

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA “NETWAN
CONNECTION” DEL MUNICIPIO DE RIOFRIO PARA EL PERIODO
2016-2020.**

**KARLA ANDREA ANGULO LEYTON
MONICA ALEXANDRA SUÁREZ ZULUAGA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA ACADEMICO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
TULUA-VALLE
2015**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA “NETWAN
CONNECTION” DEL MUNICIPIO DE RIOFRIO PARA EL PERIODO
2016-2020**

**KARLA ANDREA ANGULO LEYTON
MONICA ALEXANDRA SUÁREZ ZULUAGA**

**Trabajo de grado presentado como requerimiento para optar al título de
Administrador de Empresas**

Director

MARIA EUGENIA CHAPARRO

Docente Académico

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA ACADEMICO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
TULUA-VALLE
2015**

Nota de Aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Tuluá, Agosto de 2015.

Dedicamos este trabajo a nuestros familiares,
amigos y docentes que fueron el apoyo constante
en la culminación de nuestra carrera como
Administradoras de Empresas.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. ANTECEDENTES	15
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	17
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	18
3. OBJETIVOS	19
3.1 GENERAL	19
3.2 ESPECÍFICOS	19
4. JUSTIFICACIÓN	20
4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	20
4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	21
4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	21
5. MARCO DE REFERENCIA	22
5.1 MARCO TEÓRICO	22
5.1.1 ¿Por qué hacer planeación estratégica?	22
5.1.2 Etapas del proceso de la planeación estratégica	24
5.1.3 Beneficios de la planeación estratégica	26
5.1.4 Diagnóstico empresarial	26
5.1.5 Análisis competitivo: el modelo de las cinco fuerzas de Porter	28
5.1.6 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	30

5.1.7	Matriz de evaluación de factores interno (EFI)	32
5.1.8	Matriz DOFA	33
5.1.9	Matriz del perfil competitivo (MPC)	34
5.1.10	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)	35
5.1.11	Matriz interna y externa (IE)	38
5.1.12	Formulación de estrategias	39
5.1.13	Direccionamiento estratégico	39
5.1.14	Plan de acción	41
5.2	MARCO CONCEPTUAL	42
5.3	MARCO CONTEXTUAL	43
5.4	MARCO GEOGRÁFICO	44
5.5	MARCO EMPRESARIAL	45
5.5.1	Cronología histórica	45
5.5.2	Logotipo y slogan	45
5.5.3	Misión actual	45
5.5.4	Visión actual	45
5.5.5	Política de calidad actual	46
5.5.6	Clientes	46
5.5.7	Organigrama actual	46
5.5.8	Valores corporativos	47
5.5.9	Portafolio de servicios	47
6.	DISEÑO METODOLÓGICO	48
6.1	TIPO DE ESTUDIO	48
6.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	48

6.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	49
6.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	49
7. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN	50
7.1 ANÁLISIS EXTERNO	50
7.1.1 Factor Demográfico	50
7.1.2 Factor Político	53
7.1.3 Factor Económico	54
7.1.4 Factor Tecnológico	60
7.1.5 Factor Socio Cultural	61
7.1.6 Factor Ambiental	63
7.2 ANÁLISIS INTERNO	65
7.2.1 Competencia	65
7.2.2 Talento Humano	66
7.2.3 Dirección	67
7.2.4 Mercadeo	68
7.2.5 Servicio al Cliente	69
7.3.6 Capacidad Financiera	72
7.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	75
7.3.1 Matriz Factores Externos (EFE)	75
7.3.2 Matriz Factores Internos (EFI)	77
7.3.3 Análisis competitivo: el modelo de las cinco fuerzas de Porter	79
7.3.3.1 Rivalidad entre empresas competidoras	79
7.3.3.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores	79
7.3.3.3 Desarrollo potenciales de productos sustitutos	80
7.3.3.4 Capacidad de negociación con los proveedores	80

7.3.3.5 Poder de negociación de los consumidores	80
8. ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES	81
8.1 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)	81
8.2 MATRIZ PEEA	84
8.3 MATRIZ IE	86
8.4 MATRIZ DOFA	87
9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLAN DE ACCIÓN	89
9.1 MISIÓN PROPUESTA	89
9.2 VISIÓN PROPUESTA	89
9.3 VALORES ORGANIZACIONALES PROPUESTOS	89
9.4 ORGANIGRAMA PROPUESTO	90
9.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	91
9.6 PLAN DE ACCIÓN	92
10. SEGUIMIENTO Y CONTROL	102
10.1 REPORTE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA	103
11. CONCLUSIONES	104
12. RECOMENDACIONES	105
13. BIBLIOGRAFIA	106
14. WEBGRAFÍA	107
15. ANEXOS	109

LISTADO DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Matriz de PORTER	24
Gráfica 2. Posición estratégica y evaluación de acciones	35
Gráfica 3. Perfiles de la matriz PEEA	37
Gráfica 4. Matriz IE	38
Gráfica 5. Ubicación geográfica “Netwan Connection”	44
Gráfica 6. Logotipo y slogan “Netwan Connection”	45
Gráfica 7. Organigrama actual	46
Gráfica 8. Tasa de mortalidad por homicidios	50
Gráfica 9. Composición de la población cabecera y resto del municipio	51
Gráfica 10. Relación de dependencia	52
Gráfica 11. Porcentaje del IPC acumulado del año 2015 para Colombia	54
Gráfica 12. IPC anual de Colombia	55
Gráfica 13. Crecimiento del sector respecto al crecimiento del PIB	56
Gráfica 14. Participación y aporte al crecimiento del sector Correo y telecomunicaciones dentro del PIB	57
Gráfica 15. Uso de internet en los hogares Colombianos	58
Gráfica 16. Internet por tipo de acceso	59
Gráfica 17. Total internet por tipo de acceso trimestral	59
Gráfica 18: Tasa de desempleo en Colombia; total nacional	62
Gráfica 19. Calidad general en los servicios ofrecidos por “Netwan Connection”	70

Gráfica 20. Opinión de los clientes respecto de la adquisición del servicio de Internet	70
Gráfica 21. Opinión de los clientes respecto a la recomendación del servicio	71
Gráfica 22. Araña O Radar De Benchmarking	82
Gráfica 23. Radares Sopesados	83
Gráfica 24. Cuadrantes estratégicos, Matriz PEEA	85
Gráfica 25. Matriz IE aplicada a la empresa “Netwan Connection”	86
Gráfica 26. Matriz DOFA aplicada a la empresa “Netwan Connection”	87
Gráfica 26. (Continuación)	88
Gráfica 27. Organigrama propuesto	90

LISTADO DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Etapas de la planeación estratégica	25
Tabla 2. Matriz EFE	31
Tabla 3. Matriz EFI	33
Tabla 4. Matriz DOFA	33
Tabla 5. Matriz de perfil competitivo para Gateway Computer (2003)	34
Tabla 6. Ejemplos de factores que constituyen los ejes de la matriz	36
Tabla 7. Estrategias y responsabilidades	39
Tabla 8. Plan de Acción	41
Tabla 9. Compendio de variables del Análisis Externo	64
Tabla 10. Ficha técnica encuesta de satisfacción del cliente año 2014	69
Tabla 11. Estado de Resultados años 2013-2014	72
Tabla 12. Variación entre periodo anual, Estados de Resultados	73
Tabla 13. Compendio de variables del análisis interno	74
Tabla 14. Matriz EFE aplicada a la empresa “Netwan Connection”	75
Tabla 15. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	77
Tabla 16. Matriz MPC aplicada a la empresa “Netwan Connection”	81
Tabla 17. Cuadro comparativo radares de competitividad	82
Tabla 18. Matriz del Perfil Competitivo, Valores Sopesados A Graficar	83
Tabla 19. Posición estratégica Interna	84
Tabla 20. Posición estratégica Externa	85
Tabla 21. Relación de Objetivos estratégicos	91

Tabla 22. Plan de acción objetivo 1	92
Tabla 23. Cuadro de indicadores objetivo 1	93
Tabla 24. Plan de Acción Objetivo 2	94
Tabla 25. Cuadro de los indicadores Objetivo 2	95
Tabla 26. Plan de acción Objetivo 3	95
Tabla 27. Cuadro de los Objetivos indicador 3	97
Tabla 28. Plan de Acción Objetivo 4	97
Tabla 29: cuadro de Indicadores Objetivo 4	99
Tabla 30. Plan de Acción Objetivo 5	100
Tabla 31. Cuadro de Indicadores Objetivos 5	101
Tabla 32. Presupuesto total	101
Tabla 33. Seguimiento y control	102
Tabla 34. Reporte acciones correctivas, preventivas y de Mejora	103

ANEXOS

pág.

Anexo A. Encuesta de satisfacción al cliente empresa “Netwan Connection”

109

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las empresas se ven expuestas a constantes cambios y retos, los cuales deben ser enfrentados adecuadamente para lograr sobrevivir en el ambiente competitivo en que se encuentran inmersas. Es por esto, que es de gran importancia, que una organización cuente con una correcta planeación y formulación de estrategias, ya que les permite trazar un rumbo o directriz en pro de sus intereses desde el primer proceso administrativo.

Lo que pretende una planeación estratégica es entonces, identificar las variables que pueden afectar a la empresa de manera tanto positiva como negativamente y proporcionar a las organizaciones herramientas de estimación, seguimiento y medición de consecuencias. Así mismo brinda una plataforma de referencia para futuras detecciones de áreas de oportunidad y mejora continua de procesos.

