y el Evaluador.

ADOLFO ADRIAN ALVAREZ
Director (e) Universidad del Valle
Sede Norte del Cauca

MARIA FANNY OLAYA GARCIA
Coordinadora del Programa
Administración de Empresas

RONALD YONY GONZALEZ MEDINA
Director de tesis

Evaluador

Santander de Quilichao, Cauca, (17) de septiembre de 2013.

DEDICATORIA

La dedico en primer lugar a mi DIOS todo poderoso que me ha dado la vida y la fortaleza para vencer todos los obstáculos, de igual manera a mi madre, esposa e hijo, y a toda mi familia por apoyarme en momentos difíciles.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a Dios por estar siempre a mi lado, a la Universidad del Valle, a sus directivos, igualmente a los docentes que me asesoraron y me ayudaron a crecer como persona y como profesional.

Gracias al profesor Alexander Zúñiga Collazos por su colaboración y motivación para lograr el éxito.

Al director de grado Ronald Yoni Gonzales Medina por su colaboración en el transcurso de la elaboración del proyecto de grado.

Al Global Tv Comunicaciones, a su administradora Gloria Patricia Duran y al Gerente distrital Mauricio Guzmán Cuevas por brindarme la oportunidad de realizar este estudio dentro de esta Empresa.

A mis amigos, por los momentos compartidos durante toda la etapa universitaria.

.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACION.....	3
1.1 ANTECEDENTES.....	3
1.1.1 Planteamiento del Problema.....	7
1.1.2 Formulación del Problema.....	9
1.1.3 Sistematización del Problema.....	9
1.2 Objetivos de la investigación.....	10
1.2.1 Objetivos Generales.....	10
1.2.2 Objetivos Específicos.....	10
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	10
1.3.1 Justificación Teórica.....	10
1.3.2 Justificación Metodológica.....	11
1.3.3 Justificación Social.....	11
1.3.4 Justificación para la Universidad.....	11
1.3.5 Justificación Personal.....	12
1.4 Marco de Referencia.....	12
1.4.1 Marco Teórico.....	12
1.4.2 Marco Conceptual.....	20
1.4.3 Marco Jurídico.....	23
1.4.4 Marco Contextual.....	25
1.5 Metodología.....	28
1.5.1 Tipos de Estudio.....	28
1.5.2 Estudio Descriptivo.....	28
1.5.3 Estudio Explicativo.....	29
1.5.4 Método de la Investigación.....	29
1.5.5 Método de la observación.....	29
1.5.6 Método Deductivo.....	30
1.6. Fuentes y Técnicas de Recolección.....	31
 2. DIAGNOSTICO GENERAL DE LA EMPRESA.....	 37
2.1 Historia de la Empresa.....	37
2.2 Análisis Interno.....	40
2.3 Análisis de la Cinco Fuerzas de Porter.....	60
2.3.1 Competidores Actuales.....	60
2.3.2 Rivalidad entre Competidores.....	63
2.3.3 Competidores Potenciales.....	64
2.3.4 Poder Negociador de los Proveedores.....	65
2.3.5 Sustitutos.....	65
2.3.6 Poder Negociador de los Clientes.....	66
2.4 Análisis del Proceso de Ventas y Recuperación de Clientes.....	66
2.5 Análisis del Macro ambiente	70
2.5.1 Entorno Demográfico.....	70

2.5.2 Entorno Económico.....	72
2.5.3 Entorno Socio-Cultural.....	76
2.5.4 Entorno Jurídico.....	79
2.5.5 Entorno Político.....	83
2.5.6 Entorno Tecnológico.....	87
 3. POLITICAS ADMINISTRATIVAS.....	 101
3.1 Misión.....	101
3.2 Visión.....	101
3.3 Análisis DOFA.....	104
 4. PLAN DE ACCION.....	 110
4.1 PROPUESTA DE UN PLAN PARA DISEÑAR UNA FUERZA DE VENTAS PARA LA EMPRESA GLOBAL TV COMUNICACIONES S.A....	110
4.2 Estrategias para la fuerza de Ventas para la Empresa Global Tv Comunicaciones S.A.....	113
4.3 Diseño de un Sistema de Control Estratégico.....	120
 5 CONCLUSIONES.....	 131
 6 RECOMENDACIONES.....	 133
 BIBLIOGRAFÍA.....	 135
 ANEXOS.....	 141

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Funciones del Auxiliar al Cliente de la Empresa Global Tv Comunicaciones S.A. Santander, Cauca.....	46
Cuadro 2. Descripción de las Funciones del Personal Técnico de la Empresa Global Tv Comunicaciones S.A. Santander, Cauca.....	48
Cuadro 3. Descripción de Funciones del Personal Auxiliar de Corte y Reconexión de Global Tv Comunicaciones S.A. Santander, Cauca.....	51
Cuadro 4. Descripción de Funciones de la Administradora de Zona de la Empresa Global Tv Comunicaciones S.A. Santander, Cauca.	53
Cuadro 5. Matriz de Análisis Integrado del Entorno Demográfico de la Organización Global Tv Comunicaciones S.A. Santander, Cauca.....	92
Cuadro 6. Evaluación de la Matriz del Entorno Demográfico de la Organización Global Tv Comunicaciones S.A. Santander, Cauca.....	93
Cuadro 7. Matriz de Análisis Integrado del Entorno Económico de la Organización Global TV Comunicaciones S.A. Santander, Cauca.....	93
Cuadro 8. Evaluación de la Matriz del Entorno Económico de la Organización Global Tv Comunicaciones S.A. Santander, Cauca.....	94
Cuadro 9. Matriz de Análisis Integrado del Entorno Socio-Cultural de la Organización Global Tv Comunicaciones S.A. Santander, Cauca.....	95
Cuadro 10. Evaluación de la Matriz del Entorno Socio-Cultural de la Organización Global Tv Comunicaciones S.A. Santander, Cauca.....	96
Cuadro 11. Matriz de Análisis Integrado del Entorno Jurídico de la Organización Global Tv Comunicaciones S.A. Santander, Cauca.....	96
Cuadro 12. Evaluación de la Matriz del Entorno Jurídico de la Organización Global Tv Comunicaciones S.A. Santander, Cauca.....	97
Cuadro 13. Matriz de Análisis Integrado del Entorno Político de la Organización Global Tv Comunicaciones S.A. Santander, Cauca.....	97
Cuadro 14. Evaluación de la Matriz del Entorno Político de la Organización Global Tv Comunicaciones S.A. Santander, Cauca.....	98

Cuadro 15. Matriz de Análisis Integrado del Entorno Tecnológico de la Organización Global Tv Comunicaciones S.A. Santander, Cauca.....	98
Cuadro 16. Evaluación de la Matriz del Entorno Tecnológico la Organización Global Tv Comunicaciones S.A. Santander, Cauca.....	99
Cuadro 17. Matriz de Análisis Dofa de la Empresa Global Tv Comunicaciones S.A. Santander, Cauca.	105
Cuadro 18. Matriz de Análisis Dofa de la Empresa Global Tv Comunicaciones S.A. Santander, Cauca.....	106
Cuadro 19. Dofa Para La Empresa Global Tv Comunicaciones S.A. Santander, Cauca.	107
Cuadro 20 Estrategias para la fuerza de venta.....	117
Cuadro 21. Plan de Acción de la Empresa Global Tv Comunicaciones S.A. Santander, Cauca.....	118
Cuadro 22. Pasos de las ventas Global Tv Comunicaciones S.A. Santander, Cauca.....	122
Cuadro 23. Control de ventas Global tv Santander Cauca.....	123
Cuadro 24. Iniciativas Estratégicas.....	26
Cuadro 25 cuadro de mando integral para la gestión y control de estrategias para la Empresa Global Tv Comunicaciones de Santander Cauca.....	127

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Información de los planes de la Empresa Telefónica.	61
Tabla 2. Información de los Paquetes de la Empresa Claro Colombia.....	62
Tabla 3. Información de precios de la Empresa Directv en Colombia.....	64
Tabla 4 Estadísticas de las Ventas de Global Tv comunicaciones S.A. Santander de Quilichao.....	69
Tabla 5. Factores Claves Externos.....	99
Tabla 6. Matriz EFI.....	108
Tabla 7. Factores claves de éxito.....	109

LISTAS DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Mapa Político del Municipio de Santander de Quilichao.....	25
Figura 2 Modelo propuesto.....	32
Figura 3 Diagrama momentos de verdad.....	35
Figura 4 símbolos de diagramas de flujo de procesos.....	55
Figura 5. Diagrama de procedimientos de afiliación realizada en oficinas Global Tv Comunicaciones S.A. Santander, Cauca.....	56
Figura 6. Diagrama de procedimiento de afiliación realizada por auxiliar de corte y reconexión en Global Tv Comunicaciones S.A. Santander, Cauca.	57
Figura 7. Diagrama de procedimientos de recaudos de suscripciones en oficinas propias.....	58
Figura 8. Diagrama de procedimiento servicios técnicos en Global Tv Comunicaciones S.A. Santander, Cauca.....	59
Figura. 9 Análisis de Los Cinco Fuerzas De Porter.....	60
Figura 10. Mapa de las regiones con cobertura de la Empresa Global Tv Comunicaciones S.A.....	67
Figura 11. Organigrama de la Empresa Global Tv Comunicaciones S.A. Santander, Cauca.....	68
Figura 12. Diagrama de flujo ventas de las ventas de Global Tv Comunicaciones S.A. Santander, Cauca.....	121
Figura 13. Mapa estratégico de Global Tv.....	125

RESUMEN

El presente trabajo de investigación consiste en contribuir a la empresa con una propuesta de un plan de direccionamiento estratégico enfocado en la fuerza de ventas, que permita un diagnostico actual, para ofrecer alternativas para la consecución y recuperación de clientes para la empresa Global Tv Comunicaciones S.A. de Santander, Cauca periodo 2013 a 2015. Una empresa Colombiana legalmente constituida prestadora de servicios de Televisión por cable e Internet, con una cobertura a Nivel Nacional

A través de este trabajo de investigación se logra realizar la formulación de una serie de estrategias con base al análisis de los entornos y al diagnostico actual que incluyen componentes de la empresa que le permiten en la medida que van implementándose aumentar el número de clientes y la rentabilidad haciéndola más competitivamente y estable a los cambios constantes del mercado y el entorno, todo avanzado en una estructura de corte empresarial.

ABSTRACT

The present research is to contribute to the company with a proposal of a strategic management plan focused on the sales force, to enable a current diagnosis, to offer alternatives to achieve recovery and business customers for Global Tv Communications SA Santander, Cauca period 2013-2015. A Colombian company legally established provider of cable television and the Internet, with coverage Nationwide

Through this research gets done the formulation of a number of strategies based on the analysis of current diagnosis and environments that include components that allow the company to the extent that will be implemented to increase the number of customers and the profitability by making it more competitive and stable to changing market and environment, yet advanced in business cutting structure.

Palabras claves: Direccionamiento estratégico, Análisis Dofa, estrategias, fuerza de venta.

INTRODUCCIÓN

Los comienzos de la televisión distribuida a través de sistemas de cables tuvieron su origen hacia finales de la década de 1940 en EEUU. El objetivo inicial era hacer llegar las imágenes televisivas a aquellas localidades que por cuestiones topográficas quedaban “a la sombra” de la difusión de las estaciones Hertzianas. A mediados de la década de 1980 surge la televisión por Cable en Colombia. La industria de las telecomunicaciones presenta diversos retos y oportunidades derivado de los cambios culturales de esta sociedad, las tecnologías digitales.

El entorno competitivo que cada día se hace más feroz con la rivalidad que actualmente viven las empresas dedicadas al negocio de la distribución, producción de información y entretenimiento. La implementación de la televisión digital en Colombia es uno de los aspectos que viene trabajando el Gobierno Nacional desde años atrás con el fin de que los ciudadanos Colombianos comiencen a incorporar estas nuevas tecnologías. Ya que con esta facilidad que otorga el Gobierno Colombiano, a la entrada de nuevos mercados, con la aprobación de nuevos TLC, los operadores de cable han comenzado su expansión tecnológica a nivel del territorio Colombiano.

Por lo tanto el camino a seguir es acondicionar las redes para comenzar a implementar estas nuevas tecnologías, que su vez se convierten en ofertas especiales. Aquí el direccionamiento estratégico juega un papel interesante porque identifica e implementa estrategias de cambio en los procesos críticos de la empresa para lograr lo que necesita definir de su misión, visión, valores y políticas que las rigen. Este proyecto plasmará el direccionamiento estratégico enfocado en la fuerza de venta con el fin de incrementar las ventas, recuperación de clientes inactivos.

La Empresa Global TV S.A. está ubicada en Santander de Quilichao, Cauca. Para elaborar este trabajo, se abordarán diferentes temas, en la fase 1 se abordaron temas relacionados con los aspectos generales de la investigación, donde se analizaron antecedentes que pudieran contribuir para la elaboración de este estudio, también se elaboró el planteamiento del problema, con un objetivo general donde se sugiere una propuesta de un plan de direccionamiento estratégico, complementados con unos objetivos específicos donde plantea un análisis situacional de la empresa, un sistema de control y una propuesta de un plan para la fuerza de venta.

Otro tema relevante en esta primera fase es el marco teórico donde el aporte de los diferentes autores en los enfoques relacionados con dirección estratégica fueron fundamentales a la hora de diseñar este estudio, otros temas interesantes para la elaboración de esta investigación, fueron los marcos conceptual, jurídico, contextual donde se da a conocer el lugar y todas las características tanto jurídicas, sociales y económicas que está ubicada la empresa en estudio. En cuanto a los tipos de estudio y métodos de investigación, se tuvieron en cuenta el estudio descriptivo, analítico, explicativo, método de observación, deductivo, que con la observación directa en las instalaciones de la empresa por parte del autor de este trabajo de investigación que labora en esta empresa lo cual facilito el análisis actual de la empresa Global tv Comunicaciones en Santander de Quilichao.

En la segunda fase se hace un diagnostico general de la empresa, donde inicialmente se habla de la historia de la empresa, se hace un análisis interno, donde menciona la estructura, los procesos, se analiza las cinco fuerzas de portes, se continua con el análisis del macro ambiente, donde se analizan los entornos, demográfico, económico, social, político, jurídico y tecnológico de donde se puede analizar variables importantes para la elaboración de este plan de direccionamiento estratégico como son, el numero de habitantes, la parte económica, social y política que puedan influir en la actividades de la empresa.

El diseño de la fuerza de ventas y un sistema de control, se realizo como método inductivo partiendo con información general de la situación de la empresa, continuando con este trabajo de investigación se hace un propuesta para el plan de la fuerza de ventas, donde se plantean estrategias para incrementar nuevos clientes y recuperar clientes inactivos, se finaliza el proyecto presentando conclusiones de todo un análisis hecho a la organización de las variables que pudieran incidir en algún momento en el funcionamiento de la empresa y finalmente dan unas recomendaciones donde plantean lineamientos a seguir.

1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACION

1.1 ANTECEDENTES

Para este trabajo de investigación se recurre a material de datos bibliográficas de libros, revistas, artículos en formato electrónico de la biblioteca de la Universidad del Valle, también se utilizó como información plasmada en las tesis de la Universidad del Valle, sede Norte del Cauca.

La investigación de Hanns de la Fuente Mella y Sergio Lorca Figueroa, consiste en la elaboración y aplicación de un modelo matemático basado en los costos de cambios, se demuestra la importancia estratégica y económica dentro de una empresa chilena de comunicaciones. El estudio se basa en un modelo estructural de ecuaciones simultáneas, el objetivo es identificar aquellas variables que se puedan controlar para retener clientes, se destaca el tiempo de atención, y los problemas económicos de los mismos, en este mercado competitivo, lo relevante de las estrategias ante la oferta, el diseño del servicio, la orientación del mercado, y la fidelización de los clientes, son lo que hacen la diferencia a empresas de un mismo sector, muchos son los esfuerzos al interior de las organizaciones para impedir el abandono de los clientes. Estas empresas deben buscar una cartera estable de clientes para sobrevivir¹.

Para el trabajo de grado para la empresa Global tv Comunicaciones S.A. de Santander de Quilichao, esta investigación es de vital importancia puesto que la empresa ha venido perdiendo clientes, y esta investigación con este modelo matemático puede ser útil para retener los clientes, analizar las causas de la deserción de estos y sus posibles soluciones.

En el estudio de Adriana Aguilera Castro (2009)², y colaboradores, el objetivo consistía en identificar las herramientas TIC (tecnologías de información y comunicación) como apoyo al proceso de direccionamiento estratégico que le sirvan de apoyo a las organizaciones. La investigación se desarrolló en 4 fases: la conceptualización, el análisis del direccionamiento estratégico, el análisis de las herramientas TIC y socialización de resultados. Efectuado en docentes, el conocimiento de la TIC es relevante en la actualidad empresarial, y un apoyo para un eficaz plan de direccionamiento en una organización. Para nuestro trabajo de investigación es muy interesante tener en cuenta las TIC, Como apoyo a un plan de direccionamiento estratégico en la empresa Global Tv Comunicaciones.

¹ FUENTE MELLA Hanns , LORCA FIGUEROA Sergio , aplicación de un modelo matemático ,The los efectos of switching costs on customer retención , Escuela de comercio, faculta de ciencias económicas y admtativas Pontificia Universidad Católica de Valparaíso Chile, 2011

² AGUILERA CASTRO Adriana, direccionamiento estratégico apoyado en las TIC, Universidad Ice si, estudios gerenciales, vol 25 no 111, 2009.

Otra investigación hecha por Adriana Aguilera Castro (2009)³, en el artículo de la Universidad Del Valle denominado Direccionamiento estratégico y Crecimiento empresarial: hace algunas reflexiones en torno a su relación, también hace referencia a aspectos teóricos, que estudia el crecimiento empresarial, y el direccionamiento estratégico. El objetivo es establecer una aproximación entre estas dos temáticas, en la investigación se logra establecer, si existe relación entre las dos temáticas, referente al crecimiento empresarial, y a la orientación estratégica del directivo, y el crecimiento.

El direccionamiento estratégico combina e integra los medios que cuenta la organización para lograr sus fines, la implantación de una estrategia se relaciona con la creación de estrategias funcionales, los sistemas, las estructuras y los procesos son necesarios para que la organización alcance sus fines estratégicos, encontrando gran afinidad con la necesidad que actualmente requiere la empresa Global tv Comunicaciones S.A. que le brinde bases solidas como lo es el direccionamiento estratégico en dicha organización.

Otro investigación basada en la crisis para la fuerza de ventas del autor Agustín Rosety Cozar y Jorge Cols (2009)⁴, basado en la implicaciones de la crisis para la fuerza de ventas, este articulo nos habla del impacto en el área comercial, una fuerza de ventas que conseguía un crecimiento más del 20% han reducido considerable ese porcentaje coloca como ejemplo la situación, durante el mes de febrero de 2009, las ventas de automóviles descendieron en un 50%, respecto al mismo periodo en el año, se preguntan que están intentando hacer la empresa para vender más en un entorno complejo.

En la mayor parte de los sectores económicos la crisis se hace más notoria, el autor menciona que hay incrementar esfuerzos para captar nuevos clientes, el autor enfatiza la importancia de la fuerza comercial para la captación de nuevos clientes, su impacto a corto plazo sobre los resultado no será positiva, por lo tanto habrá que mantenerla en épocas de crisis, para no estancar el crecimiento, otro punto de la investigación es aumentar clientes leales, que es la base del crecimiento de la empresa, un ejemplo que muestra el investigador, es la dirección de las Empresas de Endesa Energía que establece 3 niveles de atención diferenciados, en función del valor del cliente.

Esta investigación es relevante para este trabajo de investigación en la empresa Global Tv Comunicaciones S.A., ya que le permite presentar una práctica basada

³ AGUILERA CASTRO Adriana, Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial, Universidad del Valle Sede San Fernando, pensamiento y gestión 2009.

⁴ COZAR Agustín y COLS Jorge, Implicaciones de la crisis para la fuerza de venta, mk, marketing+ vent as, no 245, abril 2009.

en la evidencia Científica, que en momentos de crisis es fundamental contar con la fuerza de ventas que le va generar ingresos con la consecución de nuevos clientes que le ayuden a no decaer en el crecimiento de la organización.

Este artículo de Joan Francesc Fondevila Gascón (2009)⁵, hace referencia a la oferta Triple Play (internet, telefonía, televisión) de los operadores de telecomunicaciones de España (Ono, R Tele Cable, Euskatel), se analizan por servicio, penetración por cable, por cada servicio de Triple Play, el enfoque comparativo se extiende a otros países europeos. La oferta de los operadores de cable de España pasa por la paquetización, en el caso inglés se prestan los 3 servicios, equilibrio deseado por la mayoría de operadores en sus estrategias de crecimiento.

Esta investigación es relevante como una de las posibles estrategias a utilizar con la empresa para incorporar nuevos servicios, ya que se demuestra que la oferta del Triple Play puede ser relevante para el crecimiento y fortalecimiento de la empresa.

Los autores Iraida Mejía, Wilmer Carrasquero y Fidel Moreno (2008)⁶, utilizando el Coaching como herramienta de liderazgo para el desarrollo de equipos de alto desempeño en las ventas realizaron una revisión de bibliografía y documentos publicado en la web relacionada a esta temática, esta investigación le permitió definir conceptualmente, la relación del coaching y los distintos estilos de liderazgo, y conformación de equipo de alto desempeño como aporte a los equipos de ventas, los gerentes deben liberar, y actuar como coach a la fuerza de ventas, para que estos equipos ganen confianza y lealtad, lo cual contribuye a tener vendedores productivos orientados a alcanzar las metas organizacionales.

En el artículo de Pilar Carbonell y Jorge Cols (2008)⁷, el grado de implicación del consumidor en la innovación, entendido como el nivel en el cual las empresas interactúan con los consumidores actuales o potenciales durante el proceso de desarrollo, toma como base un análisis de una muestra de 102 nuevos servicios, los resultados revelan la importancia de la implicación del consumidor, subyace en su contribución a acelerar el proceso de desarrollo y a mejorar la calidad técnica, la interacción de los consumidores proporciona una eficaz estrategia para satisfacer sus necesidades, y así contribuir a un diseño de un servicio de calidad, la implicación del consumidor mejora el rendimiento económico. Como aporte a este

⁵ FONDEVILA GASCÓN Joan Francesc , The Impacto Television in the cable Operadores triple play in Spain and in Europe , Zer , vol,14 num 27 , pag 13-31, 2009.

⁶ MEJÍA Iraida, CARRASQUERO Wilmer y MORENO Fidel, Coaching como herramienta del liderazgo para el desarrollo de equipos de alto desempeño en el área de ventas, Daema internacional journal of good consience 4(1)75-86, marzo 2009.

⁷ CARBONELL Pilar, COLS Jorge, efecto os positivos de la implicación del consumidor en el desarrollo de nuevos servicios universidad business review, 2008.

trabajo de grado con la empresa Global tv Comunicaciones S.A. de Santander, Cauca, este artículo sirve de base para demostrar que la interacción es una eficaz estrategia para satisfacer las necesidades de los clientes.

Inés kuster Boluda Y Pedro Canales Ronda (2006)⁸, en el artículo denominado evaluación y control de ventas dentro de la búsqueda de evidencia científica que sirvan de apoyo a este proyecto de investigación se pudo evidenciar que en su trabajo exploratorio enviaron a los directores de marketing y ventas de las 800 empresas españolas unos cuestionarios postales, estas empresas tenían un alto volumen de facturación. Los datos investigados los dividieron en dos grupos, por un lado las variables relacionadas de control y por el otro lado el grado de importancia concebida a las mismas. Se puede evidenciar que estas utilizan en mayor medida control de resultados, debido a que no se requiere un control directo a los vendedores, esto facilita la motivación económica. De los 98 ítems analizados solo 16 son utilizados por el más de cincuenta por ciento de las empresas, entre estos ítems más utilizados, 10 corresponde a la evaluación y control de resultados y 6 son de comportamiento, la variable más utilizada corresponde al control de las ventas.

Teniendo en cuenta la necesidad de la empresa Global tv Comunicaciones S.A. de tener la fuerza de ventas para este trabajo de grado es relevante considerar todas estas estrategias a la hora de evaluar la fuerza de ventas.

La investigación de la estrategia a la dirección estratégica, realizado por los autores Guillermo Armando Ronda y José Ángel Marcane Laserra (2004)⁹ Tiene la finalidad de demostrar la ausencia de integración de los niveles estratégicos, tácticos, operativos, en los modelos de dirección estratégica, el análisis de 36 definiciones sobre el concepto de estrategia y 27 modelos de dirección estratégica, el análisis Clúster de variables y modelos de diferentes autores, el resultado de la consulta a 23 expertos internacionales también se presenta el esquema metodológico para la concepción del modelo de dirección estratégica integrada.

Encontrando afinidad a lo quiere la empresa Global Tv Comunicaciones S.A. como soporte para su plan estratégico requerido.

El estudio de investigación realizado a Café Quilichao por Mery Cobo y Ruby Ramos¹⁰, (2003-2006), inicio con la elaboración de un diagnostico del problema,

⁸ KRUSTER Inés, CANALES Pedro, evaluación y control de una fuerza de ventas, busines review- Universidad de valencia, Primer trimestre 2006.

⁹ RONDA Guillermo Armando, MARCANE José Ángel, la estrategia a la dirección estratégica, Ciencias de la información, vol 35, no, 1, abril 2004.

¹⁰ COBO Mery y RAMOS Ruby, plan estratégico de mercadeo y ventas para la empresa Café Quilichao, Universidad del Valle, Norte del Cauca, Facultad de Administración de empresas, 2003.

identificando así las posibles causas de la falta de posicionamiento de la empresa, la falta de mecanismos para realizar la publicidad que le permitan dar a conocer producto, otro aspecto es que la empresa no contaba con una red de distribución de su producto, la carencia de procesos de mejoramiento de la calidad y productividad tanto en procesos administrativos como técnicos, es por eso que tras el diagnóstico su objetivo principal consistió en formular un plan estratégico de mercadeo y ventas para la empresa tostadora y comercializadora Café Quilichao.

Este trabajo de investigación para la empresa Global Tv Comunicaciones S.A., es relevante tener en cuenta las diferentes estrategias empleadas por las autoras como el plan estratégico de mercado y ventas, que es una de las debilidades de la empresa en estudio.

El estudio realizado por Arles Duban Fernández con el diseño de un plan de direccionamiento estratégico en la oficina de registro de Instrumentos Públicos (Orip) del Municipio de Santander de Quilichao, Cauca, 2011-2015, su problemática basada en algunos procesos administrativos, falta de logística, ausencia de nuevas áreas, deficiencia en el servicio de atención al usuario.

Es trascendental este trabajo para la empresa Global Tv Comunicaciones S.A. porque se pueden extraer elementos importantes a la hora de direccionar la empresa¹¹.

Como conclusión para este trabajo de investigación para la Empresa Global Tv Comunicaciones S.A. de Santander de Quilichao, todo este material como fueron las tesis y artículos mencionados en los antecedentes son elementos relevantes que aportan ideas a la hora de formular estrategias, tanto para diseñar un plan estratégico, como para administrar y controlar la fuerza de ventas que es pilar fundamental para aumentar el número de clientes que son los que le van a garantizar a la empresa en estudio una estabilidad y rentabilidad en estos mercados que cada día se hacen más competitivos.

1.1.1 Planteamiento del Problema

La economía mundial con la apertura de nuevos mercados y la facilidad para la llegada de inversión extranjera ha permitido el ingreso al país de multinacionales del ramo de las telecomunicaciones. La inversión extranjera dirigida a Colombia ha registrado un repunte desde el 2003, como resultado de la recuperación de la economía y de la favorable coyuntura internacional. De acuerdo con los datos de UNCTAD, la inversión extranjera entre los años 2004-2006 está por encima de

¹¹ FERNÁNDEZ Arles Duban, Diseño de un plan de direccionamiento estratégico, Santander Cauca, Universidad del Valle Norte del Cauca, Administración de Empresas, 2011.

América latina (30% del Pib en 2006). La economía colombiana, registró un crecimiento impulsada por el dinamismo de la demanda interna.

En sí la inversión extranjera caracterizada por la seguridad jurídica y fiscal en este país y el consumo privado han sido los factores determinantes en el ritmo de crecimiento. Por sectores los que registran mayor ritmo de crecimiento son: la construcción (13,39%), la industria manufactura (11,95%), el transporte, almacenamiento y comunicación (11,38%), y el comercio (11,079%), la de menor crecimiento fue el agropecuario, sivilcura, caza y pesca (2,4%)¹². Por otro lado, en el sector de las telecomunicaciones fue de gran impacto la llegada de las multinacionales a Colombia con intención de comprar algunas empresas locales.

Muestra de esta globalización es la venta de Telecom. En este mismo sector, la multinacional de telecomunicaciones Millicon Internacional Celular (MIC), se convirtió en el socio estratégico de Colombia Móvil-Ola. Otra gran compañía del sector de las telecomunicaciones que hizo presencia fue la firma mexicana Telmex del empresario Carlos Slim, quien expandió toda su estructura de negocio a territorio colombiano. La multinacional Telmex del señor Carlos Slim, propuso a los pequeños operadores existentes en el país para que les vendiera sus negocios y así consolidarse en el mercado colombiano¹³.

Las empresas que no le vendieron a la multinacional Telmex tuvieron que fusionarse para mejorar sus servicios y ser más competitivas, una de estas empresas es la empresa Global TV Comunicaciones que presta servicios de televisión por cable e internet a nivel nacional, sus zonas de mayor concentración son el occidente colombiano, la costa atlántica, costa pacífica y región central, cuenta con más de 69 canales entre nacionales e internacionales, canales locales, y canales propios¹⁴.

En el año 2006 la multinacional Telmex adquirió a Tv Cable, Superview y Cable Pacifico. En el 2007 compro a Cable Centro y Satelcaribe. Telmex con la compra de estos operadores se convirtió en la empresa de televisión por suscripción más grande de Colombia. En el Departamento del Cauca, la empresa Global Tv Comunicaciones, hace presencia en los municipios de Santander de Quilichao, Puerto Tejada, Villarrica y Miranda. Opera como proyecto de desarrollo en el municipio de Corinto. En el sector de las telecomunicaciones la infraestructura de las empresas en el departamento del Cauca no ha tenido avances significativos. El sector industrial es el de mayor crecimiento con el beneficio de la ley Páez, seguida del comercio y los servicios. A nivel regional las empresas operadoras de cable, son Telmex, Emtel S.A. y Cable Cauca. Estas últimas operan solo en la capital del Departamento. En Santander de Quilichao, funciona la empresa Global

¹² <http://www.fedesarrollo.org.co/2011/impato-de-lainversion-estranjera-en-Colombia/consultada> 17 nov/13

¹³. <http://www.imcportal.com.com> consultada 16 noviembre/12.

¹⁴ <http://www.globaltv.com>, consultada 16 noviembre /12.

Tv Comunicaciones, Telmex y Telefónica, que ofrece servicio de internet y televisión satelital. Global TV, hace presencia en el municipio de Santander de Quilichao desde el año 2010.

Actualmente presta el servicio de televisión por cable e internet, en la parte urbana del Municipio. Desde el año 2010 ha presentado cambios tanto estructurales como funcionales que han disminuido su crecimiento. La Empresa Global TV Comunicaciones S.A., en el análisis de sus operaciones, presenta un descenso en su volumen de ventas, con respecto a periodos anteriores. También la recuperación de clientes no es significativa. La empresa no cuenta con una fuerza de ventas que logre impulsar su crecimiento. Comparada con sus principales competidores que si cuentan con una fuerza de ventas agresiva.

La ausencia actual de la fuerza de ventas en la empresa Global tv Comunicaciones de Santander, Cauca, deja ver la importancia para la organización de proponer un plan de fuerza comercial que le ayudara a incrementar las ventas, el propósito de este trabajo es diseñar un plan estratégico que sirva para plantear posibles soluciones.

1.1.2 formulación del Problema

¿Cómo diseñar un plan de direccionamiento estratégico enfocado en una fuerza de ventas para la empresa Global Tv comunicación S.A. en Santander de Quilichao, Cauca. Periodo 2013-2015?

1.1.3 Sistematización del Problema

- ¿Cómo se podría realizar un diagnostico actual de la empresa Global Tv Comunicaciones en Santander de Quilichao, Cauca, a partir de análisis externo e interno?
- ¿Como analizar los procesos de venta dentro de la empresa Global Tv comunicaciones en Santander de Quilichao, Cauca?
- ¿Como diseñar la fuerza de ventas en la empresa Global Tv comunicaciones de Santander de Quilichao, Cauca para el periodo 2013-2015?
- ¿Como diseñar un sistema de control estratégico en la empresa Global Tv comunicaciones de Santander de Quilichao, Cauca para el periodo 2013-2015?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un plan de direccionamiento estratégico enfocado en la fuerza de ventas para la empresa Global Tv comunicación S.A. en Santander de Quilichao, Cauca. Periodo 2013-2015.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnostico actual de la empresa Global Tv Comunicaciones en Santander de Quilichao, Cauca, a partir de análisis externo e interno.
- Analizar los procesos de venta dentro de la empresa Global Tv comunicaciones en Santander de Quilichao, Cauca.
- Plan de la fuerza de ventas de la empresa Global Tv comunicaciones en Santander de Quilichao, Cauca para el periodo 2013-2015.
- Diseño de un sistema de control estratégico en la empresa Global Tv comunicaciones de Santander de Quilichao, Cauca para el periodo 2013-2015.

1.3 JUSTIFICACION DEL PROYECTO

1.3.1 Justificación Teórica

Con la realización de este trabajo, se puede facilitar a muchas empresas del ramo de las telecomunicaciones, a como mantenerse competitivamente, como conseguir clientes nuevos y recuperar sus clientes inactivos, tomando este trabajo de investigación como herramienta a la hora de formular y implantar estrategias adecuadas para este ramo de la telecomunicaciones que con la entrada al mercado nacional las empresas multinacionales, la competencia, cada día se vuelve más agresiva, puesto que estas empresas ingresan ofreciendo una serie de paquetes de servicios, con lo cual las empresas se ven en la necesidad de emplear todas las estrategias posibles, con el fin de conseguir, conservar y recuperar clientes.

Este modelo propuesto a la empresa Global Tv comunicaciones S.A. de Santander, Cauca, permite establecer lineamientos para poder cumplir sus metas, para que la empresa sea más competitiva, tenga un buen plan direccionamiento estratégico, este trabajo pretende entregar una plan de estrategias y metodologías para ampliar la visión administrativa, enfocada en la fuerza comercial bien preparada que le garantice la sostenibilidad en el mercado y así proporcionar a la

empresa un sostenible crecimiento, en los momentos críticos, sabemos que para competir en este mercado globalizado hay que estar bien preparado para no dejarse quitar el mercado de la competencia.

Además de la entrega de un diseño de la fuerza de ventas que es un gran soporte a la actividad comercial de la organización, con ella se logra una relación cliente-empresa, que es fundamental a la hora de posesionarse esto le va servir para seguir creciendo.

1.3.2 Justificación Metodológica

Metodológicamente, los diferentes métodos que se llevan en este trabajo de investigación se diferencia según la postura de los autores, pero toda esta investigación no se podría llegar a cabo si no se hace una recopilación de información, con la observación directa y entrevista a la parte administrativa, todo esto contando con la ventaja de pertenecer a esta empresa, lo cual facilita la información tanto estadística, identificación del problema con el fin de contribuir al desarrollo de la organización. Los métodos de Kotler y Armstrong en su libro Fundamentos de Marketing son fundamentales para conocer y profundizar sobre los conceptos básicos relacionados con la actividad de las ventas, principalmente lo referente a la administración y diseño de la fuerza de ventas.

1.3.3 Justificación Social

Dado que la empresa Global tv comunicación es una empresa de servicio, el compromiso con la comunidad, es tener una gran responsabilidad social, brindando un entretenimiento sano, no deteriorando el medio ambiente, y proporcionado crecimiento económico, generando más empleo y su vez contribuir con el desarrollo del Municipio de esta región.

1.3.4 Justificación para la Universidad

La envergadura del proyecto titulado plan de direccionamiento estratégico a la Empresa Global Tv Comunicaciones le sirve como soporte documental para futuras investigaciones y para que la clase empresarial y la sociedad en general reconozcan la calidad de sus egresados y la capacidad que poseen para desempeñarse en la administración de negocios y así seguir consolidando a la Universidad como la mejor del país.

1.3.5 Justificación Personal

Le permiten al autor sugerir todo lo visto en la carrera de administración de empresas a la empresa Global Tv Comunicaciones y se da la posibilidad de colocar en práctica todo lo necesario para diseñar la fuerza de ventas, realizar diagnósticos, formular e implantar estrategias.

En mi caso es un gran honor obtener el título de Administrador de Empresas en una de las mejores Universidades del país, y como profesional en esta materia poder aplicar, tanto a nivel empresarial, como a nivel personal los conocimientos adquiridos.

1.4 MARCO DE REFERENCIA

Según Manuel Galán Amado, el marco de referencia teórico se puede entender como la fundamentación teórica dentro del cual se enmarcara la investigación que va a realizarse. Es decir, es una presentación de las principales escuelas, enfoques o teorías existentes sobre el tema objeto de estudio dicha aérea.

1.4.1 Marco Teórico

Es una descripción detallada de los elementos de las teorías que usaran directamente en el desarrollo de la investigación.

El marco de la presente investigación esta fundamentada en los modelos de los siguientes autores: el primero es Gregory G, Lumpkin con el tema dirección estratégica, también hace su aporte Thompson A, Strickland A. Con el Proceso de dirección Estratégica, Continuando con los planes de acción de Serna Gómez Humberto, otro modelo es el de Kotler Philip, Armstrong Gary. Con lo relacionado a la administración de ventas y Fundamentos de Marketing, Otro aporte es Laura Fischer y Jorge Espejo, con su tema estrategias de la fuerza de ventas, su objetivo conocer y analizar la fuerza de ventas y el ambiente que la afecta.

La autora Marta Pérez con su guía practica de planeación estratégica, estos modelos hacen énfasis en el análisis del entorno de la organización para la toma de decisiones, la formulación de planes estratégicos, evaluación y control el diseño de la fuerza de ventas para el desarrollo de la organización. Por último para complementar con esta investigación tenemos los autores Daniel Martínez Pedros, Artemio Milla Gutiérrez, con su libro titulado” la elaboración del plan

estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral, el primer lugar nos hace una introducción al plan estratégico.

El primero de ellos Gregory Dess y Lumpkin Tom, definen la dirección estratégica como el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas, este aporte posee cuatro atributos claves los cuales son: Dirige a la organización hacia las metas y objetivos globales; implica la inclusión de múltiples grupos de interés en la toma de decisiones, necesita incorporar perspectivas a corto y a largo plazo, reconoce interrelaciones entre eficacia y eficiencia. También hace referencia al proceso de dirección estratégica.

En cuanto a este modelo ha identificado los siguientes procesos centrales y continuos: análisis, decisión, y acción, en la práctica las estrategias no se desarrollan en un esquema puramente lineal, a través de la cual los directivos dirigen un sofisticado análisis, toman apropiadas decisiones estratégicas y después emprender acciones necesarias para implementar las estrategias seleccionadas. El análisis estratégico según los autores pueden ser considerados como un punto inicial del proceso de la dirección estratégica, consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implementar de forma eficaz las estrategias.

Otro aspecto que hace referencia el autor es analizar los propósitos y los objetivos organizativos, proponen que las organizaciones deben tener claramente las metas y objetivos para canalizar por toda la organización los esfuerzos de los individuos hacia fines comunes. Las metas y los objetivos también proveen medios para asignar recursos eficazmente. La Visión, misión, y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamento para la ventaja competitiva hasta específicos y medibles objetivos estratégicos.

Siguiendo con el análisis externo dice que para evitar tales errores estratégicos la empresa deben estar al tanto del entorno del negocio, una herramienta para analizar tendencias es la previsión, en el desarrollo de pronósticos, la exploración y la vigilancia del entorno son importantes para poder detectar tendencias y acontecimientos claves. Los directivos deben acumular la información sobre los competidores, también introducimos una herramienta básica del análisis estratégico. El concepto de análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) son técnicas básicas para analizar las condiciones de la empresa y su sector de actividad. Menciona también el modelo competitivo de las cinco fuerzas de Porter, desarrollado por Michael Porter, ha sido la herramienta analítica utilizada para examinar el entorno competitivo. La amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los

proveedores, esa amenaza de productos y servicios sustitutos, la intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.

Con respecto al análisis interno se hace el análisis de la cadena de valor y la perspectiva de los recursos de la empresa, en el análisis de la cadena de valor, dividimos las actividades de la empresa en una serie de eslabones que crean valor (actividad primaria, logística interna, producción, logística externa, marketing y ventas y servicios. Otra faceta que plantea el autor es la valoración del capital intelectual. Una de las tendencias más relevantes que los gestores deben considerar es la importancia del trabajador del conocimiento en la economía actual.

La formulación estratégica como crear y mantener ventajas competitivas se refiere a dos temas que están relacionados entre sí, en que negocios debería competir una corporación, y como se puede gestionar estos negocios de manera que produzcan efectos sinérgicos., esto es crear valor junto que haciéndolo por separado, después de la formulación, se continua con la implantación de controles estratégicos, Las organizaciones deben poseer sistemas de control estratégico eficaces, si desean implantar sus estrategias con éxito, tanto un control informático, como de comportamiento. El liderazgo estratégico, excelencia, ética y cambio es importante que las organizaciones necesiten liderazgos fuertes y efectivos para poder competir en el mercado global, las tres actividades claves del liderazgo son, fijar una dirección, diseñar una organización, y favorecer una cultura comprometida con excelencia y el comportamiento¹⁵.

Según Arthur Thompson y John Strickland, el Proceso de dirección Estratégica de una organización consiste en movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados, en efecto la estrategia es el plan de actuación que tiene la dirección para el negocio y menciona cinco tareas. Plantea que la función de los directivos de formular e implantar estrategias consta de cinco componentes relacionados entre sí: Desarrollar un concepto de negocio y formar una visión de hacia donde se necesita dirigir a la organización, en realidad se trata de infundir en la organización un sentido de finalidad, proporcionando una dirección a largo plazo y estableciendo una misión, transformar la misión en objetivos específicos de resultado, elaborar una estrategia que logre el resultado planeado, implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz , evaluar el resultado, revisar la situación, e iniciar ajustes correctivos en la misión, los objetivos, la estrategia o la implantación en relación con la experiencia real, las condiciones cambiantes, las ideas, y las nuevas oportunidades.

¹⁵ DESS Gregory, LUMPKIN Tom Dirección Estratégica, Mc Graw Hill interamericana de España, Primera edición, Pag 3- 407, 2003.

En cuanto la estrategia y el espíritu emprendedor, La creación de una estrategia es un ejercicio de carácter emprendedor. La formulación de una estrategia es fundamentalmente una actividad empresarial que incluye la aceptación de riesgos, la aventura, la creatividad empresarial y una buena visión, para detectar nuevas oportunidades en el mercado y así crear un plan de acción. También plantea que la implantación y ejecución de la estrategia Fundamentalmente, la implantación de la estrategia es una actividad directiva; la organización, el presupuesto, la motivación, el desarrollo de la cultura, la supervisión y el liderazgo forman parte de hacer que las cosas sucedan y lograr los resultados financieros y estratégicos esperados.

Referente a la estrategia de negocio se refiere al plan de actuación directiva para un solo negocio, se preocupa por los movimientos y enfoques que crea la dirección para obtener rendimiento con éxito; la estrategia de negocio es como construir una posición competitiva más fuerte a largo plazo. Plantea que estrategia funcional se refiere al plan de actuación directiva para desarrollar una importante actividad funcional en un negocio: investigación y desarrollo, producción, mercadotecnia, servicio, a clientes, distribución, finanzas, recursos humanos, una empresa necesita una estrategia funcional para cada actividad funcional importante, en cuanto la estrategia operativa, Tiene que ver con iniciativas y enfoques estratégicos más limitados aun para dirigir unidades operativas clave (plantas, distritos de ventas, centro de distribución¹⁶.

Continuando con los planes de acción Serna Gómez Humberto, en esta etapa del proceso cada una de las personas o unidades responsables de los proyectos estratégicos deberá de desarrollar el plan de acción para lograr los resultados esperados dentro del tiempo previamente definido, para ello establecer un indicador de éxito global para los proyectos estratégicos, definiendo tareas para cada estrategia, identificando el tiempo para realizar la acción, hay que especificar la meta en términos cuantitativos o cualitativos, es importante tener el responsable de cada tarea especificar los recursos técnicos, financieros, humanos necesarios por ultimo hay que tener en cuenta las limitaciones que puedan encontrarse en la ejecución de una estrategia¹⁷.

Otros autores como son Kotler Philip y Armstrong Gary, que definen la administración de ventas como un análisis, la planificación, la implementación, y el control de las actividades de la fuerza de ventas, esto incluye diseñar la estructura y estrategia de las fuerza de ventas, reclutar, seleccionar, capacitar, compensar, y evaluar a los vendedores de la compañía. Diseño de la estrategia y de la estructura de la fuerza de ventas, el papel de la fuerza de ventas es rama

¹⁶ Arthur THOMPSON, John STRICKLAND Pág. 20, por Addison,Wesley Iberoamérica S.A Estados Unidos, Pag, 3-43, 1994.

¹⁷ SERNA GOMEZ Humberto, planeación y gestión estratégica, editorial legis, segunda edición, Colombia, pág. 230, noviembre 1994.

interpersonal de la mezcla de la promoción, la publicidad es una comunicación que va en una sola dirección y resulta impersonal para los grupos de consumidores meta.

La venta personal puede ser más eficaz que la publicidad para situaciones de ventas más complejas, los vendedores pueden sondear a los clientes para averiguar más cerca sus problemas, la fuerza de ventas funciona como un eslabón decisivo entre una empresa y sus clientes, en muchos casos los vendedores sirven a ambos amos, al que vende y al que compra. Según los autores la compañía puede dividir las tareas de ventas según diversos criterios, si la compañía vende solo una línea de productos a una sola industria con clientes en muchos lugares, en este caso la compañía utilizara la fuerza de ventas territorial, si la compañía vende muchos productos a muchos clientes, podrá necesitar una fuerza de ventas por producto.

La estructura de la fuerza de venta territorial, se asignara a cada vendedor una área geográfica exclusiva en al que maneja la línea de productos o servicios de la compañía para todos los clientes de ese territorio, esta organización define claramente la tarea del vendedor y fija responsabilidades, también estimula la relación del vendedor de establecer relaciones comerciales locales que a su vez mejoran la eficacia de las ventas.

Estructura de la fuerza de venta por producto, Los vendedores deben conocer sus productos, sobre todo si son numerosos y complejos. La estructura de la fuerza de venta por clientes, La organización de la fuerza de venta en torno al cliente puede ayudar a enfocarse más en los clientes y a cultivar relaciones más estrechas con clientes importantes.

Estructura complejas de la fuerza de ventas, Los vendedores se pueden especializar por cliente y territorio, por producto y territorio, por producto y cliente, o por territorio, producto, y cliente., ninguna estructura en lo individual resulta óptima para todas las compañías y situaciones, debe seleccionar la fuerza de venta que mejor satisfaga las necesidades de sus clientes y mejor se ajuste a la estrategia de marketing, en cuanto al tamaño de una fuerza de ventas, pueden variar su tamaño desde unos pocos vendedores hasta varias decenas de miles, los vendedores constituyen unos de los activos más productivos y más costosos de la compañía, tanto un aumento en número incrementa las ventas y los costos, muchas compañías utiliza alguna forma de enfoques de carga de trabajo para fijar el tamaño de su fuerza de ventas.

Otros aspectos de estrategia y estructura de la fuerza de ventas, la gerencia de ventas debe decidir también quienes participaran en las labores de ventas, y como colaboraran conjuntamente el personal de ventas y de apoyo a ventas.

Referente a la fuerza de ventas externa e interna, los vendedores externos viajan para visitar clientes. Los vendedores internos operan desde sus oficinas por teléfono, internet, o reciben visitas de posibles compradores. Algunos vendedores internos proporcionan apoyo a la fuerza de venta externa. Para el reclutamiento y selección de vendedores afirma que una selección cuidadosa de vendedores puede aumentar el desempeño general de la fuerza de ventas.

Una selección deficiente origina una rotación de personal costosa, las compañías deben de analizar la propia tarea de ventas y las características de sus vendedores de mayor éxito a fin de identificar los rasgos de personalidad de que un vendedor debe tener para salir adelante en esa industria. Después del reclutamiento se sigue con la capacitación de los vendedores. Los vendedores necesitan conocer a los clientes, y saber cómo crear relaciones con ellos, además se les debe enseñar como vender de manera efectiva y capacitarlos en los temas básicos del proceso de ventas, los vendedores necesitan conocer e identificar a la compañía, a sus productos, y a sus competidores.

También hay que tener en cuenta con la compensación de vendedores, compuesta varios elementos: una cantidad fija, una cantidad variable, gastos, y prestaciones, la cantidad que normalmente es el salario, la cantidad variable, pudieran ser las comisiones o bonificaciones basadas en el desempeño de ventas, el plan de compensación para la fuerza de ventas puede motivar a los vendedores y también dirigir a sus actividades. Y para lograr mejores resultados se debe tener una supervisión y motivación de vendedores los vendedores nuevos necesitan más que un territorio, compensación, y capacitación necesitan supervisión y motivación, supervisión es ayudar a los vendedores a trabajar inteligentemente” al hacer las cosas adecuadas de manera adecuada, la meta de motivación es alentar a los vendedores a trabajar duro y enérgicamente para alcanzar las metas de la fuerza de ventas, otra herramienta es el análisis de tiempo y obligaciones¹⁸.

Otro aporte es Laura Fischer y Jorge Espejo, con su tema estrategias de la fuerza de ventas, su objetivo conocer y analizar la fuerza de ventas y el ambiente que la afecta, evaluar los diferentes tipos de vendedores y las actividades que realiza cada una de ellos, comprender la administración de la fuerza de ventas, analizando el proceso que sigue en la venta de un producto, en cuanto a la administración de ventas hay que tener en cuenta la planeación, fijación de objetivos, políticas y controles para conocer el rendimiento, comportamiento y desempeño de sus vendedores, la evaluación de vendedores tiene los siguientes propósitos: medir su funcionamiento comparar lo con el estándar, corregir las desviaciones, aumentar la productividad. La planeación estratégica en

¹⁸ KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary, Fundamentos de marketing, octava edición Por Pearson Educación, Pág, 402 – 411, de México 2008.

mercadotecnia, se debe comprender el concepto de planeación estratégica, analizar los factores que afectan las decisiones y aplicar las estrategias dentro de un plan global¹⁹.

Marketing directo consiste en las conexiones directas con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente afines de obtener una respuesta inmediata y de cultivar relaciones duraderas con los clientes, el modelo nuevo de marketing directo, hoy en día las mejoras en las tecnologías de bases de datos, el internet, un marketing directo inicia con una buena base de datos.

Marketing en un mundo cambiante: Como crear valor y satisfacción para los clientes. El Marketing se ocupa de los clientes. Crear valor y satisfacción para los clientes son el corazón de la filosofía y la práctica del Marketing Moderno.

Entender el marketing no en el sentido de hablar y vender sino el nuevo sentido de satisfacer las necesidades del cliente. Estos estudios y su análisis proporcionan información importante para diseñar estrategias de marketing. Los conceptos de crear valor y satisfacción para los clientes, trae consigo el análisis de factores, tanto internos como externos que puedan estar afectando la empresa y que si son analizados y tenidos en cuenta de una manera eficiente pueden ayudar a mejorar el sistema de servicio al cliente dentro de las organizaciones.

En cuanto a la satisfacción, calidad y el valor para el cliente es la diferencia entre los valores que el cliente obtiene al poseer y usar un producto y los costos de obtener el producto. La satisfacción de los clientes depende del desempeño que se percibe en un producto en cuanto a la entrega de valor en relación con las expectativas del comprador. Si el desempeño del producto rebasa las expectativas, el comprador quedara encantado. La calidad tiene un impacto directo sobre el desempeño de los productos o servicios²⁰.

La autora Martha Pérez con la guía practica de planeación estratégica, plantea un modelo para la elaboración de un plan de desarrollo estratégico, la autora retoma el proceso planteado por Weelen y Hunger, bajo las siguientes consideraciones: basado en principios generales de los desarrollados, tiene en cuenta en forma genérica los componentes del proceso, permite de la formulación de un plan estratégico a su implementación, su evaluación y control. Para que se comprenda el modelo se describirá a continuación cada uno de los elementos: la historia de la empresa de la organización se refiere factores y motivaciones que dieron origen a la empresa.

¹⁹ FISCHER Laura y ESPEJO Jorge, mercadotecnia tercera edición, mc Graw Hill, pág. 395 -406, 2004,

²⁰ KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary, Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, Pearson educación, Pág. 4, 2003.

Se trata del desempeño pasado de la empresa, luego se sigue con el análisis del entorno de la organización, análisis del sector, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector, otro tema interesante que trata la autora es el análisis interno de la organización, todo lo referente a los procesos de trabajo, los recursos y capacidades de la empresa, la cultura organizacional, la fortaleza y debilidades, otro elemento importante que menciona la autora es la formulación de un plan estratégico que comprende la misión, los objetivos, la estructura que debe adoptar la organización para los objetivos e implementar las estrategias y por último menciona lo referente a la evaluación y control, se lleva a cabo en las áreas claves, identificando aspectos y factores que deben ser controlados para verificar y luego evaluar el cumplimiento del plan estratégico²¹.

Albrecht, menciona que manejar el servicio significa hacer que la mayor cantidad de momentos de verdad posibles salgan bien, pero si lo hace bien, usted tiene la posibilidad de desvirtuar todas las equivocaciones que hubieran podido ocurrir antes que el cliente llegara a usted. Usted, en realidad, es el momento de verdad. El servicio como un producto, aprender a entender mejor al cliente, se necesita comprender mejor el propio concepto de servicio. Un servicio se produce en el instante de prestarlo, no se puede crear de antemano o mantener en preparación, un servicio no se puede producir, inspeccionar, apilar o almacenar centralmente²².

Generalmente lo presta, donde quiera que esté el cliente, gente que está más allá de la influencia inmediata de la gerencia. La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible, el valor del servicio depende de su experiencia personal. El Ciclo del Servicio, Albrecht señala que el ciclo del servicio empieza en el primer punto de contacto entre el cliente y su organización es una secuencia repetible de acontecimientos en que las personas tratan de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente en cada punto.

El Triángulo del Servicio, Albrecht, menciona que es interesante conocer las perspectivas del cliente y que la compañía oriente a sus directivos a meditar en lo que necesitan hacer por eso la compañía y el cliente deben estar vinculados en una especie triangular de relación, Albrecht expone que es relevante tomar cada una de las partes del triángulo del servicio más o menos literalmente y explotar algunas de las interacciones obvias. La interrelación de los sistemas, cliente, la gente representa la importancia decisiva de establecer la estrategia del servicio alrededor de las necesidades y motivos medulares del cliente.

²¹ PEREZ Marta , guía práctica de planeación estratégica , Centro Editorial , Universidad del Valle, Cali, pág. 12-16, 1990

²² Albrecht, Karl; Gerencia del servicio, pág. 35, 41, 2000.

Por último para complementar con esta investigación tenemos los autores Daniel Martínez Pedros, Artemio Milla Gutiérrez, con su libro titulado “La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral”, en primer lugar nos hace una introducción al plan estratégico, hace una definición de lo que es estrategia, las fases del plan estratégico y lo más importante la coordinación con todos los actores de la organización, también hace relevante la misión, visión, los valores corporativos que son un punto de partida para la elaboración del plan estratégico, también hace énfasis en análisis de los entornos tanto interno como externos, otro enfoque importante es el diagnóstico estratégico, planteamiento estratégico y implantación de estrategias, y por último la importancia del cuadro de mando integral esencial para el control de objetivos estratégicos²³.

Para este trabajo de investigación para la empresa Global tv Comunicaciones S.A. para diseñar un plan de direccionamiento estratégico enfocada en la fuerza de ventas, se tendrá en cuenta el aporte de todos estos autores mencionados en este marco teórico, que van contribuir con el análisis del macro, micro ambiente, la creación e implantación de estrategias para la empresa en estudio.

1.4.2 Marco Conceptual

Consiste en definir el significado de los términos que van emplearse con mayor frecuencia, a continuación se expondrán las diferentes conceptualizaciones, relacionadas con el diseño del proyecto. Entre ellas:

SERNA GOMEZ Humberto Planeación y Gestión estratégica, Legis Editores, segunda edición, 1994.

La planeación estratégica: Es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégica, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica²⁴.

Diagnóstico estratégico: Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como de amenazas y oportunidades que enfrenta la institución²⁵.

Principios Organizacionales: Es el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización²⁶.

²³ MARTINEZ PERROS Daniel, MILLA GUTIERREZ Artemio, la elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro mando integral, ediciones Díaz de Santos, pag.5 a 357, 2005.

²⁴ SERNA GOMEZ Humberto Planeación y Gestión estratégica, Legis, Editores, segunda edición, 1994.

²⁵ Ibíd. pag 11

²⁶ Ibíd. pag. 20

Planeación a nivel funcional: Se realiza a nivel de aéreas funcionales o Departamentales²⁷.

Dirección estratégica: Conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas²⁸.

Análisis Dafo: Es una de las técnicas básicas para analizar condiciones de la empresa y su sector de actividad²⁹.

Direccionamiento estratégico: Es un instrumento mediante el cual se establecen los principales enfoques, logros esperados, indicadores, incidencia sobre el mapa estratégico institucional y procesos responsables de la gestión de la entidad durante un año, en concordancia con la misión, la visión y los objetivos establecidos en el Plan Estratégico³⁰.

La televisión por cable o televisión paga: Comúnmente llamada video cable, o simplemente cable, es un sistema de servicios de televisión prestado a los consumidores a través de señales de radiofrecuencia que se transmiten a los televisores fijos a través de fibras ópticas o cables coaxiales³¹.

Calidad del Servicio: El principio de calidad hace referencia al deber de los proveedores de servicios de telecomunicaciones de prestar los servicios en forma continua y eficiente, incluyendo la calidad en la atención a los usuarios, atendiendo los principios de trato igual y no discriminatorio en relación con el acceso, calidad y costo de los servicios³².

Misión de la Organización: Respuesta adaptada de la dirección a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio y cual llegara ser? Una declaración de misión define la dirección futura de la organización y sirve como concepto guía para lo que esta hará y lo que llegara a ser³³.

Plan Estratégico: Declaración que define la misión y la dirección futuras de la organización, los objetivos de resultado a corto y largo plazo, la estrategia frente a la situación interna y externa de la organización³⁴.

²⁷ LEON Blank, la administración de las organizaciones, arte graficas del valle ltdas, tercera edición, pag, 130, 2002.

²⁸ Gregory G DESS, Lumpkin, G, T, Dirección estratégica, mc, GrawHILL, Interamericana de España, 2003

²⁹ Ibíd. pag 50

³⁰ <http://www.dian.gov.co/descargas/sobredian/direccionamiento> 009/Direccionamiento_Estrategico/2009-consultada diciembre 12/12.

³¹ <http://www.google.com.television> por suscripción, consultada febrero 3/13.

³² Ibíd.

³³ THOMPSON Arthur, STRICKLAND John, por Addison, Wesley Iberoamérica S. A, Estados pag 20, Unidos, 1994.

³⁴ Ibíd.

Estrategia: Plan de acción gerencial para lograr los objetivos de la organización; la estrategia se refleja en el patrón de movimientos y enfoques ideados por la gerencia para producir resultados planeados. La estrategia es el cómo luchar por la misión de la organización y lograr objetivos deseados³⁵.

Telecomunicaciones: Son un servicio público a cargo de Estado Colombiano, que podrá prestarlo en forma directa, siempre y cuando lo haga a través de entidades territoriales, entidades descentralizadas adscritas o vinculadas a éstas o por asociaciones formadas entre cualquiera de las entidades antes mencionadas, o en forma indirecta lo que implica una concesión otorgada por parte del Ministerio de Comunicaciones a favor de un particular, ya sea persona natural o jurídica³⁶.

Usuario: Un usuario es toda persona natural o jurídica que consume los servicios de telecomunicaciones. Para efectos de determinar sus derechos y obligaciones, es preciso diferenciar el usuario "que celebra el contrato" de aquel que sin suscribir el contrato se beneficia de la prestación de los servicios, pues aunque en principio los derechos y obligaciones de quien celebró el contrato se extienden a aquellos que solamente usan el servicio, excepcionalmente la regulación señala ciertos derechos que únicamente están en cabeza de los primeros, por ejemplo: los derechos que implican condiciones de permanencia mínima, modificaciones a los servicios contratados o terminación del contrato os Financieros: Metas establecidas para la dirección en relación con el resultado financiero de la organización³⁷.

Marketing: Es un proceso social a través del cual individuos y grupos obtiene lo que necesitan y desean mediante la creación, la oferta y libre intercambio productos valiosos con otros³⁸.

Promoción de ventas: Instrumento que apunta a resolver situación de corto plazo, como influenciar la venta de un producto específico, dar a conocer el producto o servicio³⁹.

Fuerza de ventas o 'task forcé: Es una herramienta utilizada por las empresas para vender más. Se trata de una combinación de personas, datos y procedimientos combinados para generar un alto volumen de ventas⁴⁰.

³⁵ GARRIDO Santiago, dirección Estratégica, Mc Graww Hill Interamericana de España, 2004.
<http://www.presidencia.gov.co/prensa/new/decretoslinea/1990/agosto/19/dec1900191990.pdf> consultada noviembre20/12.

³⁷ [http://www.sic.gov.co/es/web/guest/funciones/Superintendencia Industria y Comercio](http://www.sic.gov.co/es/web/guest/funciones/Superintendencia+Industria+y+Comercio)

³⁸ SCHEFFER Raymond, La Brújula del Servicio un Enfoque para la Construcción de una Propuesta de Valor, Pearson Education de Argentina, 2009.

³⁹ Ibid pag, 52

⁴⁰ <http://www.factoriadeclientes.com/fuerza-de-ventas/> consultada marzo de 2013.

Fuentes Secundarias: Información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un particular en un suceso⁴¹.

Para esta investigación es relevante tener claro el significado de todos términos que se utilizan con mayor frecuencia, y que le da mayor claridad la investigación.

1.4.3 Marco Jurídico

Conjunto de disposiciones, leyes, reglamentos y acuerdos a los que debe apegarse una dependencia o entidad en el ejercicio de las funciones que tienen encomendadas. Según la constitución política de Colombia menciona en los artículos 75, 76, 77 sobre el espectro electromagnético que es un bien publico, controlado por el estado, la intervención de este para los servicios de televisión estará cargo de un organismo jurídico de control que en materia de televisión determine la ley⁴².

El servicio público de televisión fue inaugurado en Colombia el 13 de junio de 1954 por el presidente de la republica, General Gustavo Rojas Pinilla, como un servicio del estado. Actualmente se define a la televisión en Colombia, como un servicio público que está sujeto a la regulación y control del estado. En Colombia hasta el año 2011 la encargada de controlar y vigilar los cables operadores del servicio de televisión por cable era la Comisión Nacional de Televisión⁴³.

A partir del mes de abril del año 2012 fue remplazada por la Autoridad Nacional de Televisión. Según, resolución 5014, expone: "Por la cual se da cumplimiento al artículo 21 de la Ley 1507 de 2012 y se ordena hacer la entrega de un contrato sobre el cual se surtió la cesión legal de la posición contractual que tenia la Comisión Nacional de Televisión a la Autoridad Nacional de Televisión (ANTV) encargada de dirigir la política en materia de televisión. Ley 014 de 1991 "por la cual se dictan normas sobre el servicio de la televisión y radio difusión oficial. Ley 182 de 1985 "por la cual se reglamenta el servicio de televisión y se formulan políticas para su desarrollo, se democratiza el acceso a este, se conforma la comisión nacional de televisión.

Aquí se promueven la industria y actividades de televisión, se establecen normas para la contratación de los servicios, se reestructuran entidades del sector y se dictan otras disposiciones en materia de telecomunicaciones.

Ley 335 de 1996 "Por la cual se modifica la ley 14 de 1991 y la ley 182 de 1995, se crea la televisión privada en Colombia y se dictan otras disposiciones, Ley 506

⁴¹ MENDEZ Carlos Eduardo, metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación, 4 ediciones, México, limusa, pág. 248, 2010.

⁴² Constitución política de Colombia, Impendes, S. A, Bogotá, 1991.

⁴³ Comisión Nacional de Televisión en liquidación, Tomado del link: / 10 noviembre de 2011.

de 1999 “Por la cual se modifica al artículo 58 de la ley 182 de 1995, Ley 680 de 2001 “Por la cual se reforma las leyes 14 de 1991, 182 de 1995, 335 de 1996 y se dictan otras disposiciones en materia de televisión”⁴⁴.

La Ley 1507 de 2012 “Por la cual se restablece la distribución de competencias entre las entidades del Estado en materia de televisión y se dictan otras disposiciones. Objetivos de la junta de la ANTV. Fortalecer la vigilancia y el control de los operadores de televisión, estimular la promoción y el desarrollo de la industria. Para así brindar herramientas para ejecución eficiente de los planes y programas en la prestación del servicio público de televisión, establecer la normatividad frente a los temas de competencia, eficiencia y prestación del servicio, en otros, velar por la adecuada adjudicación de concesiones, con el fin de tener una mejor oferta y servicio para los ciudadanos.

Su competencia es el otorgamiento de concesiones y asignación de frecuencias para la prestación del servicio de televisión. Otro ente de control es la Comisión De Regulación De Comunicaciones (CRC), su competencia son los temas regulatorios sobre las condiciones de operación y explotación del servicio, particularmente en materia de configuración técnica, gestión y calidad del servicio, transmisión de eventos especiales, utilización de redes, competencia, régimen de inhabilidades y obligaciones con los usuarios. La clasificación de los servicios de tv.

La comisión de regulación de comunicaciones, expresa: “Que el artículo 18 del Decreto 2870 de 2007, impuso la obligación a esta Comisión de adecuar el marco regulatorio de protección de usuarios de los mercados de telecomunicaciones en ambiente de convergencia tecnológica, de redes y servicios, en materia de protección al usuario. A nivel de control de competencias tenemos Superintendencia De Industria Y Comercio su competencia se refiere las interpretaciones empresariales, competencia, práctica monopolística y pluralismo informativo. Otra entidad de control es la Agencia Nacional del Espectro (ANE), su competencia es planificación, gestión, administración, control del espectro. Suspensión y decomiso de prestadores ilegales del servicio que hagan uso del espectro sin previa asignación⁴⁵.

La reglamentación de servicio de internet, La Comisión de Regulación de Telecomunicaciones (CRT), tiene dentro de sus funciones la de reglamentar el tema de tarifas para Internet en Colombia. Con la Resolución No. 307 de 2000, establece las tarifas para el acceso a Internet y que los operadores de Telefonía Pública Básica Conmutada Local, La Ley 527 De 1999, Por medio de la cual se define y reglamente el acceso y uso de mensaje y datos, del comercio electrónico

⁴⁴ <http://www.antv.gov.co/normatividad/LeyesDecretos.html>, consultada 11 noviembre de 2012.

⁴⁵ http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2012/noviembre/Paginas/20120410_02.aspx, consultada novie/12

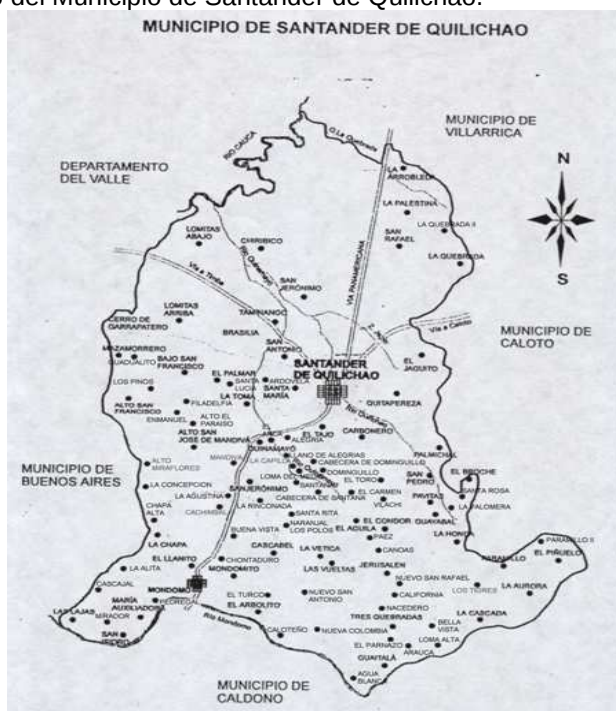
y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones⁴⁶.

Para este trabajo de investigación es de vital importancia tener en cuenta todos estos entes de control en lo que respecta al ramo de telecomunicaciones porque deben tener conocimiento de disposiciones, leyes, reglamentos y acuerdos a los que debe apegarse para poder tener su aval, para su funcionamiento.

1.4.4. Marco Contextual

Es de vital importancia de tener la ubicación del lugar donde se desarrollara esta investigación, es importante tener en cuenta las variables que afectan en algún momento este trabajo que pueden influir en los comportamientos sociales y culturales, a continuación se hace una descripción de algunos de los temas más relevantes para este trabajo de investigación, la empresa Global tv Telecomunicaciones S.A se halla ubicada en el Norte del departamento del Cauca, en el Municipio de Santander de Quilichao.

Figura.1.Mapa Político del Municipio de Santander de Quilichao.



Fuente: Tomado página Web, Municipio de Santander de Quilichao noviembre /12 <http://www.santanderdequilichao-cauca.gov.co/>

⁴⁶ [Unicundi.edu.co/index.php/component/content/article/39-noti-secun2/449-ley-527-de-1999-y-decreto-1747-de-2000](http://unicundi.edu.co/index.php/component/content/article/39-noti-secun2/449-ley-527-de-1999-y-decreto-1747-de-2000), consultada diciembre 20/12.
<http://www.antv.gov.co/normatividad/LeyesDecretos.html/> consultada noviembre 10 /12

El Municipio de Santander de Quilichao, está ubicado en la República de Colombia, en el sector Norte del Departamento del Cauca, a 97 Km al norte de Popayán y a 45 Km al Sur de Santiago de Cali, Valle del Cauca. Limitado al Norte con los Municipios de Villarrica y Jamundí, al Occidente con el Municipio de Buenos Aires, al Oriente con los Municipios de Caloto y Jámalo y al Sur con el Municipio de Caldo no. Su extensión es de 518 Km² su posición geográfica respecto al meridiano de Bogotá es de 3° 0' 38" Latitud Norte y 2° 23' 30" latitud Oeste su altura sobre el nivel del mar es de 1.071 Metros. Su temperatura media es de 26° C.

El Municipio de Santander de Quilichao tiene una gran diversidad en su cobertura vegetal y usos del suelo favorecidos con bondad por contar con tres pisos térmicos, por lo cual se puede decir que su vocación es agropecuaria, el 44.26% de su territorio equivalente a 22.196 Hectáreas están dedicadas a cultivos agrícolas y praderas utilizadas en ganadería doble propósito, ceba y producción de leche. El 8.51% es decir, 4.272 Hectáreas se encuentran en rastrojo y matorrales, el 7.47% con 3.747 Hectáreas están en bosques primarios, secundarios y plantados, 2000 Hectáreas en afloramiento rocos y área improductiva, el área en parques y zonas industriales es 1.447 Hectáreas, área en vías 780 Hectáreas, superficies en cuerpos de agua 790 Hectáreas y área urbana 716 Hectáreas

La economía proviene en buena parte del sector primario de vocación agropecuaria donde el café, la caña de azúcar y la yuca entre otros son renglones de gran importancia que generan ingresos a los agricultores. Con los beneficios que trajeron la Ley Páez y la instalación de empresas manufactureras, el renglón secundario pasó a ocupar un buen lugar en la economía local y regional, sin desconocer que el sector terciario, el comercio en el casco urbano es fuente generadora de empleo y actividad económica dinámica. Tiene Santander de Quilichao unas características importantes para el desarrollo activo de los tres sectores de la economía en comparación con otros municipios del Departamento y que podemos mencionar. Su ubicación geográfica es favorable al sector cerca al gran centro de producción y consumo como es Cali, al Puerto de Buenaventura, a los puertos secos de Yumbo y Buga y otras ciudades del Departamento.

La infraestructura vial y de comunicaciones es adecuada y están cerca los centros de gran actividad económica; la red vial a la altura de la panamericana en el año 2.000 fue ampliada a doble calzada; agilizando de esta manera la comunicación. En el aspecto social, encontramos las tres etnias que se conjugan y hacen del municipio un lugar de convivencia, gente trabajadora y capacitada que se preocupa por estudiar, encontrándose personal altamente calificado.

Las vías de comunicación, cuenta con una red vial compuesta por 350 kms de vías rurales (secundarias y terciarias), vías sin pavimento que intercomunican las

veredas entre sí y con la cabecera municipal. Un alto porcentaje del sistema vial se encuentra en estado de conservación deficiente. Del total de la red vial rural, 90 kms, aproximadamente, son vías de carácter estratégico, es decir aquellas que intercomunican el Municipio con municipios vecinos y por las cuales se movilizan gran cantidad de carga y productos de las despensas agrícolas cercanas a la población, la red terciaria compuesta por vías verdéales y ramales, tiene aproximadamente 260 kms. En el área urbana se cuenta con un total de 88 Km de vías (incluyendo el área urbana del corregimiento de Mondomo). De este total 53 Km. se encuentran pavimentados; el resto (35 Km), se encuentran en vías conformadas y/o afirmadas, sin contar con aproximadamente 5 Km de vías en proceso de entrega en nuevas urbanizaciones⁴⁷.

Con todos estos aspectos relevantes mencionados en esta reseña del lugar donde se realiza este trabajo de investigación a la empresa Global TV Comunicaciones con Nit 900.102.005-1, Sucursal ubicada en Santander de Quilichao Cauca, es una empresa que pertenece al sector de las telecomunicaciones y brinda el servicio de televisión por cable e internet en la zona urbana del municipio. Cuenta con más de 2700 suscriptores y su cobertura de redes de televisión, abarca los cuarenta y dos barrios que lo componen. Esta empresa, inicio labores el 24 de marzo de 2010 en el departamento del Cauca; adoptando la estructura y procedimientos de otra empresa que venía desarrollando su producto a manera de contratista. Tanto la estructura como algunos procedimientos fueron cambiados de acuerdo a las nuevas políticas de sus propietarios.

Es una sociedad comercial anónima, debidamente constituida bajo las leyes de la República de Colombia mediante Escritura Pública No. 3271 otorgada por la Notaría Cuarta de Medellín en agosto 01 de 2006. Dentro de su objeto social se destaca la prestación del servicio público de las telecomunicaciones. El capital de la sociedad es de \$250.000.000 y su Representación legal, la administración inmediata de la compañía y la gestión de los negocios sociales está a cargo de un gerente general, llamada Ledy Jamil Builes.

En el municipio de Santander de Quilichao, el servicio de televisión por cable es ofrecido en los estratos uno, dos y tres. Sus tarifas son únicas, es decir que no dependen del estrato en que se viva. El promedio de tarifa es de \$21.000 y la parrilla de programación la componen más sesenta y nueve canales, entre ellos el canal local o comunitario, su objetivo de negocio, apunta al sostenimiento y crecimiento de sus abonados para ser cada día más competitivos y líderes en el mercado local y regional. Como conclusión de este marco contextual, todo lo expuesto en este es de vital importancia para este trabajo de investigación para la empresa Global tv Comunicaciones, porque es necesario conocer la parte social, económica y sus vías de comunicación del Municipio que influyen en el entorno de la empresa.

⁴⁷ página Web, Municipio de Santander de Quilichao, consulta octubre /12

1.5 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Para la elaboración del presente trabajado se han buscados bases de sustentación de métodos científicos de estudio, los cuales sirven como herramienta de trabajo y guías que sustenten la correcta interpretación de la información a posterior recolectada, para esta investigación es importante la planeación, teniendo en cuenta el camino a seguir en dicha investigación, debe responder al nivel de profundidad, a lo que se pretende llegar en el conocimiento propuesto, a los diferentes técnicas y métodos que requieran su utilización⁴⁸.

1.5.1 Tipos de Estudio

Según el nivel de conocimiento científico (observación, descripción, explicación) al que espera llegar el investigador, el propósito es señalar el tipo de información que se necesita, así como el nivel de análisis que deberá realizar⁴⁹.

1.5.2 Estudio Descriptivo

Para el proyecto se utilizara este tipo de estudio. La investigación en ciencias sociales se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su relación. Para el caso del plan de direccionamiento estratégico enfocado en la fuerza de ventas para la Empresa Global Tv Comunicaciones. El estudio descriptivo cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. Por esto es posible establecer las características demográficas de unidades investigativas (numero de población, distribución por edades, niveles de educación, estado civil, etc. También para identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de la investigación, establecer comportamientos concretos, descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación. Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios⁵⁰.

Los estudios descriptivos pretender medir o recoger información de manera independiente, pueden integrar mediciones o información de cada una de dichas variables o conceptos para decir como es y como se manifiesta, el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar como se relaciona las variables medidas, la

⁴⁸ MÉNDEZ, Carlos Eduardo. Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales, 4ª. Edición, Pág, 227 a 246, 2010.

⁴⁹ Ibid, p. 228.

⁵⁰ Ibid, p.230

investigación descriptiva busca especificar, propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno, que se analice⁵¹.

1.5.3 Estudio explicativo

Más allá de la descripción de conceptos o fenómenos, o del establecimiento de relaciones, este concepto esta dirigido a responder las causas de los eventos y fenómenos físicos, o sociales, como su nombre lo indica, ocurre un fenómeno y en que condición se da éste o porque se relaciona dos o más variables³⁸.

Para el caso del plan de direccionamiento a la empresa Global tv Comunicaciones es relevante porque se acude a la observación directa a la información estadística que esta en la base de datos de la empresa, y a la entrevista al personal administrativo.