A lo largo del trabajo, se establecerán los criterios de análisis tanto internos como externos que afectan a la empresa, con el fin de obtener un diagnóstico certero de la realidad que vive y poder proporcionar asesoría en el ámbito estratégico, mediante una serie de matrices que ayuden en la determinación de los objetivos correctos a implementar y las tácticas que mejoren su situación en cuanto a satisfacción del cliente, competitividad en el sector, formalidad en las funciones de los empleados y el aumento de las utilidades.

1. ANTECEDENTES

Desde los inicios de la humanidad, la necesidad primordial del ser humano fue la comunicación, y a través de los tiempos, se ha visto cómo ésta necesidad ha ido evolucionando, a través de grabados en piedra, pintura, señales de humo, señales de luz, entre otros. Los canales de información han sido transformados para tener un libre acceso a la información desde cualquier parte del mundo, a cualquier hora, y a través de cualquier persona; y es el Internet la herramienta mediante la cual esto es posible de forma más rápida, sirviendo de medio para la colaboración y la interacción entre personas y sus ordenadores.

A pesar de que el internet comienza a finales de los años 60 como un proyecto militar de Estados Unidos; en Colombia, la llegada de éste se vuelve posible sólo hasta la década de los 90 a través de la alianza de la Universidad de los Andes por medio del DTI, en conjunto con Telecom y el ICFES (Instituto colombiano para el fomento de la educación superior) quien asumió la calidad de administrador del dominio colombiano.

A partir de 1998 las organizaciones del sector de telecomunicaciones empezaron a realizar inversiones significativas, contribuyendo a la conquista de importantes avances en cuanto a cobertura, acceso y difusión de la información. Los esfuerzos tanto del sector privado como público han ampliado en gran manera el acceso de la población a bienes y servicios en materia de telecomunicaciones y tecnologías de la información; puesto que, dichos sectores participaron de manera conjunta en la provisión de servicios públicos como televisión y telefonía. El acceso a la red en las ciudades colombianas ya no es considerado como un privilegio de la población con mayores recursos, la evolución del internet se ha ido expandiendo poco a poco; y, aunque los jóvenes están más conectados que el resto de la población, los usuarios de la red en todos los grupos de edad son mayoría.

A medida que el sector fue creciendo el Gobierno le dio paso a un ente que regulara todo lo concerniente a la normatividad y el desarrollo del sector: El Ministerio de Comunicaciones, el cual más adelante, mediante la ley 1341 de 2009 se convertiría en el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). También se creó el Fondo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Fondo TIC), el cual ha traído consigo significativas mejoras en la masificación y difusión de los servicios TIC en la actualidad.

Teniendo en cuenta la relevancia que el sector de las TIC ha aportado a la economía colombiana, se tendrán en consideración aquellos estudios de planeación estratégica que por su metodología, tema o estructura aporta al sector y específicamente al trabajo de investigación realizado, bases para la toma de decisiones y una guía en los pasos a realizar en el despliegue de las estrategias adecuadas a la situación de la empresa analizada.

El primer proyecto analizado es una guía metodológica para la formulación de la planeación estratégica de una empresa del sector de la construcción y de las telecomunicaciones: “caso Poloingsa”, realizado por Vargas y Cortázar (2010). Este trabajo se basa en una estructura esencial de planeación estratégica en la que se examina los elementos necesarios del análisis interno y externo, se estructura la problemática del sector, la contextualización de la empresa y de esta forma se encuentra la convergencia con la competencia y los criterios de diferenciación necesarios en el sector. Su metodología fue referenciada del libro Administración Estratégica – Un enfoque integrado de los autores Charles W. Hills y Gareth R Jones.

El proyecto de Orozco, Rodríguez y Serrano (2012) sobre planeación estratégica de TIC para la empresa “Diez y Medios Ltda.” abarca el plan estratégico TIC siguiendo la metodología PETI (Planeación estratégica de las Tecnologías de la Información), la cual consta de un proceso detallado de planeación. Primero se realiza un diagnóstico exhaustivo de la empresa para identificar debilidades y fortalezas, luego se establecen los objetivos primordiales que ayudarán en las oportunidades de mejora y por último se formulan las estrategias a aplicar a mediano y largo plazo. La metodología PETI permite lograr un mecanismo elemental que es el portafolio de proyectos de la empresa, a través del estudio de las variables internas y externas. El plan de direccionamiento ayuda a darle seguimiento a los objetivos estratégicos, al impactar directamente sobre las ventajas competitivas tan marcadas en el sector de las TIC. Igualmente permite visualizar cada una de las áreas de la empresa para poder entender sus debilidades y así lograr fortalecerla.

Como último antecedente se tiene el Plan estratégico corporativo de EMCALI para los años 2008-2012, el cual para su formulación, tuvo como referente el marco histórico de la compañía, la descripción general del futuro de la prestación de servicios públicos a nivel local, exponiendo los criterios y elementos que integran el plan, como postulados, misión, visión, principios y valores corporativos, además de la metodología y un bosquejo del plan de acción. El proyecto está encaminado al fortalecimiento institucional de EMCALI, dándole cumplimiento al convenio de ajuste financiero, laboral y operativo de la empresa.

Después de analizar la historia y los antecedentes de investigación, se puede evidenciar disposiciones parecidas en cuanto a la estructura de la planeación estratégica; como lo es el diagnóstico, formulación de estrategias y direccionamiento organizacional en cuanto a misión, visión y valores corporativos; encontrándose en el mismo perfil de investigación del presente trabajo. Además de establecer la relevancia de una correcta planeación en el sector de la comunicación y tecnologías de la información.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO EL PROBLEMA

Internet es considerada como la herramienta más utilizada para dar información, a través de la interacción entre personas y sus ordenadores. El consumo se centra en el uso de aplicaciones, el uso de redes móviles y la consulta de buscadores. La empresa “Netwan Connection” está dedicada a la venta de planes de Internet y cámaras de vigilancia en el Municipio de Riofrío y hace parte de las muchas microempresas que se desarrollan en el sector. Ésta ha presentado una serie de inconvenientes característicos de las empresas micro que se hacen imprescindibles resolver para obtener mayor competitividad en el mercado de las telecomunicaciones.

En cuanto a las características que se evidencian en las microempresas se tiene que el 85% de los microempresarios son jefes de hogar y sus ingresos hacen parte de la economía familiar, presentan dificultades en la identificación y acceso a la tecnología adecuada, su personal directivo no cuenta con la correcta formación de pensamiento estratégico, tienen baja capacidad de negociación con los proveedores, baja calidad de los productos y escasez de recursos de capital y financiero, además de que poseen responsabilidad y preparación deficiente de la mano de obra, bajo nivel de formación general de los empresarios, baja capacidad de acumulación de capital, exceso de tramitología y costos altos para su realización y alta informalidad. Estas características que parecen ser más dificultades, se ven reflejadas en una baja rentabilidad y productividad, trayendo consigo una menor competitividad.

El sector microempresarial cuenta con la ayuda de la colocación de recursos por parte del gobierno, la cual brinda un apoyo a los empresarios colombianos en el aspecto de apalancamiento financiero. Esta herramienta reúne una serie de peculiaridades que la diferencian considerablemente de las demás operaciones crediticias, que atiende un mercado con acentuadas limitaciones técnicas y competitivas, y baja disponibilidad de recursos propios para su desarrollo. Entre los otros elementos que hacen parte de las dificultades de acceso al crédito se tiene que las microempresas no llevan registros contables de su actividad empresarial, careciendo así de las condiciones tradicionales para acceder a los créditos bancarios.

Sin embargo, las empresas micro presentan ventajas significativas en cuanto su flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado, a los bajos costos de la mano de obra; las barreras de entrada favorables y las estimaciones de inversión bajas. Además de contar con programas de capacitación de economía, administración, gerencia, contabilidad, entre otros, que deben aprovecharse para el fortalecimiento del sector.

A pesar de las diferentes ventajas que puede contar una microempresa, el caso a analizar de “Netwan Connection” cae en el grupo de empresas que cumplen con las características mencionadas anteriormente. Uno de los mayores obstáculos son la falta de documentación de los procesos y el perfil de cargos de los colaboradores, poca capacitación del personal, retraso en el cobro de cartera, baja calidad del servicio de internet en cuanto a velocidad de navegación y una estructura financiera precaria; puesto que no se realiza una planeación detallada de las actividades al inicio del ciclo administrativo. Esto conlleva a que se tenga retrasos en las actividades o incumplimiento de las mismas, a no ser competitivos en el mercado y poco rentables.

Dado que, la planeación es uno de los primeros y más importantes procesos del ciclo administrativo, y que la satisfacción plena de las necesidades de los clientes es uno de los puntos clave de éxito de una organización, se hace necesario el diseño de un plan estratégico para la empresa “Netwan Connection”, con el fin de mejorar los procesos de la misma, desde el área de marketing, talento humano, prestación del servicio de internet hasta el aspecto financiero.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El planteamiento del problema queda dado en la medida en que se desea conocer cuál es el plan estratégico para la empresa “Netwan Connection” del municipio de Riofrío para el periodo 2016- 2020.

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es el diagnóstico de la situación actual de la empresa “Netwan Connection”?
- ¿Cuáles son las estrategias organizacionales para la empresa “Netwan Connection”?
- ¿Cuál es el plan de acción, indicadores y recursos necesarios para la implementación de las estrategias?
- ¿Qué Plan de seguimiento y control se requiere para la ejecución de la planeación estratégica propuesta para la empresa “Netwan Connection”?

3. OBJETIVOS

3.1 GENERAL

Diseño de un plan estratégico para la empresa “Netwan Connection” del municipio de Riofrío para el periodo 2016- 2020.