1.5.4 Método de Investigación

Es un procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica para lograr la adquisición, organización o sistematización y expresión o exposición de conocimientos, tanto en su aspecto teórico como en su fase experimental.

En el proyecto se utilizara el método inductivo. La inducción es ante todo una forma de raciocinio o argumentación, con lleva a un análisis ordenado, coherente, y lógico del problema de investigación. Tiene objetivo llegar a conclusiones que estén en relación con sus premisas verdaderas. Partir de verdades particulares, concluimos verdades generales.

La inducción permite al investigador partir de la observación de fenómeno o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación, en la investigación que se lleva a cabo en la empresa Global tv, se tiene este método como herramienta de estudio que permite mediante la observación de aspectos particulares en la empresa y la recopilación de información secundaria⁵².

1.5.5 Método de la Observación.

Observar es advertir los hechos como se presentan, de una manera espontanea y consignarlos por escrito, la observación como procedimiento de investigación puede entenderse como el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual

⁵¹ Roberto Hernández SAMPIERI; Carlos Fernández COLLADO y Pilar Baptista, metodología de la investigación pag. 119-126, Lucio McGraw-Hill, interamericana. México, D. F. Primera edición.

⁵² Ibid. Pág. 239- 240.

previo y con base ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar.

La observación es un procedimiento interesante en la investigación científica, puede obtenerse información, creyendo que esta se encuentra solo en la encuesta o en las fuentes secundarias. La observación supone unas condiciones especiales en su empleo. Debe servir para lograr resultados objetivos planeados en la investigación. También Debe planearse de una manera sistemática. El investigador debe definir que quiere observar y cuáles son sus posibles resultados. Debe controlarla sistemáticamente el investigador y estar relacionada con proposiciones teóricas referidas al objeto de investigación. Por ello, quien observa debe conocer a fondo el marco teórico sobre el cual fundamenta su investigación, se observe la forma de actuar de los empleados en cuanto a sus funciones de sus actividades con respecto a la actividad comercial que se le ha encomendado⁵³.

Otro concepto del método de observación, es la acción de mirar detenidamente una cosa para similar en detalle la naturaleza investigada, su conjunto de datos, hechos y fenómenos, en cuanto a la investigación de campo es aquella que el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigar, el cual recoge directamente los datos, de las conductas observadas, entrevista informal busca obtener información de personas conocedoras de la profesión, la observación indirecta consiste formar nota de un hecho que sucede entre los ojos de un observador entrenado, midiendo, el comportamiento externo del individuo en sociedad, la observación para entrevista es un intercambio, conversación en forma oral, entre dos personas con la finalidad de obtener información de datos o hechos⁵⁴.

La observación en la Empresa en estudio será de forma directa ya que el autor pertenece a esta empresa y tiene la facilidad y libertad para visualizar los diferentes procesos que se llevan a cabo.

1.5.6 Método Deductivo

Permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Otra utilidad de los métodos inductivo–deductivo es que siguen un proceso científico de razonamiento, estudia casos individuales para llegar a una

⁵³ Ibid, p.238 ,1991.

⁵⁴ Maurice EYSSATIER de la MORA, Metodología de la investigación ,pag, 95-98, quinta edición, copyright Thompson editores, México, 2006.

generalización, con, conclusión o norma general y después se deducen las normas individuales.

Se utilizó el método deductivo, para obtener mayor claridad en la recolección de la información requerida en el desarrollo de la investigación del plan de Direccionamiento estratégico que actualmente tiene la empresa, posteriormente se realiza la observación de los procesos identificando en forma particular cada uno de los procedimientos, con el fin de visualizar las necesidades específicas del mercado.

1.6. FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las fuentes son hechas o documentos a los que acude el investigador y que le permiten extraer información, las técnicas son medios empleados para recolectar información.

Fuentes secundarias: Información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido la información a través de otra fuente escrita o acontecimientos, se encuentra en bibliotecas, libros, periódicos, y materiales documentales, como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios y anuarios etc ⁵⁵.

Fuentes primarias: hace referencia 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.

En cuenta las fuentes primarias se obtendrán con el personal administrativo. En este trabajo se va ser uso de las fuentes primarias y secundarias. Dentro de la secundaria se abordaran consultas sobre artículos relacionados con el direccionamiento estratégico, fuerza de ventas, se tendrá en cuenta la información de prensa, revista relacionada con el mercado de las telecomunicaciones en Colombia. Otras fuentes serán libros, tesis relacionadas con el tema, información electrónica de la empresa objeto de estudio, y la base de datos de la universidad del valle y la base de datos de la empresa Global tv. En cuanto a las fuentes primarias se obtendrán con el personal administrativo, La observación y el análisis serán técnicas utilizadas para la recolección de información teniendo en cuenta la facilidad y asequibilidad de conocer el funcionamiento de la empresa, por pertenecer a esta. Concepto de medición: es el proceso de asignar números o marcadores a objetos, personas, estados, o hechos, hay cuatro niveles de escala.

Escala nominal, divide los datos en categorías, mutuamente excluyentes, el termino nominal significa nominara, quiere decir que los números que se asignan a

⁵⁵ Ibíd., pág., 249 -250

objetos o fenómenos son nombres o clasificaciones pero no tienen un verdadero significado numérico, es decir son números de identificación, en cuanto a las escalas de intervalos, agrupa las mediciones por intervalos o rangos, donde los puntos de escala son iguales, la otra es la escala ordinal, tiene como propósito dar orden ,establecer prioridades a los datos en forma ascendente o descendente, y por ultimo la escala de proporción o razón⁵⁶.

Modelo propuesto para las ventas para la empresa Global Tv Comunicaciones S.A de Santander de Quilichao

Figura 2
Modelo propuesto



Fuente: Autor

Este modelo se compone de 4 fases fundamentales para elaborar un plan para la fuerza de ventas, se caracteriza por tener elementos claves que se deben tener presente para el éxito en las ventas, este modelo nos garantiza la consecución de buenos clientes que le van a dar estabilidad y competitividad a la empresa.

Análisis DAFO implica identificar y evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que intervienen en el funcionamiento de la empresa.

Entre las fortalezas podemos identificar (la cobertura de las redes, la calidad del servicio, el portafolio de servicios, los planes, precios, las promociones, la parte operativa).

⁵⁶ BERNAL, Cesar, metodología de la investigación, pág. 246-247, tercera edición, Pearson Educación, Colombia, 2010.

En cuanto a las debilidades se analiza los canales de información, la respuesta del servicio, el stock de materiales, las fallas de señal, la capacitación del personal.

Oportunidades se analiza la insatisfacción de los usuarios por los servicios que brinda la competencia, las nuevas urbanizaciones.

Amenazas: se analizan los competidores actuales y los nuevos competidores por ingresar, la competencia de precios, los cambios económicos del mercado, las nuevas disposiciones legales, la disminución de la calidad del servicio, ausencia de fuerza de ventas

Plan de Acción, esta segunda fase es la recopilación de la información de la primera donde se obtienen datos útiles para comenzar con este plan, incluye establecer metas de ventas, estrategia a corto, mediano y largo plazo, establecer recursos necesarios para cumplir la meta de ventas, con el fin de determinar los requerimientos de los recursos económicos y humanos necesario para alcanzar dicho objetivos, se debe establecer el presupuesto, cuánto dinero para la promoción y publicidad.

Se fijan los objetivos que primordialmente son la consecución de nuevos clientes, se desarrolla un plan de estrategias entre estas tenemos:

La estrategia de mercado objetivo, es tener claro el número de viviendas por donde para la red de la empresa.

Estrategia por territorio, para un mejor desempeño de la fuerza de venta tener dividido por cuadrantes el número de clientes potenciales.

Estrategia operativa, tener bien claro los requerimientos necesarios para cumplir con el plan. Un buen equipo de trabajo que este interrelacionado con las áreas claves de la empresa

La estrategia de personal, seleccionar el personal idóneo con habilidades en las ventas y que tenga la actitud de brindar una buena atención al cliente el cual es un aliciente para atraer ventas

Estrategia de publicidad, es básica para aumentar las ventas, publicitar en diferentes medios (radio, televisión y volantes), participar en eventos sociales, ferias, con el fin de que conozcan la empresa y contraten nuestros servicios.

Estrategia promociones, aumentar las promociones, brindar ofertas especiales, y descuentos.

Estrategia de capacitación, el personal debe conocer la misión, visión, valores de la empresa, que conozca informar a los clientes y posesionar a la empresa el servicio que se ofrece, el cual podrá informar verazmente a los clientes y a su vez sirve de eslabón para posesionar a la empresa.

Ser constante, no dejar que el vendedor sea vencido a los primeros intentos

Estrategia de la Post venta, hacer un seguimiento después de la venta, es relevante para evaluar la satisfacción del cliente

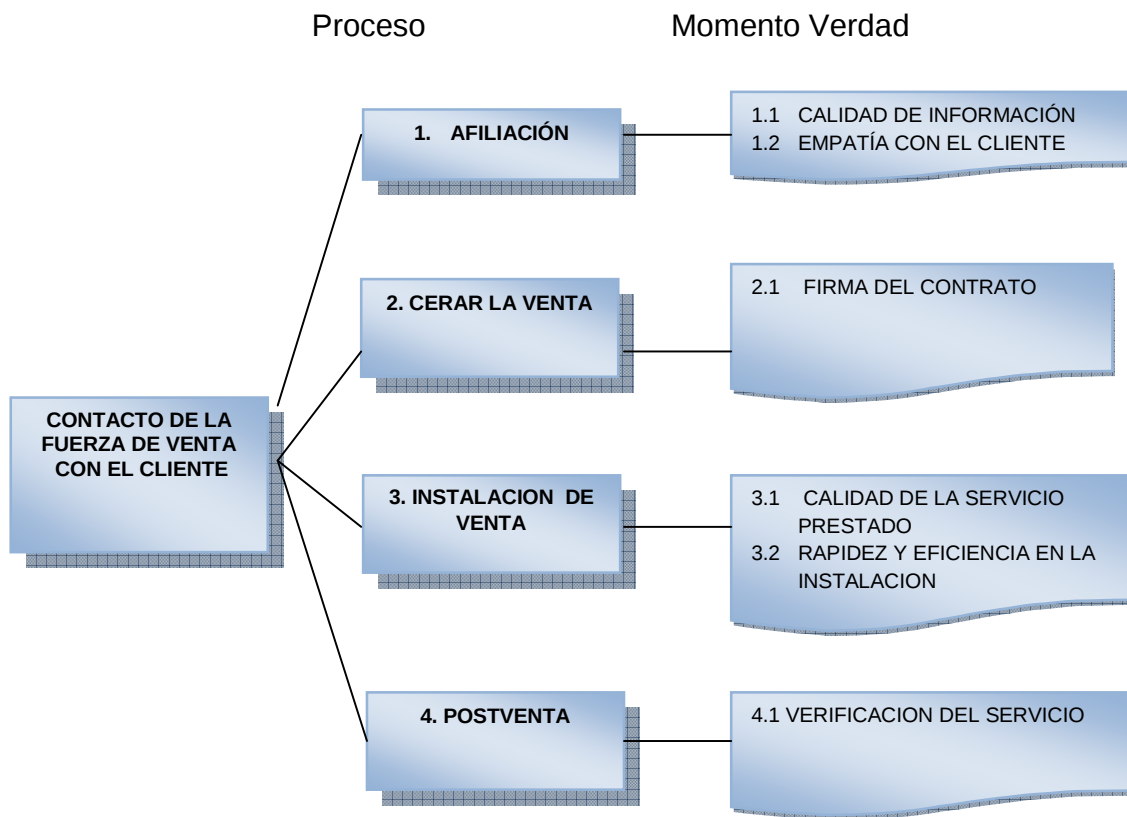
Desarrollo de la acción, se hace con base a las estrategias y los procedimientos de ventas que incluyen descripciones detalladas para llenar formas de los contratos, manejar informes, etc.

Cultura del servicio de venta, hay que tener en cuenta los momentos de verdad, cuando el cliente se pone en contacto con el personal de ventas, el cual se forma una opinión acerca de la calidad del producto. Cuando los integrantes de la fuerza de venta hagan contacto con los clientes, deben estar bien presentados, saludar respetosamente, buena expresión y tener prudencia al tocar las puertas, es importante que el personal de la fuerza de venta conozca muy bien los planes, promociones, tarifas y requerimientos que se necesitan para afilarse, se le debe dar de forma clara toda la información de las condiciones del contrato. Y todo lo perteneciente a la facturación, fecha de pago, lo que incluye la instalación del servicio.

Todos los momentos de verdad son importantes, sin olvidar que los momentos críticos de verdad son relevantes a la hora de cualquier decisión del cliente deben ser considerados con toda su importancia por las implicaciones que pueden generar.

Figura 3

Diagrama de los momentos de verdad en las ventas, contacto Cliente-fuerza de venta



Fuente: autor

El objetivo principal de los integrantes de la fuerza de venta, Brindar asesoría y venta oportuna a los usuarios que requieren información.

Aplicar el Modelo del Triangulo del Servicio de Karl albrech con el fin de comprender las perspectivas del cliente y por parte de la empresa, satisfacer estas. Albrecht, expone que manejar los momentos de verdad constituye la esencia de la gerencia del servicio y que el proceso fundamental para manejar esos momentos es construir una cultura que tenga presente el servicio en la organización. Con una cultura de servicio enfocada en la fuerza de ventas y orientada hacia el cliente va garantizar un servicio de calidad, rápido y eficiente.

Comprendidas las motivaciones de compra del cliente, hay que explorar luego la interacción entre la estrategia, la gente de la organización y los sistemas de que disponen para hacer su trabajo.

La Gente, el factor humano en la organización representa un papel relevante para promover una cultura de servicio, es el eje que interactúa con la estrategia y los sistemas. Es importante para una contratación de personal hacer una buena selección y reclutamiento.

La última fase corresponde al control y evaluación de la fuerza de venta, se debe hacer un seguimiento semanal a cada integrante para verificar que ellos estén cumpliendo con los objetivos trazados, este control asegura que el sistema avance hacia los objetivos de la organización de acuerdo con el plan. Con el resultado de las ventas evaluamos el desempeño de cada integrante de la fuerza de venta, con todo esto nos va servir para tomar acciones correctivas, ayudar al personal a alcanzar los objetivos también nos ayuda analizar si el plan que se lleva cabo es realista y no da la posibilidad de ajustar detalles

2. DIAGNOSTICO GENERAL DE LA EMPRESA

2.1 Reseña Histórica Global TV Comunicaciones S.A

Hacia el año 1995 comienza a funcionar en Santander de Quilichao la empresa Siglo XXI Comunicaciones como propietario el Señor Gildardo Gómez, la cual estaba ubicada en la carrera 10 No. 4-54 barrio el centro, aquí funcionaba tanto la oficina como la planta de equipos, con la cual inicia actividades como operador de televisión por cable, en ese tiempo solo tenía más o menos unos 26 canales, incluido todos los nacionales y los canales internacionales, que su señal se recibía libremente, su comienzo en la distribución de las redes fue un poco difícil porque en ese tiempo no había una mano de obra calificada que conociera este trabajo.

Otro aspecto que influyo mucho en el crecimiento de la empresa fue el costo de los materiales, porque en ese tiempo el material era importado y en Colombia no había muchos proveedores, en cuanto su funcionamiento a nivel de empresa no estaba bien organizado, el manejo de la actividad administrativa se hacía manual, la información inicialmente se llevaba en libros, de los cuales se sacaba información diaria para el cobro de la cartera como herramientas de trabajo utilizaban escaleras que eran elaboradas de material de guadua, el transporte del personal técnico se llevaba a cabo por medio de bicicletas lo cual dificultaba prestar con rapidez los servicios, la empresa en ese tiempo contaba con personal de ventas con vinculación directa con la empresa el valor de una afiliación costaba \$150000 y la tarifa mensual era de \$13000.

La empresa cada año tenía dificultad para la contratación de paquetes de canales los cuales lo habían incrementado por el aumento de empresa operadoras de cable en Colombia. Otro aspecto que fue determinante en la actividad de la empresa fue las reglamentaciones a este ramo a nivel de Colombia, la Empresa comenzó a trabajar con la figura de proyecto de desarrollo con otro operador. Y se da el caso que el 29 de julio de 1998 la empresa Siglo XXI comunicaciones es vendida a la Empresa Cable Unión S.A. la cual ya había sido autorizada por la Comisión Nacional de Televisión.

Con la cual tenía la autorización para desarrollar actividades relacionadas con la televisión por Cable a nivel del Occidente Colombiano con la cual comienza sus labores en los departamentos del eje cafetero, valle del Cauca, Antioquia, Cauca y Nariño. En el Municipio de Santander de Quilichao inicia sus actividades con una nueva estructura tanto administrativa, como técnica, la Empresa alquila un local exclusivo para el funcionamiento de los equipos y antenas receptoras de señal, comienza a sacar del aire toda señal que no estaba autorizada para su transmisión, continuando con el cambio de redes de conducción de señal que

eran un calibre muy deficiente a uno de mayor potencia. Con esto tiene la posibilidad de aumentar el número de canales que llegó a un número de 44 con más variedad en cuanto al contenido, ya sea comenzó a manejar el género por paquetes los cuales se contrataban con un proveedor Extranjero que garantizaba la estabilidad de los canales, la figura administrativa cambia radicalmente, se sistematiza toda la información, inicialmente la dirección lo correspondía a cada Sucursal que contaba con un administrador.

El cual tenía autonomía para tomar decisiones, la parte contable se llevaba por parte del distrito con el transcurrir del tiempo toda la información es compartida con el Distrito Palmira por medio de la línea telefónica que era la parte central de esta sucursal, también se provee de tecnología al equipo de técnicos, el transporte de el personal se realiza con vehículos de la nueva empresa con sus logos respectivos, cambian de oficina y se traslada a la carrera 9 No. 4-46 del barrio el Centro. Esta empresa contaba con un buen modelo organizacional bien definido con lo cual le había dado un posicionamiento importante como empresa prestadora de servicio de televisión por cable.

En los comienzos del 2000 comienza la incursión de nuevas competencias al Municipio como es el caso de Cable Pacifico que ahora es Telmex que ingresa con una amplia facilidad por parte de la alcaldía en ese entonces con precios muy por debajo de los ofrecidos por la empresa, con lo cual fue incurriendo en mayores costos tanto de cobertura como en tecnología. La empresa solo estaba autorizada por la Comisión Nacional de Televisión para funcionar por un periodo de 10 años. De los cuales ya lo había cumplido y tenía que comenzar hacer nueva solicitud para que le otorgaran los nuevos derechos, resulta que para obtener permiso de la Comisión Nacional de Televisión.

Los nuevos derechos eran muy costosos para la nueva licitación, y la empresa en ese momento no está bien económicamente tenía que acabar de cumplir con la obligación con la misma comisión, todo se complico y la empresa se declaro en quiebra. Es el caso que partir de 2009 Cable Vista S.A, mediante grandes campañas de penetración logra ubicarse dentro de las primeras empresas prestadoras de Televisión por Cable adecuando la infraestructura profesional y administrativa para dar lugar a un fuerte crecimiento en zonas como el Occidente y Centro del País. Cambia su nombre a Global Tv Telecomunicaciones S.A. en el año 2010, razón social que hoy conocemos.

Su Matricula es la No. 21-367811-04 domicilio Medellín, Con Escritura Pública No .3271 otorgada en la Notaria 4ª de Medellín, en agosto 01 del 2006, La Sociedad tendrá como objeto Social principal actuando como empresa de servicios públicos la prestación del servicio público de las telecomunicaciones, además la explotación, contratación, concesión, operación, distribución, asesoría, y asistencia técnica de los servicios de telecomunicaciones, la prestación de

telefonía básica conmutada local, local extendida y telefonía ip; el servicio de televisión abierta y por suscripción, radio difusión cableada, cerrada y satelital de las señales accidentales y codificadas que intervienen dentro del espacio electromagnético y servicio de telecomunicaciones concurrentes con el servicio de valor agregado, el servicio de carrier y/o temáticos, haciendo uso de su propia red o haciendo uso de las redes de telecomunicaciones del Estado y/o particulares; el establecimiento, uso y explotación de todos los servicios de telecomunicaciones, sean básicos, difusión, telemáticos de valor agregado.

Su Capital es de \$250.000.000, su representante legal y la gestión de negocios sociales estará a cargo del gerente general Ledy Jamil Builes Arredondo y con representante legal Suplente Juan Camilo Meneses. Global Tv Comunicaciones S.a. Es una empresa prestadora de servicios de Televisión por cable e Internet. Con una cobertura a Nivel Nacional, resaltando la fuerte penetración de nuestro sistema de cable en zonas como la Costa Atlántica, Occidente Colombiano y el Centro del País. Y esta asume el control de todas las operaciones de la anterior empresa.

Comenzó con un nuevo sistema administrativo, comenzó con la consecución de oficinas y personal, lo más importante fue la contratación de los diferentes paquetes de programación para poder sostenerse en ese tiempo en el mercado, un aspecto fundamental que los beneficio fueron los canales propios que tenía la empresa Global Media productora de canales temáticos y operadora de televisan por suscripción, prácticamente con esta figura arranca operaciones la empresa Global Tv Comunicaciones S.A.

MISIÓN

“Satisfacer las necesidades de Entretenimiento, Conocimiento y Comunicación de las familias colombianas y empresas nacionales en los territorios donde actualmente se cuenta con la infraestructura tecnológica a través de la construcción de redes de fibra óptica urbanas y rurales así como el suministro de televisión por suscripción e internet de óptima calidad, en apoyo con los recursos humanos, jurídicos, tecnológicos, financieros y físicos que tiene la organización”.

VISIÓN

“Nuestra empresa será una sociedad sólida y competitiva en el mercado de las Telecomunicaciones a nivel nacional a través de una amplía cobertura en las principales ciudades y municipios del país, brindando a nuestros usuarios satisfacción y entretenimiento a través de servicios de televisión por suscripción e internet soportados en una moderna plataforma tecnológica y con la solución oportuna de los requerimientos comerciales y administrativos”.

2.2 ANÁLISIS INTERNO.

El ambiente interno de la empresa es el contexto en que se da el trabajo. Se trata de analizar cuáles son sus recursos y capacidades, identificar las fortalezas y debilidades de la organización para afrontar estratégicamente el medio ambiente.

La localización de La Oficina. Está ubicada en la carrera 10 No. 6-56 barrio el centro de este Municipio, es un lugar de fácil acceso, la estructura de la edificación de la oficina es una casa de estilo colonial muy amplia, se encuentra muy bien ubicada, está cerca de las entidades bancarias y de otras oficinas de servicios públicos, los servicios públicos son buenos con lo cual sirve para realizar muy bien las actividades, en la entrada hay un local amplio para la oficina de atención y recaudo al público, luego se encuentra con otra sesión donde se ubica la administradores, los técnicos y el personal de corte y reconexión, luego encontramos un cuarto para los equipos de sistemas, también se cuenta con sesión para el almacén y las herramientas, en la parte de atrás está ubicado los baños, cocina y un lugar para depositar los elementos en mal estado.

Diagnostico de la Organización, presenta una estructura funcional donde cada jefe de área es responsable de su departamento y por el personal que tiene a su cargo la Gerencia tiene el control de toda la organización, puesto que cada jefe de departamento suministra información acerca del área que le corresponde. Cada uno responde por tareas individuales o departamentales, perdiendo de vista el todo y al momento en que se presentan errores no son asumidos globalmente sino que cada cual se escuda en los demás departamentos; los Jefes de Zona no son autónomos al momento de tomar decisiones, por ejemplo, para cablear una nueva zona se necesita tener la aprobación o autorización del jefe técnico.

Todo procedimiento debe ser autorizado por su respectivo jefe de área, que a su vez tiene que pedir la autorización al gerente del distrito, lo que ocasiona tropiezos al momento de tomar decisiones rápidas o de implementar estrategias a corto plazo; otra desventaja es la de que cada departamento vela por sus propios objetivos (tácticos), limitando el objetivo principal de la Organización lo que genera conflictos al momento de integrar procesos departamentales, ocasionando un mal ambiente o Clima organizacional. En cuanto a la Gerencia, delega en sus jefes de área pero muchos de ellos no cumplen las expectativas esperadas por la Gerencia lo cual incide en la coordinación con la administradora de zona que en algunos momentos necesita con urgencia materiales para solucionar daños y estos no son mandados rápidamente.

La infraestructura. Cuenta con una red cableada de más de 7 km cuadrados, la red está formada por cable coaxial. Rg 6, cable rg 11 y línea de 500, fibra óptica, hay más de 2700 suscriptores de televisión, y 8 suscriptores de internet. El funcionamiento de la Televisión por cable es a través de una red de cableado que atraviesa toda la ciudad donde el suscriptor reciba la señal en su televisor o

computadora, la empresa reciba la señal de los proveedores a través de antenas parabólicas.

El área técnica. Tiene el propósito de construir y conservar en optimas condiciones físicas, las red de televisión son de la empresa así mismo se debe realizar a tiempo los servicios técnicos que soliciten, con el fin de garantizar satisfacción al cliente en cuanto a recepción de señal.

Las ventas en este momento está a cargo en un 90% por personal de la empresa y en un 10% por personal contratista que la misión de incrementar las suscripciones de usuarios, a través de promover y concretar venta de servicios, no se cuenta con una fuerza de ventas. En cuanto al área de servicio al cliente Tiene el objetivo de retener los clientes actuales, así como de estimular y concretar un incremento en los negocios con ellos y con los clientes potenciales, a través de proporcionar una atención personalizada por lo que también debe responder las preguntas y preocupaciones de los clientes así como mejorar la capacidad de respuesta, con planteamientos y control de las actividades que aseguren la credibilidad de la empresa.

El área administrativa. Tiene la misión de asegurar el cumplimiento de las políticas de la empresa, así como de los procedimientos establecidos, para administrar con efectividad los recursos, humanos y financieros y materiales en cada una de las aéreas funcionales del sistema. El producto de la empresa es la televisión por cable, en este mercado se ofrece una gama de canales nacionales e internacionales, además ofrece el servicio de internet a través de wi-fi. Valores agregados Contamos con 6 canales de producción propia, canal Cnc con toda la información local y regional; Son Latino, Son Corazón, son popular, Mv Channel y Sentimiento Vallenato, que contienen los principales éxitos del momento con la mejor calidad. Exclusivos de Global Tv Comunicaciones.

Operación actual la operación de la empresa consiste en proveer un servicio de televisión por cable a todas las personas que soliciten el servicio dentro del área que cubre, ofreciendo un buen servicio y mantenimiento adecuado para que disfrute de una señal de buena calidad, sus operaciones se describen de la siguiente manera: venta del servicio de televisión por suscripción, instalación, mantenimiento, cortes y reconexión, en cuanto a las ventas no hay proceso bien definido, la estructura organizacional, La empresa cuenta con 8 empleados los cuales se distribuyen por departamentos, es una organización funcional.

Sistema de planeación. Unos de los mayores planes son los presupuestos que sirven para la toma de decisiones y la medición efectiva de la empresa, el presupuesto se elabora como plan primordial del programa de planeación, la oficina funciona diariamente de lunes a viernes en los horarios de 8 a 12 y de 2 a 6 y el día sábado de 8 a 3:30 de la tarde, la atención al cliente es telefónica y personalizada, los pagos se pueden realizar tanto en la oficina, como en los

puntos autorizados, como son Olímpica, y Efecty, a nivel de cada sucursal la encargada de organizar es el administrador.

Su función es revisar diariamente los listados de cartera y así se planea con el grupo encargado de dicha cartera que es el personal de corte y reconexión que con listado en mano visita barrio a barrio comenzando con la cartera de las edades más altas, mensualmente cada usuario se le hace llegar el informe de liquidación, los primeros días del mes el personal auxiliar de cartera su función es entregar avisos tres días antes de su desconexión, esta actividad se repite dos veces al mes con el fin de sobre avisar al usuario que va ser desconectado y que debe acercarse a sus puntos de pago para evitar esto.

Teniendo en cuenta que el primer aviso va impreso en el informe de liquidación esto se hace para darle un mayor trato a los usuarios que por algún motivo no se han enterado que está en lista para ser desconectados la empresa maneja fecha límite de pago que son los 16 de cada mes para las personas que figuren con una sola mensualidad, y a las que tiene más de dos mensualidades es pago inmediato, los cierres los hacen en los días 18 y 19 días de cada mes en cuanto lo referente a los servicios, diariamente se reciben tanto personalmente o por medio del teléfono.

Los encargados de la recepción de estas solicitudes de servicios y quejas es el personal de auxiliar de servicio al cliente, quien recepciona la información tanto oral como escrita, luego de su verificación en el sistema se le da el procedimiento a seguir, si son solicitudes de servicios por señal deficiente se ingresa al sistema con su respectivo código, luego se imprimen estas órdenes se en rutan y se le dan personal tanto técnico como a el personal de corte y reconexión para su respectiva visita al usuario, después de que el personal entregue todas estas órdenes se retroalimentan en el sistema.

Ahora si son cartas con derecho de petición tiene un manejo especial, esta se reciben y luego se envían a la parte jurídica quien responde cumpliendo con los requisitos de la ley para darle su pronta solución. Con lo que respecta a las ventas, no está bien definido, porque esta labor la realiza en gran parte el personal de oficina, puesto que el personal contratista que debería tener todo el peso de las ventas no la está haciendo de la mejor manera, prácticamente el contratista su mayor función es la instalación de dichos servicios porque no cuenta con un personal capacitado para realizar dicha función.

Sistema de control. Es sumamente importante y necesario porque contar con un sistema de control efectivo que le permita asegurar a las operaciones evitar irregularidad y salvaguardar los intereses de la empresa, para que se dé esto se cuenta con personas que conforman la organización, para evaluar los diferentes planes que le permiten corregir las eventuales fallas que se presentan en cada sucursal, puede ser los procedimientos de manejo de personal, atención al cliente, también lo relacionado con el recaudo y los gastos de la empresa.

En las empresas es necesario contar con varias de áreas de control que le eviten la fuga de recursos e información. La planeación y control van de la mano con la labor realizada por los auxiliares de corte y reconexión, puesto que mensualmente a cada sucursal se le asigna una meta para cumplir, esto relacionado principalmente al recaudo que es la base de los presupuestos que se tienen asignados, para cumplir con recaudos de cartera que son fijados para cada operación, el papel que desempeña este personal auxiliar de cartera es vital porque a la hora de mirar resultados estos son los más comprometidos con este.

Sin desmeritar el apoyo de los otros empleados. En la organización se tiene asignados al personal de corte y reconexión por nodos, lo cual está compuesto por varios barrios, más o menos 1500 usuarios para cada personal, así a su vez el control que se tiene con el personal técnico se basa exclusivamente en la rapidez de servicio, esta área debe garantizar que la señal llegue a los usuarios en las mejores condiciones y la eficiencia de la misma es evaluada de acuerdo a los registros o cantidad de fallas solicitadas. Con lo referente al control con el personal de servicio al cliente.

El cual debe coordinar para garantizar la eficiencia en los procesos que afecten otras áreas y por supuesto prestar de la mejor forma un excelente servicio, superando las expectativas de los clientes o suscriptores. Esta área le corresponde llevar a cabo el post servicio tanto para instalaciones como para servicios de daños múltiples, este personal auxiliar al cliente también le corresponde hacer cartera telefónica, lo cual ayuda contribuir con el recaudo de la oficina, una de las mayores funciones del administrador encargado de estas áreas es velar que se cumplan con todas estas metas y objetivos trazados para mantener el crecimiento en cada oficina.

Productos y Servicios. Global Tv Comunicaciones es una empresa de televisión por cable que ofrece más de 69 canales con una programación variada conformada por canales de películas, infantiles, noticias, deportes, series, musicales, religiosos y documentales entre otros, el servicio de televisión por suscripción aporta diversión y entretenimiento de personas de todas las edades también contribuye al desarrollo educativo y cultural de las personas. Los Recursos de la empresa en Global Tv Comunicaciones, las instalaciones de oficinas y equipos son locales alquilados, cuenta con infraestructura técnica adecuada para facilitar sus operaciones hay un total de ocho empleados, se organizan en personal administrativo, personal técnico, personal de corte y reconexión, personal auxiliar de servicio al cliente, hay un personal contratista para ventas y instalaciones.

Diagnóstico de Producto. La actividad que realiza la empresa Global Tv Comunicaciones en Colombia principalmente en el Municipio de Santander de Quilichao es la prestación del servicio de televisión por suscripción, con el fin de proporcionar entretenimiento y cultura a todos los hogares colombianos. Otro servicio que está comenzando a prestar es el servicio de internet, su Rejilla de

programación la componen los siguientes géneros: Nacionales, Regionales, Documentales, Deportivos, Variedades, Telenovelas, Religiosos, Infantiles, Películas, Musicales.

En cuanto a la transmisión de señales, primeramente se recibe por medio de antenas, las cuales dotadas de dispositivos que ubican el satélite, luego se conectan estas antenas por medio de cable coaxial a los diferentes dispositivos ubicadas en la cabecera es decir el lugar donde están instalados los equipos que se encargan de codificar la señal para luego comenzar a ser distribuida a los usuarios, por medios de cable coaxial línea de 500, o fibra óptica, estos conductores llevan la señal a ciertos nodos donde se distribuye en cable coaxial Rg-6 o cable coaxial Rg-11 a las instalaciones domiciliarias.

Actualmente la tecnología utilizada no se ha modificado en gran parte desde el 2010 que comenzó la empresa Global Tv no se han hecho cambios tecnológicos notables, las redes de distribución de señal no han tenido inversión, en este momento hay redes y amplificadores de señal muy viejas lo cual impide prestar más servicios fuera de la televisión. La tecnología utilizada, lleva por lo menos más de quince años funcionando de manera homogénea y es muy poca la inversión que se ha hecho en materia de tecnificación de redes. Esto limita la optimización de la señal y la oportunidad de ofrecer otros servicios. Actualmente, solo puede ofrecer servicio de televisión.

Esto trae una gran desventaja frente a sus competidores y un atraso frente a las tendencias del mercado de las telecomunicaciones en cuanto al empaquetamiento del producto y/o servicio, también llamado triple play donde se ofrece televisión, telefonía y banda ancha y el cual se factura en un solo recibo estas planes ya lo está ofreciendo la competencia en Santander de Quilichao lo cual competir en estas condiciones se hace un poco difícil, por lo cual se debe implementar estrategias que logren mantener en equilibrio la organización, por eso es importante en cuenta la diferenciación de precios.

Diagnóstico Área de Mercadeo, Estrategia De Producto. Es la forma como la empresa utiliza tácticas a la hora de ofrecer su producto teniendo en cuenta sus características y atributos ya sea productos tangibles o intangibles, en cuanto a la actividad de la Empresa Global Tv Comunicaciones es prestar servicio de televisión por suscripción. ofreciendo una variedad de género de canales con diversidad de contenidos, actualmente está ofreciendo tres tipos de afiliación, todos estos contratos son con cláusula de permanencia a un año, en el primero el valor del contrato es de \$200.000 que incluye valor de afiliación y los 12 meses de servicio.

El siguiente contrato tiene un valor de \$ 65.000 lo cual va incluido el valor de la afiliación y tres de servicio, este contrato termina pagando los 9 meses restantes

\$19.000 y por ultimo esta el contrato que vale \$20.000 la afiliación , los primeros seis meses pagara \$ 19.000 mensuales cada uno y los otros seis meses a \$ 26.000 que es la tarifa que actualmente maneja la empresa , en este momento se está ofreciendo en cuatro barrios el servicio de internet de 1200 k, el cual tiene un costo de \$ 20.000 la afiliación con mensualidades de \$40.000, o el combo televisión + internet por \$ 55.000 con contrato a un año.

Líneas de producto. En este momento la empresa ofrece en un 99% el servicio de televisión por suscripción, y en un 1% el servicio de internet el cual la empresa se encuentra adelantando un proyecto para la implementación y uso de una nueva tecnología traída de Chile que va permitir optimizar el servicio tanto de televisión como datos y que permite ofertar con precios más favorables y competitivos.

Estrategias de Precio según Lamb, Hair y McDaniel, una estrategia de precios es un marco de fijación de precios básico a largo plazo que establece el precio inicial para un producto y la dirección propuesta para los movimientos de precios a lo largo del ciclo de vida del producto, a la hora de competir las compañías utilizando como factor determinante diferenciar el precio del producto, la empresa en este momento no puede competir con precios altos con los otros competidores locales, porque no tiene el mismo número de canales, y demás servicios que se puedan ofrecer con estas otras empresas, es importante tener esta diferencia en el precio, en el momento la empresa no tiene la capacidad para ofrecer paquetes Premium, servicio de teléfono, servicio de internet de alta velocidad por su infraestructura, la empresa en este momento maneja una tarifa plena que es de \$ 26.000 mensuales, la más baja del Municipio de Santander de Quilichao, puesto que en las competencias la tarifa básica mensual es más o menos de \$35.000 pesos.

Estrategia de distribución. La infraestructura de la distribución de redes en la parte urbana del Municipio de Santander de Quilichao está ubicada en cuarenta y dos barrios, con un porcentaje de un 96%, la empresa a nivel del municipio no maneja la tarifa por estratos, para esta distribución se maneja diferentes tipos de cable, como son el cable línea de 500, cable Rg11y fibra óptica para destruir la señal desde la parte de equipos hasta todas las casas objetivos que se tiene por instalar, para la distribución domiciliaria se utiliza el cable Rg-6, este material es enviado por el almacén principal ubicado en la ciudad de Medellín.

En este momento la infraestructura de las redes y los amplificadores de señal en el Municipio solo tiene capacidad aproximadamente para la transmisión de 70 canales, lo cual genera mayor mantenimiento del área técnica para tener una buena señal, para cablear zonas nuevas se necesita un previo estudio tanto técnico, como de mercado objetivo para poder presentarlo para su respectiva aprobación. **El Transporte,** El servicio de transporte del personal técnico se lleva a

cabo por medio de contratistas, en cuanto al personal de corte y reconexión se le asigna un auxilio de \$ 200.000 por rodamiento de moto

Estrategia de Comunicación. Como el conjunto de decisiones y prioridad des que dependen del análisis y el diagnostico que sirve para definir tanto la tarea como la manera de cumplirla por medio de las herramientas disponibles de comunicación, teniendo en cuenta que los objetivos básicos de la comunicación son informar, recordar a los consumidores o la empresa a quien está dirigida la mezcla de marketing, los objetivos deben ser bien específicos. En lo que respecta al mercadeo la empresa es muy poco lo que invierte, realmente no hay políticas enfocadas al posicionamiento de la organización en el municipio.

La publicidad solo se hace por medio del canal local Cnc que es de su propiedad pero es manejado por gente particular lo cual la mayor publicidad que emiten son publicidad pagada por comerciantes de diferentes actividades económicas, es decir que no hay estrategia de comunicación que verdadera mente de a conocer el servicio que presta la empresa, porque no se utiliza la propaganda por radio, no se hacen perifoneas, con lo cual no hay objetivos bien establecidos con lo referente al marketing.