3.2 ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa “Netwan Connection”
- Formular las estrategias organizacionales para la empresa “Netwan Connection”.
- Desarrollar el plan de acción, indicadores y recursos necesarios para la implementación de las estrategias.
- Especificar el plan seguimiento y control para la ejecución de la planeación estratégica propuesta para la empresa “Netwan Connection”.

4. JUSTIFICACIÓN

4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

El diseño de un plan estratégico para la empresa “Netwan Connection” se realiza con el propósito de entender la manera en que se realizan los procesos en la organización para así implementar unas posibles estrategias que permitan cumplir con los objetivos organizacionales.

Con la investigación se pretende aplicar la teoría y los conceptos acerca de la planeación estratégica principalmente de Humberto Serna, para que la empresa “Netwan Connection” pueda encontrar la solución a la falla de algunos procesos para la toma de decisiones, a la falta de compromiso de los trabajadores con los clientes, la disminución de sus ingresos y la pérdida de la participación en el mercado. Para el desarrollo del contenido de dicho plan se emplearon los enfoques y conceptos como el modelo de Humberto Serna, George A. Steiner, entre otros, que han contribuido con sus aportes permitiendo la construcción de herramientas primordiales para la elaboración y desarrollo del plan estratégico.

Se establece el análisis de la situación interna y externa de la empresa por medio de la matriz DOFA que permite identificar las debilidades y fortalezas a nivel interno, y las oportunidades y amenazas a nivel externo; Llevado a cabo el análisis DOFA También se identificará la estrategia que mejor se acople a la situación de la empresa en el mercado y se llevará a cabo el establecimiento de los objetivos corporativos teniendo en cuenta el análisis hecho previamente que ayudará a la empresa a tener claro a dónde quieren llegar (visión) y cuáles serán sus propósitos en el mediano y largo plazo. Planteadas las metas y objetivos se establecerán las estrategias para alcanzar los objetivos de la visión, por último se pondrá en marcha y se ejecutaran las estrategias supervisándolas para emprender de ser necesario medidas correctivas.

Para una empresa basada en la prestación de servicios, es importante contar con un plan estratégico que le permita evaluar constantemente como se realizan los procesos internos y como es percibida esta operación y las técnicas por los clientes. Por lo que es primordial formular indicadores basados en las mejores prácticas y teorías de servicio existentes que se pueden adaptar a la cultura y métodos de operación. Se desea hacer de “Netwan Connection” una empresa con procesos más eficientes y eficaces que se apoyen en los indicadores de gestión para la mejora continua con conceptos administrativos que permitan entender el lenguaje tanto de la situación de los empleados al interior de la empresa, como del cliente quien es la razón de ser de la misma.

4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

La planeación estratégica para la empresa “Netwan Connection” se realiza con el fin de brindar un proyecto que a través de su implementación ayude a la organización en cuanto a la adecuación de sus funciones y procedimientos. Es por esto que es necesario una metodología basada en la observación de diversas variables y el conjunto de procedimientos lógicos a través del cual se ponen a prueba las herramientas de trabajo que puedan ofrecer una estabilidad empresarial para así hacer frente a sus competidores en el mercado.

Para lograr los objetivos propuestos para la planeación estratégica se empleará como guía el libro de Gerencia Estratégica de Humberto Serna Gómez, además de diferentes autores como Fred R. David que plantean el diagnóstico interno y externo, la formulación y aplicación de estrategias, los planes de acción y el seguimiento y control con el fin de medir el desempeño de la organización después de que se implementan dichas estrategias.

El tipo de investigación a utilizar depende de diferentes situaciones, costumbres y actitudes predominantes del objeto de estudio, indicando así los rasgos más característicos que identifica las demás variables, para los cuales se tendrá en cuenta el problema a resolver, la técnica a utilizar y así dar solución a dicho problema, por medio de la recolección, expresión y evaluación de datos a través de métodos cuantitativo o cualitativo, con el fin de encontrar los factores relacionados con el problema a investigar.

Acorde a la situación de la empresa “Netwan Connection” es importante realizar un método deductivo, puesto que éste parte de una premisa general para obtener las conclusiones de un caso particular. El grado de generalización y el tipo de estudio puede estar dado por una investigación de acción y un estudio descriptivo respectivamente, ya que se centra en generar cambios en una realidad estudiada y trata de unir la investigación con la práctica a través de la aplicación, de esta forma se puede dar pie a la toma de decisiones. Dentro del estudio no se debe manipular las variables, éstas se observan y se describen tal como se presentan en su ambiente natural.

4.3 JUSTIFICACION PRÁCTICA

Teniendo en cuenta los objetivos de la investigación, los resultados permitirán a la empresa Netwan Connection resolver concretamente sus problemas en la toma de decisiones, la disminución de sus ingresos y de su rentabilidad; de esta manera la empresa tendrá un mayor posicionamiento en el mercado y buscará un liderazgo apoyado en una ventaja competitiva sustentable y en base a esto proporcionar una mejora en la forma de realizar planeación, organización, control y mejora de procesos con el fin de perfeccionar sus indicadores internos, el servicio al cliente, la organización y la calidad en el servicio.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

Existen varios autores que exponen sus opiniones y conocimientos relacionados con planeación estratégica, de los cuales se tomarán los aspectos más relevantes como se mostrará a continuación.

5.1.1 ¿Por qué hacer planeación estratégica?

Lo cierto es que, la argumentación es menos compleja que la misma incógnita, puesto que Leonard D. Goodstein y compañía exponen que la planeación estratégica “proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable”¹.

Además de lo anterior, los autores² hablan a profundidad de lo que la planeación implica en las organizaciones:

La planeación estratégica implementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. Así mismo, ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, o la industria o campo en donde funciona, de sus clientes –actuales y potenciales- y de sus propias capacidades y limitaciones. La planeación estratégica proporciona una oportunidad o, una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores. Además, debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes claves en la organización. El éxito estratégico debe ocurrir a nivel individual y organizacional.

Ahora bien, partiendo de los conceptos antes expuestos se podrá brindar una vista amplia de algunas definiciones de lo que es planeación estratégica según algunos autores.

Koontz o'Donnell Junto a Terry apoyan a Fayol al decir que la previsión es la base de la planeación. Consideran la planeación como: “una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa”³

Primeramente, se tiene el concepto brindado por Idalberto Chiavenato, el cual puntualiza la planeación como: “La función administrativa que determina

¹ GOODSTEIN, Leonard D.; NOLAN, Timothy M.; PFEIFFER, J. William. Planeación Estratégica Aplicada. Santa Fé de Bogotá: McGRAW-HILL company, INC.1998. p. 9

² Ibíd, p. 9

³ KOONTZ, Harold; O'DONELL CIRIL, Welhrich. Administración, una perspectiva global. México: Editorial Mc Graw and Hill. 1985.

anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura”⁴. Es por tal motivo, que la planeación establece el cimiento que guía el resto del proceso que permite programarse en el futuro.

Para el Magister en Administración educativa Humberto Serna Gómez, “la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hasta el futuro”⁵.

Partiendo del concepto dado por Wayne Widdis⁶, existen dos tipos de decisiones importantes que toman las empresas: las estratégicas y las dirigidas en forma estratégica; la primera hace referencia a la formulación de la estrategia por parte de la gerencia, y la segunda a su implementación. Se hace necesario que la gerencia senior de la organización se involucre de una manera estrecha con las primeras puesto que, evidentemente, es una función ejecutiva y quizá la más importante.

Es entonces la planeación estratégica el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Como manifiesta Rusell Ackoff, profesor en Wharton School y destacado consultor en planeación estratégica: “La planeación... se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción”⁷.

George A. Steiner opina que: “la esencia de la planeación estratégica consiste en la planificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tomen mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros...”⁸

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría General de la Administración. Mc Graw Hill. Bogotá, 1986.

⁵ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Octava Edición. Bogotá D.C: 3R Editores, 2013. p.19

⁶ GOODSTEIN, Leonard D.; NOLAN, Timothy M.; PFEIFFER, J. William. Op cit, p.4-5

⁷ ACKOFF, R. Creating the Corporate Future: plan or be planned for. Citado por: GOODSTEIN, Leonard D.; NOLAN, Timothy M.; PFEIFFER, J. William. Planeación Estratégica Aplicada. Santa Fé de Bogotá: McGRAW-HILL company, INC.1998. p.5

⁸ STEINER, George A. Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber. Primera Ed. México: Compañía Editorial Continental, S.A. 1983. p.20

Ahora bien, la planeación como cualquier otro proceso del ciclo administrativo cuenta con unos principios básicos, que sirven de guía y soporte para analizar la conducta en la acción administrativa. El primero de ellos es el principio de objetividad, el cual dicta que los planes deben estar fundamentados en hechos reales en lugar de opiniones subjetivas; el segundo principio es el de medición, el cual consta de ejecutar planes expresados tanto cualitativa como cuantitativamente; el tercero es el principio de precisión, donde los planes deben hacerse con afirmaciones precisas y concretas; el cuarto es el principio de flexibilidad, el cual indica que todos los planes deben manejar cierto rango a los cambios en caso de que se presente un imprevisto; el quinto, el principio de dirección, en donde se busca un plan general transversal a toda la organización, el siguiente sexto principio es el de rentabilidad, el cual debe efectuarse planes favorables conforme a los costos y beneficios establecidos y el séptimo y último principio, el de participación, en donde se busca la colaboración de las personas involucradas en los planes estipulados.

5.1.2 Etapas del proceso de planeación estratégica

La planeación estratégica que se realiza a nivel de la organización considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.

Al igual que la administración, la planeación también sigue un proceso o etapas para su adecuada implementación y de este modo poder evitar o disminuir las decisiones erróneas, que puedan causar pérdidas graves o hasta la vida de la empresa.

Tabla 1. Etapas de la planeación estratégica.

LAS ETAPAS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	
0.	Definición del horizonte de tiempo (3 años)
1.	Principios corporativos
2.	Diagnostico estratégico Análisis DOFA. Dónde estamos hoy
3.	Direccionamiento estratégico Visión - Misión - Objetivos estratégicos - Ejes estratégicos Dónde queremos estar
4.	Proyección estratégica Áreas estratégicas - Proyectos estratégicos Cómo lo vamos a lograr
5.	Alineamiento estratégico Visión compartida - Mapas estratégicos
6.	Plan operativo Estrategias - Planes de acción Tareas que debemos realizar para alcanzar la visión
7.	Monitoria estratégica Índices de gestión Cuál es el nivel de desempeño organizacional Cuáles son los logros del proceso

Fuente: SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Octava Edición. Bogotá D.C: 3R Editores, 2003. p.33

5.1.3 Beneficios de la planeación estratégica

Cualquier empresa que no sea exigente en su sistema de planeación estratégica, está expuesta a adversidades de todo tipo. Algunos directores tienen conceptos muy distorsionados de ésta y rechazan la idea de implementarla; otros están tan confundidos acerca de este tema que lo consideran sin ningún beneficio, y algunos más ignoran las potencialidades del proceso tanto para ellos como para sus empresas. La planificación estratégica ofrece pautas específicas para las actividades de la organización, al servirse de ellas los gerentes dan a su compañías objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos. George A. Steiner ⁹ señala que una buena planeación estratégica es vital para la mayoría de las empresas para el cumplimiento eficiente de sus actividades, además exige que se formulen algunos interrogantes con el fin de tomar medidas preventivas acerca de los peligros y oportunidades que se puedan presentar. Dentro de los beneficios de una buena planeación estratégica está que permite analizar la estructura funcional de la empresa con el fin de que en algún momento pueda tener como base toda esta información para la toma de decisiones, y a su vez aumentar el desempeño de las funciones directivas. El desarrollo de habilidades, la toma de decisiones y la motivación por parte de los colaboradores son algunos de los provechos planteados por el autor que se pueden obtener tras una buena planeación.

5.1.4 Diagnóstico empresarial

Diagnostico externo: Se orienta a precisar los cambios que se presentan en el entorno del negocio, la industria y el mercado que afronta la organización, las oportunidades y amenazas que afectan las capacidades o recursos fundamentales. La empresa tiene menos control sobre estos, pero se puede apoyar para enfrentar competitivamente su medio.

- **Factores económicos:** está relacionado directamente con la economía nacional e internacional y que dado el caso puede afectar positiva o negativamente a la organización.
- **Factores políticos:** incluye las leyes y normatividades establecidas por los respectivos funcionarios y que las empresas deben cumplir dependiendo al sector que pertenezcan y que pueden afectar a la organización.
- **Factores sociales:** son las necesidades, gustos, hábitos y preferencias de los consumidores, los cambios en el nivel o grado de educación de la población, la tasa de natalidad y las nuevas estructuras familiares, entre otros. Un cambio en dichas necesidades impactará las actividades de la empresa, obligándola a adaptarse al nuevo entorno.

⁹ STEINER, George A. Op cit., p. 52-53

- **Factores tecnológicos:** los avances tecnológicos tienen mayor o menor impacto en las organizaciones, dependiendo del tipo de industria, a medida que la tecnología avanza una empresa se ve obligada a mantener el ritmo.
- **Factores geográficos:** son las fuerzas ecológicas y ambientales, relacionadas con los recursos, factores ambientales, clima, entre otros.
- **Factores competitivos:** están determinados por la competencia y le dan una ubicación estratégica a la organización comparada con los competidores, como el producto y el mercado.

Diagnostico interno: para formar un buen proceso de planificación, es importante apreciar los factores internos, estos agentes establecen los límites de la capacidad de la compañía para alcanzar sus objetivos y si la organización puede cambiar o influir en estos factores. El análisis interno es definido por el autor¹⁰ como el proceso que se orienta a precisar las fortalezas y debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa:

- **Capacidad directiva:** son todas aquellas fortalezas o debilidades relacionadas con la planeación, organización, coordinación, y control de los procesos administrativos.
- **Capacidad competitiva:** hace referencia a la parte comercial de la organización, desarrollo y atención al cliente.
- **Capacidad financiera:** abarca toda la parte financiera de la organización, las cuentas y área de análisis necesarias para el buen desempeño de la misma.
- **Capacidad técnica o tecnológica:** incluye los aspectos de producción, los conocimientos y habilidades que apoyan dicho proceso.
- **Capacidad de talento humano:** se relaciona directamente con el recurso humano de toda organización y con los aportes significativos que estos hacen a la compañía.

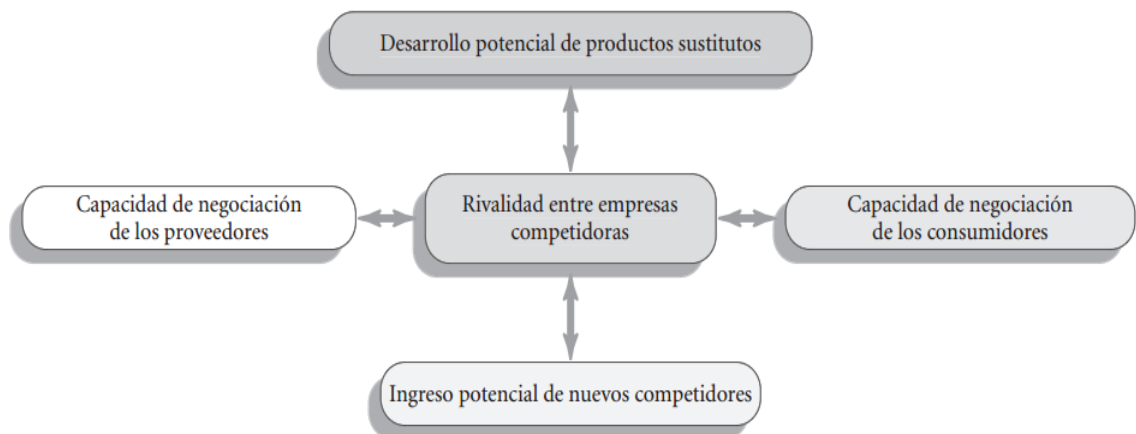
¹⁰ SERNA, Humberto. Op cit., p. 36-38

5.1.5 Análisis competitivo: el modelo de las cinco fuerzas de Porter

Para David¹¹, el modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo es una herramienta que se utiliza constantemente para desarrollar estrategias en muchos sectores comerciales, debido a que es necesario analizar la intensidad con que varía la competencia entre sí. En algunos casos, dicha intensidad es menor dependiendo de qué tan alta es la competencia entre las industrias y de si éstas reciben utilidades bajas. El efecto fusionado de las fuerzas competitivas es tan alto en algunas industrias que el mercado es claramente “poco interesante” hablando en términos monetarios. Además, es de tener en cuenta que la rivalidad entre las empresas existentes puede ser grande, y por tanto los nuevos rivales pueden entrar en la industria con relativa facilidad, y tanto proveedores como clientes tienen un amplio margen de contratación. De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria se compone de cinco fuerzas como se muestra en la gráfica:

- Rivalidad entre empresas competidoras.
- Ingreso potencial de nuevos competidores.
- Desarrollo potencial de productos sustitutos.
- Capacidad de negociación de los proveedores.
- Capacidad de negociación de los consumidores.

Gráfica 1. Matriz de PORTER



Fuente: DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Décimo primera edición. México: PEARSON EDUCACIÓN. 2008. p. 100

¹¹ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Décimo primera edición. México: PEARSON EDUCACIÓN. 2008. p. 100

El autor¹² sostiene que, los siguientes tres pasos son utilizados para el modelo de las cinco fuerzas de Porter, los cuales revelarán si la competencia en una industria determinada permite que la empresa logre un beneficio aceptable:

- Identificar los aspectos o elementos clave de cada fuerza competitiva que repercuten en la empresa.
- Evaluar la fuerza e importancia de cada elemento para la empresa.
- Decidir si la fuerza conjunta de los elementos justifica que la empresa entre o permanezca en la industria.

Cada una de las fuerzas competitivas es analizada por el autor¹³ de la siguiente forma:

- **Rivalidad entre empresas competidoras:** La rivalidad entre empresas en competencia es generalmente la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de cada empresa tendrán éxito sólo en la medida en que representen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. Es probable que los cambios en la estrategia que realiza una empresa se enfrenten con movimientos de represalia por parte de la competencia, como la reducción de precios, un aumento en la calidad, nuevas características de los productos, ofrecer servicios, ampliar las garantías y aumentar la publicidad.

La rivalidad entre empresas tiende a aumentar conforme se incrementa el número de competidores y éstos se asemejan en tamaño y capacidad; pero también conforme la demanda por los productos de la industria disminuye y los recortes de precios se vuelven comunes. La rivalidad también se acentúa cuando los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas; cuando las barreras para abandonar el mercado son muchas; cuando los costos fijos son altos; cuando el producto es perecedero; cuando la demanda del consumidor crece lentamente o declina de tal manera que los rivales se quedan con capacidad e inventarios excesivos; cuando los productos que se venden son materias primas (que no se diferencian fácilmente, como la gasolina); cuando las estrategias, los orígenes y la cultura de las empresas rivales son muy diversos, o cuando las fusiones y adquisiciones son comunes en la industria. Conforme se intensifica la rivalidad entre las empresas competidoras, las ganancias de la industria disminuyen, en algunos casos hasta el punto en que ésta se vuelve intrínsecamente poco atractiva.