Descripción de los cargos de la Empresa Global Tv Comunicaciones S.A. Santander, Cauca.

CARGO: AUXILIAR DE SERVICIO AL CLIENTE. El objetivo del cargo es brindar asesoría y venta oportuna a los usuarios que requieran información o necesitan presentar quejas o reclamos frente a la prestación de los servicios; así como recibir, contabilizar y registrar los recaudos recibidos por los auxiliares de Corte y Reconexión. Es un puente entre la empresa y el usuario final.

Cuadro 1.

Funciones Auxiliar Al Cliente Personal de la Empresa Global TV Comunicaciones S.A. Santander, Cauca.

FUNCIONES	PROCEDIMIENTO
1. Recibir y contabilizar los recaudos realizados por los Auxiliares de Corte y Reconexión en los horarios establecidos	Recibe y contabiliza los recaudos realizados por los Auxiliares de Corte y Reconexión en los horarios establecidos.
2.Verificar que los dineros recibidos y las fechas de recaudo coincidan con los valores registrados en las facturas	Verifica que los dineros recibidos y las fechas de recaudo coincidan con los valores registrados en las facturas
3.Monitorear que los usuarios registrados en las facturas coincidan con los usuarios que hacen parte de la zona y que se encuentran en mora, de acuerdo al recorrido establecido	Monitorea que los usuarios registrados en las facturas coincidan con los usuarios que hacen parte de la zona y que se encuentran en mora, de acuerdo al recorrido establecido por

FUNCIONES	PROCEDIMIENTO
por la administradora	la administradora
4. Mantener un control estricto de los recaudos, cargándolos al Auxiliar de Corte y Reconexión que los realizó, con el fin de poder identificar la productividad de cada uno.	Mantiene un control estricto de los recaudos, cargándolos al Auxiliar de Corte y Reconexión que los realizó, con el fin de poder identificar la productividad de cada uno.
5. Brindar asesoría y atención a los clientes que ingresan a las instalaciones así como aquellos que lo requieren telefónicamente, buscando aumentar las ventas de los servicios.	Brinda asesoría y atención a los clientes que ingresan a las instalaciones así como aquellos que lo requieren telefónicamente, buscando aumentar las ventas de los servicios.
6. Registrar al sistema los dineros ingresados en la caja con base en los recibos, teniendo en cuenta que éstos deben coincidir con las fechas reales del recaudo con el fin de realizar el arqueo y cuadre de caja diario.	Registra al sistema los dineros ingresados en la caja con base en los recibos, teniendo en cuenta que éstos deben coincidir con las fechas reales del recaudo con el fin de realizar el arqueo y cuadre de caja diario.
7. Archivar en las respectivas carpetas las cartas de los clientes y los soportes de caja, recaudos, ajustes, conexiones y desconexiones	Archiva en las respectivas carpetas las cartas de los clientes y los soportes de caja, recaudos, ajustes, conexiones y desconexiones
8. Recibir y organizar la correspondencia que se recibe de las diferentes oficinas así como aquella que se debe enviar, llevando una relación sistemática de éstas.	Recibe y organizar la correspondencia que se recibe de las diferentes oficinas así como aquella que se debe enviar, llevando una relación sistemática de éstas.
9. personal. Mantener informada a la administradora de Zona de todas aquellas eventualidades, situaciones o inconsistencias que hagan parte de los procesos internos que se realizan en la oficina así como del	Mantiene informada a la administradora de Zona de todas aquellas eventualidades, situaciones o inconsistencias que hagan parte de los procesos internos que se realizan en la oficina así como del personal.
10. Estar preparada para asumir las funciones que realiza la administradora en aquellos momentos en que ésta deba asumir otro tipo de compromisos o asistir a reuniones propias de sus funciones	Esta preparada(o) para asumir las funciones que realiza la administradora en aquellos momentos en que ésta deba asumir otro tipo de compromisos o asistir a reuniones propias de sus funciones.
11. Todas aquellas funciones que le sean asignadas de acuerdo a las necesidades de la empresa y del área Comercial.	Realiza todas aquellas funciones que le sean asignadas de acuerdo a las necesidades de la empresa y del área Comercial

Fuente: Información del Departamento de Talento Humano de la Empresa Global Tv Comunicaciones S.A

TECNICO DE TV, el objetivo del cargo es realizar las reparaciones técnicas a los daños de televisión que exponen los clientes a través de los canales de atención que tienen las oficinas, buscando proporcionar un oportuno y óptimo servicio con una buena calidad en la señal.

Cuadro 2.**Descripción de Funciones del Personal Técnico de la Empresa Global Tv Comunicaciones S.A. Santander, Cauca.**

FUNCIONES	PROCEDIMIENTO
1. Verificar diariamente en las oficinas donde se les asignan los trabajos técnicos, los daños o problemas técnicos que presentan en el sector, teniendo en cuenta que estos pueden presentarse como servicios unitarios (distintas viviendas) o como servicios múltiples (barrios o sectores).	1. Verifica diariamente en las oficinas donde se les asignan los trabajos técnicos, los daños o problemas técnicos que presentan en el sector, teniendo en cuenta que estos pueden presentarse como servicios unitarios (distintas viviendas) o como servicios múltiples (barrios o sectores).
2, Solicitar a las administradoras o Auxiliares de Servicio al cliente las ordenes de trabajo diarias y desplazarse hacia los sectores con el Auxiliar Técnico de T.V., teniendo en cuenta el orden en que fueron reportadas y su nivel de prioridad.	2, Solicita a las administradoras o Auxiliares de Servicio al cliente las ordenes de trabajo diarias y desplazarse hacia los sectores con el Auxiliar Técnico de T.V., teniendo en cuenta el orden en que fueron reportadas y su nivel de prioridad.
3. Tener un conocimiento previo del tipo de red que existe en el sector, el nivel de voltaje, infraestructura de la zona y qué tipo de elementos se requieren para su reparación.	3. Tiene un conocimiento previo del tipo de red que existe en el sector, el nivel de voltaje, infraestructura de la zona y qué tipo de elementos se requieren para su reparación.
4. Realizar mediciones en la red de transmisión donde está localizado el daño a través de los equipos de medición destinados para tal fin.	4. Realiza mediciones en la red de transmisión donde está localizado el daño a través de los equipos de medición destinados para tal fin.
5. Revisar y reportar el origen de los daños, si provienen de la Red Coaxial, de la Fibra (nodos), de los transmisores, circuitos o equipos en mal estado, condiciones climáticas o de las acometidas.	5. Revisa y reporta el origen de los daños, si provienen de la Red Coaxial, de la Fibra (nodos), de los transmisores, circuitos o equipos en mal estado, condiciones climáticas o de las acometidas.
6. Realizar reparaciones desde los postes en caso de que el origen tengan relación directamente con el estado de la red o de alguno de los equipos que se encuentran instalados en él, apoyándose del Auxiliar	6. Realiza reparaciones desde los postes en caso de que el origen tengan relación directamente con el estado de la red o de alguno de los equipos que se encuentran instalados en él, apoyándose del Auxiliar

FUNCIONES	PROCEDIMIENTO
Técnico de T.V. cuando requiera equipos o materiales que no tiene en el momento de realizar la reparación.	Técnico de T.V. cuando requiera equipos o materiales que no tiene en el momento de realizar la reparación.
7. Realizar trabajos de mantenimiento a la red, como cambio de amplificadores, cables troncales, sus troncales y acometidas en el momento que el Jefe de Coaxial lo solicite así y de acuerdo a las necesidades del sector.	7. Realiza trabajos de mantenimiento a la red, como cambio de amplificadores, cables troncales, sus troncales y acometidas en el momento que el Jefe de Coaxial lo solicite así y de acuerdo a las necesidades del sector.
8. Realizar reparaciones al interior del hogar, en caso de que su origen sea por mal estado de la red interna que tiene el hogar o por desconexiones, verificando siempre que el inconveniente sea ocasionado por la infraestructura de la compañía y no por reestructuraciones realizadas por los clientes.	8. Realiza reparaciones al interior del hogar, en caso de que su origen sea por mal estado de la red interna que tiene el hogar o por desconexiones, verificando siempre que el inconveniente sea ocasionado por la infraestructura de la compañía y no por reestructuraciones realizadas por los clientes.
9, Utilizar los equipos y elementos de protección personal que le suministra la empresa (uniforme, zapatos, guantes, casco, arnés, pretales.) así como las medidas de seguridad, los cuales deberá utilizar siempre que vaya a trabajar en alturas o en condiciones de alto riesgo.	9, En ocasiones no utiliza los elementos de protección personal que le suministra la empresa (guantes, casco, arnés) así como las medidas de seguridad, los cuales deberá utilizar siempre que vaya a trabajar en alturas o en condiciones de alto riesgo.
10. Señalar la zona donde se encuentra el poste y donde se van a ejecutar las reparaciones, con el fin de evitar demoras y posibles accidentes a las personas que transiten cerca al lugar que presenta el daño (daños a terceros).	10. Señaliza la zona donde se encuentra el poste y donde se van a ejecutar las reparaciones, con el fin de evitar demoras y posibles accidentes a las personas que transiten cerca al lugar que presenta el daño (daños a terceros).
11. Solicitar soporte al Jefe de Coaxial en caso que el daño no sea fácilmente identificable o persista a pesar de aplicar todos los procedimientos técnicos para su solución.	11. Solicita soporte al Jefe de Coaxial en caso que el daño no sea fácilmente identificable o persista a pesar de aplicar todos los procedimientos técnicos para su solución.
12. Hacer firmar las órdenes de trabajo	12. Hace firmar las órdenes de trabajo

FUNCIONES	PROCEDIMIENTO
por los clientes, los cuales deberán tener la fecha, hora y nombre de la persona que verifico la solución al interior de la vivienda, con el fin de entregárselas a la administradora para su registro y descargue en el sistema.	por los clientes, los cuales deberán tener la fecha, hora y nombre de la persona que verifico la solución al interior de la vivienda, con el fin de entregárselas a la administradora para su registro y descargue en el sistema.
13. Entregar informes periódicos al Jefe de Coaxial sobre los daños que se han solucionado, aquellos que se han presentado con más frecuencia y los que han persistido.	13. No Entrega informes periódicos al Jefe de Coaxial sobre los daños que se han solucionado, aquellos que se han presentado con más frecuencia y los que han persistido.
14. Estar pendiente del estado de las herramientas y de los elementos de protección personal, reportando oportunamente al administrador de zona con el fin de realizar los cambios que se requieran y evitar posibles accidentes de trabajo.	14. Esta pendiente del estado de las herramientas y de los elementos de protección personal, reportando oportunamente al administrador de zona con el fin de realizar los cambios que se requieran y evitar posibles accidentes de trabajo.
14. Pasar informes diarios a las administradoras sobre los daños solucionados y aquellos que requieren mayor tiempo de solución, para poder suministrarle la información sobre los mismos a los clientes.	14. Pasa informes diarios a las administradoras sobre los daños solucionados y aquellos que requieren mayor tiempo de solución, para poder suministrarle la información sobre los mismos a los clientes.
15. Todas aquellas funciones que le sean asignadas de acuerdo a las necesidades de la empresa y del área Técnica	15. Realiza todas aquellas funciones que le sean asignadas de acuerdo a las necesidades de la empresa y del área Técnica

Fuente: Información del Departamento de Talento Humano de la Empresa Global Tv Comunicaciones S.A

AUXILIAR DE CORTE Y RECONEXION, el objetivo del cargo es realizar los recaudos de los clientes que presentan mora en el pago de los servicios, contribuyendo así con el incremento de la cartera de la empresa y de ésta manera proceder a realizar las conexiones y desconexiones a que haya lugar dependiendo del estado de morosidad de los usuarios.

Cuadro 3.**Descripción de Funciones del Personal Auxiliar de Corte y Reconexión de la Empresa Global Tv Comunicaciones S.A. Santander, Cauca.**

FUNCIONES	PROCEDIMIENTO
1, Cumplir con el plan de recaudo trazado por la administradora de la zona, realizando el recorrido y visitas a aquellos clientes que presentan un alto grado de morosidad.	1, Cumple con el plan de recaudo trazado por la administradora de la zona, realizando el recorrido y visitas a aquellos clientes que presentan un alto grado de morosidad.
2.Llevar un control del valor que adeuda cada usuario, haciendo los cobros respectivos	2.Lleva un control del valor que adeuda cada usuario, haciendo los cobros respectivos
3. Controlar que se reciba el dinero completo, realizando las facturas de cobro, teniendo en cuenta que deben estar completamente diligenciados con la fecha, nombre del usuario y períodos pendientes.	3. Controla que se reciba el dinero completo, realizando las facturas de cobro, teniendo en cuenta que deben estar completamente diligenciados con la fecha, nombre del usuario y períodos pendientes.
4. Llevar un registro de aquellos usuarios que tienen una mora inferior a 90 días con las observaciones respectivas acerca de las razones que les ha impedido cancelar oportunamente, para posteriormente entrar a hacer un análisis con la administradora de la situación.	4. Lleva un registro de aquellos usuarios que tienen una mora inferior a 90 días con las observaciones respectivas acerca de las razones que les ha impedido cancelar oportunamente, para posteriormente entrar a hacer un análisis con la administradora de la situación.
5. Realizar las conexiones a aquellos usuarios que se han puesto al día con los pagos pendientes y las desconexiones a aquellos que superen el plazo de pago establecido por la empresa.	5. Realiza las conexiones a aquellos usuarios que se han puesto al día con los pagos pendientes y las desconexiones a aquellos que superen el plazo de pago establecido por la empresa.
6. Realizar asesoría y venta de los servicios a aquellos clientes que lo requieran, así como también ofrecerlos en aquellos sectores donde existe una minoría de usuarios.	6. Realiza asesoría y venta de los servicios a aquellos clientes que lo requieran, así como también ofrecerlos en aquellos sectores donde existe una minoría de usuarios.
7. Estar pendiente de las quejas e inconformidades de los usuarios, así	7. Esta pendiente de las quejas e inconformidades de los usuarios, así

FUNCIONES	PROCEDIMIENTO
como de las actividades de mercadeo que realice la competencia, con el fin de generar nuevas estrategias que mejore la prestación de los servicios y la fidelización de los clientes con que se cuenta.	como de las actividades de mercadeo que realice la competencia, con el fin de generar nuevas estrategias que mejore la prestación de los servicios y la fidelización de los clientes con que se cuenta.
8. Entregar a la Auxiliar de Servicio al Cliente encargada de la caja, los recaudos recibidos con las facturas, así como el registro de los usuarios que cancelaron, que presentan pagos pendientes con la empresa, las conexiones y desconexiones realizadas.	8. Entrega a la Auxiliar de Servicio al Cliente encargada de la caja, los recaudos recibidos con las facturas, así como el registro de los usuarios que cancelaron, que presentan pagos pendientes con la empresa, las conexiones y desconexiones realizadas.
9. Ayudar a la administradora y a la Auxiliar de Servicio al Cliente a resolver cualquier inconsistencia que se presenten frente a los recaudos, las conexiones y desconexiones.	9. Ayuda a la administradora y a la Auxiliar de Servicio al Cliente a resolver cualquier inconsistencia que se presenten frente a los recaudos, las conexiones y desconexiones.
10. Todas aquellas funciones que le sean asignadas de acuerdo a las necesidades de la empresa y del área Comercial.	10. Realiza todas aquellas funciones que le sean asignadas de acuerdo a las necesidades de la empresa y del área Comercial.

Fuente: Fuente: Información del Departamento de Talento Humano de la Empresa Global Tv Comunicaciones S.A.

ADMINISTRADORA DE ZONA, el objetivo del cargo, ser un puente de comunicación entre el empleado y la empresa, velando por el bienestar de su equipo de trabajo (auxiliares de servicio al cliente, auxiliares de corte y reconexión y técnicos), con el fin de dar a conocer sus principales dificultades, inquietudes y necesidades frente a sus labores, así como controlar que las tareas que representan gran valor para el área se cumplan con base en los parámetros e indicadores establecidos

Cuadro 4

Descripción de Funciones de la Administradora de Zona de la Empresa Global Tv Comunicaciones S.A. Santander, Cauca.

FUNCIONES	PROCEDIMIENTOS
1, Controlar el estado de cartera de la empresa, a través de un seguimiento continuo de los clientes que presentan una mora en el pago de los servicios superior a 90 días.	1, Controla el estado de cartera de la empresa, a través de un seguimiento continuo de los clientes que presentan una mora en el pago de los servicios superior a 90 días.
2. Planear diariamente el recorrido que los técnicos deben realizar en la zona asignada, con el fin de realizar los cobros de aquellos usuarios que tienen pendiente el pago de los servicios, las conexiones y desconexiones	2. Planea diariamente el recorrido que los técnicos deben realizar en la zona asignada, con el fin de realizar los cobros de aquellos usuarios que tienen pendiente el pago de los servicios, las conexiones y desconexiones
3. Vigilar que el manejo e ingreso del dinero en la caja se esté llevando adecuadamente, teniendo en cuenta que dichos valores coincidan con los datos que arroja el sistema y los soportes de recaudo.	3. Vigila que el manejo e ingreso del dinero en la caja se esté llevando adecuadamente, teniendo en cuenta que dichos valores coincidan con los datos que arroja el sistema y los soportes de recaudo.
4. Establecer estrategias de mercadeo que permitan fidelizar a los usuarios con los servicios que presta la empresa, a través de un conocimiento previo de los planes competitivos de la competencia.	4. Establecer estrategias de mercadeo que permitan fidelizar a los usuarios con los servicios que presta la empresa, a través de un conocimiento previo de los planes competitivos de la competencia.
5. Informar al área de Recursos Humanos cualquier anomalía que se presente con los empleados frente a los servicios de seguridad social, riesgos profesionales y pensión; así como aquellos comportamientos que impliquen una falta en el seguimiento frente a las políticas de la empresa.	5. Informa al área de Recursos Humanos cualquier anomalía que se presente con los empleados frente a los servicios de seguridad social, riesgos profesionales y pensión; así como aquellos comportamientos que impliquen una falta en el seguimiento frente a las políticas de la empresa
6. Realizar tareas que conduzcan a conocer la situación actual de las zonas que maneja, con el fin de identificar las	6. Realiza tareas que conduzcan a conocer la situación actual de las zonas que maneja, con el fin de identificar las

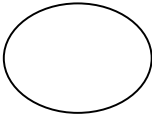
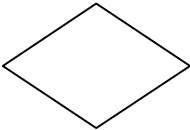
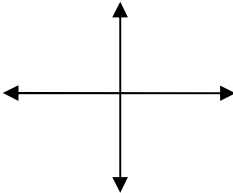
FUNCIONES	PROCEDIMIENTOS
necesidades y expectativas que los usuarios tienen frente a los servicios así como el tipo de clientes que la conforman, para establecer planes de acción efectivos frente a la venta de los servicios.	necesidades y expectativas que los usuarios tienen frente a los servicios así como el tipo de clientes que la conforman, para establecer planes de acción efectivos frente a la venta de los servicios.
7.Llevar un estado de la contabilidad diaria en las oficinas que maneja para determinar los gastos e ingresos recibidos	7.Lleva un estado de la contabilidad diaria en las oficinas que maneja para determinar los gastos e ingresos recibidos
8.Supervisar que el personal del área técnica tenga en buen estado los elementos de protección personal para el trabajo en alturas y que haga uso de ellos y de la dotación, así como la aplicación de las medidas de protección personal	8.Supervisa que el personal del área técnica tenga en buen estado los elementos de protección personal para el trabajo en alturas y que haga uso de ellos y de la dotación, así como la aplicación de las medidas de protección personal
9. Brindar atención y asesoría al usuario cuando lo requiera o en los casos en que la auxiliar de servicio al cliente no se encuentre disponible.	9. Brinda atención y asesoría al usuario cuando lo requiera o en los casos en que la auxiliar de servicio al cliente no se encuentre disponible.
10. Todas aquellas funciones que le sean asignadas de acuerdo a las necesidades de la empresa	10. Realiza todas aquellas funciones que le sean asignadas de acuerdo a las necesidades de la empresa

Fuente: Fuente: Información del Departamento de Talento Humano de la Empresa Global Tv Comunicaciones S.A.

Diagramas de flujo de procesos. (Escrito por Aiteco Consultores en may 14, 2012 en Gestión de Procesos), Es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso. El diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial ente ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, el flujo de la información y los materiales, las ramas en el proceso, la existencia de bucles

repetitivos, el número de pasos del proceso, las operaciones de interdepartamentales.

Figura. 4
Símbolos de diagramas de flujo de procesos

SIMBOLO	SIGNIFICADO
	Inicio
	Operación
	Decisión
	Línea de flujo
	

Fuente: el autor

Figura 5

Diagrama de procedimientos de afiliación realizada en oficinas Global Tv Comunicaciones Santander, Cauca.

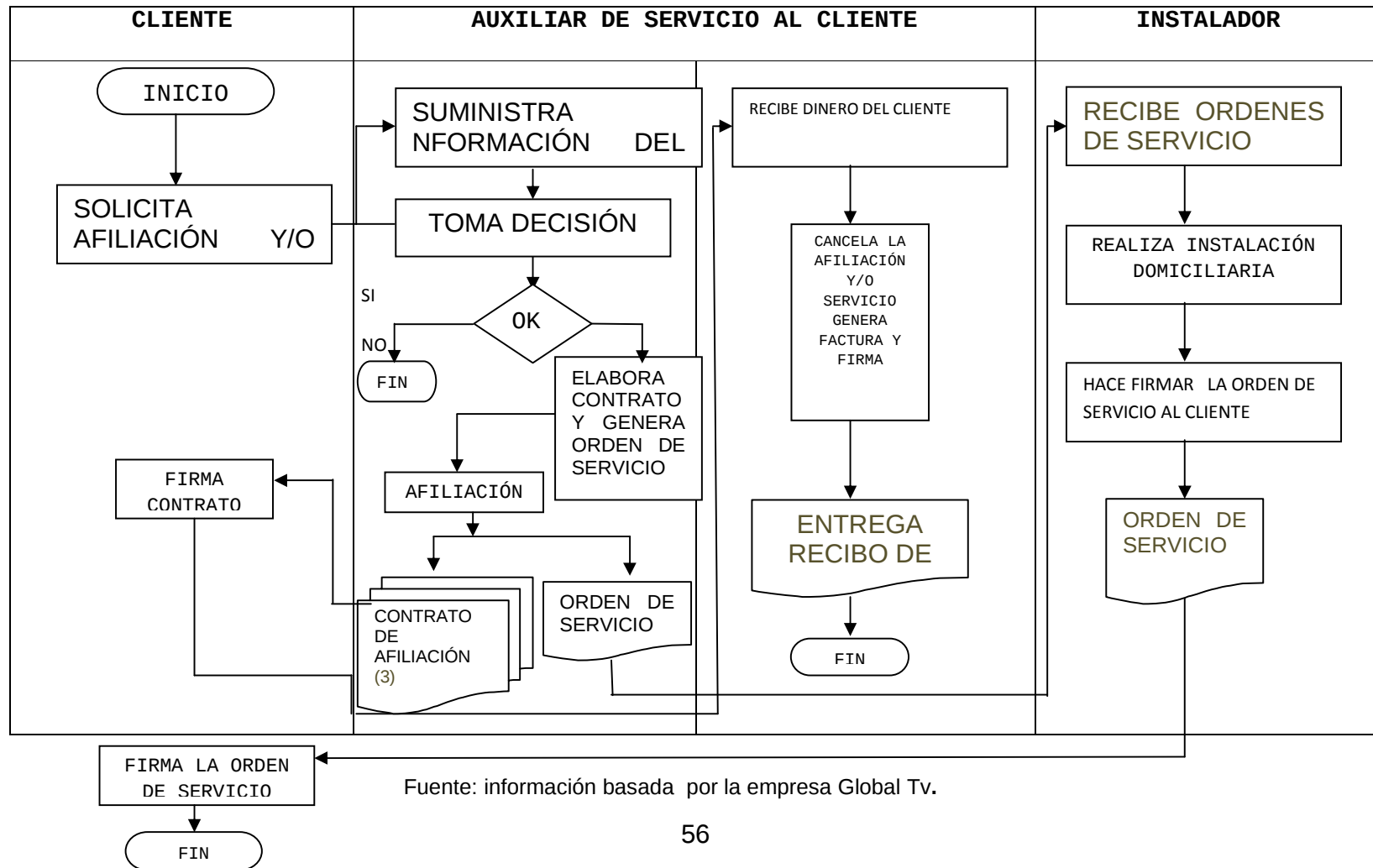


Figura 6

Diagrama de procedimiento de afiliación realizada por auxiliar de corte y reconexión en Global Tv Comunicaciones Santander, C.

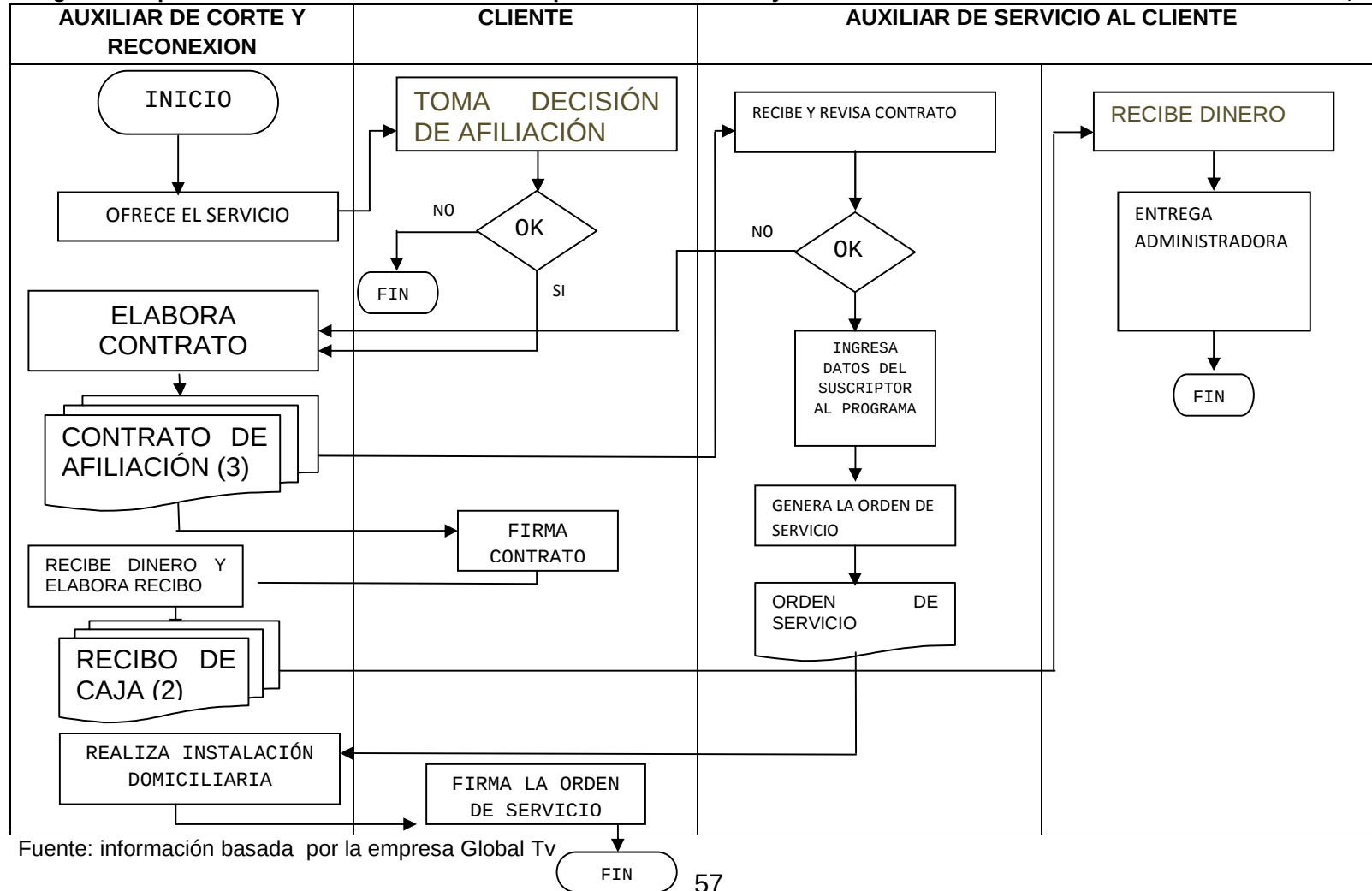
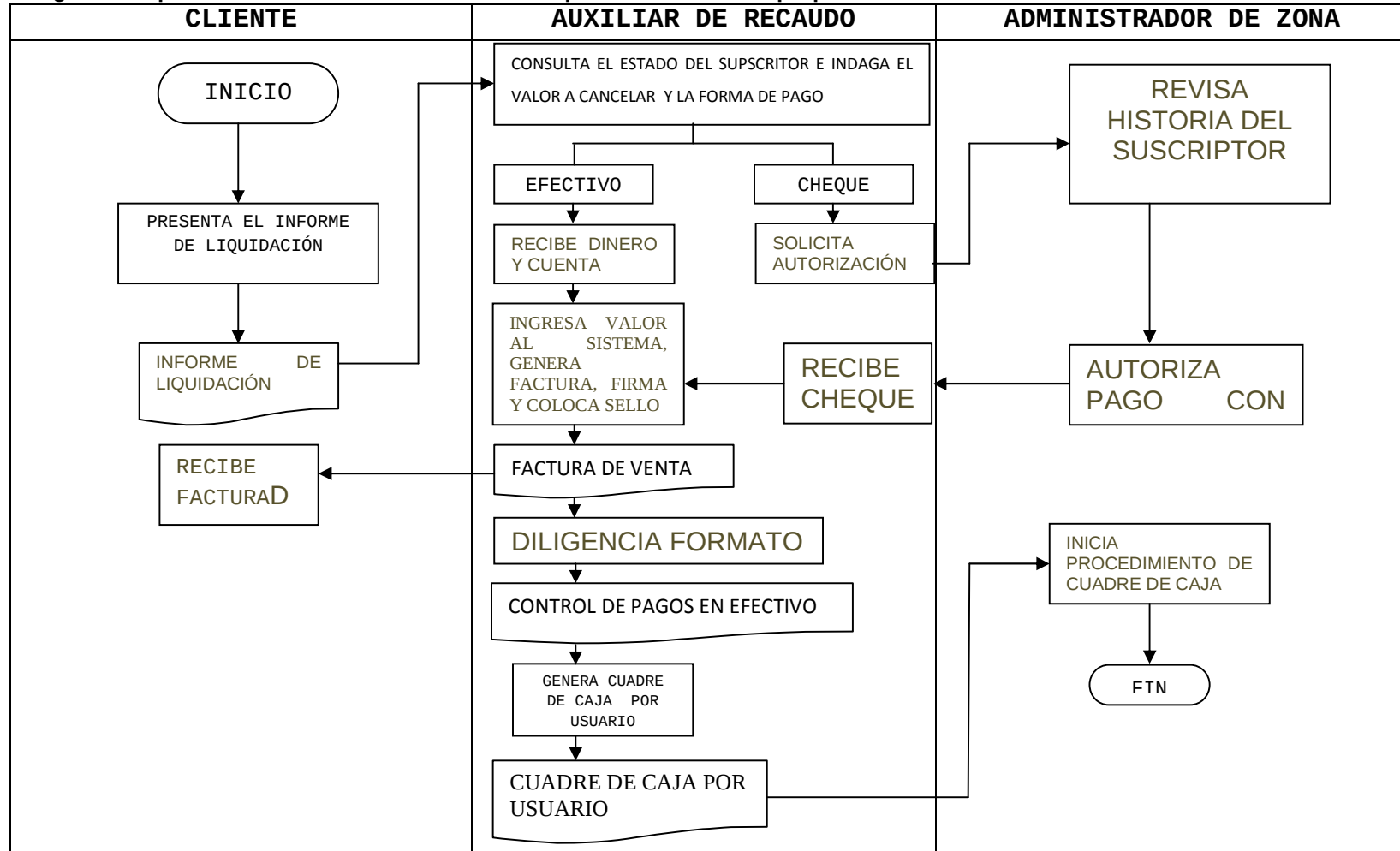
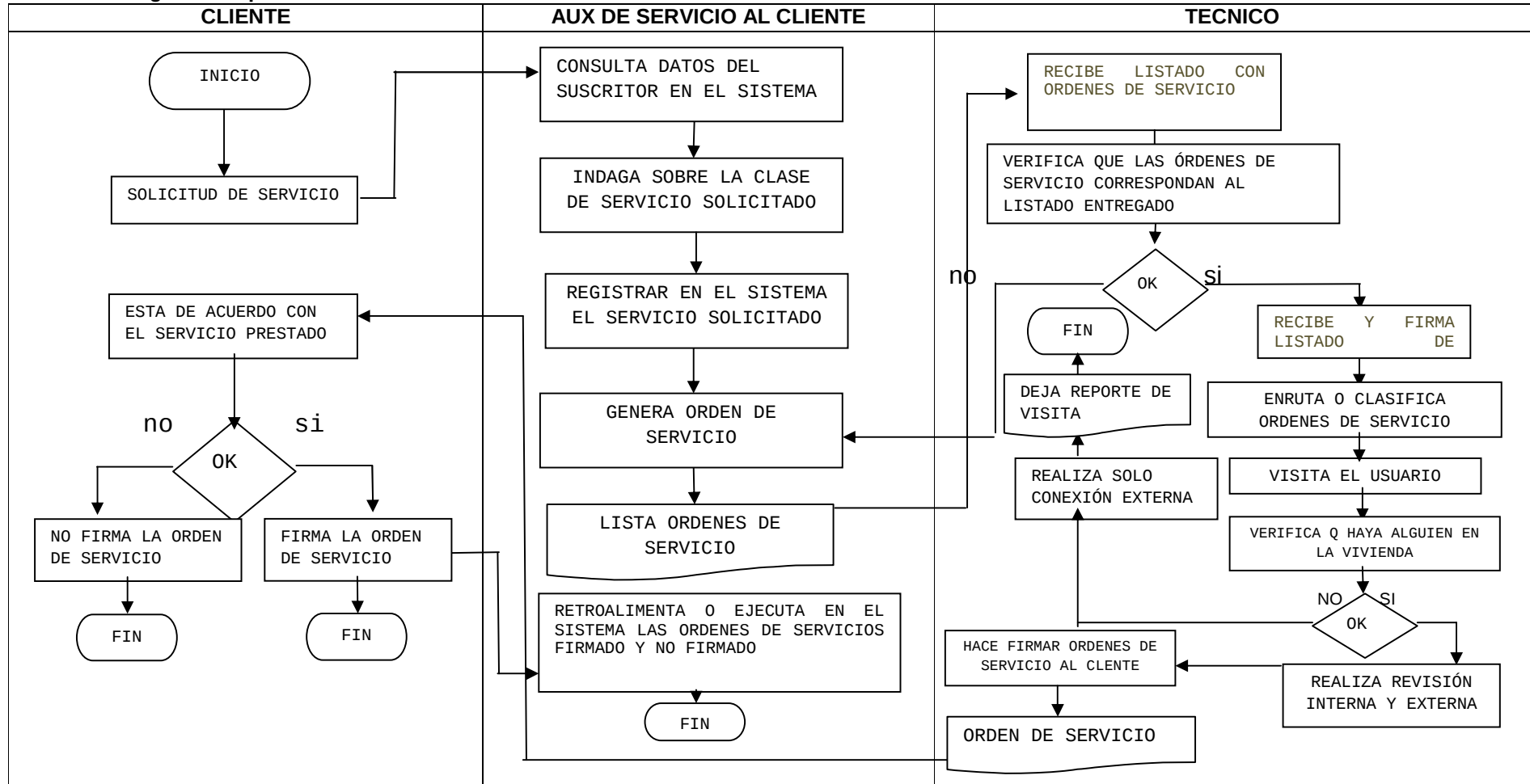


Figura 7
Diagrama de procedimientos de recaudos de suscripciones en oficinas propias



Fuente: información basada por la empresa

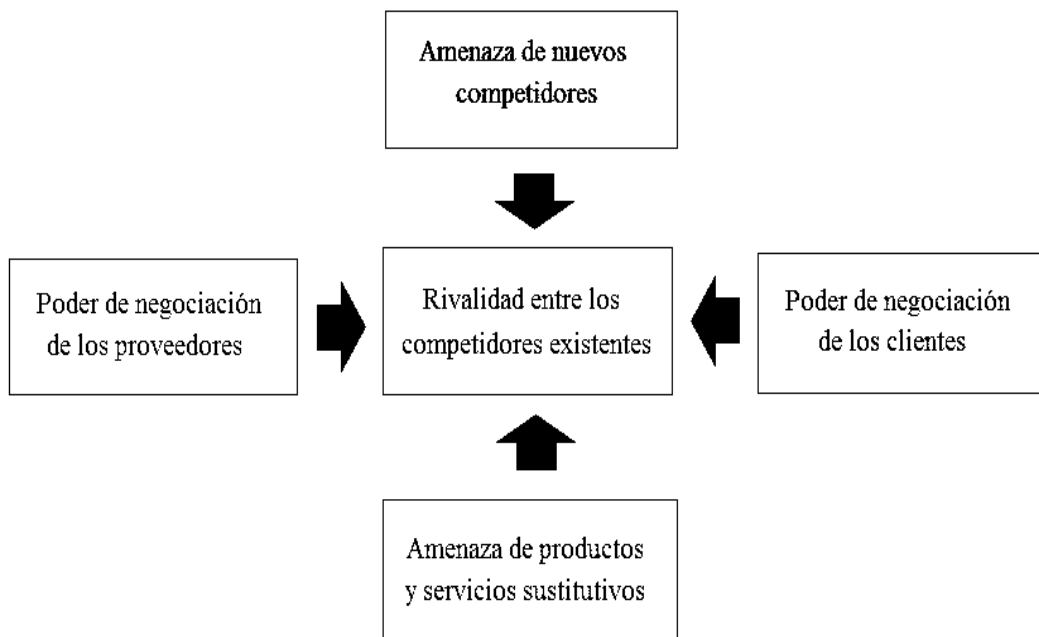
Figura. 8
Diagrama de procedimientos de servicios técnicos



Fuente: información basada por la empresa Global Tv

2.3 Análisis de Los Cinco Fuerzas De Porter

Figura. 9 Análisis de Los Cinco Fuerzas De Porter



www.economianivelusuario.com

La empresa Global Tv Comunicaciones S.A. ubicada en Santander de Quilichao Cauca, se encuentra ubicada en el ramo de las telecomunicaciones. A continuación se analizarán cada una de las variables que se encuentran incluidas en el sector de influencia de la empresa

2.3.1 Competidores Actuales.

Los competidores actuales son aquellas empresas que en la actualidad pertenecen al ramo de las telecomunicaciones, que ofrecen los servicios de televisión, internet y teléfono, dichos competidores se encuentran en la influencia de la empresa en cuestión, es decir en el Municipio de Santander de Quilichao Cauca.

TELEFONICA, La compañía Movistar surgirá el 24 de abril que hace fusión con Colombia Telecomunicaciones y Telefónica. La nueva empresa Movistar tendrá el manejo de 10 millones de clientes en materia de telefonía celular, televisión y los otros servicios que en los actuales momentos presta en el territorio colombiano.