- **Ingreso Potencial de nuevos Competidores:** Cuando las nuevas empresas pueden entrar fácilmente en una industria en particular, la intensidad de la competencia aumenta. Sin embargo, las barreras para el ingreso incluyen la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, la de obtener tecnología y conocimiento especializado, la falta de experiencia, una fuerte lealtad del consumidor, fuertes preferencias por las marcas, grandes necesidades de capital, falta de canales adecuados de distribución, políticas reguladoras gubernamentales, aranceles, falta de acceso a las materias primas, la posesión de patentes, ubicaciones poco deseables, el contraataque por parte de empresas bien afianzadas y la posible saturación del mercado.

¹² Ibíd., p. 101

¹³ Ibíd., p. 101

- **Desarrollo potencial de productos sustitutos:** La presencia de productos sustitutos establece un límite al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto. Estos límites al precio se equiparan con la ganancia máxima y con una competencia más intensa entre rivales.
- **Capacidad de negociación de los proveedores:** La capacidad de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existe un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas o cuando el costo de cambiar la materia prima por otra es especialmente alto. A menudo los proveedores y productores están interesados en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, el desarrollo de nuevos servicios, entregas justo a tiempo y costos de inventario reducidos, con lo que mejoran la rentabilidad a largo plazo de todos los interesados.
- **Capacidad de negociación de los compradores:** Cuando los clientes son muchos, están concentrados o compran en volumen, su capacidad de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales podrán ofrecer garantías extendidas o servicios especiales para conseguir la lealtad de los consumidores siempre que la capacidad de negociación de estos últimos sea considerable. La capacidad de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que van a comprar son estandarizados o indiferenciados.

5.1.6 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Para darle paso al diagnóstico organizacional se debe construir una matriz en la cual se evalúan factores de índole externos a las empresas, dicha herramienta es la matriz de evaluación de factores externos (EFE) la cual permite a los estrategas resumir y evaluar aspectos tanto sociales, culturales, demográficos, económicos, ambientales, políticos, legales como tecnológicos. Esta matriz se desarrolla en cinco pasos como lo enuncia David¹⁴ en el texto citado:

- Elabore una lista de factores externos clave como se identifican en el proceso de auditoría externa, para obtener un total de 10 a 20 factores, incluyendo tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y su industria. Mencione primero las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, utilizando porcentajes, proporciones y números comparativos siempre que sea posible.
- Asigne una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la industria de la empresa. A menudo las oportunidades reciben una ponderación más alta que las amenazas, pero estas últimas también deben recibir ponderaciones altas si son especialmente severas o peligrosas.

¹⁴ Ibíd., p. 110

Las ponderaciones apropiadas se determinan comparando competidores exitosos con no exitosos o al analizar el factor y llegar a un consenso de grupo. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.

- Asigne a cada factor externo clave una clasificación entre 1 y 4 que indique qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 la respuesta es superior, 3 la respuesta es mayor al promedio, 2 la respuesta es el promedio y 1 la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa. Por lo tanto, la clasificación se basa en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4.
- Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada.
- Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización.

Tabla 2. Matriz EFE.

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
OPORTUNIDADES Numeración de cada una de las oportunidades.	Se asigna una ponderación a cada factor 0.0 = no importante, 1.0= importante.	1=Respuesta mala 2=Respuesta Media 3=Respuesta superior a la media 4=Respuesta superior	Ponderación por Clasificación
AMENAZAS Numeración de cada una de las amenazas.			
TOTAL	1.00		0.00

Fuente: Elaboración propia basada en DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Décimo primera edición. México: PEARSON EDUCACIÓN. 2008. p. 111

5.1.7 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Para darle paso al establecimiento del estado actual de una organización se debe construir una matriz en la cual se evalúan factores de índole internos en las compañías, dicha herramienta es la matriz de evaluación de factores internos (EFI) la cual permite evaluar las áreas funcionales identificando las debilidades y fortalezas, una vez se tienen los aspectos evaluados se puede establecer la relación que existe entre ellas. Como lo expresa el autor¹⁵ de manera similar a la matriz EFE, una matriz EFI se desarrolla en cinco pasos:

- Elabore una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Emplee un total de 10 a 20 factores internos, incluyendo fortalezas y debilidades. Primero mencione las fortalezas y después las debilidades. Sea tan específico como pueda, utilice porcentajes y cifras comparativas.
- Asigne a cada factor una ponderación que abarque desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia relativa con respecto al éxito en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, hay que asignar las mayores ponderaciones a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
- Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación 1), una debilidad menor (clasificación 2), una fortaleza menor (clasificación 3) o una fortaleza importante (clasificación 4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Así que las clasificaciones están basadas en la compañía, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.
- Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar un puntaje ponderado para cada variable.
- Sume los puntajes ponderados para cada variable con el fin de determinar el puntaje ponderado total de la organización.

Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, se debe incluir dos veces en la matriz EFI y asignar una ponderación y una clasificación a cada declaración.

¹⁵ Ibíd., p. 157-158

Tabla 3. Matriz EFI.

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
FORTALEZAS Numeración de cada una de las oportunidades.	Se asigna una ponderación a cada factor 0.0 = no importante, 1.0= importante.	3=Fuerza menor 4=Fuerza mayor	Ponderación por Clasificación
DEBILIDADES Numeración de cada una de las amenazas.		1=Debilidad mayor 2=Debilidad menor	
TOTAL	1.00		0.00

Fuente: Elaboración propia basada en DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Décimo primera edición. México: PEARSON EDUCACIÓN. 2008. p. 159

5.1.8 Matriz DOFA

Esta matriz brinda una mirada real del estado actual de la empresa analizada, puesto que muestra como están, que rumbo tiene y otorga la base para la toma de decisiones. Las siglas DOFA traducen debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, variables que logran establecer el nivel de competitividad y de éxito de una organización. Serna¹⁶ expone que “el análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas”. Para su posterior desarrollo, es necesario conocer los factores clave de éxito (FCE) identificados en las matrices EFE y EFI y una vez que se identifican las variables en estos esquemas, se procederá a cruzar la información para determinar las estrategias que emergen en cada cuadrante de la matriz como se mostrará a continuación:

Tabla 4. Matriz DOFA.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Enumerar las de mayor impacto FCE	Enumerar las de mayor impacto FCE
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto FCE	FO	FA
DDEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto FCE	DO	DA

Fuente: SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Octava edición. Bogotá: 3R Editores, 2003.p. 147

¹⁶ SERNA, Humberto. Op cit.143-144

5.1.9 La matriz de perfil competitivo (MPC)

Debido a la constante dinámica que experimentan los mercados actuales, las compañías se ven en la necesidad de realizar análisis al entorno que las rodea. Es por lo anterior, que se debe conocer los perfiles de la competencia para establecer las posibles fortalezas que tienen la organización y también las debilidades que deben ser abordadas para su posterior mejoramiento. La matriz del perfil competitivo (MPC) según David muestra los principales competidores de una empresa así como sus debilidades y fortalezas principales en contraste con la posición estratégica de una organización que se toma como punto de referencia. El autor¹⁷ además explica que:

Las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales de ambas matrices (MPC y EFE) tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores críticos de éxito en una MPC incluyen cuestiones tanto internas como externas; por consiguiente, las clasificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4=fortaleza principal, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor y 1=debilidad principal. Hay algunas diferencias importantes entre la matriz MPC y la EFE. La primera es que los factores críticos de éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o fácticos e incluso pueden enfocarse en cuestiones internas. Los factores críticos de éxito en una MPC tampoco están agrupados en oportunidades y amenazas como lo están en una EFE. En una MPC se pueden comparar las clasificaciones y puntuaciones ponderadas totales para las empresas rivales con la empresa muestra. Este análisis comparativo ofrece importante información estratégica interna.

Para muestra de lo anterior, se tiene la siguiente tabla, la cual expone los puntos esenciales de la matriz del perfil competitivo de manera más práctica:

Tabla 5. Matriz de perfil competitivo para Gateway Computer (2003)

<i>Factores críticos de éxito</i>	<i>Ponderación</i>	GATEWAY		APPLE		DELL	
		<i>Clasificación</i>	<i>Puntuación ponderada</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntuación ponderada</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntuación ponderada</i>
Participación de mercado	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60
Sistema de inventarios	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32
Posición financiera	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
Calidad de los productos	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24
Lealtad de los consumidores	0.02	3	0.06	3	0.06	4	0.08
Distribución de ventas	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30
Expansión global	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60
Estructura de la organización	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Capacidad de producción	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12
Comercio electrónico	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Servicio al cliente	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40
Precio competitivo	0.02	4	0.08	1	0.02	3	0.06
Experiencia administrativa	0.01	2	0.02	4	0.04	2	0.02
Total	1.00		2.83		2.47		3.49

Fuente: DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Décimo primera edición. México: PEARSON EDUCACIÓN. 2008. p. 112

¹⁷ DAVID, Fred R. Op. Cit. p. 110-111

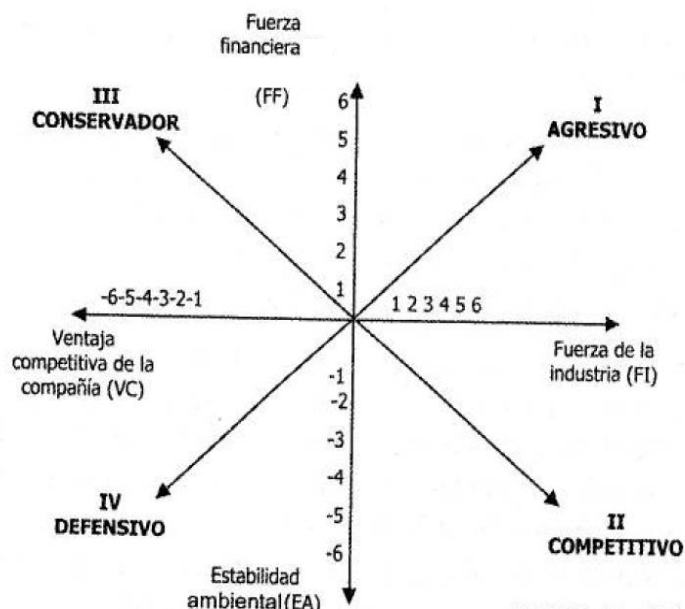
5.1.10 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)

Para tener conocimiento de cómo encaminar las estrategias de una empresa o hacia donde deben dirigirse se debe realizar la Matriz PEEA o también llamada SPACE, la cual se relaciona con la Matriz DOFA y brinda al estratega mecanismos para establecer qué hacer en la consecución del equilibrio en el mercado.

Humberto Serna¹⁸ afirma que, en el proceso de realización de la matriz se pueden evidenciar varias estrategias básicas asociadas con esta técnica, las cuales son:

- Posición agresiva (cuadrante I): esta posición presenta una industria con poca turbulencia ambiental. La compañía disfruta de una ventaja competitiva definida que puede proteger con su fuerza financiera. El factor crítico es la entrada de nueva competencia.
- Posición competitiva (cuadrante II): esta posición presenta una industria atractiva. La compañía disfruta de una ventaja competitiva en un ambiente relativamente inestable. El factor crítico es la fuerza financiera.
- Posición conservadora (cuadrante III): aquí la compañía se concentra en la estabilidad financiera en un mercado estable con bajo crecimiento. El factor crítico es la competitividad del producto.
- Posición defensiva (cuadrante IV): aquí la compañía se concentra en mantener una ventaja competitiva, en los nichos correspondientes. Allí se defiende contra la turbulencia del mercado.

Gráfica 2. Posición estratégica y evaluación de acciones.



Fuente: SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Octava edición. Bogotá: 3R Editores, 2003. p. 220

¹⁸ SERNA, Humberto. Op. Cit. p. 220-221

Como complemento a lo expuesto por Serna, David plantea que “dependiendo del tipo de organización, numerosas variables pueden estructurar cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz [...] se deben considerar los factores que se incluyeron previamente en las matrices EFE e EFI de la empresa”.¹⁹ Además brinda una mirada práctica de algunos ejemplos de constituyen los ejes de la matriz y los cuadrantes en que se puede encontrar una empresa según sea su caso:

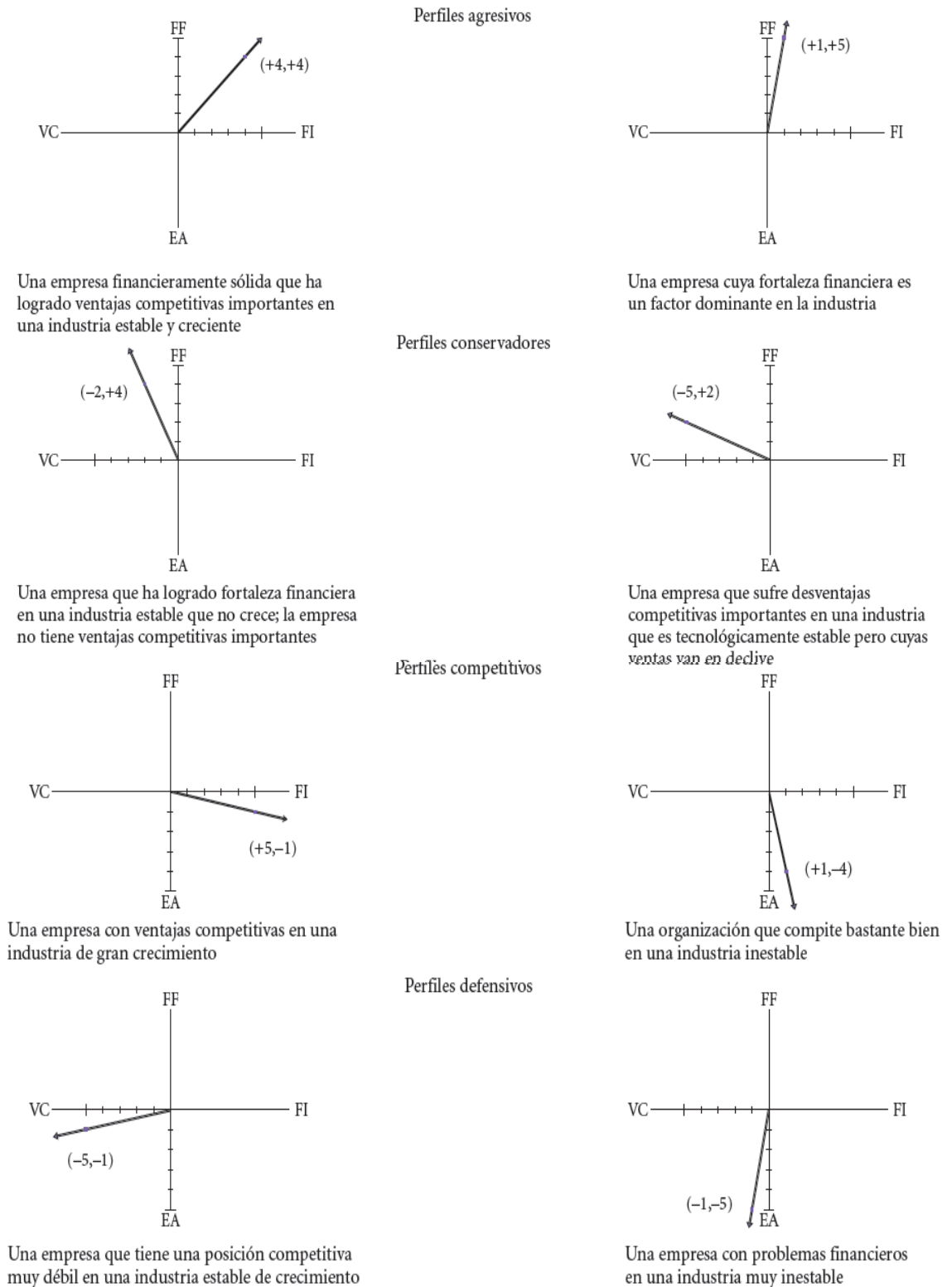
Tabla 6. Ejemplos de factores que constituyen los ejes de la matriz

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA
<i>Fortaleza financiera (FF)</i>	<i>Estabilidad ambiental (EA)</i>
Rendimiento sobre la inversión	Cambios tecnológicos
Endeudamiento	Tasa de inflación
Liquidez	Variabilidad de la demanda
Capital de trabajo	Gama de precios de los productos de la competencia
Flujo de efectivo	Barreras para entrar en el mercado
	Presión de la competencia
	Facilidad para salir del mercado
	Elasticidad del precio de demanda
	Riesgo que implica el negocio
<i>Ventaja competitiva (VC)</i>	<i>Fortaleza de la industria (FI)</i>
Participación de mercado	Potencial de crecimiento
Calidad del producto	Potencial de ganancias
Ciclo de vida del producto	Estabilidad financiera
Lealtad de los clientes	Conocimientos tecnológicos
Utilización de la capacidad de la competencia	Utilización de los recursos
Conocimientos tecnológicos	Facilidad para entrar en el mercado
Control sobre los proveedores y distribuidores	Productividad, utilización de la capacidad

Fuente: H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodology Approach*, Reading, MA, Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982, p. 155. Reimpreso con permiso del editor. Citado por: DAVID, Fred R. *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo primera edición. México: PEARSON EDUCACIÓN. 2008. p. 226

¹⁹ DAVID, Fred R. Op Cit. p. 112

Gráfica 3. Perfiles de la matriz PEEA.



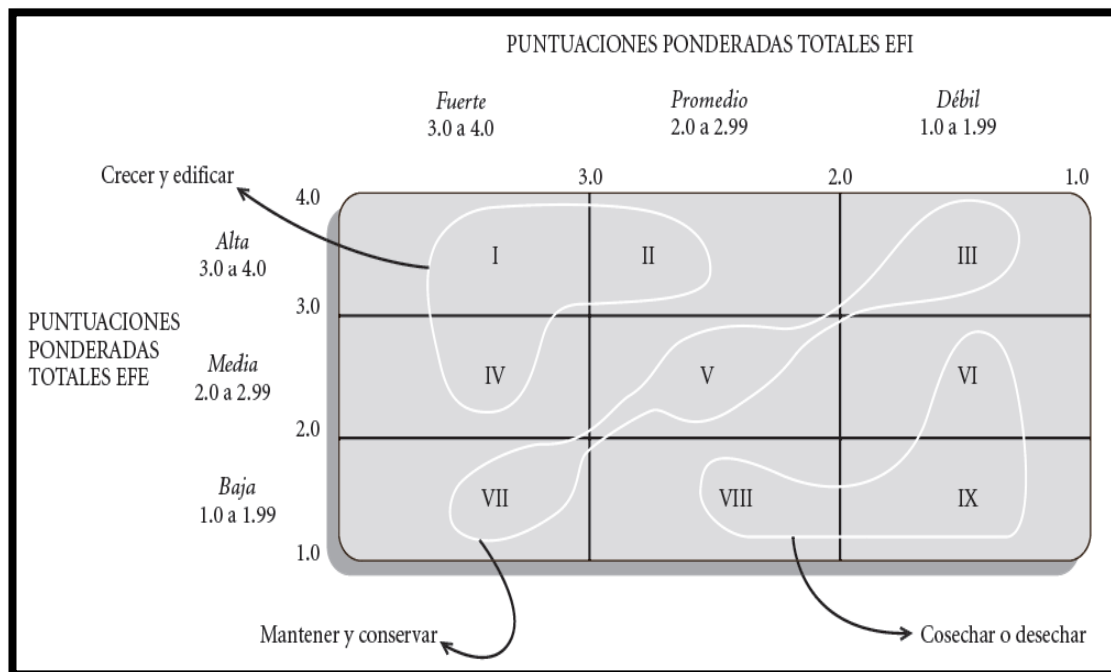
Fuente: DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Décimo primera edición. México: PEARSON EDUCACIÓN. 2008. p. 228.