Entre los planes está el Plan Zafiro incluye los 50 canales más vistos en Colombia y 7 canales infantiles, ofrece paquetes Premium, Audio Hd Plus, el valor de este plan es de \$ 39.000 sin tener en cuenta los paquetes especiales, otro plan que maneja es el Diamante con 93 canales en formato Estándar y 10 canales de Música, el valor de este plan es \$64900. Los planes de internet de 1 mega desde \$ 43.600 IVA incluido, de 2 megas desde \$57.857 con IVA incluido, 4 megas desde \$ 66.831 con IVA incluido, Internet 4 Megas Desde \$66.831 IVA incluido.

Tabla 1. Información de planes de la Empresa Telefónica

TIPO PAQUETE	Producto	TARIFA
PAQUETE PREMIUM	AUDIO HD PLUS	\$39.000
PAQUETE DIAMANTE	STANDAR	\$64.900
INTERNET	1 MEGA	\$43.600
INTERNET	2 MEGA	\$ 57.857
INTERNET	4 MEGA	\$66.831

Fuente: información tomada de <http://www.movistar.co/Internet>

CLARO, Nació en Colombia de la fusión de Comcel S.A. y Telmex S.A. a diciembre del 2011 tenía más de 30 millones de líneas activas. Es propiedad del grupo Mexicano América Móvil es una compañía que distribuye servicios de telefonía celular, telefonía fija, televisión e Internet. Ofrecen el servicio de televisión con tres Puntos sin costo de instalación, siempre y cuando se soliciten en el momento de la venta, si la solicitud se hace después tendrá costo (Instalación Punto adicional \$34.800).

En el servicio de televisión digital ya sea básica o Avanzada se instalarán 2 decodificadores en calidad de comodato sin costo adicional, el paquete Digital Básico HD y Digital Avanzado HD, incluye un decodificador HD y un decodificador estándar. Es decir en este paquete se cobra a partir del 2º deco estándar. Los clientes actuales de televisión Básica Sencilla que se empaqueten en Doble play o Triple play, adquiriendo el servicio de Internet y/o Telefonía, deberán ser migrados a Televisión Digital Básica, TELMEX entregará en calidad de comodato dos (2)

decodificadores sin costo adicional. Puntos Análogos, Todas las ventas nuevas de TV en todos los estratos deberán ir con decodificadores en todos los puntos permitidos por la política comercial. No se podrán instalar puntos análogos.

Tabla 2 Información Paquetes Empresa Claro Colombia

TIPO PAQUETE	Producto	TARIFA	2do Deco en Adelante
PAQUETE TRIPLE	HD	\$25.000	\$14.500
	HD + PVR	\$32.000	\$32.000
PAQUETE DOBLE	HD	\$25.000	\$14.500
	HD + PVR	\$39.000	\$32.000
PAQUETE SENCILLO	HD	\$29.000	\$14.500
	HD + PVR	\$49.000	\$32.000

Fuente: información tomada de <http://www.claro.com.co>

Estos precios aplican para todos los estratos. En el municipio de Santander de Quilichao, no se ofrecen el servicio de HD ni PVR-HD. La tarifa de los canales High Definición (HD), es por cada Deco HD que se instale.

DIRECTV, es propiedad de la compañía Directv Group, empresa que en 2005 adquirió la totalidad de Directv en América Latina. Directv ofrece servicios de audio y televisión a los suscriptores a través de transmisiones vía satélite es un servicio de difusión directa por satélite en vivo con sede en El Segundo, California, Estados Unidos. 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.. Los servicios incluyen el equivalente de muchas estaciones locales de televisión, redes de televisión, servicios de televisión por suscripción, servicios de radio por satélite, y servicios privados de vídeo.

Los suscriptores tienen acceso a cientos de canales, por lo que sus competidores son los servicios de televisión por cable y otros servicios basados en satélites. Generalmente, este servicio se usa como sustituto de la televisión por cable en zonas alejadas o rurales donde no llega el primero.

Tabla 3. Información de precios de la Empresa Directv en Colombia

PRODUCTO	PLAN	MENSUALIDAD PREPAGO 2013	
		Con Micro recargas	Con una sola recarga
KIT	BRONCE	\$ 57.000	\$ 44.100
	ACTIVO	\$ 68.000	\$ 52.400
	PLATA	\$ 93.000	\$ 71.600
	ORO	\$ 113.000	\$ 87.200
IDEAL	1 DECO	\$ 45.000	\$ 34.900
	2 DECOS	\$ 52.000	\$ 39.900
PREMIUM	2 DECOS	\$ 58.500	\$ 44.900

Fuente: información tomada de <https://www.directv.com.co/ofertas/oferta>, consultada a 20 no/13

Desde el año 2004, se empezó una fusión entre Directv y Sky en varios países de América Latina. En Colombia, Directv compró Sky y renombró a la empresa como Directv en 2006. Directv Sports Direc Tv Sports es un canal exclusivo de Directv que difunde los juegos de las mejores ligas europeas y sudamericanas de fútbol; incluye otros eventos deportivos como la Nba, Mlb, Nfl, Tennis, Golf, Boxeo, Juegos Olímpicos. <http://es.wikipedia.org/wiki/DirecTV>

2.3.2 Rivalidad entre Competidores

La rivalidad que enfrenta Global Tv Comunicaciones en el mercado Colombiano especialmente en el Municipio de Santander de Quilichao Cauca se encuentra bien marcada por tres empresas del sector privado. Las tres a su manera manejan diversas estrategias por captar una tajada del mercado. Así pues Claro, Movistar, y Directv han atacado con diversos tipos de publicidades dando a entender que ofrecen mejores servicios que los de la competencia. Rebaja de tarifas, promociones y servicios adicionales a los contratados. Es una intensa lucha por hacer válido su preferencia, la cual haría que el cliente cambie de operadora.

La rivalidad dentro de un sector se presenta cuando la empresa se enfrenta a competidores actuales, los cuales buscan mejorar su posición en el mercado, para lo cual acuden a estrategias de precios, publicidad, diversificación de productos y/o servicios. Para realizar un análisis de rivalidad en el sector, es necesario en

primera instancia conocer cuáles son los competidores directos de la empresa, para así analizar esa relación de rivalidad que se presenta entre ellos, tomando como base unas variables que permiten observar la dinámica de su comportamiento.

Una de las variables es el crecimiento del Sector, cada día es más amplio, con el aval de la comisión de Televisión a nuevas empresas adjudicadas que le otorgo la concesión para la prestación del servicio de televisión por suscripción en todo el territorio, las cuales van establecerse con nuevos servicios y nuevas tarifas esto va influir mucho la parte económica de la empresa porque va tener que hacer nuevas inversiones para sostenerse. Los tres competidores de la empresa Global Tv Comunicaciones S.A en este sector podemos observar que su capacidad tanto productiva como financiera es relativamente mayor, por ende existe una gran inestabilidad ya que hay un marcado crecimiento de la industria de telecomunicaciones que haga que uno de ellos sea el líder en el mercado y que ejerza disciplina con el liderazgo en precios. La diferenciación de los servicios que prestan y comercializan. Las empresas dedicadas a al sector de las telecomunicaciones tienden a tener las mismas características, precio diferentes, proceso de distribución de señales de distintas maneras, lo que genera una diferenciación marcada en los clientes

2.3.3 COMPETIDORES POTENCIALES.

La entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto o servicio. Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc. La empresa en cuestión posee altas barreras de entrada, lo cual se convierte en una seria amenaza de ingreso de posibles competidores al sector, tomando en cuenta esto, es posible mencionar la empresa Mexicana Azteca Comunicaciones.

Que gano la licitación para extender redes de internet a toda Colombia, y luego de terminar con la distribución de internet, puede comenzar a ofrecer el servicio de televisión por Suscripción. Para que una empresa nueva sea competitiva en este sector debe lograr una economía de escala en ventas, lo cual podría generar una disminución de sus costos de producción puesto que tendría una mayor demanda. Posicionamiento de la marca debido a que Global Tv Comunicaciones S.A comienza a tener una trayectoria en el mercado, ha logrado obtener un

posicionamiento de su nombre en la mente de los compradores de este tipo de servicios.

Ya que durante el tiempo que ha estado en el mercado se ha caracterizado por ofrecer productos de buena calidad. Además de esto, al ser la única empresa en el Municipio que cuenta con un canal local propio que informa a lo que acontece a nivel local a la población del casco urbano, las personas la identifican como una empresa de confianza, responsabilidad y cumplimiento; todo esto le ha brindado un posicionamiento, lo cual representa una barrera de entrada para posibles competidores.

Lealtad de los Clientes, debido al posicionamiento que han alcanzado los servicios de la empresa, la lealtad de los clientes es alta, lo cual se ha visto reflejado en la preferencia que han tenido hacia Global Tv Comunicaciones S.A por encima de otras empresas más grande que actualmente funcionan en este Municipio, en cuanto al acceso a Proveedores, este aspecto no representa una barrera de entrada para el ingreso a este sector ya que las materias primas necesarias para la prestación de este servicio son adquiridas por la oficina principal sin ningún tipo de limitación y los proveedores de los materiales son de fácil acceso.

2.3.4 Poder Negociador de los Proveedores.

La concentración de los proveedores de Global Tv Comunicaciones es alta puesto que son varios los proveedores con que cuenta la empresa para adquirir sus insumos, esto les otorga un poder negociador relativamente alto, ya que existen muchas opciones factibles en términos de distancia y precio para que la empresa adquiera las materias primas, resultando esto conveniente para la empresa ya que depende en gran medida de las decisiones que estos tomen la parte Central de la organización. La empresa cuenta con proveedores Nacionales y Internacionales la Importancia de la Compañía para el proveedor es importante por los altos pedidos de materiales que depende en gran parte de las ventas que se realizan a dicha empresa representan un volumen determinante, al aumento de clientes se va reflejado en más gasto de materiales.

2.3.5 Sustitutos.

El negocio de las telecomunicaciones es muy activo en los productos sustitutos, sino recordemos como el télex sustituyó al telégrafo, la transmisión de datos sustituyó al télex, o como se está sustituyendo al facsímil. En estos casos las

empresas del sector tienen que ir de la mano con las nuevas tecnologías y estar listos para adaptar su infraestructura a los nuevos productos por venir. Para los servicios ofrecidos en Global Tv Comunicaciones se presentan pocos sustitutos, entre los cuales los más son el internet, pero la empresa a nivel local ya está comenzando a implantar este nuevo servicio.

A nivel del Municipio no hay otra fuente de diversión que pueda suplir la televisión o el internet, no hay sala de cine, ni parques recreacionales, en cuanto a los clientes de Global Tv Comunicaciones S.A se consideran clientes finales por lo que no se necesita intermediarios para obtener este servicio. Los servicios son adquiridos por personas interesadas en el servicio de televisión para sus viviendas, además de ser personas que se interesan por obtener un servicio de calidad, precio bajo ha sido un factor de gran importancia para la empresa mantener su estabilidad ante los demás competidores

2.3.6 Poder Negociador de los Clientes

La Concentración de Los clientes de Global Tv Comunicaciones S.A es alta puesto que la empresa cuenta con clientes constantes y sus ventas se realizan en la zona urbana, significando esto que cuenta con ingresos permanentes. La Importancia del servicio para el Cliente se enfoca en la calidad, siendo estos los factores determinantes a la hora de la compra, con esto tenemos que son servicios necesarios, por lo tanto la importancia radica en el gusto que tengan las personas por dicho servicio. A la hora de tomar las decisiones de compra el cliente por lo general busca precios bajos, buena calidad de productos y esto lo ofrece la empresa Global tv Comunicaciones S.A. en Santander de Quilichao en comparación con las otras tres empresas que prestan el mismo servicio de televisión por cable.

2.4 DIAGNOSTICO DEL PROCESO DE VENTAS Y RECUPERACIÓN DE CLIENTES DE LA EMPRESA GLOBAL TV COMUNICACIONES S.A

La empresa opera en las principales ciudades del país y la sede principal donde se ejecutan las operaciones administrativas se encuentra ubicada en la ciudad de Medellín, en la Cra. 73 N° 52 – 66.

Figura. 10

Mapa de las regiones con cobertura de la Empresa Global tv Comunicaciones



Fuente: Información suministrada por la Empresa Global Tv Comunicaciones S.A

Mapa de las Regiones con Cobertura: de la Empresa Global Tv Comunicaciones S.A.

Norte: Medellín y Municipios de Antioquia (Caldas, Bello, Amaga, Andes, Caucasia, Carepa y Chigorodó), Quibdó, Barranquilla, Cartagena, Maicao y Riohacha, Montería y Planeta Rica, Sincelejo, Santa Marta, Valledupar.

Eje Cafetero: Caldas, Risaralda, Quindío.

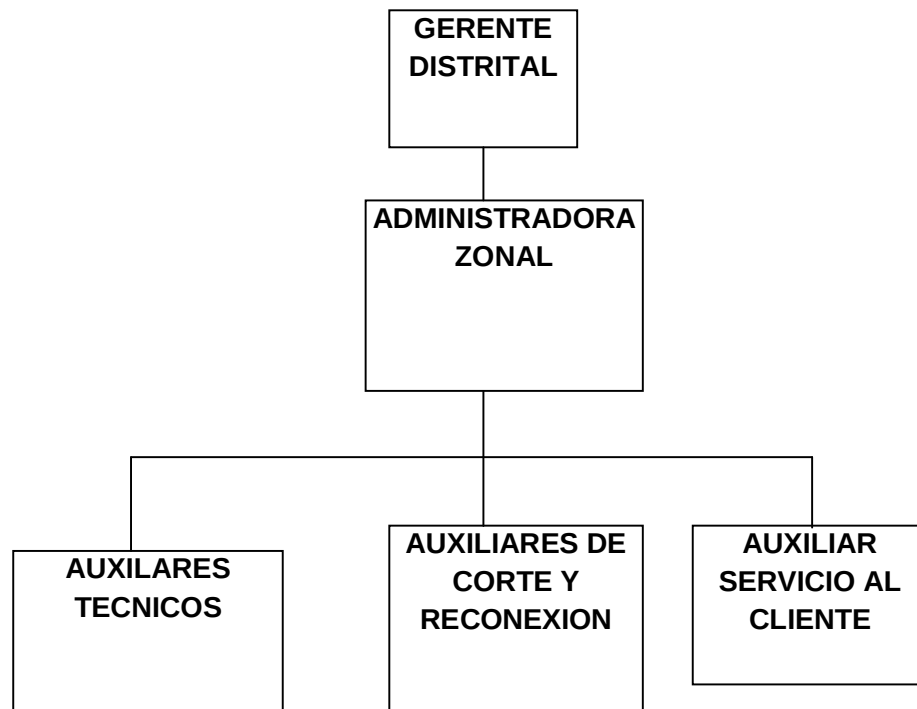
Valle: Cali y municipios aledaños, Nariño (Tuquerre y Ipiales)

Cauca: Santander de Quilichao, Puerto Tejada y Villarrica, Miranda

Centro: Bogotá, Boyacá (Tunja, Duitama y Sogamoso), Ibagué, Villavicencio, Neiva.

Figura 11.

Organigrama de la Empresa Global TV Comunicaciones S.A. Santander, Cauca.



Fuente: El Autor con base en la información de la empresa

La Empresa Global Tv Comunicaciones S.A Santander Cauca cuenta con 8 empleados, discriminados de la siguiente manera, tres auxiliares técnicos, dos auxiliares de corte y reconexión, dos auxiliares de servicio al cliente y recaudo, y una administradora de zona. También cuenta con instalador por parte del contratista, en la actualidad no cuenta con una fuerza de ventas, para que se lleve este proceso.

En cuanto al personal **contratista** en el momento su principal función es instalar las ventas tanto realizadas por este, como por el personal de la empresa, y proveer el material para dichas instalaciones y puntos adicionales. El material es enviado desde Medellín donde está la oficina principal del contratista, el desde allí recibe información de todos los administradores de zona del comportamiento de las ventas, el pedido de los materiales y su control.

En cuanto a lo que lo corresponde a la empresa en lo referente al proceso de las ventas es la encargada de proveer el material de contratos con sus respectivas clausulas, los recibos de caja, el valor de la afiliación. Las mensualidades son establecidas por la parte central de la organización, también la empresa es la encargada de supervisar las instalaciones, la documentación, el control de materiales del contratista. Al administrador de zona de la empresa le corresponde auditar, llevar las estadísticas de las ventas tanto del personal de oficina como del contratista.

Otra función que le corresponde al administrador de zona es el manejo de los dineros que se reciben del contratista y a su vez le corresponde liquidar y pagar las ventas al personal encargado de realizar estas, como es el caso del personal técnico, personal de corte y reconexión, el personal del servicio al cliente y el personal del contratista. Hasta el mes de abril del año 2013, la empresa registra un total de 3004 clientes inactivos de varias edades, el manejo de la recuperación de clientes una parte lo realiza la oficina, la otra parte es manejada por un grupo de abogados contratista llamado soluciones de cartera, su oficina principal se encuentra en Medellín, estos le corresponde realizar el cobro a los clientes inactivos mayores a cuatro edades

Tabla 4

De Estadísticas de las Ventas de GLOBAL TV comunicaciones S.A Santander de Quilichao

TRIMESTRE	AÑO	VENTAS	PROMEDIO MENSUAL
ABRIL A JUNIO	2011	182	61
JULIO A SEPTIEMBRE	2011	166	55
OCTUBRE A DICIEMBRE	2011	221	74
ENERO A MARZO	2012	170	57
ABRIL A JUNIO	2012	160	53
JULIO A SEPTIEMBRE	2012	153	51
OCTUBRE A DICIEMBRE	2012	161	53
ENERO A MARZO	2013	197	67
TOTAL		1410	58

Fuente: EL Autor Basado Datos Estadísticos de la Empresa

Tomando esta información se analiza que el promedio trimestral en las ventas desde el año 2011 al año 2013, es de 190 ventas es decir que se están vendiendo 63 ventas mensuales el promedio de ventas que se pronostica mensual es de 90 para Santander de Quilichao.

2.5 ANALISIS DEL MACROAMBIENTE

Se considera como el conjunto de fuerzas de carácter, demográfico, económico, socio-cultural, jurídico y tecnológico, trata de identificar las fuerzas del medio ambiente que a nivel macro influyen o afectan el comportamiento de la empresa e incluso en el sector, sirve para analizar el grado y naturaleza de la influencia, también para hacer pronósticos sobre las implicaciones posibles en el desarrollo de la empresa⁵⁷.

2.5.1 Entorno Demográfico

Al día 01 de enero de 2012 registra una población mundial de 6.984.895.594 habitantes; en la actualidad, la tasa de crecimiento es aproximadamente 1.2% a pesar de observarse grandes disparidades a nivel mundial; al mismo tiempo, el crecimiento poblacional se procede principalmente en los países en vía de desarrollo, el 22% de la población mundial tendrá más de 60 años de edad⁵⁸.

Los datos que presenta el Departamento Administrativo de Estadística Dane Colombiano son del censo del 2005, con el cual podemos analizar diferentes aspectos que de una que de una manera van a interferir directa o indirectamente sobre el consumo de bienes o servicios en el mercado Colombiano, según la información estadística del censo del 2005 para el 2010 la población en Colombia será 45.508205 personas, también informa que en Colombia el 69.7 % de las viviendas son casas.

También hace referencia que el 93% tiene conexión a energía eléctrica y 40% conexión de gas, el promedio de personas por hogar son de 4 personas, en cuanto al nivel de estudios el 37% a alcanzado el nivel básico primaria, 31.8% secundaria y el 11.9% nivel superior y postgrado, por un lado la población sin ningún nivel académico es del 10.2%. En cuanto al Departamento Cauca el censo del 2005, nos indica una proyección de población para el año 2010 será de 1.318.983 personas.

Las viviendas a nivel del cauca que presenta un porcentaje del 92.4% son casas, el 80.7% tiene conexión a energía eléctrica, el promedio de personas por hogar es de cuatro, el 4.1 de los hogares del Cauca tiene actividades económicas en su vivienda, en cuanto a estudios en el cauca el 50.3% ha alcanzado el nivel básica

⁵⁷ PEREZ Martha, guía práctica de planeación estratégica, centro editorial Universidad del Valle, Cali, 1990, pág. 23 a 35

⁵⁸ <http://soca36.blogspot.com/2012/01/la-poblacion-mundial-al-2012.html/marzo/20/13>

primaria; el 24% la secundaria y el 6.5% el nivel superior y postgrado, La población sin ningún nivel educativo en el Cauca es de 12.2%. En cuanto a la información del Municipio de Santander de Quilichao, está ubicado en la República de Colombia, en el sector Norte del Departamento del Cauca, a 97 Km del norte de Popayán y 45 Km al Sur de Santiago de Cali, Valle del Cauca, el área Municipal es de 518 Km² de los cuales 6.84 Km² corresponden a la zona urbana. La cabecera Municipal de Santander de Quilichao tiene 42 barrios en su zona Urbana; la población proyectada es de 86.502 habitantes⁵⁹.

Siguiendo con la información de las viviendas la información es que el 87% de las viviendas son casas y tienen conexión de energía eléctrica el 92.3%. Todos estos datos son el censo del 2005. Cabe anotar que el 6% de la población del Departamento del Cauca corresponde al Municipio de Santander de Quilichao, por lo tanto es el segundo municipio del Cauca. Cabe anotar que desde el año 2010 la población de Santander de Quilichao comenzó a tener conexión a gas natural, por otro lado analizando el nivel educativo.

El 44.8% tiene nivel primaria; el 31% la secundaria y el 7.4% el nivel superior y postgrado, la población sin ningún nivel educativo en Santander de Quilichao es de 8%, en el área de asistencia de salud se cuenta con un hospital de segundo nivel y albergue infantil para niños pobres, en seguridad cuenta con comando y cuartel de policía y los cuerpos de socorro, otras instituciones ubicadas son las del sector financiero y varias oficinas de diferentes institutos descentralizados⁶⁰.

Para terminar se tiene en cuenta estas generalidades del Municipio de Santander Quilichao el total de la población es de 51.3% son mujeres y el 48.7% hombres, hay 20.150 hogares (10.593 en la parte urbana Y 9.558 en la parte rural)⁶¹.

Teniendo en cuenta la información del entorno demográfico a nivel nacional, departamental y principalmente en la parte urbana del Municipio de Santander de Quilichao de las diferentes fuentes que nos permite visualizar y analizar las posibles variables que en cualquier momentos pueden convertirse en amenazas y oportunidades, toda esta información sirve para proponer un plan de direccionamiento estratégico enfocado en la fuerza de ventas para la empresa Global tv Comunicaciones ubicada en este municipio, estos datos estadísticos de la población, el número de viviendas es de vital importancia para el crecimiento de los clientes.

⁵⁹ <http://www.santanderdequilichao-cauca.gov.co/apc-a/marzo21/13>

⁶⁰ www.dane.gov.co/marzo20/13

⁶¹ Santander de Quilichao, hacia la reconstrucción de su identidad producción editorial Alcaldía Municipal 2007 /marzo/22/13

2.5.2 Entorno Económico

En la actualidad el escenario económico en el que se mueven las empresas hacia la globalización, las operaciones de fusiones y alianzas estratégicas, el modelo del conocimiento es de vital importancia como componente del sistema económico que es fuente de riqueza, la aparición y desarrollo de nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) son un soporte y creación del conocimiento, que en la actualidad son variables relevantes al hacer un análisis del entorno económico. Aquí se analizan los escenarios que son favorables y los que pueden afectar en una instancia, también nos da la posibilidad de conocer las generalidades de las variables del sector⁶².

La economía mundial mejorará en el 2013 con respecto al 2012. El FMI prevé un crecimiento mundial para 2013 del 3,6% frente al 3,3% de 2012. Un aumento del crecimiento que no va a ser igual en todos los países ni en todas las regiones del mundo. En 2013 los emergentes crecerán a ritmos del 5,6% mientras que la Eurozona prácticamente no crecerá (0,2%). Los Bric en el 2013 en China crecerá un 8,2%, India 6%, Brasil 4% y Rusia 3,8%. El año que viene los Gobiernos de los países del Bric sigan incentivando el consumo y la inversión en sectores como la energía, ferrocarriles, salud, educación, telecomunicaciones y también en mejorar las infraestructuras.

En América Latina, el FMI espera para este año un crecimiento del 3,2 % y del 4% para 2013. Por países el crecimiento en 2013 seguirá siendo alto en Perú (5,8%), Chile (4,4%), Colombia (4,4%), Brasil (4%) y México (3,5%). En cambio los países que tienen gobiernos populistas experimentarán un menor crecimiento: Venezuela 3,3% y Argentina 3,1%⁶³.

En este contexto mundial la economía colombiana registro un crecimiento de 5.9%, y una inflación de 3.7%, uno de los elementos que contribuyó a este crecimiento fue la política monetaria, con la firma de los tratados de libre comercio, tanto con Estados Unidos, Europa, y Occidente, y el enorme crecimiento de la minería y la agricultura son ejes fundamentales para el crecimiento del país. .

En el primer trimestre del año 2012 la economía colombiana creció en 4,7% con relación al mismo trimestre de 2011. Frente al trimestre inmediatamente anterior, el PIB aumentó en 0,3%. Al analizar el resultado del PIB en el primer trimestre de

⁶² <http://www.monografias.com/trabajos12/lagc/lagc.shtml/marzo/20/13>

⁶³ <http://economy.blogs.ie.edu/archives/2012/10/perspectivas-economicas-para-2013.php/Marzo/20/13>

2012. Comparado con el mismo periodo de 2011 por grandes ramas de actividad, se observaron las siguientes variaciones: 12,4% en explotación de minas y canteras; 6,7% en establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; 6,1% en transporte, almacenamiento y comunicaciones; 4,6% en comercio entre otros.

Por su parte, los impuestos, derechos y subvenciones, en conjunto, aumentaron 9,1%. En el primer trimestre de 2012, el índice de precios al consumidor promedio trimestral -IPC- creció en 3,5% con relación al mismo trimestre del año anterior. Durante el año 2011, se registraron variaciones en 3,3% para el primer trimestre; 3,0% para el segundo, 3,5% para el tercero y 3,9% para el cuarto. La tasa de crecimiento esperada para el PIB en el año 2012 estuvo en el 5.0 %.

Con este nivel pronosticado hubo resultados significativos en términos de generación de empleo, reducción de la pobreza y la desigualdad. Los indicadores de la inflación son los Índices de Precios al Consumidor e Índices de Precios al Productor, a continuación se presentan las cifras que han arrojado estos indicadores en los últimos años⁶⁴.

En el 2012 La inflación anual se situó en 3,4%. El descenso en la inflación anual se viene registrando desde octubre, mes cuando alcanzó el mayor registro del 2011 (4%). Más de la mitad (58%) de la desaceleración de la inflación observada en el primer trimestre de 2012 se explicó por el menor ritmo de aumento en los precios de los alimentos. El precio de los combustibles, que registró altos aumentos anuales durante el primer trimestre de 2012 (4,9% en promedio), pero menores a los observados un año atrás (10,5% en promedio).

El desempleo, Las industrias que más concentraron el mayor número de ocupados fue el comercio, restaurantes y hoteles (26.6%), en el último trimestre del 2012 la tasa de desempleo se ubicó en 9.2 % m mientras que para el año 2012 el desempleo, el informe del Dane muestra que en el último trimestre de 2012 las ciudades con mayor tasas de desempleo fueron Pereira (15.5%), Popayán (15.4%) Y Armenia (15.3%)⁶⁵. Las aéreas evaluadas por el Dane que se vieron más afectadas en cuanto a la generación de empleo fueron:

El agro, la industria, y el transporte, y las actividades que más generaron empleo fueron las del comercio, restaurantes, hoteles, actividades inmobiliarias, empresariales y la construcción .El Dane revela que los departamentos con mayor

⁶⁴ <http://www.portafolio.co/economia/i2012-colombia/marzo/20/13>

⁶⁵ <http://www.portafolio.co/economia/desempleo-colombia-durante-2012>

incidencia de pobreza son Choco (64%), le sigue Cuca, Córdoba, Magdalena y Guajira, la tasa de desempleo a noviembre del 2012 es de 9.2% porcentaje mismo del año pasado. Cabe anotar que en Colombia habría cerca de 2.140.000 de personas sin trabajo, mientras que un total de 7.7557000 de personas estarían subempleadas, la ciudad con mayor desempleo esta Popayán con 17%, Armenia y Quibdó con un 15.4%⁶⁶.

Los operadores de telecomunicaciones han pedido una rebaja de la presión fiscal de 3,9 puntos, pasando del 10,8% actual sobre el total de ingresos a un 6,9%, para ajustarla a la media de los países más desarrollados de la UE. En ocho de cada diez hogares del país está el servicio de televisión por suscripción.⁶⁷ Colombia es el país latinoamericano con una mayor penetración de la televisión paga, reveló un estudio del Consejo Latinoamericano de Publicidad en Multicanales (LAMAC) que atribuye los resultados a la diversidad de ofertas en precios y contenidos.

El análisis del LAMAC basado en datos del grupo de investigación de mercados IBOPE, la televisión de pago en Colombia creció un 23 % en los últimos cinco años hasta llegar al 84,4 % de los colombianos. Le siguen Argentina, que hasta ahora lideraba las listas con cerca del 83 % de penetración en sus hogares, Chile (60 %), México (44 %), Brasil (40 %), y un promedio global de alrededor del 50% para el conjunto de América. Precisamente, es en los estratos socioeconómicos medios y bajos donde Colombia ha experimentado un incremento más importante en los últimos cinco años con un aumento del 16 % y el 36 % respectivamente, frente a un crecimiento del 9 % en los estratos más altos.

Datos del LAMAC. "Casi el 40 % de toda la audiencia televisiva en Colombia está en la televisión paga, lo cual significa que cada persona pasa dos horas y media diarias viendo estos canales", resaltó McBride, una tendencia que, según él, contrasta con la baja inversión publicitaria del país, equivalente al 7%⁶⁸. La inversión extranjera es favorable se observa en Colombia, y que se sustenta en las políticas expansionistas impulsadas por el actual Gobierno, según el Ministro de Comercio, Industria y Turismo. El 19,9 por ciento de la inversión extranjera

⁶⁶ http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/inflacion/2012/isi_mar_2012.pdf/marzo/27/13
http://economia.elpais.com/economia/2012/12/04/actualidad/1354621195_523439.htmtp://www.indicadores.co/tag/dane/marzo/30/13

⁶⁷ <http://www.que.es/cultura/fotos/acuerdo-analisis-lamac-basado-datos-f661995.html/marzo/26/13>

⁶⁸ http://www.portafolio.co/economia/cifras-televison-suscripcion-colombia_consultadamarzo24/13

directa (1.202,5 millones de dólares) correspondió a otros sectores, con un crecimiento de 81 por ciento con respecto a igual periodo del 2011⁶⁹.

La economía del Departamento Cauca está basada principalmente en la producción agrícola, la explotación forestal, la actividad pesquera y el comercio. La agricultura se ha desarrollado y tecnificado en el norte del departamento, sus principales cultivos son la caña, caña panelera, maíz tradicional, arroz, maíz tecnificado, fique, yuca, papa, coco, sorgo, cacao, maní y palma africana. La industria fabril se ubica en Popayán, Santander de Quilichao, Puerto tejada con fábricas de productos alimenticios, bebidas, rateos, papel, empaques, transformación de la madera, industria azucarera y elaboración de impresos para la exportación, los centros de mayor actividad comercial son Popayán , Santander de Quilichao, Patía, Puerto Tejada, Piendamó y Corinto⁷⁰. La economía del Municipio de Santander de Quilichao proviene del sector primario de vocación agropecuaria donde el café, la caña de azúcar en otros renglones de gran importancia que generan ingresos a los agricultores.

con los beneficios que trajeron la ley Páez y las instalaciones de empresas manufactureras, el renglón secundario paso a ocupar un buen lugar en la economía local y regional, su ubicación geográfica es favorable al sector cerca del gran centro de producción y consumo como es Cali al puerto de Buenaventura, a los puertos secos de Yumbo y Buga⁷¹.

Para la empresa Global tv Comunicaciones es de mucha relevancia poder conocer la situación económica actual de Colombia y principalmente del Municipio de Santander de Quilichao con respecto a su actividades económica, puesto que en gran parte su estabilidad económica depende mucho de cómo se comporte el sector económico del Municipio, como es la agricultura , el comercio, y las industrias establecidas que generan empleo y un nivel económico a la población ,todas estas variables son pilares fundamentales a la hora de tomar decisiones para la consecución de objetivos sabiendo que la situación económica los favorece y les da la posibilidad de direccionar sus objetivos a largo plazo teniendo cuenta las variables este entorno.

⁶⁹ <http://www.portafolio.co/negocios/inversion-extranjera-aumentocconsultadamarzo/27/13>

⁷⁰ http://www.co.all.biz/regions/?fuseaction=adm_oda.showSection&rgn consultada marzo 27/13

⁷¹ <http://santanderdequilichao-cauca.gov.co/nuestromunicipio/> consultada marzo 22/12

2.5.3 Entorno Socio-Cultural

La población total mundial fue estimada en 6.852 millones de personas, en números redondos. De esa cifra, un total de 3.450 millones corresponde a personas del sexo masculino y 3.402 millones a personas del sexo femenino⁷².

El grueso de la población en América Latina es vulnerable, lo cual ya es suficientemente y preocupante, en Colombia, el 73% de la población es pobre y vulnerable, la clase media no llega a la cuarta parte, y el 2 por ciento es rico y muy rico. La región registra una serie de transformaciones sociales que no pueden interpretarse parcialmente y mucho menos ignorarse. No solo por lo que significan en la vida de su población, sino por sus repercusiones en la economía regional, las políticas públicas y la consolidación de la democracia. Esta transformación social se está viendo demasiada lenta, si se compara con países similares: pobreza exageradamente alta, 37 % frente a 7 % y 17 % de México⁷³.

En el Departamento del Cauca hay serios problemas de pobreza, violencia y estancamiento. Según cifras del último censo, la pobreza en el Departamento, medida como porcentaje de personas con necesidades básicas insatisfechas, es el 16,7% de la del resto de Colombia. Según el último reporte del censo del DANE de 2005, el Cauca tenía 1.268.937 habitantes, siendo el quinto Departamento con mayor porcentaje de población en las zonas rurales.

Mientras en Colombia la población rural era el 25,7% del Total, en el Cauca esta cifra superaba el 60%. Aunque en las primeras décadas del siglo XX el Cauca mantenía una composición de la población muy similar a la de Colombia, esto fue cambiando a lo largo de los años. El proceso de migración del campo a la ciudad que se dio en el resto del país, se registró de una manera más lenta en el Cauca, lo que dio como resultado que en la actualidad sea uno de los pocos departamentos con más de un millón de habitantes⁷⁴.

Una de las características del Municipio de Santander de Quilichao como foco migratorio personas procedentes de otros municipios del país, que lo hacen por razones económicas y mejores condiciones de vida para la familia buscando mejor oferta educativa y adecuados servicios públicos⁷⁵.

⁷² <http://www.portafolio.co/poblacion-hombres-se-igualan-las-mujeres/> consultada abril/08/13

⁷³ <http://www.portafolio.co/opinion/colombia-vive-la-transformacion-social-america-latina> consultada abril 9/13.

⁷⁴ <http://www.dane.gov.co/> consultada marzo 23/13

⁷⁵ Santander de Quilichao, hacia la reconstrucción de su identidad producción editorial Alcaldía Municipal pág, 17-18, 2007.

En cuanto a la estructura de la población según proyecciones del censo del DANE para el 2.008 la población del municipio de Santander de Quilichao es de 83.938 habitantes donde el 33,2% está representado por comunidades afro descendientes, 17.7% indígenas y el 49.1 % mestiza. La distribución de la población es; urbana el 53% con 44,095 habitantes, rural 47% con 39,843 habitantes. La zona rural está conformada con 104 veredas distribuidas en la zona montañosa y plana del municipio⁷⁶.

El plan de gobierno del señor alcalde Luis Eduardo Grijalva contempla aspectos como Fortalecimiento de la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria (Umata) para que pueda ofrecer capacitación y asistencia técnica a los productores rurales tanto en la planificación de los cultivos y su mercadeo. También en la conformación y fortalecimiento de sus propias asociaciones de productores. Fortalecimiento del equipo de obras públicas para garantizar el adecuado y oportuno mantenimiento de las vías del sector rural. Formulación y financiación de un programa de potabilización de los sistemas de acueducto del sector rural. Organizar los grupos de mujeres rurales, incentivarlas, capacitarlas y brindarles oportunamente las asesorías correspondientes, fortaleciendo la red de mujeres en el municipio.

Gestionar convenios interadministrativos y de cooperación directamente con diferentes entidades del orden Departamental, Regional y Nacional, básicamente para la financiación de proyectos ambientales y productivos (Café, frutas, hortalizas, caña panelera. Apoyar el comercio nacional e internacional de los productos frutícolas y hortícolas. Ordenamiento de la Galería y vías aledañas, con la creación e implementación de un Centro de Acopio. Tanto para manejo agrícola como pecuario, evitando así la intermediación que deja económicamente inestables a los campesinos y demás población de escasos recursos monetarios. Apoyar y fortalecer los mercados campesinos y las iniciativas de mercadeo como Merca inga. Servicios Públicos Domiciliarios Fortalecer a Empresa Emquilichao, patrimonio de los Quilichagüenos. Mejorando la cobertura y calidad de los servicios y la atención a los usuarios. No habrá medida que pretenda privatizarla. Se evitara a no efectuar alzas inmoderadas en las tarifas y contribuciones de los servicios que presta Emquilichao y a restablecer los subsidios para los estratos 1, 2 y 3.

⁷⁶ http://www.santanderdequilichao-cauca.gov.co/plan_de_salud_territorial,2008,consultada,abril/5/13

Otro aspecto importante es revisar la actual Estratificación Socioeconómica y exigir al gobierno nacional que las metodologías para su realización incorporen criterios que consulten la realidad social y económica de las familias. Dar especial atención a la ejecución de las obras del Relleno Sanitario para lograr una disposición técnica de los residuos sólidos y eliminar los impactos negativos que hoy se ocasionan al ambiente y a la comunidad. Otro aspecto interesante es que va a garantizar la promoción, dotación y capacitación de las organizaciones de los Usuarios de los Servicios Públicos Domiciliarios y su participación en la Junta Directiva de Emquilichao. Fortalecer y realizar el acompañamiento técnico a las Juntas Administradoras de los acueductos rurales, con el objeto de incrementar la cobertura, calidad, cantidad y continuidad en los servicios.

Defensa de la Escritura Pública 1572 de 1.962, que nos garantiza a los Quilichagüenos el no pago del impuesto de alumbrado público. Vivienda Digna Con Equidad, Promover el desarrollo de proyectos urbanísticos y constructivos tanto en el sector urbano como rural.