5.1.11 Matriz Interna y Externa (IE)

En este tipo de matriz IE se evalúan dos dimensiones primordiales, los resultados de las ponderaciones de las matrices EFI y EFE, ubicando dichos valores en los ejes “x” y “y” respectivamente. Como lo explica ampliamente David²⁰ “si se evidencia una puntuación ponderada total EFI de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil; una puntuación de 2.0 a 2.99 se considera promedio y una puntuación de 3.0 a 4.0 es fuerte. De la misma manera, en el eje y, una puntuación ponderada total EFE de 1.0 a 1.99 se considera baja; una puntuación de 2.0 a 2.99 es media y una puntuación de 3.0 a 4.0 es alta”.

Es por lo anterior que, se puede dividir la matriz en tres partes primordiales, de las que se deriva la formulación de la estrategia adecuada. Si en la aplicación de esta matriz una organización está en el cuadrante I, II o IV de crecer y edificar; debe aplicar estrategias intensivas o integradoras; si cae en los cuadrantes III, V o VII de mantener y conservar, con estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos, en caso contrario, si se encuentra en el último cuadrante VI, VIII o IX de cosechar o desechar, se aplicaría las estrategias de reinversión y maximizar los flujos de efectivo a corto plazo.

Gráfica 4. Matriz IE.



Fuente: DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Décimo primera edición. México: PEARSON EDUCACIÓN. 2008. p. 235

²⁰Ibíd. p. 235

5.1.12 Formulación de estrategias

La formulación de estrategias tiene como finalidad enlazar el conjunto de objetivos de la empresa y conseguir una afinidad entre ellos. Dicha formulación es realizada por la alta dirección y consta de una serie de procesos que se apoyan siempre en la necesidad de responder eficientemente y de actuar con eficacia en un entorno con grandes cambios y sujeto a periodos de crisis, con el fin de responder interrogantes como qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer.

Humberto Serna Gómez ²¹ menciona una serie de pasos para la elaboración de la matriz de estrategias. Como primera medida se debe seleccionar las estrategias más importantes del proyecto y no deben ser superior a cinco. Continuando se procede a determinar las acciones o tareas necesarias para cada estrategia y por último, se determinan los responsables de cada estrategia u operación.

Tabla 7. Estrategias y responsabilidades.

Nombre Del Proyecto	Responsable
Estrategia 1.	
Estrategia 2.	
Estrategia 3.	
Estrategia 4.	
Estrategia 5.	

Fuente: SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Octava Edición. Bogotá D.C: 3R Editores, 2003. p. 232

5.1.13 Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico se conoce como la representación de las finalidades y propósitos de una empresa con objetivos definidos para un largo plazo y conformado por los principios corporativos, la misión y la visión.

Thompson y Strickland la definen como “el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados”²².

²¹SERNA, Humberto. Op. Cit. p. 232

²² Thompson, A. & Strickland, A. J. Administración estratégica: textos y casos. 13 Ed. México: McGraw-Hill, 2004. p.6

De esta forma, el direccionamiento estratégico sirve de marco para los planes de cada área de una empresa pero tiene un alcance mucho mayor porque éstos llegan hasta la proyección detallada para cumplir responsabilidades específicas que se limitan a su campo especializado de acción e implican decidir anticipadamente lo que se va a hacer.

Principios corporativos

Los principios corporativos son componentes de la cultura empresarial que abarcan pensamientos, hábitos, actitudes, conductas y comportamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta o que se propone tener o lograr como una característica distinta de su posicionamiento y de sus variables competitivas.

Misión

Es la definición específica de lo que la empresa es, de lo que la organización hace y de a quien sirve con su funcionamiento. La misión es el propósito, fin, motivo o razón de ser de la existencia de una organización. Dentro de los propósitos de la misión está el de definir para qué existe la organización, cuál es su negocio, cuáles son sus clientes, cuáles sus prioridades y cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a la empresa.

Humberto Serna²³ define la misión como “la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de éstos propósitos”.

Visión

Es el conjunto de ideas que se tienen de una empresa, puesto que muestra el horizonte que desea alcanzar. El autor²⁴ “establece que la visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución, y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicos, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definido”.

Se debe contar con una visión amplia e inspiradora, conocida por todos los miembros de la organización y aceptada como horizonte.

²³ SERNA, Humberto. Op Cit. p. 23

²⁴ Ibíd, p. 23

5.1.14 Plan de Acción

Un plan de acción es una presentación resumida que determina las tareas o acciones más importantes por realizar, con el fin de cumplir con ciertos objetivos o metas. En el plan operativo se definen los plazos de tiempo, el o los responsables, se calcula el uso y monto de los recursos y se establece si existen limitaciones, con el fin de lograr un objetivo dado. El plan de acción es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quien se realizaran las acciones.

Tabla 8. Plan de Acción.

Estrategias	Tácticas	Duración	Presupuesto	Responsable
Especificación de cada una de las estrategias planteadas para los objetivos	Actividades que hacen parte de las estrategias	Tiempo de realización de las actividades o estrategias	Cantidad en dinero el requerido para las actividades o estrategias	Personas a cargo de las actividades o estrategias

Fuente: Elaboración propia a partir de Huberto Serna, Gerencia Estratégica p.234

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Estrategia: es el conjunto de acciones que se implementan en una organización para lograr un determinado objetivo.

Planeación: se define como la evaluación de los factores internos y externos de una organización que puede influir en el proceso de toma de decisiones.

Planeación Estratégica: Es el proceso mediante el cual se realiza un análisis de la empresa y su entorno, donde se determinan unos objetivos y se implementan unas medidas correctivas o preventivas con el fin de establecer los métodos necesarios para asegurarse de que las políticas y los programas sean ejecutados. La planeación supone la necesidad de anticipar futuro, anticipar los riesgos, los beneficios, las oportunidades, las falencias, para con base a ellos fijar un plan para actuar en función de lo previsto y así aprovechar al máximo las oportunidades detectadas y evitar los riesgos, o por lo menos mitigar sus consecuencias²⁵

Plan: es la guía o diseño de algo que debe realizarse y que cumple con unas especificaciones para lograrlo.

Conexión: es el empalme o montaje de dos partes con un fin específico, en el caso de la empresa es una red de comunicación o de conducción.

Servicio: Es la diversidad de actividades desempeñadas que busca responder a las necesidades de un cliente.

Conexión vía radio: es un sistema de comunicación inalámbrica de un punto a otro.

Cliente: persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago.

Estudio de mercado: Un estudio de mercado es el conjunto de acciones que sirven para obtener, analizar y comunicar información acerca de los clientes.

Macro ambiente: Está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la empresa y que la empresa no puede ejercer ningún control sobre ellas.²⁶

Microambiente: Son fuerzas que determinan las fortalezas y debilidades de una empresa y que la organización puede intentar controlar.

Amenazas: serie de eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.²⁷

²⁵Planeación estratégica [en línea]. <http://www.gerencie.com/planeacion-estrategica.html>. [citado 04 de Mayo de 2015]

²⁶ Análisis de la empresa y su entorno [en línea]. <http://werobe01.blogspot.com/2013/02/macro-y-microambiente.html>. [citado 04 de Mayo de 2015].

²⁷ SERNA, Humberto. Op. Cit. P., 34.

Ventaja competitiva: Es todo lo que una empresa hace especialmente en comparación con empresas rivales. De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un Retorno sobre la inversión.²⁸

5.3 MARCO CONTEXTUAL

El marco contextual propuesto para la empresa se centra en dar un panorama claro y preciso de dónde se desarrollará la investigación, ya sea en el municipio o la empresa. Para el primero se evaluará el sector, número de habitantes, actividad económica, entre otros; que darán un conocimiento del lugar donde se encuentra la organización. Para el segundo, se identifica la misión, visión, valores corporativos, entre otros; de los que se mencionarán de una manera detallada en...el capítulo 5.5... en el marco empresarial.

La empresa "Netwan Connection" está ubicada en el Municipio de Riofrío Valle, el cual fue fundado en el año de 1567 por Pedro María Marmolejo, es conocido como "La Reserva turística" ya que posee diversos parajes típicos del valle, riqueza ecológica y abundante fauna. El municipio se encuentra ubicado en la Cordillera Occidental al oeste del país, en la subregión centro del Valle del Cauca a 112,1 km de la capital del departamento. Limita por el norte con Trujillo, por el oriente con Andalucía, Tuluá y San Pedro, por el sur con Yotoco y Darién y por el occidente con el Departamento del Chocó.