La administración garantice a los diferentes constructores e inversionistas, unos incentivos de estímulo apropiados que permitan invertir en nuestro municipio; y de esta manera generar empleo y disminuir el déficit de vivienda en el municipio. Adelantar el proyecto de construcción de vivienda de interés social en el predio La Samaria de propiedad del Municipio. Presentar proyectos de construcción de vivienda de interés social en las convocatorias que realiza el Gobierno Nacional. También va a generar proyectos para la construcción y/o mejoramiento de vivienda de interés social en sitio propio. Santander de Quilichao, de acuerdo con los estudios elaborados por planeación municipal cuenta con cuatro estratos sociales, dentro de los cuales la mayor parte de la población a nivel ocupacional Es empleada o dependiente en la zona urbana y en la rural la ocupación es independiente⁷⁷.

Las principales etnias que se presentan en el municipio son las negritudes, indígenas y los mestizos. Cada una de estas tienen costumbres propias como el amor por lo que son, el amor hacia la tierra por parte de los indígenas; el sabor criollo por parte de las negritudes y la religiosidad popular por parte de los mestizos, rasgos que los hacen autóctonos y dignos de su habitar. Tener en cuenta las variables del entorno socio-cultural del Municipio es uno de los aspectos de mayor relevancia para las operaciones de la empresa Global Tv Comunicaciones en Santander de Quilichao, puesto que ellas son las que van a

⁷⁷ Plan de gobierno actual Alcalde. Página web: Santanderdequilichao-cauca.gov.co mazo 19/13

elegir su servicio de telecomunicaciones, con sus gustos preferencias por su medio de diversión.

En la actualidad la población urbana del Municipio de Santander de Quilichao, no tiene muchos sitios para su recreación y diversión, el mayor jovi es ver televisión esta variable es muy importante para la empresa, porque así va tener un numero estable de usuarios que prefieren el servicio televisión que brindan las empresa operadoras de cable como medio de diversión, puesto que señal de televisión abierta a nivel de Colombia no llega nítidamente, por la topografía del Municipio.

2.5.4 Entorno Jurídico

Este constituido por las normas que influyen directamente en la empresa, ya sea con el fin de dar protección o imponer restricciones.

El Decreto 2427 regula de manera general el régimen de telecomunicaciones en Colombia. En 1991 la Constitución Nacional Reguló ampliamente el tema de las telecomunicaciones. En primer lugar tratar los derechos fundamentales, nos habla del derecho a la igualdad, la libertad de expresión, el derecho a crear medios de comunicación, la responsabilidad social de los medios, el derecho a la información. Así mismo, regula lo relacionado con el espectro electromagnético, como un bien público, inembargable, imprescriptible, cuyo manejo y gestión está a cargo del estado.

Creo la Comisión Nacional de Televisión, como el organismo encargado de la gestión y vigilancia de este sector. Regula la intervención del Estado en la economía, la libertad de empresa, la libre competencia y los servicios públicos. Ley 14 de 1991, Por la cual se dictan normas sobre el servicio de televisión y radiodifusión oficial. La televisión es un servicio público que podrá ser prestado directamente por el Estado o indirectamente a través de una concesión por particulares. Define cuáles son los fines, principios, mecanismos de protección, acceso por parte del Gobierno a los canales de televisión.

Las entidades prestadoras del servicio (Inravisión, Consejo Nacional de Televisión, Organizaciones Regionales y las Comisiones para la vigilancia de la televisión). Por último, define qué es la televisión por suscripción, consagra sus características y requisitos para obtener la concesión del servicio. Ley 182 de 1995. Reglamentó el servicio público de televisión, definiéndolo, estableciendo sus fines y principios. Ley 1507 de 2012. Congreso de la República. Por la cual se establece la

distribución de competencias entre las entidades del Estado en materia de televisión y se dictan otras disposiciones.

Artículo 1o. objeto, finalidad y alcance de la ley. En cumplimiento de lo ordenado por el artículo tercero del Acto Legislativo número 02 de 2011, la presente ley teniendo en cuenta que la televisión es un servicio público de competencia de la Nación en el que se encuentran comprendidos derechos y libertades de las personas involucradas en el servicio de televisión, el interés general, el principio de legalidad, el cumplimiento de los fines y deberes estatales, el funcionamiento eficiente y democrático de los contenidos y demás preceptos del ordenamiento jurídico.

Que define la distribución de competencias entre las entidades del Estado que tendrán a su cargo la formulación de planes, la regulación, la dirección, la gestión y el control de los servicios de televisión y adopta las medidas pertinentes para su cabal cumplimiento, en concordancia con las funciones previstas en las Leyes 182 de 1995, 1341 de 2009 y el Decreto-ley 4169 de 2011. Artículo 3o. Funciones de la Autoridad Nacional de Televisión (ANTV). De conformidad con los fines y principios establecidos en el artículo 2o de la Ley 182 de 1995, la ANTV.

Su fin es ejercer las siguientes funciones, con excepción de las consignadas en los artículos 10, 11, 12, 13, 14 y 15 de la presente ley: Ejecutar para el cumplimiento de su objeto los actos y contratos propios de su naturaleza; Adjudicar las concesiones y licencias de servicio, espacios de televisión, de conformidad con la ley; Coordinar con la ANE los asuntos relativos a la gestión, administración y control del espectro radioeléctrico; Diseñar e implementar estrategias pedagógicas para que la teleaudiencia familiar e infantil puedan desarrollar el espíritu crítico respecto de la información recibida a través de la televisión .

También Sancionar cuando haya lugar a quienes violen con la prestación del servicio público de televisión, las disposiciones constitucionales y legales que amparan específicamente los derechos de la familia y de los niños; Asistir, colaborar y acompañar en lo relativo a las funciones de la ANTV, al Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la preparación y atención de las reuniones con los organismos internacionales de telecomunicaciones en los que hace parte Colombia; Asistir al Gobierno Nacional en el estudio y preparación de las materias relativas a los servicios de televisión.

La ANTV será responsable ante el Congreso de la República de atender los requerimientos y citaciones que este le solicite a través de las plenarias y

Comisiones; Velar por el fortalecimiento y desarrollo de la TV Pública; Promover y desarrollar la industria de la televisión; Dictar su propio reglamento y demás funciones que establezca la ley. El artículo 15. Distribución de funciones en materia del espectro. La intervención estatal en el espectro electromagnético destinado a los servicios de televisión. Estará a cargo de la Agencia Nacional del Espectro (ANE) de conformidad con lo determinado en la Ley 1341 de 2009 y el Decreto-ley 4169 de 2011.

La ANE ejercerá las funciones previstas en los artículos 24, 26 y 27 de la Ley 182 de 1995. La ANTV será la encargada de asignar las frecuencias que previamente haya atribuido la Agencia Nacional del Espectro (ANE) para la operación del servicio de televisión. La Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC) a que se refiere la Ley 1341 de 2009 ejercerá en relación con los servicios de televisión, además de las funciones que le atribuye dicha Ley, las que asignaban a la Comisión Nacional de Televisión el Parágrafo del artículo 18, el literal a) del artículo 20, y el literal c) del artículo 50 de la Ley 182 de 1995.

Con excepción de los aspectos relacionados con la reglamentación contractual de cubrimientos, encadenamientos y expansión progresiva del área asignada, y de los aspectos relacionados con la regulación de franjas y contenido de la programación, publicidad y comercialización, que corresponderán a la ANTV. En particular, la CRC tendrá la función de establecer las prohibiciones a que se refiere el artículo 53 de la Ley 182 de 1995, salvo cuando se relacionen con conductas que atenten contra el pluralismo informativo, caso en el cual tales prohibiciones serán establecidas por la ANTV⁷⁸.

La Televisión por Suscripción en Colombia, es cuya señal, independientemente de la tecnología y el medio de transmisión utilizados y con sujeción a un mismo régimen jurídico de prestación, está destinada a ser recibida solamente por las personas autorizadas para la recepción, y comprende tanto el servicio de televisión cableada como el servicio de televisión satelital denominado DBS). En la actualidad existen cuarenta y cinco (45) operadores de Televisión por Suscripción, de los cuales cuarenta y dos (42) prestan el servicio de Televisión por Suscripción cableada.

Las otras dos (2) lo hacen a través de tecnología satelital y una (1) Empresa Pública Proveedora de Redes y Servicios de Telecomunicaciones (EPRST), que

⁷⁸ http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2012/ley_1507_2012, consultada marzo 10/13

se acogió a lo establecido en la Resolución ANTV 048 de 2012. Esta última norma mencionada se explicará más adelante. Dentro del marco jurídico colombiano, la ley 1507 de 2012, estableció no solo una transferencia de funciones sino una sustitución de la posición contractual de los derechos y obligaciones de la entonces Comisión Nacional de Televisión a la ahora Autoridad Nacional de Televisión.

Esta última tiene la facultad de “sancionar, de conformidad con las normas del debido proceso y con el procedimiento previsto en la ley, a los operadores de servicio, a los concesionarios de espacios de televisión y a los contratistas de los canales regionales por violación de sus obligaciones contractuales, o por transgresión de las disposiciones legales y reglamentarias o de las de la ANTV, relacionadas con el servicio. De la misma forma la autoridad Nacional a través de su junta y miembros, dispone normas y procedimientos que someten a los operadores del servicio de televisión por cable.

Que a través de ellas obtienen beneficios que sostienen este ente y que al final se ven reflejados en lo que pagan los usuarios. Tal es el caso en lo decretado en la resolución 045 de 2012, por medio de la cual se modifica la tarifa de compensación que deben cancelar los operadores del servicio de televisión por suscripción y se dictan otras disposiciones: Artículo 1. Objeto. Por medio de la presente resolución, se establece una tarifa mes por suscriptor para efectos del pago de la compensación en los términos del literal g) del artículo 5 de la ley 182 de 1995.

Dispone otras medidas regulatorias. Artículo 2. Valor de la compensación. El valor de la compensación que los operadores del servicio de televisión por suscripción deben pagar por la explotación del servicio a la Autoridad nacional de televisión, a partir del 1º octubre de 2012, será el resultado de multiplicar el número de suscriptores del mes inmediatamente anterior por la tarifa mes por suscriptor correspondiente para cada año (1874.34). Por otro lado, juega un papel importante en el sector de las telecomunicaciones la 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).

La Superintendencia es responsable de vigilar la observancia de las disposiciones contenidas en el estatuto de protección del consumidor, hoy decreto 3466 de 1982, en tal virtud tramita las denuncias que se presentan e inicia investigaciones de oficio tendientes a establecer su contravención. En este campo tiene facultades administrativas para ordenar la suspensión de conductas ilegales, sancionatorias

para reprimir a los infractores y jurisdiccionales para resolver sobre la garantía mínima presunta”. Otros entes competentes son: la Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC).

Clasificación de los servicios de TV. La Agencia Nacional del Espectro (ANE) a quien le compete la Planificación, gestión, administración y control del espectro. Suspensión y decomiso de prestadores ilegales del servicio que hagan uso del espectro sin previa asignación⁷⁹.

A nivel del Municipio de Santander de Quilichao se tiene cumplir con ciertas normas para ejercer una actividad comercial como lo son: cumplir con el Certificado de uso del suelo, Concepto de Bomberos, Registro en Industria y Comercio y Registro en Cámara de Comercio⁸⁰. Para toda organización es importante conocer a fondo las normas jurídicas que las rigen para su normal funcionamiento, En cuanto a la empresa en estudio estar autorizado por la ANTV, su compromiso es cumplir con todo lo relacionados a las normas que rigen el servicio de televisión por suscripción en Colombia lo que le da más nombre y reconocimiento.

2.5.5 Entorno Político

Cada país adopta su propio sistema interno de gobierno, políticas y leyes, y determina cómo hará tratos con otras naciones. Cada uno tiene su estilo de gobierno, cómo promulgan y ponen en función leyes que pueden en determinadas situaciones afectar o beneficiar el comportamiento empresarial. En algunos casos, algunas leyes pueden afectar la proporción de la propiedad que pueda tener la compañía multinacional. El entorno político legal en un país anfitrión potencial que puede afectar la decisión de una compañía multinacional para entrar al país y la manera en que operará el subsidiario⁸¹.

Colombia cuenta con una de las tradiciones democráticas más perdurables de la región, desde 1886 Colombia ha tenido solo dos cartas constitucionales: La presente Constitución de 1991 reemplazó la de 1886 y representa un impulso a la democracia al establecer varias figuras que promueven la participación ciudadana. De igual forma fomenta la adopción de fórmulas de descentralización, como la

⁷⁹ <http://www.antv.gov.co/consultasda>, marzo/24/13

⁸⁰ <http://www.cccaucan.org.co/public/archivos/documentos/formalizate/mapeo-juridico-popayan.pdf>/consultada abril9/13

⁸¹ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Entorno-Pol--Colombiano/1585644>. consulta abril/05/13

votación popular para alcaldes y gobernadores, gracias a las cuales Colombia transita de un Estado centralista a uno descentralizado.

Para crear una imagen sobre el entorno político, en primera instancia se analizará la evolución de la política nacional y sus determinantes ideológicos, lo cual servirá como base y antesala para analizar más profundamente las políticas claves que se han creado sobre el entorno y sector específicos que ocupa este estudio. El partido Liberal y el Conservador son los movimientos políticos que han predominado en Colombia, aun así, en los últimos años se ha visto que nuevos partidos políticos han alcanzado un considerable nivel de apoyo por parte de la población.

Esto puede deberse a la inconformidad de los colombianos ante las políticas ineficaces de los movimientos tradicionales; posiciones que pertenecían antes a uno de estos, ahora son ocupados por partidos que como el Polo Democrático, han alcanzado puestos de importancia a nivel nacional; ahora y debido a la gran popularidad que tuvo el presidente Álvaro Uribe Vélez. Han nacido nuevos partidos que se han adherido a su filosofía y que en su apoyo han encontrado la forma de alcanzar posiciones que antes eran inalcanzables debido al manejo bipartidista que se le daba al país y el cual ha dado continuidad el presidente Juan Manuel Santos.

Según Lawrence Bou don, el vacío dejado por los partidos políticos ha sido llenado por otros actores como la iglesia, los gremios, y facciones de las Fuerzas Armadas, así como por los narcotraficantes y la guerrilla. Tradicionalmente las Fuerzas Armadas y la iglesia católica han jugado un papel importante en el sistema político colombiano. Movilizaciones agrarias y violencia rural El tema de la reforma agraria y de la propiedad de la tierra ha movilizado a la población rural y a la población indígena que habita en zonas rurales.

Asimismo también desde el gobierno se hicieron propuestas y se realizaron actuaciones para afrontar la cuestión de la distribución y reparto de la tierra. Grupos guerrilleros, La existencia de grupos armados ilegales ha sido un problema en Colombia desde los años cincuenta. La no resolución de los conflictos económicos y sociales de las zonas donde la violencia se extendió durante los 50 se puede considerar como origen del conflicto actual. La guerrilla cuenta con una base social principalmente en las zonas donde el Estado es ineficiente.

A finales de 1980, en Colombia existían cuatro grandes grupos guerrilleros: Farc, el M-19, el Epl y el Eln. Además de estos grupos importantes, estaban activos grupos más pequeños y menos organizados como el Mao (Movimiento de

Autodefensa Obrera), el PRT (Partido Revolucionario de los Trabajadores), el PL (Patria Libre) o el Comando Quintín Lame (que recibía un apoyo considerable de la población indígena). Grupos paramilitares El crecimiento del paramilitarismo se atribuye a la ineficacia de las Fuerzas Armadas colombianas para controlar el fenómeno de las guerrillas.

Así como por el apoyo que los grupos paramilitares reciben del narcotráfico y de los terratenientes rurales. La aparición de estos grupos ha supuesto un deterioro del orden público y de la violación de los Derechos Humanos, especialmente en zonas del interior del país donde el Estado es más débil. La política en Santander de Quilichao como en cualquier parte del País se encuentra dividida entre conservadores, liberales y partidos de izquierda. Entre estos hay mayor afinidad por las decisiones democráticas que se tomen en conjunto con la comunidad es por ello que los mandatarios fijan su programa de gobierno de acuerdo a los requerimientos de la sociedad⁸².

Con ocasión de la transferencia de funciones surtida el día 10 de abril de 2012, en virtud de lo establecido en la Ley 1507 de 2012, la ANTV publicó el día 4 de mayo un documento que consolidaba las respuestas a comentarios del proceso surtido ante la CNTV hoy en liquidación El proyecto recogía los avances que en su momento había hecho la Comisión Nacional de Televisión (CNTV) en el tratamiento integral del esquema de compensación, que fue discutido por dicha autoridad con el sector entre el 22 de marzo de 2012, la entidad se decidió por cobrarles a los operadores de televisión por suscripción (por cable o satelital) una tarifa fija de \$1.874,34 por cada uno de sus usuarios; asimismo, las compañías tendrán que destinar el 10% de sus ingresos por concepto de pauta publicitaria a las arcas del fondo. La medida entrará a regir a partir del 1° de octubre próximo y es el producto de una serie de consultas entre la nueva entidad y los actores del sector, cuyo producto, a pesar de haber sido consensuado, sigue generando inquietudes en la industria⁸³.

El plan de gobierno del actual alcalde Luis Eduardo Grijalva, contempla los siguientes aspectos como son las Finanzas Públicas Territoriales, diseñar una política fiscal que promueva las actividades económicas, estimule la generación de empleo y no grave con pesadas cargas tributarias a los productores y a la comunidad en general. Garantizar que los recursos públicos se manejen con total transparencia y honestidad, teniendo como orientación el principio que los

⁸² <http://www.solidaritat.ub.edu/observatori/esp/colombia/datos/sistema1.htm> consultada /abril03/13

⁸³ <http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articulo-357532-una-tarifa-fija-tv-suscripcion> /abril 5/13

recursos públicos son sagrados. Propender porque los recursos públicos municipales se destinen en mayor porcentaje a la inversión social.

Estructurar políticas de exención de impuestos y otros estímulos que permitan vincular nuevas empresas y evitar que las existentes abandonen nuestro municipio. Volver realmente equitativos y progresivos los impuestos predial y de industria y comercio, estableciendo además unas tarifas que se correspondan con la real situación económica de los contribuyentes. Fortalecer y modernizar los procesos de recaudo y pago de la tesorería municipal, con el fin de hacerlos seguros, confiables y transparentes, erradicar los fenómenos de corrupción y evitar la evasión y la elusión. Seguridad, convivencia y Participación ciudadana.

Su prioridad será mejorar los niveles de seguridad ciudadana, mediante la combinación de distintas políticas y medidas que incluyan el ejercicio firme de la autoridad, la construcción de una cultura para la convivencia y la solución pacífica de los conflictos, generar espacios de concertación y brindar oportunidades para disminuir los niveles de pobreza. Construir una nueva cultura política local a través de un gobierno incluyente y de la promoción de liderazgos autónomos, del respeto por lo étnico y la diversidad religiosa y cultural de nuestros ciudadanos, la defensa y promoción de los derechos humanos y las libertades pública.

Implementar un plan de seguridad para la prevención del delito y la convivencia para hacer de Santander de Quilichao. Propiciar el acercamiento de los cuerpos de seguridad pública con los diversos sectores poblacionales, que motiven la participación de la comunidad en el desarrollo de medidas de seguridad pública.

Fortalecer donde estén organizados los sistemas comunitarios de seguridad articulados con las autoridades de policía. Se apoyara en la familia, los docentes, las iglesias católicas y cristianas para rescatar, fortalecer y promocionar los valores éticos, morales y espirituales. Desarrollar la democracia participativa mediante el fortalecimiento de espacios de deliberación, el acceso ciudadano a la información, la capacitación y la organización. Formular políticas y compromisos para la atención permanente y oportuna a las familias en situación de pobreza, calamidad, indigencia, desplazamiento y abandono.

Realizar el seguimiento permanente al Observatorio del Delito para ajustar las medidas necesarias que garanticen la seguridad y la convivencia en el municipio. Mejorar la adecuación, limpieza, ordenación e iluminación de los espacios públicos comunes. Utilización de cámaras no solo para prevenir delitos sino para garantizar la efectiva judicialización de los delincuentes. Fortalecimiento de la inteligencia policial y militar. Trabajo mancomunado entre la comunidad, la policía y la

Administración Municipal. Fortalecer la policía cívica y comunitaria. Zonificar el municipio y asignar responsables de la Policía Nacional para la vigilancia de cada zona.

Desarrollo Económico, Comunitario Y rural, apoyaremos la creación de la microempresa mediante la reactivación y financiación del Fondo de Crédito Municipal, la capacitación y el acompañamiento a los procesos comerciales. Crear el Microcrédito Profesional para profesionales, técnicos y tecnólogos recién egresados, de estratos 1, 2 y 3 que decidan hacer empresa con el compromiso de generar empleo productivo. La contratación y ejecución de las obras financiadas con recursos públicos se hará con la mano de obra de nuestro municipio.

En cuanto al entorno político para las telecomunicaciones en Santander de Quilichao ha sido muy favorable para las empresas que actualmente operan en el Municipio porque no habido políticas Municipales que impidan esta actividad de este ramo al contrario han habido mucha viabilidad para que estas empresas ingresen al municipio. El funcionamiento de toda empresa depende de las políticas de gobierno, para su actividad, para la empresa Global Tv Comunicaciones en Santander de Quilichao es de mayor relevancia para actividad como operador de televisión por cable contar con la facilidad y viabilidad de las diferentes políticas que el gobierno imponga a estas empresas de este ramo, porque el crecimiento de su economía está basada en las políticas que el Gobierno imponga.

2.5.6 Entorno Tecnológico

Ofrece una visión del mercado de la tecnología refiriéndose a la actividad de la empresa en el ámbito nacional e internacional. A nivel mundial, la distribución y oferta de TV hoy en día es totalmente diferente a lo que era hace veinte años, siguen existiendo las redes tradicionales bajo estándares de transmisión analógica, pero gradualmente se ha incorporado la digitalización, la alta definición y la interactividad. El artículo 19 de la Ley 182 de 1995 define la clasificación del servicio en función de la tecnología de transmisión, donde la clasificación atiende al medio utilizado para distribuir la señal de televisión al usuario, Televisión cableada y cerrada: Es aquella en la que la señal de televisión llega al usuario a través de un medio físico de distribución destinado exclusivamente a esta transmisión, o compartido para la prestación de otros servicios de telecomunicaciones de conformidad con las respectivas concesiones y las normas especiales que regulan la materia. La cual hacen parte de la televisión cableada

las redes internas de distribución colocadas en un inmueble a partir de una antena o punto de recepción.

Televisión satelital, es aquella que la señal de televisión llega al usuario desde un satélite de distribución directa a su vez el artículo 20 de la citada Ley establece la clasificación del servicio de televisión en función de los usuarios, definiendo la “televisión por suscripción como aquella en la que la señal independientemente de la tecnología de transmisión utilizada y con sujeción a un mismo régimen jurídico de prestación, está destinada a ser recibida únicamente por personas autorizadas para la recepción⁸⁴.

La Agencia Nacional de Televisión (ANTV), presentó al sector una propuesta regulatoria para pasar el actual régimen de licencias de TV de pago hacia una licencia única, la cual permitiría a los operadores ofrecer el servicio mediante distintas plataformas tecnológicas (CATV, DTH; IPTV). En la actualidad estas licencias contemplan la prestación del servicio bajo una única plataforma. Esta propuesta regulatoria se presenta teniendo en cuenta la evolución normativa, los avances tecnológicos, la dinámica institucional respecto a la televisión en Colombia, la implementación de nuevas tecnologías y protocolos en la prestación del servicio de Televisión por Suscripción, así como la convergencia tecnológica y regulatoria, a la luz de los principios y objetivos regulatorios que se ha trazado la ANTV.

La cual encontró pertinente analizar las condiciones de prestación de los servicios de Televisión por Suscripción con independencia de las tecnologías de transmisión con el fin de expedir, si es posible, una reglamentación para el otorgamiento de concesiones con el fin de prestar dicho servicio, revisando aquella establecida en los Acuerdos CNTV 010 de 2006 y CNTV 006 de 2010, en un ambiente de total neutralidad tecnológica, manteniendo el procedimiento de otorgamiento de la concesión a través de licitación pública.

La Comisión Nacional de Televisión (CNTV) aprobó la actualización del estándar de televisión digital terrestre (DVB-T) por su más reciente evolución (DVB-T2). Sin embargo, ambas señales coexistirán por tres años en las zonas donde ya funciona el sistema original. Con el nuevo (T2) no solo se economiza espectro que es escaso y vital para las comunicaciones, sino que permite transmitir más canales en alta definición y los operadores podrían ofrecer eventualmente contenidos en

⁸⁴ http://www.antv.gov.co/Proyectos/Docs_PRLicenciaUnica/121107-DocRespuesta_Licencia_Unica.pdf consultada nov11/12

3D. El viejo y el nuevo estándar hacen parte del sistema de televisión digital europeo, elegido para Colombia por la Comisión en el 2009. A pesar de su similar procedencia, los televisores que pueden recibir la señal de cada uno no son compatibles, ni la infraestructura de transmisión, lo que motivó la iniciativa de que coexistan por un periodo de tres años. Para quienes tienen tv por cable la transición será imperceptible.

La señal analógica, la que ha funcionado por décadas, solo dejará de emitir en el 2019. Según explicó Jaime Andrés Estrada, director de la CNTV. Los estándares digitales funcionarán al mismo tiempo en Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y los municipios aledaños a estas ciudades, donde ya se emite la señal digital de los canales Caracol y RCN. Por el lado de los canales públicos nacionales, solo en Bogotá hay cubrimiento para Señal Colombia, Canal Institucional y el Canal UNO y en los próximos meses lo tendrá Medellín. En esas zonas también coexistirán las dos señales digitales. Ante las dudas sobre posibles retrasos en la implementación de la televisión digital en el país, debido a la prematura actualización del estándar. Estrada aseguró que ninguna meta del cronograma se verá afectada.

La prórroga de las licencias para los canales privados se especificó que estos debían cubrir con la señal digital al 37 por ciento del país en diciembre de 2009 de este año. Desde el 2010 están en Bogotá y Medellín y este mes arrancan en Cali y Barranquilla, agregó el director de la junta de la CNTV. En cuanto a la televisión pública nacional, el cronograma original indica que en el 2012 el 49 por ciento de la población tiene que tener la señal digital actualizada del formato Europeo. Así que el año entrante se montarán 13 estaciones con el T2, que cubrirían a ese porcentaje de la población.

La CNTV suscribió un documento con RCN y Caracol en el que se especifica que fueron ellos quienes solicitaron el cambio del estándar y que asumirán los costos de las dos operaciones por tres años, según Estrada. Quienes tienen televisión paga no se afectarán. Cuando se puso sobre la mesa la posibilidad de reemplazar el estándar de televisión digital terrestre que se implementa en la actualidad en el país por su última actualización, que no es compatible con los televisores ni las redes de transmisión que se utilizan desde el 2010. Surgieron múltiples inquietudes.

Entre el 2010 y junio de este año se vendieron 436.698 televisores con el sintonizador específico para recibir la señal del estándar que se va a cambiar (DVB-T), que no servirán para captar la nueva señal terrestre. Seguirán cogiendo

la digital del primer estándar sin problema, y cuando esté completa la del segundo estándar, la transición, que la hace su operador por cable, será imperceptible. A pesar de que el cambio puede resultar difícil de comprender, los expertos coinciden en que la transición no será traumática. Básicamente, porque el 72 por ciento de los colombianos ya tienen televisión por suscripción y los cambios de la televisión análoga a la digital son para el restante 28 por ciento. El ajuste del estándar también traería beneficios para los operadores de redes, pues su despliegue es más económico, ya que cubre extensiones más amplias⁸⁵.

El medio de comunicación más difundido en el mundo es la televisión y ha experimentado varios cambios fundamentales en su proceso de evolución tecnológica. Desde los años 60's se desarrollaron los estándares de televisión análoga, los cuales siguen siendo utilizados actualmente en la mayor parte del mundo, presentándose sólo en los últimos 20 años los grandes cambios tecnológicos que han mejorado las condiciones del servicio y la experiencia del usuario. La Transición de la TV: del mundo análogo al digital, La característica de modulación, compresión, calidad de la señal y consumo de ancho de banda en el espectro es lo que diferencia la TV análoga de la digital, indistintamente del modo de recepción es decir TV abierta o cerrada, o del medio de distribución.

La TV radiodifundida análoga surge la Televisión Digital Terrestre (TDT). Que ha sido desarrollada a nivel mundial bajo diferentes estándares e implica la digitalización de la señal antes de su emisión radiodifundida, y por lo tanto requiere menos ancho de banda en el espectro y brinda mayor definición de señal. La TDT afecta a todos los elementos implicados en el proceso televisivo: Obliga a digitalizar todo el proceso, lo que implica una renovación de los equipos de producción y de difusión (a cargo de los broadcasters o proveedores de acceso a contenidos televisivos) y de los equipos de recepción (a cargo de los fabricantes de los mismos y que son adquiridos por los usuarios); puede aprovechar la red de difusión de la televisión analógica, cambiando los emisores y adaptando las antenas analógicas y finalmente requiere cambios en los terminales de TV de los usuarios.

Ya sea con TV que incluyan el nuevo decodificador o con el uso de set-top-boxes para convertir a análoga la señal para ser vista en un TV tradicional. Mayores posibilidades de producción de contenido multimedia y mayor eficiencia en el uso de espectro. Es decir el usuario podrá seguir recibiendo la señal de TV mediante

⁸⁵ http://www.antv.gov.co/Proyectos/Docs_PRLicenciaUnica/121107DocRespuesta.pdf, consulta Nov 20/12.

una antena de aire, con una mayor oferta de canales de mayor calidad de imagen y audio, además de la posibilidad de contar con emisiones en formato de alta definición (HD) e interactividad según la oferta de las cadenas televisivas. Se ha visto que una de las estrategias de implementación de la TDT en Estados Unidos y Europa precisamente se apoya en las emisiones en alta definición HD, y mecanismos eficaces para la interactividad en cuanto a redes de Cable.

Actualmente la red cableada utiliza tecnología Híbrida Fibra Coaxial-HFC la cual se puede dividir en cuatro secciones: la cabecera, la red troncal, la red de distribución, y la red de acceso o de acometida de los abonados. La cabecera o head-end tiene la función de recolectar las señales digitales, a través de las redes HFC se pueden ofrecer múltiples aplicaciones y servicios mediante comunicaciones bidireccionales. Con las cuales requieren el canal de retorno que ocupa el espectro comprendido entre 5 y 45MHz, y este ancho de banda es compartido por los usuarios conectados en un mismo nodo óptico. Los sistemas de Televisión por cable evolucionaron desde una red unidireccional de difusión de canales de TV a una red bidireccional que, además de difusión de TV, pueden proporcionar servicios de telefonía pública y servicios de transmisión de datos o acceso a Internet.

En Colombia actualmente existen 44 operadores de televisión por suscripción por suscripción, de los cuales 3 son operadores nacionales por cable, 1 zonal cable, 2 satelitales, 38 municipales. A su vez existen 727 Comunidades organizadas de televisión comunitaria⁸⁶. En Santander de Quilichao actualmente existen 3 empresa del servicio de telecomunicaciones, las cuales son Colombia Telecomunicaciones con el servicio triple play (teléfono, internet y televisión, la otra con estos mismo servicio es la empresa Mexicana Claro anteriormente Telmex con una tecnología un poco más avanzada a la que ofrece la empresa Global Tv Comunicaciones que actualmente brinda el servicio de televisión y está comenzando a incursionar con el servicio de internet.

En cuanto a la modernización en el sector de las telecomunicaciones en Colombia sigue su proceso pero que en un determinado tiempo todos los operadores tendrán que sujetarse a estas exigencias de la ANTV. Para esta modernización la empresa Global TV ha tenido un poco de dificultad por la parte económica a estas nuevas tecnologías debido a que ha sido muy poca la inversión en cuanto al recurso tecnológico. Actualmente se encuentra adelantando fusiones o alianzas

⁸⁶ <https://www.google.com>. Diagnostico +Crc+ Tecnología +de +la+ televisión +por suscripción /consulta abril 01/13

con otras empresas que con su estructura tecnológica respondan a la diversificación del producto.

Cuadro 5.

Matriz de Análisis Integrado del Entorno Demográfico de la Organización Global tv Comunicaciones en Santander de Quilichao.

VARIABLE CLAVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Tamaño de la población	El tamaño es una variable vital en las actividades económicas en el ramo de las telecomunicaciones	Para tener un mercado sostenible es primordial tener como variable el tamaño de la población	Para Global tv Comunicaciones el tamaño de la población es un impacto alto para su crecimiento
Número de viviendas	Para hacer un presupuesto en las ventas hay que tener en cuenta el número de casas	A la hora de zonificar las casas objetivos para la ampliación de redes es necesario contar el dato de casas	El número de viviendas le sirve a la empresa para analizar su clientes potenciales
Conexión a energía eléctrica	La energía eléctrica juega un papel interesante para el servicio de las telecomunicaciones	Los aparatos utilizados para la recepción de señales necesita energía eléctrica	Toda vivienda para proveerla del servicio de televisión y internet necesita obligatoriamente energía eléctrica
Promedio de personas por hogar	Entre mayor sea el número de personas por hogar va haber una mayor necesidad de tener un medio de diversión	A mayores número de personas pueden haber más ingresos que le sirve a la hora de contratar un servicio de entretenimiento	Para tener una buena demanda del servicio de televisión y internet es de vital importancia tener varias personas por hogar , varias gustos

Fuente: Autor basado en la guía práctica de planeación estratégica de Martha Pérez Castaño Universidad del Valle 1990.

Cuadro 6.

Evaluación de Matriz del Entorno Demográfico de la Organización Global tv Comunicaciones en Santander de Quilichao.

ENTORNO DEMOGRAFICO					
VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM
1. Tamaño de la población	O				X
2. Número de viviendas	A				X
3. Conexión a energía eléctrica	O				X
4. Promedio de personas por hogar	O			X	

Fuente: Autor basado en la guía práctica de planeación estratégica de Martha Pérez Castaño Universidad del Valle 1990

AM = Amenaza Mayor

Am = Amenaza Menor

OM = Oportunidad Mayor

Om = Oportunidad Menor

Cuadro 7.

Matriz de Análisis Integrado del Entorno Económico de la Organización Global tv Comunicaciones en Santander de Quilichao.

VARIABLE CLAVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Crecimiento del Pit	Posiciona una economías más dinámica , disminución de pobreza	Al haber una economía más dinámica va haber mayor poder adquisitivo de bienes y servicios	Al haber una economía creciente es una pilar fundamental para estabilidad de su cartera de cobro
Aumento en la Inversión extranjera	Con las políticas del gobierno nacional cada vez se incrementa inversión extranjera en el ramo de las telecomunicaciones	Se presta para que la empresas extranjeras en el ramo de la telecomunicación compitan libremente	Para empresa de telecomunicaciones de Colombia esta inversión es una amenaza mayor porque no tienen la capacidad para competir con estas
Impuestos	El incremento en los impuestos al ramo de las telecomunicaciones es una variable desfavorable en cuanto al alza de tarifas	Al haber más impuestos las empresa tiene que modificar sus precios en el valor de servicios	Con tarifas altas la empresas tienen la tendencia a perder clientes y esto va afectar su rentabilidad

Disminución de la inflación	Los bienes y servicios mantuvieron sus precios bajos	Esto ayudo que las personas pudieran cumplir más con el pago de sus servicios de televisión e internet	Tener una inflación baja le da mayor poder adquisitivo al consumidor para poder adquirir nuevos productos o servicios.
El desempleo	El desempleo es una variable importante que incide en el sector de las telecomunicaciones	Al haber no haber fuentes de trabajo disponibles no va haber plata para pagar	Esto va ocasionar atrasos en la cartera por lo tanto va haber disminución de sus clientes activos

Fuente. Autor basado en la guía práctica de planeación estratégica de Martha Pérez Castaño Universidad del Valle 1990

Cuadro 8.
Evaluación de Matriz del Entorno Económico de la Organización Global tv Comunicaciones Santander de Quilichao

ENTORNO ECONOMICO					
VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
1. Crecimiento del Pit	O				X
2. Aumento de la inversión extranjera	A	X			
3. Impuestos	O	X			
4. Aumento de la inflación	O		X		
5. el Desempleo	O	X			

Fuente. Autor basado en la guía práctica de planeación estratégica de Martha Pérez Castaño Universidad del Valle 1990

AM = Amenaza Mayor

Am = Amenaza Menor

OM = Oportunidad Mayor

Om = Oportunidad Menor

Cuadro 9

Matriz de Análisis Integrado del Entorno Socio-Cultural de la Organización Global tv Comunicaciones en Santander de Quilichao.

VARIABLE CALVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Desarrollo de proyectos urbanísticos	Con lleva a que la población del municipio tenga vivienda propia	Es importante para la empresa porque aumenta su casas objetivas	Al haber más casas objetivas hay más probabilidad de aumentar sus clientes
Inversión en el Municipio	Mayor facilidad de la Alcaldía Municipal para dar más vía libre a los inversionistas	Al contar con una gran inversión , el comercio crece, hay más empleo y dinero	Esto de vital importancia para tener clientes estables económicamente
Convenio de financiamiento de proyectos agrícolas	La agricultura es uno de los pilares del sostén económico del municipio	Con buenos convenios va haber crecimiento económico para Los agricultores	Favorece a la empresa por el crecimiento económico de la población
Seguridad	Al contar con mayor pie de fuerza policial	La población va estar más segura de extorciones, robos y secuestros	Para Empresa la seguridad es una de las variables más importantes Para su estabilidad
Festividades y eventos culturales	Es la cultura del habitante del municipio	La población se concentra de lleno en estas actividades	Para la organización se ve afectada porque la ciudadanía gasto dinero en estos eventos

Fuente. Autor basado en la guía práctica de planeación estratégica de Martha Pérez Castaño Universidad del Valle 1990

Cuadro 10.

Evaluación de Matriz del Entorno Socio-Cultural de la Organización Global tv Comunicaciones en Santander de Quilichao.

ENTORNO SOCIO-CULTURAL					
VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
1. Desarrollo de proyectos urbanísticos	O				X
2. Inversión en el Municipio	A				X
3. Convenio de financiamiento de proyectos agrícolas	O			X	
4. Seguridad	O	X			
5. Festividades y eventos culturales	O	X			

Fuente. Autor basado en la guía práctica de planeación estratégica de Martha Pérez Castaño Universidad del Valle 1990

AM = Amenaza Mayor

Am = Amenaza Menor

OM = Oportunidad Mayor

Om = Oportunidad Menor

Cuadro 11.

Matriz de Análisis Integrado del Entorno Jurídico de la Organización Global tv Comunicaciones en Santander de Quilichao.

VARIABLE CALVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Normatividad	Los decretos que regulan al ramo de las telecomunicaciones	Es una de las variables de mayor relevancia para su actividad	La empresa cumple con estas normas para su funcionamiento
Organismo encargado de la gestión y vigilancia de este sector	Regula la intervención del Estado en la economía, la libertad de empresa, la libre competencia	Al haber intervención del estado las empresas están obligadas a cumplir las normas vigentes	Es importante para la empresa porque va tener mayor credibilidad y estabilidad en mercado
Marco jurídico	la ley 1507 de 2012 Autoridad Nacional de Televisión	Esta última tiene la facultad de sancionar, de conformidad con las normas del debido proceso y con el procedimiento previsto en la ley	Es una obligación para empresa cumplir las normas de la Autoridad nacional de televisión
La Superintendencia	Con la observancia de las disposiciones contenidas en el estatuto de protección del consumidor	las denuncias que se presentan e inicia investigaciones de oficio tendientes a establecer su contravención	Para la empresa no dar respuesta oportuna a los usuarios puede ser causal de multas millonarias

Fuente. Autor basado en la guía práctica de planeación estratégica de Martha Pérez Castaño Universidad del Valle 1990

Cuadro 12.

Evaluación de Matriz del Entorno Jurídico de la Organización Global tv Comunicaciones en Santander de Quilichao.

ENTORNO JURIDICO					
VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
1. Normatividad	O	X			
2. Organismo encargado de la gestión y vigilancia de este sector	A	X			
3. Marco jurídico	O	X			
4. La Superintendencia	O	X			

Fuente. Autor basado en la guía práctica de planeación estratégica de Martha Pérez Castaño Universidad del Valle 1990

AM = Amenaza Mayor

Am = Amenaza Menor

OM = Oportunidad Mayor

Om = Oportunidad Menor

Cuadro 13

Matriz de Análisis Integrado del Entorno Político de la Organización Global tv Comunicaciones en Santander de Quilichao.

VARIABLE CALVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Sistema interno de gobierno	Con las políticas y leyes, que determina la actividad del ramo	El gobierno juega un papel importante en la parte fiscal	Las medidas del gobierno como son los impuestos hacen impacto en la parte económica de la empresa
La existencia de grupos armados	Por la falta de seguridad democrática la población se ve afectada con este flagelo	Al haber grupos armados va ocasionar incertidumbre en la población	Esto va a perjudicar a la empresa porque mucho comerciante se va del sector lo cual ocasiona desempleo
Política de desarrollo ,económico y comunitario	Con la creación de la microempresa, la capacitación y el acompañamiento a los procesos comerciales.	Esto ayuda la creación Microcrédito Profesional para profesionales, técnicos y tecnólogos recién egresados, de estratos 1, 2 y 3.	Para la empresa es importante todo lo que tiene que ver con el crecimiento económico de la población.
Política de Vivienda del actual Alcalde	Es una de las variables de mayor necesidad en la población.	Con tener vivienda propia va haber mayor poder adquisitivo por no seguirán pagando arriendos costoso.	Es un eje fundamental para el crecimiento de los clientes.
Política de Seguridad del actual Alcalde	Con buenas medidas de seguridad va a mayor posibilidad para la inversión.	El inversionista se sentirá protegido a la hora de invertir.	Si no hay seguridad no habrá más inversión.

Fuente. Autor basado en la guía práctica de planeación estratégica de Martha Pérez Castaño Universidad del Valle 1990

Cuadro 14.

Evaluación de Matriz del Entorno Político de la Organización Global tv Comunicaciones en Santander de Quilichao.

ENTORNO POLITICO					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
1. Sistema interno de gobierno	O		X		
2. La existencia de grupos armados		X			
3. Política de desarrollo ,económico y comunitario	O				X
4. Política de Vivienda del actual Alcalde	O				X
5. Política de Seguridad del actual Alcalde	O			X	

Fuente. Autor basado en la guía práctica de planeación estratégica de Martha Pérez Castaño Universidad del Valle 1990

AM = Amenaza Mayor

Am = Amenaza Menor

OM= Oportunidad Mayor

Om = Oportunidad Menor

Cuadro 15.

Matriz de Análisis Integrado del Entorno Tecnológico de la Organización Global tv Comunicaciones en Santander de Quilichao.

VARIABLE CALVE	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Tecnificación de redes de distribución	Para una mayor diversidad de servicios se necesita implementar redes modernas.	Es de relevancia para ofrecer servicios de alta calidad a los usuarios	En el momento la infraestructura de redes de la empresa no se ha comenzado con la modernización.
Propuesta regulatoria se presenta teniendo en cuenta la evolución normativa, los avances tecnológicos,	Con la implementación de nuevas tecnologías y protocolos en la prestación del servicio de Televisión por Suscripción.	Esta propuesta es una alternativa para prestar servicios de alta calidad.	El impacto es alto para la empresa.
Transmisión de la TV del mundo análogo al digital	La característica de modulación, compresión, calidad de la señal y consumo de ancho de banda en el espectro es lo que diferencia la TV análoga de la digital.	Esta nueva tecnología es la que tienen que implantar todos los operadores de televisión por suscripción, plazo hasta 2019.	Para la empresa es un gran impacto en la parte económica porque tiene que cambiar la plataforma actual por la digital.

Fuente. Autor basado en la guía práctica de planeación estratégica de Martha Pérez Castaño Universidad del Valle 1990

Cuadro 16.

Evaluación de Matriz del Entorno Tecnológico la Organización Global tv Comunicaciones en Santander de Quilichao.

ENTORNO TECNOLÓGICO					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
1. Tecnificación de las Redes	A				X
2. Propuesta Regulatoria	A	X			
3. Transmisión de la TV del mundo análogo al digital	A			X	

Fuente. Autor basado en la guía práctica de planeación estratégica de Martha Pérez Castaño Universidad del Valle 1990

AM = Amenaza Mayor

Am = Amenaza Menor

OM = Oportunidad Mayor

Om = Oportunidad Menor

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE) (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)

Tabla 5.

Factores Claves Externos

FACTORES CLAVES EXTERNOS	PESO	VALOR	VLR. PONDERADO
OPORTUNIDADES.			
1. Crecimiento de la población.	0.093	4	0.372
2. Número de viviendas	0.097	4	0.388
3. Promedio personas por hogar	0.088	4	0.352
4. Conexión eléctrica	0.080	4	0.32
5. Desarrollo de proyectos Urbanísticos	0.097	4	0.388
6. Política Fiscal del actual Alcalde	0.079	3	0.237
AMENAZAS.			
1. Digitalización de la televisión	0.078	2	0.156
2. Aumento Inversión Extranjera	0.074	2	0.148
3 el Desempleo	0.078	1	0.078
4. La existencia de grupos armados	0.072	1	0.072
5. Necesidades Básicas Insatisfechas	0.080	1	0.080
6. Propuesta Regulatoria	0.084	1	0.084
TOTAL	1		2.675

Fuente: El Autor

Según la matriz de evaluación del factor externo, cuando el total del valor ponderado se encuentra por encima de 2.5 refleja una organización con condiciones externas favorables para el crecimiento de la empresa.

En el caso de la Empresa Global TV Comunicaciones de Santander de Quilichao Cauca, el resultado evaluado por esta variable es de 2.675 lo que refleja que la empresa tiene unas condiciones favorables en su ambiente externo lo cual debe aprovechar las oportunidades para mantenerse competitivamente

3 POLITICAS ADMINISTRATIVAS

3.1 MISION (Propuesta)

Según Thompson-Strickland, el principio de dirección estratégica, una misión bien pensada prepara la compañía para el futuro, establece su dirección a largo plazo e indica sus intenciones de delimitar una posición empresarial particular. La declaración de la misión bien formulada es uno de los aspectos más importantes en la planeación de igual manera ayuda a mantener claridad de los propósitos en toda empresa y los compromisos por parte de quienes la forman para ser del negocio lo que se pretende. Global tv Comunicaciones es una sociedad anónima.

Su negocio principal es entretenimiento, diversión, cultura, educación de sus clientes por medio del servicio de televisión por suscripción, la compañía cuenta con un gran potencial de crecimiento está definida por la diversidad de servicios los cuales vienen a satisfacer necesidades de los clientes a bajo costo se consideran negocios alternos el internet. Definiendo entonces el entretenimiento, la cultura, la información y la educación como fines principales de la empresa, se puede definir que el éxito es la satisfacción de una necesidad creciente de contar con diferentes opciones de entretenimiento, diversión y servicios agregados a un bajo costo. Actualmente la compañía cuenta con una declaración de misión definida.

Satisfacer las necesidades de Entretenimiento, Conocimiento y información en forma eficiente, de calidad, precios competitivos, que contribuyan al bienestar de las familias Colombianas, generando rendimiento económico a los socios, empleados y generando desarrollo al país a través de construcción de redes de fibra óptica, brindando el servicio de televisión por suscripción e internet soportada en una moderna tecnología, con un personal calificado.

3.2 VISIÓN (propuesta)

La visión de la empresa es sumamente importante, ya que es una representación de lo que creemos ser en el futuro, la declaración de la visión es necesaria para tener claro la forma que queremos que nuestros clientes, empleados, y personas en general vean a la empresa en el largo plazo. Global tv Comunicaciones desea que todas las personas sin importar su creencia, nivel socio-económico puedan tener acceso a nuestros productos y servicios que sean no solo una forma de

entretenimiento, sino que ayuden a la formación y desarrollo cultural de la sociedad. Se propone una visión que logre proyectar los propósitos de la empresa a través del tiempo.

Seremos una empresa en el año 2015 líder y competitiva en el mercado de las Telecomunicaciones a nivel nacional, dedicada a llevar entretenimiento, información y cultura a todos los hogares, buscando la satisfacción de nuestros clientes a través de la calidad del servicio de televisión por suscripción e internet.

Objetivo de la Organización, nuestro principal reto es satisfacer las necesidades plenas de los usuarios y expectativas presentadas ante la innovación de la nueva Tecnología, para brindar siempre la mejor calidad en el servicio de televisión por cable y acceso a Internet.

Entre la política de calidad, es brindar respuesta a las expectativas de los usuarios frente a los servicios de televisión por cable e internet con base en el seguimiento y evaluación permanente de los procesos tecnológicos y administrativos que posibiliten la implementación de mejoras positivas para el sostenimiento y desarrollo en la calidad de los servicios y en los recursos humanos de la organización. Otra política del departamento de talento humano, compuesto por un equipo de trabajo calificado y competente, cuya misión es velar por el bienestar y desarrollo de los empleados al interior de la organización, y como apoyo en valores como la honestidad, el respeto y la comunicación activa y permanente con todo el personal buscando dar respuestas y soluciones oportunas a las necesidades que afecten el desempeño, clima laboral y seguridad ocupacional.

Otra es la política de seguridad y salud en el trabajo, Global TV Comunicaciones S.A., empresa dedicada a suministrar servicios de televisión e internet a nivel nacional, tiene entre sus propósitos integrar la seguridad con la calidad y productividad, con el fin de lograr una reducción de los costos generados por los accidentes de trabajo y las enfermedades de origen profesional y común, mejorar la calidad de los productos o servicios y ante todo generar ambientes sanos para los que aquí trabajan. Es nuestro interés cumplir con la normatividad vigente y suministrar los recursos necesarios para implementar las medidas de seguridad acordes con las prioridades establecidas en el diagnóstico de las condiciones de trabajo y de salud.

Para lograr lo anterior, la alta dirección asume su compromiso con los siguientes objetivos generales:

Asignar a los coordinadores la seguridad en cada una de sus secciones o áreas de trabajo, brindar los recursos didácticos para que el personal que ingrese vinculado o temporal, conozca los factores de riesgo y normas de seguridad relacionadas con el oficio a desempeñar. Para ello se encargará el coordinador o un representante de seguridad y salud en el trabajo de cada sede. Trabajar en forma interdisciplinaria con todas las áreas para concertar actividades como adquisición de equipos, cambios de procesos o seguimiento a los actuales, para controlar los factores de riesgo desde su origen.

Suministrar a cada trabajador los elementos de protección personal requeridos acorde con los factores de riesgo a los que va a estar expuesto, exigiendo su uso durante el desarrollo de la labor pero también propiciando los medios para crear en este personal la conciencia de auto cuidado. También Incluir en las reuniones de la gerencia y otros grupos de trabajo, el análisis y la toma de decisiones sobre el desempeño de la salud y la seguridad del personal en la empresa, reportar oportunamente los accidentes de trabajo, no sólo a las autoridades competentes sino también a la dirección de la empresa.

Entre los valores Corporativos se tiene, Responsabilidad Organizacional, conciencia en el desarrollo de los procesos, servicio al usuario, intervención y mejoramiento continuo.

Estrategia Global de Competencia es el complemento de la misión y visión de la empresa. La estrategia, una es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión. En la actualidad Global Tv Comunicaciones se ha destacado por brindar una buena señal de televisión a bajos precios, indica la Administradora zonal que es importante contar con nuevos servicios, en el Municipio para que se convierta en una fuerza estratégica más que le pueda dar un valor agregado al negocio de la televisión por cable. En la actualidad la empresa no cuenta con estos servicios agregados que puedan cumplir esta función, si está en la mira contar con nuevos servicios como son el internet que ya en otros departamentos ya se cuenta con estos.

Un factor que determinante es la innovación en la estrategia de competencia puesto que en ramo de las telecomunicaciones cada día se presentan diferentes

tecnologías en lo referente al entretenimiento y estos aspectos son fundamentales a que la empresa tenga clientes fieles. Por ello el plan estratégico de la Empresa debe enfocarse en la satisfacción de los clientes, que el crecimiento y la eficiencia operacional vayan de la mano, teniendo en cuenta esta situación se propone una estrategia global, como desarrollar nuevos servicios a bajos que satisfagan las necesidades presentes y futuras con buen servicio de la calidad.

Uno de los planes que más maneja la empresa es el de presupuesto, la competitividad del sector de las telecomunicaciones demanda cambios constantes, las inversiones tecnológicas que se requiere en este ramo con costosas y por eso hay demoras en la toma de decisiones para estos cambios tecnológicos y esto retrasa la toma de decisiones por cierto tiempo, por eso es difícil de programar un plazo de planeación, por eso es recomendable una planeación a largo plazo donde se puede llevar una revisión de la planeación estratégica es importante revisar la misión, la visión y la estrategia global de competencia para poder reforzarla y así encaminar a la empresa una buena dirección estratégica. Contar con un plan estratégico para el 2013-2015, capacitar al personal técnico, coordinadores y servicio al cliente para brindar un buen servicio, mejorar la cabecera de equipos, modernizar la red de cable para incorporar nuevos servicios.

3.3 ANALISIS FODA

FODA es una sigla que significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es el análisis de variables controlables (las debilidades y fortalezas que son internas de la organización y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad), y de variables no controlables (las oportunidades y amenazas las presenta el contexto y la mayor acción que podemos tomar con respecto a ellas es preverlas y actuar a nuestra conveniencia).

Cuadro 17.**Matriz de Análisis DOFA de la Empresa Global TV Comunicaciones S.A Santander Cauca**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1: Buena calidad de señal transmitida F2: Experiencia en el servicio de televisión F3: Ubicación de las oficinas para la operación de la empresa F4: Eficiencia en el manejo de reclamos F5: Programación agrupada por franjas F6: Reconocimiento como empresa prestadora del servicio de televisión por cable a nivel local y nacional. F7: Amplia cobertura. F8: Canal local propio. F9: Empresa legalmente constituida con todos los requisitos exigidos. F10: Personal Calificado y con un alto sentido de pertenencia y compromiso con la empresa. F11: Presenta bajos costos de operación. F12: Tarifas competitivas F13: Tiene servicio personalizado o contacto con el cliente F14: Cuenta con cabecera a nivel local F15: Amplia cobertura del servicio....	D1: La toma de decisiones es centralizada D2: Adaptación lenta al cambio D3: No existe fuerza de ventas D4: Ausencia de un plan de mercado D5: Poca capacitación al personal de la empresa en ventas D6: Inestabilidad en la parrilla de programación. D7: Burocratización en los procesos D8: Parrilla de programación poco competitiva. D9: Poca inversión en el recurso tecnológico. D10: Reducido portafolio de servicios. D11: Dificultades en los tiempos de respuesta y soporte técnico. D12: Poca disponibilidad de materiales. D13: Poca tecnología en redes D14: Poca inversión en publicidad. D15: Tercerización de la fuerza de ventas.

Fuente: El autor

Cuadro 18.

Matriz de Análisis DOFA de la Empresa Global TV Comunicaciones S.A Santander Cauca

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1: Compañía ampliamente conocida en el sector O2: Oportunidad de expansión O3: Opción a prestar servicios adicionales como internet O4: El crecimiento de planes de vivienda que ayuda al crecimiento del mercado potencial. O5: Las condiciones topográficas del municipio favorecen la distribución de las redes. O6: No existen restricciones muy marcadas culturales, religiosas, políticas, ideológicas ni de ningún tipo para la prestación del servicio. O7: Adquisición de materias primas de buena calidad y a bajos precios. O8: Posición geográfica favorable para penetración de nuevos mercados por la cercanía de varios municipios. O9: Cuenta con el canal propio o comunitario. O10: Varios campos industriales a nivel local ubicada.	A1: Altos costos en arrendamientos de postea dura A2: Precios excesivos por derechos internacionales A3: Fácil ingreso de posibles nuevos competidores por pocas barreras de entrada. A4: Nuevos impuestos para los operadores de cable A5: Inseguridad en el territorio nacional generada por la violencia política. A6: Inseguridad en el municipio, secuestro y extorsión A7: Falta de agremiación e integración en el sector. A8: Tendencia de los clientes por la adquisición de productos sustitutos A9: la aprobación de los TLC que amenaza con nuevas empresas con productos innovadores, economías de escala, tecnología avanzada y bajos precios de venta. A10: Demasiados condicionamientos de los Entes Controladores (Comisión Nacional de Televisión).

Fuente, El Autor

ESTRATEGIAS - FO

Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades

ESTRATEGIAS - DO

Superar las debilidades aprovechando las oportunidades

ESTRATEGIAS - FA

Usar las fuerzas para evitar las amenazas

ESTRATEGIAS - DA

Superar las debilidades para evitar las amenazas

Cuadro 19.

DOFA Para La Empresa Global TV Comunicaciones S.A Santander Cauca

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
F1-O4 Con una buena calidad de señal aumenta su número de clientas en las nuevos planes viviendas F12-O2 Con tarifas competitivas tiene la opción de más expansión F9-O7 Por ser una empresa legal mente constituida le sirve de fianza para créditos para materias primas F5-O6 Con una programación por franjas para un público con diferentes ideales	F1-A8 Con buena señal transmitida no hay opción para que los clientes sustituya este servicio F6-A3 Con reconocimiento de la empresa a nivel local va contar con clientes fieles F14-A3 Tener una cabecera a nivel local da ventajas operativas con nuevos competidores F11-A2 Con bajos costos de operación alcanza a cubrir los precios excesivos por derechos internacionales
ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D3-O1 Con la ausencia de una fuerza de ventas hay que aprovechar el reconocimiento en el sector para aumentar los clientes D13-O5 Con la poca tecnología en redes las condiciones topográficas del Municipio son favorables D4-O9 Para la ausencia de un plan de mercado aprovechar el canal local D14-O9 Con la poca inversión en publicidad la opción es aprovechar más el canal local D1-O4 La toma de decisiones centrales debe aprovechar los nuevos planes de viviendas construidos para extender redes	D2-A3 Mas rapidez para el cambio para contrarrestar a nuevos competidores D9-A1 Mayor inversión tecnológica para utilizar menos postea dura D10-A8 Aumentar el portafolio de servicios para evitar pérdida de clientes por otros productos sustitutos D8-A9 Para competir con nuevos operadores hay que aumentar la parrilla de canales D3-A9 Contar una fuerza de venta propia de la oficina para contrarrestar a la competencia ofreciendo planes puerta

Fuente: El autor

Tabla 6
Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)
(Fortalezas Y Debilidades)

FACTORES CLAVES INTERNOS	PESO	VALOR	V.r PONDERADO
FORTALEZAS.			
1. Cuenta con cabecera propia.	0.090	4	0.36
2. Señal de buena calidad.	0.087	4	0.348
3. Canales propios a nivel nacional y local.	0.082	3	0.246
4.. Tiene servicio personalizado o contacto con el cliente	0.081	3	0.243
5. Amplia Cobertura.	0.090	3	0.27
6. Eficiencia en el manejo de reclamos	0.078	3	0.234
DEBILIDADES.			
1. No existe fuerza de ventas.	0.080	1	0.080
2. Poca inversión en tecnología.	0.090	2	0.18
3. parrilla de canales poca completa.	0.070	1	0.070
5. reducida oferta de servicios	0.080	2	0.16
6.. Poca tecnología en redes	0.089	1	0.089
7 Inestabilidad en la parrilla de programación.	0.083	2	0.166
TOTAL	1		2.446

Fuente: el autor

Cuando el valor ponderado está por debajo de 2.5 es el reflejo que las organizaciones presenta debilidad en sus estructura interna es el caso de la

Empresa Global Tv Comunicaciones S.A de Santander Cauca que presenta como resultado en el análisis efectuado de su factor interno un valor de 2.446 lo cual nos indica que hay debilidad en su estructura. Esta evaluación nos muestra la necesidad de que la organización haga un plan de correctivos para tener más estabilidad en la parte interna. Este resultado refleja la necesidad de hacer correctivos que le den más estabilidad interna a la empresa, para poder enfrentar la dura competencia del mercado cambiante

ANÁLISIS COMPETITIVO DE GLOBAL TV COMUNICACIONES

Tabla 7. Factores claves de éxito

FACTORES CLAVES DE EXITO	GLOBAL TV	CLARO	TELEFONICA	DIRECTV
	Valor	Valor	Valor	Valor
Calidad de la señal	4	4.5	4.5	4.5
Portafolio de productos	2	4	4	3
Tiempo respuesta en la instalación	4	3	2	4
Rejilla de programación	3	4.5	4	5
Tarifas	3	2	1	1
Cobertura	4.5	3.5	3	2
Contacto con el cliente	4	2	1	1

Fuente: El Autor

4. PLAN DE ACCION

4.1 PROPUESTA DE UN PLAN PARA DISEÑAR LA FUERZA DE VENTAS PARA LA EMPRESA GLOBAL TV COMUNICACIONES S.A DE SANTANDER, CAUCA.

La fuerza de ventas es una herramienta utilizada por las empresas para vender más. Se trata de una combinación de personas, datos y procedimientos combinados para generar un alto volumen de ventas. Por lo tanto la fuerza de ventas sugerida para la Empresa en estudio debe tener una estructura por territorio, la que se maneja para este tipo de Empresa de televisión por cable a cada vendedor se asignara una zona geográfica exclusiva. El asesor vende el servicio que presta la Empresa a todos los usuarios de la zona que ha sido asignado.

Las promociones son relevantes para que la fuerza de ventas consiga nuevos clientes, es importante que la empresa cuente con el desarrollo de programas de promoción de ventas. Con la cual se utilizan técnicas creativas para diseñar comunicaciones persuasivas transmitidas a través de los diferentes medios de comunicación. Con lo que respecta a los clientes actuales que tiene la Empresa, se puede aprovechar más el canal local de Televisión propio, para que estos se enteren de las promociones que se llevan a cabo en la empresa.

Es relevante que la Empresa cuente con la fuerza de ventas efectiva, para la cual se formula un plan estratégico de ventas que tenga el análisis del macro ambiente, el análisis interno de la empresa, en cuanto el análisis externo se tiene los factores que puede influir a la hora de hacer un programa de ventas como la competencia, compradores potenciales, las restricciones legales, las materias primas, las zonas habilitadas con redes de la empresa y el componente social para sí lograr con éxito los objetivos trazados. Entre los factores internos se pueden mencionar los objetivos, los recursos humanos, recursos financieros, las materias primas, la capacidad operativa.

Para el programa de la fuerza de venta de la Empresa en estudio se sugiere, primero que se debe hacer es organizar, planear y dirigir los esfuerzos personales e integrarlo a la estrategia de ventas que se quiere realizar, dentro de esta se debe decir cuáles son los objetivos promocionales que se tengan como base, los servicios que se venden, las políticas de precios, también se debe realizar la combinación de herramientas promocionales, como son los anuncios por

diferentes medios, una vez se formule el plan estratégico de ventas para la empresa en Santander de Quilichao se debe implementar mediante una buena motivación y dirección para la fuerza de ventas, hay que tener presente las variables que afecten la conducta y el desempeño del vendedor, como son las variables ambientales donde se encuentra la demanda del mercado, la agresividad de los competidores, la situación económica del Municipio, ya que estas variables son importantes a la hora de evaluar resultados.

Un aspecto que se debe tener claro por parte de la administración son las tareas y como debe realizarlas. También se debe visualizar las características personales del vendedor, como son la personalidad, inteligencia y habilidad. El vendedor de una empresa de en estudio debe tener conocimiento del servicio que se ofrece, de su manejo y de cómo debe realizar una presentación de ventas y lo más importante tener buen nivel de motivación que lo hace esforzarse más, adicional de un programa estratégico de ventas hay que controlarlo y evaluarlo. Una de las funciones para realizar las ventas es hacer una planificación de actividades, preparación de documentación.

En cuanto reclutamiento y selección de la fuerza de ventas, el reclutamiento es una actividad de cuidado porque si no se hace de la mejor manera puede afectar en los resultados de la empresa, un reclutamiento sin éxito puede dar cabida a una contratación de vendedores con un desempeño regular o pobre, cuando un vendedor se retira de la empresa o esta lo despide, entonces los gastos de reclutamiento y entrenamiento de este empleado tiene que ser invertidos en otro remplazo.

Por lo tanto para evitar una alta rotación en la empresa Global Tv, un bajo rendimiento de la fuerza de ventas sin experiencia que no logre servir a los clientes, no se debe contratar vendedores débiles que le hace gastar tiempo administrativo para la enseñanza y entrenamiento. Una de las premisas importante que se sugiere a la empresa en estudio para lograr un reclutamiento exitoso es no basarse solamente en entrevistas porque estas pueden dar como resultado de escoger no buenos candidatos.

Para un buen reclutamiento, el administrador o encargado de seleccionar el personal debe observar el comportamiento del candidato que se va a necesitar para realizar bien su tarea. Por eso es interesante identificar las conductas que se desean de un vendedor, que tenga algunas características importantes como la comunicación efectiva, que tenga empatía, inteligencia, demostración de la destreza en las ventas y personalidad. Para esto es importante que en la

entrevista el aspirante mencione una experiencia que demuestre sus cualidades contando experiencias vividas con cliente anteriores, otra forma que puede emplear la Empresa Global para escoger candidatos es tener en cuenta los recomendados por personas de la misma empresa que conocen a estos y que se arriesguen a recomendarlos.

Una de las metas y objetivos para la Empresa, son las ventas, rentabilidad y satisfacción de los clientes. Para lograr estas metas se necesitan cumplir con un plan de actividades, uno de los más importantes es la búsqueda de nuevos clientes, recuperación de clientes inactivos, evaluación de la condición del mercado y la competencia, conocimiento del servicio que se ofrece, tener una buena habilidad para manejar los territorios.

El Plan sugerido para la composición de la fuerza de ventas para la empresa Global Tv Comunicaciones Santander Cauca es el siguiente: incorporar un empleado más por la empresa y dos empleados más por parte del contratista, para sí conformar la fuerza de venta que puede cumplir con los requerimientos que se pretende. Los empleados por parte de oficina será la fuerza de venta interna de cinco integrantes y los empleados del contratista la fuerza externa de tres integrantes, el encargado de administrar esta fuerza será el administrador de zona, que actualmente cumple con las funciones de supervisar las ventas a nivel local.

Otra de las funciones de la fuerza de ventas que se sugiere para la empresa, recuperar clientes inactivos, clientes que se fueron por competencia, comunicar las ventajas de utilizar este servicio de televisión, cerrar la venta, otra función importante es desarrollar relaciones para mejorar la posición e imagen de la empresa. También recoger información acerca de los movimientos de la competencia, informar sobre los que la gente percibe del servicio que se presta.

El objeto primordial de la fuerza de venta es conseguir ventas, este objetivo será tanto de la fuerza externa como la interna, que a su vez será la encargada de la recuperación de clientes inactivos. Para mercados competitivos es imprescindible contar con dos tipos de planes: Un plan estratégico que apunte hacia un incremento de las ventas a largo plazo (años), por ejemplo, mediante la captación y fidelización constante de clientes. y un plan operativo que apunte a incrementar las ventas en el corto plazo (de 1 a 6 meses), por ejemplo, mediante acciones de estímulo que logren una decisión de compra instantánea como son las promociones a precios por debajo de la competencia.

Entre las Ideas básicas fundamentales para incrementar las ventas en un corto plazo para la empresa Global Tv tenemos como premisa que debemos lograr es que los clientes potenciales comiencen a adquirir pronto el servicio. Como primera línea de acción está orientada hacia los clientes actuales quienes conocen el servicio, motivándolos con un incentivo adicional por cada cliente que recomiende es decir que estos clientes se vuelvan vendedores voluntarios. Para realizar esta actividad necesitamos reunir los siguientes datos de los clientes actuales: Datos de contacto (teléfono, correo electrónico, dirección), La idea es mantener una estimulación constante a los clientes actuales de la empresa en estudio, se pueden alternar los incentivos, por ejemplo, un mes de servicio por un cliente recomendado que se afilie.

Una vez establecido el incentivo para cada cliente, se tiene que comunicar rápidamente ésta acción promocional a cada cliente por medio de la fuerza de ventas, una campaña publicitaria, acciones de tele marketing o una combinación de las anteriores. La idea es no darle el suficiente tiempo a la competencia para responda con rapidez a nuestra actividad promocional.

4.2 ESTRATEGIAS PARA LA FUERZA DE VENTA DE GLOBAL TV COMUNICACIONES S.A. EN SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA

El plan para incrementar los clientes en la empresa Global Tv Comunicaciones S.A en Santander, Cauca, tiene como objetivos los siguientes:

Conseguir clientes nuevos - Recuperar clientes inactivos, para desarrollar un plan de acción que sirva de guía para focalizar a la fuerza de ventas en la ejecución de las actividades diarias se debe comenzar con las siguientes estrategias:

Estrategia de mercado se Identifica el mercado meta que son las 9500 casas pasadas, 2610 usuarios conectados y 3004 desconectados por donde pasa la red principal de la empresa en estudio, en Santander de Quilichao.

Estrategias promocionales para recuperar los clientes que se fueron con la competencia, se le obsequiaran 2 meses gratis, no se le cobra reconexión y iniciarían con una tarifa de \$22.000 mensuales, y los usuarios que quedaron con cartera morosa se le hará un descuento del 35%, con restricciones a usuarios que deban al contratista o reportados a la empresa soluciones de cartera.

Estrategia publicitaria, aprovechar más el canal local de la empresa como medio de posicionamiento, haciendo espacios donde halla interrelación entre el cliente y el canal, aprovechando estos espacios para que el televidente aporte ideas, cuente historias, cante y recibas obsequios esto con el fin de que el cliente tenga un valor agregado más para pertenecer a esta empresa. Para la obtención de estos obsequios se recurrirá a la empresa privada, como prestación esto se hará publicidad en el canal en espacio escogido para estas actividades. Otra actividad es distribuir puerta a puerta volantes promocionales, involucrarse de alguna una manera en los eventos populares que se realizan en el Municipio para dar a conocer más a la empresa.

Estrategias de precios para dirigirse al mercado se debe tener una buena estrategia de precio que logre diferenciarse de la competencia para poder atraer estos clientes a la empresa, entre estos podemos sugerir dos planes: el primero con un valor de la afiliación de \$5000, 6 meses por \$ 21.500 y los otros 6 meses por \$26.000, el segundo plan propuesto es de un valor de \$ 38.000, incluye valor de afiliación, 3 meses y los últimos nueve meses con un valor de \$ 22.000. Para los usuarios que pagan tarifa de \$26.000, por pagar 4 meses anticipados se le obsequiara un mes de servicio, este pago de mensualidades se tendrá que realizar antes del 15 del mes es decir antes del cierre.

Estrategias de zonificación de barrios, Actualmente la empresa Global tv ubicada en Santander de Quilichao cuenta con 42 barrios cableados en un 98% en la zona urbana Del Municipio, con un total de 2605 conectados y 3004 desconectados, Planeación municipal ha venido haciendo correcciones a la nomenclatura en ciertos barrios de la parte urbana del Municipio, esto ha generado inconsistencias con los datos de la base de clientes que tiene la empresa, porque hay parámetros nuevos, porque cuando se hizo transgresión de datos de los clientes de la empresa anterior.

Esto origino que mucha información de los usuarios desconectados no ingreso al nueva base de datos de la actual empresa, esto ha generado muchos inconvenientes en las pocas autorías realizadas, se ha evidenciado encontrar clientes piratas, que eran antiguamente clientes de las empresas anteriores, esto es una de la inconsistencia que viene afectando el incremento de clientes para la Empresa, con la estrategia de zonificación sugerida a la empresa en estudio, lo que se pretende es realizar una nueva zonificación en los siguientes barrios: El Porvenir1, Porvenir2, Betania, Bello Horizonte, la primavera, san Bernabé, Nariño, santa Inés, villa del sur, morales duque, la Samaria, Alfonso López, Santa

Teresita, la Joyita, Limonar , Jardín, Rosario, Lourdes, Belén, Corona1, Corona2, General Santander, Bolivariano, Niza, Villa de Quilichao , Samanes, Dorado 1, Dorado 2, Niño Jesús de Praga, Panamericano.

Como actividades a realizar es coger manzana por manzana, marcar las casas en el plano del Municipio a cada manzana con su respectiva dirección, con calle, carrera, transversal, esta información va retroalimentar el sistema con esta nueva zonificación, aprovechando que se va contar las casas de cada manzana. Se hace una relación de las casas conectadas, las desconectadas, las de la competencia, y las que no tienen ningún servicio de cable instalado, con el fin auditar los clientes actuales que aparecen en el sistema de la empresa , con los de la zonificación, esto nos va a proporcionar información del mercado meta , también no va servir para legalizar a todos los que se han conectado ilegalmente, también no va a dar una referencia de los clientes de la competencia, con los cuales podemos ofrecer nuestros servicios de buena calidad con un costo menor.

Estrategia de venta con los clientes actuales. Tiene como objetivo entablar relaciones con los clientes por medio de los correos electrónicos, vía telefónica, por anuncios por el Canal Local, con los informes de liquidación, o cuando el cliente se acerque a la oficina a cancelar, le da un volante promocional, que el cliente al presentar otro cliente para que se afilie con la empresa, este recibirá una mensualidad por cliente que recomiende, este cliente tiene que acogerse a lo dispuesto en las cláusulas del contrato que firme con la empresa.

Estrategia de negociación clientes inactivos. Para los clientes inactivos que no estén en la lista de los abogados de soluciones de cartera, se le sigue a la empresa que se le descuenta el 35 % de la deuda, se le obsequia la reconexión, y dos meses gratis.

Estrategias de atracción y retención de clientes. La idea de las empresas consiste en satisfacer y mantener relaciones a largo plazo con ellos para lograr esto hay que darles la importancia necesaria que tiene para la empresa, en la actualidad estos son más difíciles de complacer, mas consientes del precio, más exigentes y son abordados por mas competidores con ofertas mejores, la idea es tener clientes satisfechos y leales a la empresa para conservarlos. La empresa debe analizar bien la tasa de deserción de clientes, la rapidez con que se pierden clientes, la empresa debe definir y medir la tasa de deserción, debe de distinguir las causas de la pérdida de clientes e identificar las que se puedan controlar mejor, la clave para mantener clientes leales es la satisfacción y esto se logra

cuando la empresa conoce las verdaderas necesidades del cliente ofreciéndole un servicio de calidad.

Estrategia operativa para la fuerza de ventas. Realizar un plan de actividades para la fuerza de ventas. Vender más es una actividad que ayuda en la permanencia en el mercado de empresa se debe desarrollar planes de fácil implementación y seguimiento, pero sobre todo se debe difundir y alinear a toda la empresa en el plan de lo contrario todo quedara en buenas intenciones. La propuesta para el diseño de un plan estratégico de ventas que tiene objetivo incrementar las ventas y recuperar clientes inactivos mediante la implementación de elementos de planeación estratégica, tenemos como objetivos específicos es mejorar los sistemas de incentivos al personal encargado de las ventas crear una cultura de un buen servicio al cliente, justificando que las personas son elemento de éxito y fracaso de una empresa son el recurso más valioso que existe y hay que potenciarlo al máximo con una buena dirección estratégica, para el crecimiento de la empresa, la gestión de ventas constituye un factor estratégico fundamental y una ventaja competitiva en el sector del ramo de las telecomunicaciones.

Disponer de la fuerza de ventas con personal capacitado y motivado es esencial para el logro de las metas organizacionales. También es de conocimiento que a los administradores de zona se les exige que mensualmente que aumenten el número de clientes. Es de vital importancia la implementación de estrategias para el plan de ventas, que las estrategias de promoción de las ventas realizadas por el personal interno estén bien definidas de acuerdo a los objetivos a alcanzar por la gerencial distrital.

Cuadro 20 Estrategias para la fuerza de ventas

ESTRATEGIAS	INICIATIVA	PERIODICIDAD	EJECUTOR	RESPONSAB LE
Estrategia de mercado	Se identifica el mercado meta que son las 9500 casas pasadas	Mensual	Coordinadores de servicios	Tener un programa de actividades para cumplir
Estrategia promocionales	Promociones de tarifa	Mensual	Gerente distrital	Administrador
Estrategia publicitaria	Aprovechar el canal local de la Empresa	Diario	Canal local	Administrador
Estrategia de precios	Planes diferenciales	Mensual	Gerente distrital	Administrador
Estrategias de zonificación	Actualizaciones de direcciones	Diario	Coordinadores del sector	Administrador
Estrategia de ventas con clientes actuales	Comunicación	Diario	Personal servicio al cliente y Coordinadores de servicios	Administrador
Estrategia de negociación clientes inactivos	Programa de descuentos	Mensual	Gerente distrital	Administrador
Estrategias de atracción y retención clientes	Satisfacer y mantener relaciones con los clientes	Diario	Todo el personal	Administrador
Estrategia operativa para la fuerza de ventas	Plan de actividades	Mensual	Gerente distrital	Administrador

Fuente: El autor

A continuación se presentan elementos involucrados en las actividades para la fuerza de ventas. Metas propuestas para el plan de direccionamiento estratégico enfocado en la fuerza de ventas. Incrementar las ventas y recuperar los clientes inactivos, mediante la efectividad en las actividades programadas para alcanzar las metas, lograr que el equipo de ventas se identifique con su trabajo generando compromiso para la obtención de resultados positivos.

Metas, contribuir en un 100% en el cumplimiento de las ventas, mediante el reconocimiento a la fuerza de ventas a través de premios en efectivo por el logro de los resultados. Establecer estrategias promocionales de ventas acorde a los requerimientos de la empresa, mejorando la oferta de trabajo en base a promociones de ventas orientadas a la fuerza de ventas a través de buenos incentivos que justifique el trabajo exigido al equipo de ventas, para la implementación de estas estrategias que sean efectivas y puedan brindar los resultados esperados es necesario trazar las líneas bajo las cuales su implementación será efectuada. Las políticas a definir son las siguientes: Hay que revisar continuamente los métodos de selección y reclutamiento del personal a fines de escoger los mejores candidatos dentro de la organización, estimular el trabajo en equipo, fomentar la cultura organizacional con diferentes valores a seguir.

Plan de acción

El camino a seguir para elaborar el plan de la fuerza de venta de la empresa Global TV en Santander de Quilichao es proponer una serie de estrategias que se puedan implantar.

Cuadro 21.

Del Plan de Acción de la Empresa Global TV Comunicaciones S.A

OBEJECTIVOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	POLITICA	PROCEDIMIENTO Y HERRAMIENTA	RESULTADO ESPERADO
Conformación de la fuerza de venta	Aprovechar el personal el personal de la empresa	Desarrollar un plan para aumentar el número de clientes	Estimular el cumplimiento de metas	Tener un programa de actividades para cumplir	Aumentar los ingresos de la empresa
Incrementar las ventas y la recuperación de clientes mediante la efectividad en el	Implementar una cultura de servicio a todo el equipo de ventas	Crear un propósito de mejora de desempeño de la fuerza	Implementar sistema de evaluación y control a nivel administrativo	Tener una proyección en ventas estimadas, conocimiento, experiencia y	Aumentar el crecimiento de clientes a través de la fuerza de

OBEJECTIVOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	POLITICA	PROCEDIMIENTO Y HERRAMIENTA	RESULTADO ESPERADO
logro las metas		de venta y los procesos de venta.	para determinar fallas	habilidad en el manejo de ventas	ventas de alto desempeño
Lograr que el equipo de ventas se identifique con su trabajo, comprometiéndose en la obtención de resultados	Aportar valor y compromiso en la gestión del área de ventas, en base al cumplimiento de los objetivos	Desarrollar un buen clima laboral, respecto con los compromisos pactados	Estimular las relaciones interpersonales para trabajar juntos en los propósitos de la empresa	Programar reuniones del personal de ventas para comunicar inquietudes, crear una buena gestión de venta puerta a puerta	Consolidar a la fuerza de venta que su trabajo va encaminado hacia un mismo objetivo y todos es importante.
Lograr mayor eficiencia en la fuerza de ventas	Mejorar la oferta de trabajo en base a promociones de venta orientadas al equipo de ventas a través de incentivos que justifiquen su esfuerzo	Desarrollar planes de mejora continua al personal de la empresa	Las personas encargadas del personal de ventas deben capacitar a la fuerza de venta para lograr unos mejores cierres de venta	Dictar conferencias relacionadas con las técnicas de ventas	Motivar al empleado a que adquiera mas conocimiento dentro de la empresa
Mejorar la motivación de la fuerza de ventas hacia el trabajo y las relaciones interpersonales a través de estrategias de planes de promoción de ventas	Mejorar los sistemas de venta con un plan estratégico de promoción y aumentar los incentivos	Premiar al buen desempeño a los que ventas más del equipo de ventas	Establecer promociones de ventas para generar crecimiento de clientes en la empresa	Tener buenas relaciones interpersonales de la empresa con el personal de la fuerza de venta	Mejorar los niveles de satisfacción del personal con las actividades realizadas

Fuente: El Autor

4.3 EVALUACION Y CONTROL

Según Martha Pérez Castaño, el proceso de control compara el comportamiento de la empresa con los resultados deseados y proporciona la información necesaria para evaluar los resultados de gestión. El complemento para cualquier plan de acción es con la elaboración de un sistema de control y evaluación, por medio de este que garantice el cumplimiento de las actividades que estén programadas y con ello el cumplimiento del objetivo trazado por la organización.

Es un proceso que involucra la toma de decisiones desde la alta gerencia hasta la administración zonal con una alta coordinación y compromiso para obtener resultado en un tiempo requerido. El sistema de evaluación y control tiene como principal objetivo verificar que las tareas se estén llevando a cabo dentro del programa trazado que no vayan en contra vías con los objetivos estratégicos de la Empresa.

Características del sistema de control, el sistema de control en la Empresa Global Tv Comunicaciones de Santander, Cauca, tendrá un carácter permanente, y se requiere la elaboración de un informe mensual que indique si se está cumpliendo con el pronóstico de ventas mensuales y los ingresos, en el control están involucrados distintos niveles de la organización, por lo cual se determinan áreas claves para las cuales se busca la coordinación de actividades de seguimiento para hacer una medición y evaluación de las variables que indican el cumplimiento de los objetivos, el control del plan está bajo responsabilidad de la administrador zonal, el cual es el encargado de difundir la información, tanto lo relacionado con el recaudo mensual, como el plan de ventas fijado por la Gerencia distrital.

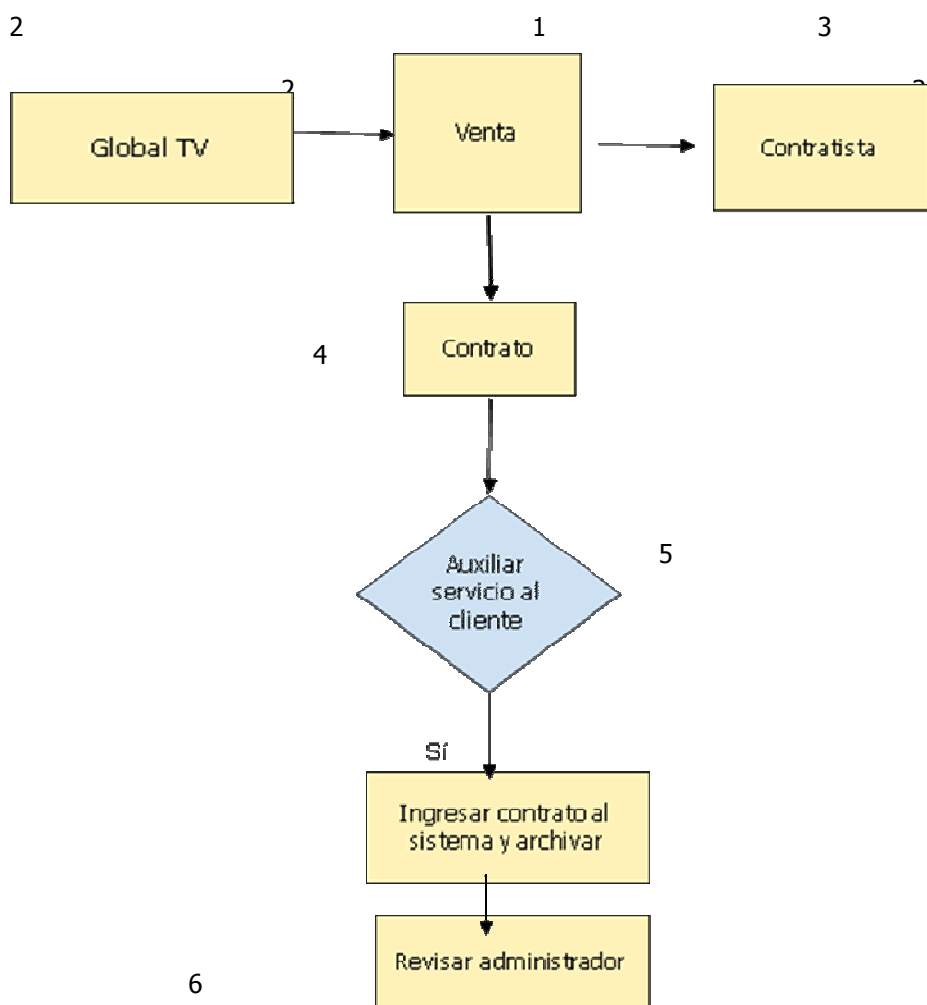
Para un mejor control de las ventas se debe tener en cuenta la información de la base de datos de la empresa para verificar que los nuevos afiliados, no aparezcan con saldos pendientes, o en esa dirección hallan varios saldos de cartera, esta función es del administrador que esté pendiente que el auxiliar al cliente a la hora de ingresar al sistema los datos de los contratos verifique si este nuevo usuario ya aparece en el sistema o si hay varios saldos de cartera morosa en dirección, y si da el caso de esto la nueva venta pasara auditoria para realizar los diferentes tramites que se tienen para la legalización o anulación, este control es necesario para evitar que en la base de datos aparezca un usuario con varios saldos.

Indicadores para la medición, se deben establecer indicadores del comportamiento de la área clave, la medición del comportamiento debe compararse con los stand

eres o resultados esperados, expresados en los planes de la empresa, la evaluación del desempeño y la evaluación del personal debe realizarse mensualmente, tomando la información de ventas realizadas por la fuerza de ventas.

Figura 12.

Diagrama de flujo ventas de las ventas de Global Tv



Fuente: información tomada de la empresa Global Tv

Cuadro 22 pasos de las ventas Global tv Comunicaciones Santander Cauca

1	venta	Se debe tener en cuenta cuando la venta es del contratista y cuando es de Global TV y así mismo crear el producto
2	Si es de Global TV	Las ventas a los usuarios que se acerquen o llamen a la oficinas y donde se tenga el cable se les crea el producto de TV, por lo tanto la venta es de Global TV y no
3	si es de contratista	Toda venta gestionada por asesores del contratista a usuarios nuevos o cuya desconexión tenga más de 6 meses se tomará del contratista siempre y cuando al hacer los filtros correspondientes de dirección y saldos no tengan ninguna objeción.
4	contrato	Se debe diligenciar en todos sus campos- con letra legible dirección, teléfono, condiciones de la venta, debidamente firmado por el asesor y por el nuevo usuario y acompañarlo de las cláusulas de permanencia si hubo lugar a ella, la copia de la cédula de ciudadanía y un recibo de servicio público.
5	Auxiliar servicio al cliente	Revisa y efectúa los filtros correspondientes, ingresa la hoja de vida del suscriptor al aplicativo de acuerdo a lo consignado en el contrato y los soportes anexos, los archiva y pasa al administrador par así revisión.
6	Validación Administrador	Valida la información y se alistan para ser enviados a Control Interno.

Fuente: El autor basado en información de la empresa

Cuadro 23 CONTROL DE VENTAS GLOBAL TV SANTANDER DE QUILICHAO

DEL:	AL:
------	-----

NOMBRE FUNCIONARIO	VENTAS	TIPO DE VENTA			NUMERO DE VENTAS PERSONAL GLOBAL
		TV	@	COMBO	
	0				0
	0				
	0				
	0				
	0				
	0				
	0				
	0				
	0				
	0				
	0				
	0				
	0				
NOMBRE FUNCIONARIO	VENTAS	TIPO DE VENTA			NUMERO DE VENTAS PERSONAL CONTRATISTA
		TV	@	COMBO	
					0
	0				
	0				
	0				
	0		0	0	<u>0</u>

Fuente: El autor basado en información de la empresa

Kaplan y Norton desarrollaron el Balanced Scorecard (tablero de comando o cuadro de mando), sistema gerencial que vincula el logro de las metas estratégicas a largo plazo con las operaciones diarias de una organización, ayuda convertir la visión en acción por medio de un conjunto de indicadores agrupados en 4 diferentes perspectivas a través de las cuales se refleja e l negocio en su totalidad, el scorecard contempla 4 perspectiva para evaluar el desarrollo de la empresa , las siguientes perspectivas: financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y desarrollo.

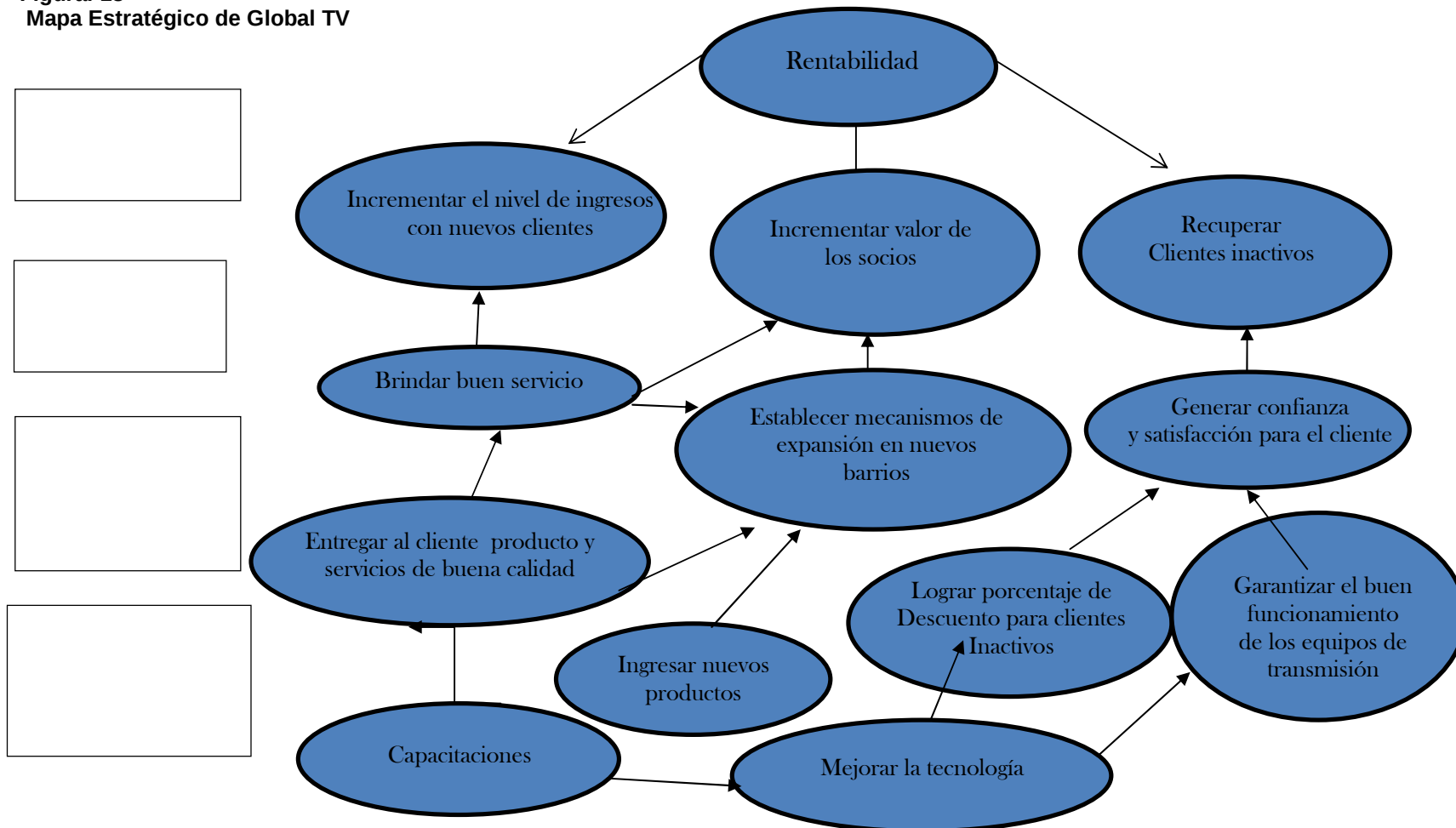
Perspectiva financiera. Para mejorar la situación financiera de la Empresa Global Tv Comunicaciones de Santander de Quilichao a través de la estrategia de crecimiento con la consecución de nuevos clientes y la recuperación de clientes inactivos que le van a dar más rentabilidad a la empresa.

Perspectiva para el cliente. Aparecen los objetivos relacionados con la satisfacción del cliente, mantener precios económicos, brindar un servicio de calidad y una buena atención al cliente. La empresa lleva un control de las ventas con base a esta se determina el porcentaje pronosticado con el cual se mira si se están cumpliendo con cantidad de ventas requeridas para esta sucursal, los números de clientes son punto de referencia de la empresa, por eso la empresa tiene centro de atención al cliente donde se reciben las peticiones de quejas y reclamos, se lleva el registro de estas para su determinado trámite de respuesta al usuario.

Perspectiva de procesos internos. Los objetivos encaminados a mejorar los procesos internos de la empresa relacionados con el servicio de televisión por cable que ofrece, como son la rapidez en los servicios, referente a las instalaciones, también en información oportuna y veraz al cliente, mejorar el sistema de facturación y los procesos de entrega de materiales para el personal técnico.

Perspectiva de aprendizaje y Desarrollo. La base del éxito de cualquier organización es determinar cómo mejorar los recursos actuales tanto materiales como el recurso humano con el aprendizaje y desarrollo de objetivos estratégicos que son los que van a dar la pauta, tanto en tecnología, innovación y liderazgo. Entre estos tenemos el mejoramiento de las redes de distribución de señal, el cambio de los amplificadores de señal, el mejoramiento de la plataforma de equipos receptores, la capacitación del personal. Se determina que ciertos procesos pueden ser realizados sin aprobaciones gerenciales, lo cual reducirá los tiempos de respuesta, la organización solo realiza reuniones mensuales con el administrador que presenta lo referente a la gestión, resultados y nuevas propuestas, con base a esto se determinan ideas presentadas y a las que se desarrollarán a su debido tiempo.

Figura. 13
Mapa Estratégico de Global TV



Fuente: el autor

Cuadro 24 Iniciativas Estratégicas

INICIATIVAS ESTRATEGICAS	financiera	cliente	Procesos interno	Crecimiento y aprendizaje
Crear plan de incentivos para clientes que recomienden el servicio	x			
Implementar servicios adicionales para incrementar la satisfacción y la lealtad en el cliente		X		
Desarrollar un sistema de calidad que garantice la satisfacción del cliente			X	
Mantener precios competitivos		X		
Establecer mecanismos de expansión en otros barrios del Municipio	X		X	
Lograr un incremento en la utilidad de la empresa con el apoyo de clientes actuales y la búsqueda de clientes potenciales	X			
Desarrollar planes de inducción y capacitación para los empleados				X
Innovar los servicios acorde a las necesidades y tendencias del mercado.		X		
Mejorar la tecnología de la empresa a fin de ser más competitiva en el mercado.				X
Realizar un plan de incentivos laborales para mantener y recompensar al personal responsable				X
Cumplir con el porcentaje en ventas	X			
Lograr porcentaje de descuentos para nuevos clientes			X	
Tener los precios más aceptables del mercado		X		
Recuperar clientes inactivos	X			
Agilizar la entrega de materiales			X	
Capacitar el personal técnico en las nuevas tecnologías				X
Incrementar el nivel de ingresos con nuevos clientes	X			

Fuente: El Autor

Cuadro 25.

Cuadro de mando integral para gestión y control para la Empresa Global Tv Comunicaciones Santander Cauca

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Formula	Frecuencia	Real	Inductor	Iniciativa	Responsable
Financiera	Incrementar valor para los socios	% aumento de los Ingresos por nuevos clientes	Ingreso nuevos clientes / ingresos totales)*100	Anual	3,5%	Número de nuevos clientes	Promocionar los diferentes servicios que presta la empresa	Administrador
	Incrementar el nivel de ingresos con nuevos clientes	Incremento número de nuevos clientes	Número de clientes actuales /número de nuevos clientes	Trimestral	8,0%	Número de nuevos clientes	Incursionar dentro del mercado de La telecomunicaciones	Administrador
	Recuperación de clientes inactivos	Recuperación de clientes inactivos	Número de clientes inactivos/número de clientes recuperados	Trimestral	1,0%	Número de clientes recuperados		Administrador

Fuente: el autor

cuadro 1 de 4

Tablero	
Pésimo	< 2%
Regular	Entre 2 % - 7 %
Bueno	> 8 %

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Formula	Frecuencia	Real	Inductor	Iniciativa	Responsable
Cliente	Generar confianza en el cliente, Logrando Satisfacción y fidelización del mismo	% de clientes Retenidos	$((\text{Total clientes} - \text{número de clientes retirados}) / \text{Total clientes}) * 100$	Anual	70,0%	Número de Clientes	A partir de estos Analizar las causas establecer un plan de mejora	Administrador
	Buen servicio	% de clientes satisfechos	$(\text{Total clientes} - \text{número clientes insatisfechos}) / \text{total clientes} * 100$	Anual	85,0%	Número de quejas y reclamos	Medir el nivel de satisfacción del cliente y a partir de estos establecer un plan de mejora	Administrador
	Nuevos clientes	Número de clientes	total ventas instaladas	Mensual	100,0%	clientes conectados	Plan fuerza ve ventas	Administrador

Cuadro 2 de 4

Tablero	
Pesimo	< 50%
Regular	Entre 50% - 70 %
Bueno	> 80 %

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Formula	Frecuencia	Real	Inductor	iniciativa	Responsable
Perspectiva Interno	Entregar al cliente productos y servicios de buena calidad	Número de quejas recibidas de clientes	Número de quejas de los clientes	Mensual	8,0%	Quejas y reclamos	Seguimiento al servicio prestado.	Administrador
	Ingresar nuevos productos	Número de Casas pasadas	(número de Casas pasadas/ Ventas objetivos	Trimestral	8,0%	Número de clientes	Habilitar nuevas redes	Área técnica y Administrador
	Lograr porcentaje de descuentos para clientes inactivos	%porcentaje real de descuento	Saldo de la cuenta usuario*45%	Trimestral	8,0%	Mostrar un buen manejo con los clientes	Incrementar labor de cartera	Administrador
	Garantizar el buen funcionamiento de los equipos de transmisión	Canales	Total número de canales- canales por fuera	diario	8,0%	Canales funcionando	Actualizar equipos	Área técnica y administrador

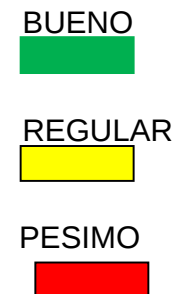
Cuadro 3 de 4

Tablero	
Pésimo	< 4 %
Regular	Entre 4 % - 10 %
Bueno	> 10 %

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Formula	Periodicidad	Real	Inductor	Iniciativa	Responsable
Perspectiva de aprendizaje y Desarrollo	Desarrollar y transferir conocimientos continuamente (capacitaciones)	número de personas capacitadas por periodo	Número de capacitaciones por año	Anual	8,0%	Número de Capacitaciones	Realizar talleres de capacitación para actualizar al capital humano sobre nuevas tecnologías, nuevos procesos y tendencias	Recursos humanos
	Mejorar el uso e incremento de tecnologías	% de Inversión en equipos y tecnología	(Total ingresos invertido en equipos y tecnología/Excedente neto)*100	Anual	8,0%	Número de equipos	Establecer políticas de compra y renovación de equipos de alto nivel tecnológico	compras equipos muebles

Cuadro 4 de 4

Tablero	
Pésimo	< 4 %
Regular	Entre 4 % - 10 %
Bueno	> 10 %



5. CONCLUSIONES

Respecto a la solución del problema de investigación se establece un plan estratégico enfocado en la fuerza de venta, acorde con los datos obtenidos del análisis interno y externo de la empresa, los cuales confluyen en el análisis FODA (DOFA). Se destaca la propuesta de estrategias encaminadas a incrementar el número de clientes mediante la fuerza comercial.

- En cuanto a la situación actual de la Empresa se percibe a través del análisis del macro ambiente que hay variables favorables que debe aprovechar como son los nuevos proyectos de vivienda, la buena situación económica del municipio y la debilidad de la competencia en cuanto al servicio.
- A través del análisis interno se detectó que la plataforma tecnológica es la variable que genera más debilidad a la empresa, debido a un lento cambio de sistemas de recepción de señales y redes de distribución.
- El reducido portafolio de servicios y el número de canales frente a la competencia que en este momento está ofreciendo el paquete de televisión con más canales e internet con mayor velocidad.
- En cuanto a las ventas la empresa no cuenta con la fuerza de ventas disponible que se encarde de esta actividad, lo cual ha generado descenso que se ve reflejado en el número clientes actuales que tiene la empresa. El proceso de las ventas por parte de la Empresa no se está realizando de la mejor manera porque no hay prioridad para esta actividad, se están haciendo otras actividades. En lo que corresponde al contratista, la persona que él tiene a cargo de esta actividad no la está realizando de una manera eficaz, los resultados no son muy acorde a las expectativas de la empresa.
- Descentralizar la toma de decisiones para agilizar procesos y procedimientos cotidianos de la Empresa, esto relacionado con el manejo del almacén a nivel distrital, que no tiene la libertad para comprar materiales que son básicos a la hora de solución daños urgentes de señal.

- Las contrataciones nuevas del personal que ingresa a la empresa no se le está dando una buena capacitación en lo referente al cargo que va desempeñar.
- El cobro de la cartera morosa de cuatro de meses vencidos se lleva de una manera muy lenta por medio de línea telefónica, la mayor parte de personas morosas tienen el teléfono desconectado, o ya han cambiado su número de teléfono. No se alcanza a notificar a todos los usuarios inactivos y de esta manera no se puede cumplir con una buena estrategia para negociar y recuperar clientes, con lo que corresponde a cada sucursal para realizar estas actividades se están llevando a medias porque no se cuenta con un personal solo dedicado a esta labor.
- En el momento no se cuenta con una estrategia para la recuperación de clientes, no hay una política de descuentos que realmente incentive a estos clientes negociar su deuda, y esto ha generado que sea muy pocos los usuarios que se recuperan, y esto se ve reflejado que mensualmente aumenten los usuarios inactivos
- El servicio postventa no se está llevando a cabo a los usuarios, hacerle un seguimiento al cliente con el fin de que este pueda manifestar sus inquietudes sobre el servicio que adquirió.
- El manejo de los daños de los equipos receptores de señal de la cabecera se está realizando de una forma muy lenta, se están demorando más de una semana.
- La toma de decisiones es bastante centralizada en lo que corresponde al manejo del almacén distrital para solución de ciertos eventos es necesario esperar la orden de la parte central.

Se concluye que en la Empresa Global Tv Comunicaciones en el Municipio de Santander de Quilichao, Cauca, en cuanto a su situación actual se percibe que a través del análisis del macro ambiente y micro que hay variables favorables que no han sido aprovechadas como son los nuevos proyectos urbanísticos y la buena situación económica del municipio, no cuenta con la fuerza comercial para incrementar el número de cliente y recuperar la cartera morosa.

6. RECOMENDACIONES

Una vez concluida la tesis es interesante que la empresa Global Tv tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:

- La Empresa debe aprovechar los nuevos planes de viviendas que se están construyendo en el Municipio de Santander de Quilichao, Cauca, debe comenzar a distribuir redes para empezar hacer las ventas con el fin de aumentar los usuarios.
- La necesidad de implementar tecnología de punta para ir a la vanguardia con los planes de modernización del Estado, modernizar la plataforma tecnológica de acuerdo a las exigencias que el mercado ofrece. Este estándar es llamado DVB-T2 (Digital Video Broadcasting - Terrestrial), y cambio de las redes de distribución de señales a la fibra óptica.
- Aumentar el portafolio de servicios, mejorando la parrilla de canales e implementar el servicio de internet para enfrentar la competencia y así con todo esto poder atraer los clientes.
- Conformar la fuerza de ventas con personal de la empresa y personal contratista que se dediquen exclusivamente a la actividad de las ventas.
- Que el almacén a nivel distrital tenga un stock suficiente de materiales y que también tenga la libertad de comprar lo necesario para dar una solución pronta a los requerimientos de las diferentes sucursales del distrito. .
- Capacitar más el personal nuevo que ingrese a la Empresa por lo menos tres capacitaciones en el año.
- Es importante que se haga mayor seguimiento a los usuarios desconectados, ofreciendo un descuento del 35% de su saldo y obsequiar un mes gratis para recuperar estos clientes, realizarlo cada tres meses.
- Para brindar un buen servicio es de vital importancia que la empresa haga un seguimiento a los nuevos clientes, verificando como le quedo la instalación, si tiene una buena señal y lo más importante saber si cliente quedo satisfecho con el servicio.

- Para dar una pronta solución a la reparación de los equipos receptores que se dañan constantemente es contratar un personal contratista y no esperar que el personal de la empresa esté disponible.
- Iniciar un proceso de planeación haciendo los cambios pertinentes y las nuevas adopciones a los nuevos requerimientos del mercado. La necesidad de implementar el cuadro de mando integral en todas las sucursales de la organización para tener una visión más clara de cómo se están desarrollan todas las actividades y se están cumpliendo los objetivos trazados por esta.

Es importante que la Empresa evalúe y ponga en práctica todas estas recomendaciones que le van a ser de gran apoyo para reestructurar los diferentes procesos que no están llevando acorde a las expectativas de la organización.

BIBLIOGRAFIA

AGUILERA CASTRO Adriana, direccionamiento estratégico apoyado en las TIC, Universidad Ice si, estudios gerenciales, vol 25 no 111, 2009.

AGUILERA CASTRO Adriana, Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial, Universidad del Valle Sede San Fernando, pensamiento y gestión 2009.

Albretch, Karl; Gerencia del servicio, pag 35, 41,2000

Arthur THOMPSON, John STRICKLAND Pág. 20, por Addison, Wesley Iberoamérica S.A Estados Unidos, Pag, 3-43, 1994.

BERNAL, Cesar, metologia de la investigación, pag 246-247, tercera edición, Pearson Educación, Colombia ,2010.

BERNAL, Cesar, metologia de la investigación, pag 246-247, tercera edición, Pearson Educación, Colombia ,2010.

CARBONEL Pilar, COLS Jorge, efecto os positivos de la implicación del consumidor en el desarrollo de nuevos servicios universidad business review, 2008.

COBO Mery y RAMOS Ruby, plan estratégico de mercadeo y ventas para la empresa Café Quilichao, Universidad del Valle, Norte del Cauca, Facultad de Administración de empresas, 2003.

Comisión Nacional de Televisión en liquidación, Tomado del link: / 10 noviembre de 2011.

Constitución política de Colombia, Impendes, S. A, Bogotá, 1991

COZAR Agustín y COLS Jorge, Implicaciones de la crisis para la fuerza de venta, mk, marketing+ venta as, no 245, abril 2009.

DESS Gregory, LUMPKIN Tom Dirección Estratégica, Mc Graw Hill interamericana de España, Primera edición, Pag 3- 407, 2003.

FERNÁNDEZ Arles Duban, Diseño de un plan direccionamiento estratégico, Santander Cauca, Universidad del Valle Norte del Cauca, Administración de Empresas, 2011.

FISCHER Laura y ESPEJO Jorge, mercadotecnia tercera edición, mc Graw Hill, pág. 395 -406, 2004,

FONDEVILA GASCÓN Joan Francesc, The Impacto Television in the cable Operadores triple play in Spain and in Europe, Zer, vol,14 num 27 , pag 13-31, 2009.

FUENTE MELLA Hanns, LORCA FIGUEROA Sergio, aplicación de un modelo matemático, The los efectos of switching costs on customer retención, Escuela de comercio, faculta de ciencias económicas y admtativas Pontificia Universidad Católica de Valparaíso Chile, 2011.

GARRIDO Santiago, dirección Estratégica, Mc Graww Hill Interamericana de España, 2004.

Gregory G DESS, Lumpkin, G, T, Dirección estratégica, mc, GrawHILL, Interamericana de España, 2003

KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary, Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, Pearson educación, Pág. 4, 2003.

KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary, Fundamentos de marketing, octava edición Por Pearson Educación, Pág, 402 – 411, de México 2008.

KRUSTER Inés, CANALES Pedro, evaluación y control de una fuerza de ventas, busines review-Universidad de Valencia, Primer trimestre 2006.

LEON Blank, la administración de las organizaciones, arte graficas del valle ltdas, tercera edición, pag, 130, 2002.

MARTINEZ PERROS Daniel, MILLA GUTIERREZ Artemio, la elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro mando integral, ediciones Díaz de Santos, pag.5 a 357, 2005.

Maurice EYSSATIER de la MORA, Metodo logia de la investigación PAG, 95-98, quinta edición, copyright Thompson editores, México, 2006.

MEJÍA Iraida, CARRASQUERO Wilmer y MORENO Fidel, Coaching como herramienta del liderazgo para el desarrollo de equipos de alto desempeño en el área de ventas, Daema internacional journal of good consience 4(1)75-86, marzo 2009.

MENDEZ Carlos Eduardo, metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación, 4 ediciones, México, limusa, pág, 248, 2010.

MÉNDEZ, Carlos Eduardo. *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*, 4ª. Edición, Pág, 227 a 246, 2010.

PEREZ Marta, guía práctica de planeación estratégica, Centro Editorial, Universidad del Valle, Cali, pág, 12-16, 1990

Plan de gobierno actual Alcalde. Página web: Santanderdequilichao-cauca.gov.co mazo 19/13

Roberto Hernández SAMPIERI; Carlos Fernández COLLADO y Pilar Baptista, metodología de la investigación pag, 119-126, Lucio McGraw-Hill, interamericana. México, D. F. Primera edición

RONDA Guillermo Armando, MARCANE José Ángel, la estrategia a la dirección estratégica, Ciencias de la información, vol 35, no, 1, abril 2004.

Santander de Quilichao, hacia la reconstrucción de su identidad producción editorial Alcaldía Municipal 2007 /marzo/22/13

SCHEFFER Raymond, La Brújula del Servicio un Enfoque para la Construcción de una Propuesta de Valor, Pearson Education de Argentina, 2009.

SERNA GOMEZ Humberto Planeación y Gestión estratégica, Legis, Editores, segunda edición, 1994.

SERNA GOMEZ Humberto, planeación y gestión estratégica, editorial legis, segunda edición, Colombia, pág. 230, noviembre 1994.

THOMPSON Arthur, STRICKLAND John, por Addison, Wesley Iberoamérica S. A, Estados pag 20, Unidos, 1994.

WEBLIOGRAFIA

[http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/impacto de la inversión-extranjera en Colombia-informe](http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/impacto-de-la-inversion-extranjera-en-Colombia-informe), consultada 17 noviembre/12.

<http://www.imcportal.com.com> consultada 16 noviembre/12.

<Http://www.globaltv.com>, consultada 16 noviembre /12

[http://www.dian.gov.co/dian/direccionamiento estratégico/2009](http://www.dian.gov.co/dian/direccionamiento-estrategico/2009), consultada diciembre 12/12

<Http://www.google.com.television> por suscripción, consultada febrero 3/13.

<http://www.factoriadeclientes.com/fuerza-de-ventas/> consultada marzo de 2013.

Constitución política de Colombia, Impendes, S. A, Bogotá, 1991
Comisión Nacional de Televisión en liquidación, Tomado del link: / 10 noviembre de 2011.

<Http://www.antv.gov.co/normatividad/LeyesDecretos.html>, consultada 11 noviembre de 2012.

http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2012/noviembre/Paginas/20120410_02.aspx, consultada novie/12

<Unicundi.edu.co/index.php/component/content/article/39-noti-secun2/449-ley-527-de-1999-y-decreto-1747-de-2000>, consultada diciembre 20/12.

<http://www.antv.gov.co/normatividad/LeyesDecretos.html/> consultada noviembre 10 /12

Página Web, Municipio de Santander de Quilichao, consulta octubre /12

<http://www.santanderdequilichao-cauca.gov.co/consultado> marzo 21/13
www.dane.gov.co/marzo 20/13

Santander de Quilichao, hacia la reconstrucción de su identidad producción editorial Alcaldía Municipal 2007 /marzo/22/13.

<http://www.santanderdequilichao-cauca.gov.co/consultada> marzo/12.

www.dane.gov.co/marzo 20/13

Santander de Quilichao, hacia la reconstrucción de su identidad producción editorial Alcaldía Municipal 2007 /marzo/22/13

<http://www.monografias.com/trabajos12/lagc/lagc.shtml> /marzo /20/13

<http://economy.blogs.ie.edu/archives/2012/10/perspectivas-economicas-para-2013.php> /Marzo/20/13

<http://www.portafolio.co/economia/i2012-colombia/marzo/20/13>.

<http://www.portafolio.co/economia/desempleo-colombia-durante-2012>

http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/inflacion/2012/isi_mar_2012.pdf/marzo/27/13

http://economia.elpais.com/economia/2012/12/04/actualidad/1354621195_523439.
<http://www.indicadores.co/tag/dane/marzo/30/13>

<http://www.que.es/cultura/fotos/acuerdo-analisis-lamac-basado-datos-f661995.html>/marzo/26/13

<http://www.portafolio.co/economia/cifras-televisión-suscripción-colombia>
consultadamarzo24/13

<http://www.portafolio.co/negocios/inversión-extranjera-aumentocconsultadamarzo/27/13>

http://www.co.all.biz/regions/?fuseaction=adm_oda.showSection&rgn consultada marzo

<http://santanderdequilichao-cauca.gov.co/nuestromunicipio/> consultada marzo 22/12

<http://www.portafolio.co/poblacion-hombres-se-igualan-las-mujeres/> consultada abril/08/13

<http://www.portafolio.co/opinion/colombia-vive-la-transformación-social-américa-latina> consultada abril 9/13.

<http://www.dane.gov.co/> consultadamarzo23/13

Santander de Quilichao, hacia la reconstrucción de su identidad producción editorial Alcaldía Municipal pág, 17-18, 2007.

http://www.santanderdequilichao-cauca.gov.co/plan_de_salud_territorial, 2008, consultada, abril /5/13

Plan de gobierno actual Alcalde. Página web: [Santanderdequilichao-cauca.gov.co](http://www.santanderdequilichao-cauca.gov.co) mazo 19/13

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2012/ley_1507_2012, consultada marzo 10/13

<http://www.antv.gov.co/>,consultasda, marzo/24/13

<http://www.cccauca.org.co/public/archivos/documentos/formalizate/mapeo-juridico-popayan.pdf>/consutada abril9/13

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Entorno/Pol/Colombiano/Consulta> abril/05/13.

<http://www.solidaritat.ub.edu/observatori/esp/colombia/datos/sistema1.htm>consulta da /abril03/13

<http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articulo-357532-una-tarifa-fija-tv-suscripcion> /abril 5/13

http://www.antv.gov.co/Proyectos/Docs_PRLicenciaUnica/121107-DocRespuesta_Licencia_Unica.pdf consultada nov11/12

[http://www.antv.gov.co/Proyectos/Docs_PRLicenciaUnica/121107DocRespuesta,pdf](http://www.antv.gov.co/Proyectos/Docs_PRLicenciaUnica/121107DocRespuesta.pdf),consulta Nov 20/12.

<https://www.google.com>. Diagnostico +Crc+ Tecnología +de +la+ televisión +por suscripción /consulta abril 01/13

Anexo A

Fotos de la Empresa

Global Tv Comunicaciones – Santander de Quilichao, Cauca



ANEXO B

CARTA DE ACEPTACION DE LA EMPRESA GLOBAL TV COMUNICACIONES

Santander de Quilichao, junio 7 de 2013

Señores

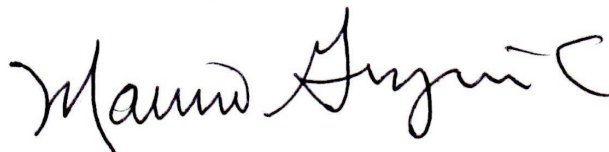
UNIVERSIDAD DEL VALLE
Sede Norte del Cauca
Santander de Quilichao

ASUNTO: ACEPTACION TRABAJO DE GRADO

Cordial saludo:

Comendidamente, me dirijo a ustedes con el fin de confirmar y aceptar la investigación realizada: "PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO ENFOCADO EN UNA FUERZA DE VENTAS EN LA EMPRESA GLOBAL TV COMUNICACIONES S.A EN SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA PARA EL PERIODO 2013-2015"; realizada por el estudiante Luis María Vergara Rebolledo. Dicha aceptación se sustenta en el hecho de que el trabajo fue realmente desarrollado en la empresa Global Tv Comunicaciones en Santander de Quilichao y que los resultados obtenidos o diseño de la propuesta del plan de direccionamiento puedan ser implementados dentro de la organización.

Cordialmente,



MAURICIO GUZMAN CUEVAS
Gerente de Distrito
Global TV Comunicaciones S.A