La superficie del municipio de Riofrío cuenta con un área de 29.597 hectáreas de las cuales 25.031 ha son área de ladera que representan el 84% del total y 4.680 ha de zona plana equivalente al restante 16 % de la superficie total.

Así, la cabecera municipal: con un área de 92,42 ha está conformada por 8 barrios: El Samán, Piedra Pintada, El Lago, Belén, Pinar del Río, El Centro, El Castillo y La Paz. Y cuatro Veredas: Madrigal, El Jaguar, La Sultana y Los Estrechos.

El área rural del municipio de Riofrío, lo conforman cuatro corregimientos y sus veredas²⁹: Corregimiento Fenicia, 9.364 ha (32% del área total) y siete veredas; Miravalle, Porto Fenicia, Palmas La Cuchilla, La Vigorosa, San Pablo, La Italia,

²⁸ Ventaja competitiva [en línea].en:

<http://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/Documents/ventaja%20competitiva.pdf>. [el 13 Marzo de 2015].

²⁹ Perfil productivo Municipio de Riofrío. [en línea].

<https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.mintrabajo.gov.co%2Fcomponent%2Fdocman%2Fdownload%2F1619-perfilproductivoriofrío.html&ei=AbL4VMnkJli6ggSv4IDgDg&usg=AFQjCNHfa0uYfmqvDJfjxkRjde qYMr5f3w&bvm=bv.87519884,d.eXY> . [citado 24 de Julio 2015].

Santa Rita. Corregimiento de Salónica, 7.150 ha (24 % del área total), y quince veredas; Riofrío Abajo, La Trinidad, Hojas Anchas, La Arabia, El Dinde, Guayabal, La Judea, El Carmen, La Cristalina, Volcanes, San Alfonso, Morroplancho, La Sonadora, Las Brisas y La Marina. La mayor parte del Municipio de Riofrío es montañoso, su relieve corresponde a la vertiente oriental de la Cordillera Occidental, cuenta con gran riqueza hídrica ya que existen nueve ríos de los cuales se destacan: El Cauca, río Riofrío, Cuancua, Piedras, Volcanes, Tesorito, Limones, río Lindo y el río Culebras.

Se comunica por carretera con Andalucía, Bolívar, Tuluá, Darién. Dispone de siete establecimientos de educación media, dos escuelas de enseñanza primaria urbanas y cuarenta rurales.

Los sectores más representativos dentro del Producto Interno Bruto del municipio de Riofrío son el cultivo del Café, la caña de azúcar y la silvicultura de especies comerciales como el pino y el eucalipto dentro del sector primario. También existe la agricultura de cultivos transitorios como el fríjol, maíz, sorgo y soya. Horticultura como tomate, zapallo, cebolla larga y pimentón. Cultivos permanentes como el cacao, caña panelera y plátano. Fruticultura. Cultivos de bulbos y tubérculos.

5.4 MARCO GEOGRÁFICO

Netwan Connection se encuentra ubicada en el municipio de Riofrío Valle³⁰ dentro de la cabecera municipal en la dirección calle 5 número 5-08 barrio centro.

Gráfica 5. Ubicación geográfica Netwan Connection.



Fuente: Google Maps.

³⁰ Google Maps. [En línea]. En: <https://www.google.com.co/maps/place/Ci.+9+%239-5,+Riofr%C3%ADo,+Valle+del+Cauca/@4.1561019,-76.2884885,17z/data=!4m2!3m1!1s0x8e39d1cf1c731745:0xc8fdd8abee06682?hl=es> [el 14 de Julio de 2015].

5.5 MARCO EMPRESARIAL

5.5.1 Cronología histórica

“Netwan Connection” nace a mediados del mes de Diciembre del año 2010 en el municipio de Riofrío, donde se inicia con la instalación de la antena madre que brinda conexión a pocas instalaciones que van adquiriendo rápidamente reconocimiento local. Durante el transcurso del año 2011 consigue expandir su servicio al municipio de Restrepo prestando el servicio a personas naturales y simultáneamente amplía su mercado creando un paquete de servicio para personas jurídicas. En el año 2014, la empresa gracias a la pérdida de mercado potencial en el municipio de Restrepo, decide retirar sus servicios de dicho municipio, lo que significa una merma en los ingresos de la organización.

5.5.2 Logotipo y slogan de la empresa

Gráfica 6. Logotipo y slogan “Netwan Connection”



Fuente: Netwan Connection.

5.5.3 Misión Actual

NETWAN CONNECTION presta los servicios de internet banda ancha domiciliario y empresarial, instalación de sistemas de vigilancia y redes estructuradas en el departamento del Valle del Cauca con la más alta fidelidad y servicio por venta como pilares de los principios empresariales.

5.5.4 Visión Actual

NETWAN CONNECTION será en el 2020 la empresa proveedora de servicio de internet banda ancha y de sistemas de vigilancia más reconocida en el valle del cauca por su servicio y atención al cliente.

5.5.5 Política de Calidad Actual

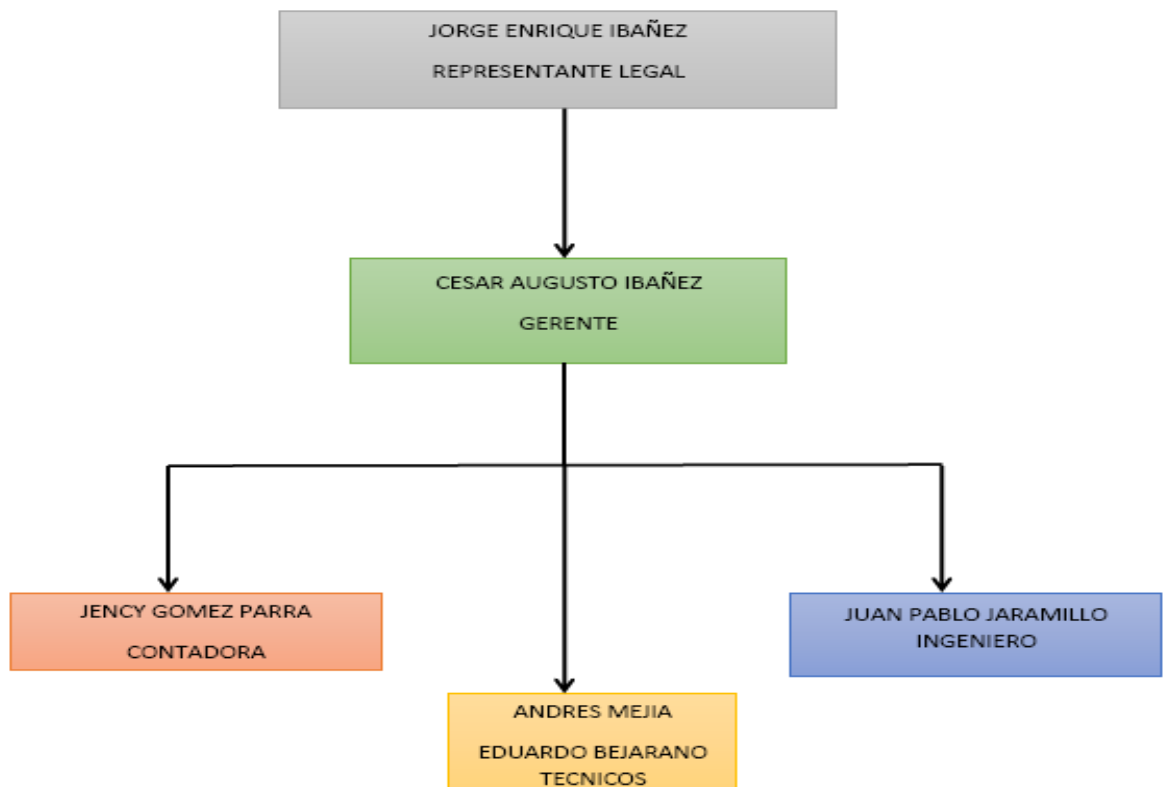
NETWAN CONNECTION es una empresa que busca satisfacer de manera óptima las necesidades de nuestros usuarios, por tanto ofrece personal altamente calificado en la prestación del servicio, garantizando un compromiso real y oportuno frente a los retos de nuestros usuarios.

5.5.6 Clientes

Son todas aquellas personas interesadas en obtener el servicio de internet banda ancha y/o sistemas de vigilancia, bien sea en empresas, oficinas, bodegas o domicilios en general.

5.5.7 Organigrama Actual

Gráfica 7. Organigrama actual.



Fuente: Netwan Connection.

5.5.8 Valores Corporativos

- Con disciplina y trabajo en equipo cada día crecemos.
- El sentido común y la lógica permiten la innovación, productividad y competitividad.
- Nuestra razón es el Cliente. El garantiza nuestra estabilidad y desarrollo.
- Oportunidad, confiabilidad, seguridad y sensibilidad son nuestra razón de ser en el servicio.
- La competencia nos renueva día a día y nos hace grandes.
- Actuando con lealtad, honestidad y respeto, contribuimos a la construcción de una sociedad digna y en paz.

5.5.9 Portafolio de Servicios

Netwan Connection es una empresa que ofrece el servicio de acceso a internet vía radio con disponibilidad permanente y una gran variedad de planes que se ajustan a las necesidades de cada usuario.

- **PLAN ESTUDIANTIL 250 KBPS:** esta conexión es ideal para realizar consultas, visitar páginas sociales, chat, Skype y muchas más aplicaciones.
- **PLAN INTERMEDIO 512 KBPS:** es una conexión rápido pro medio de la cual puedes escuchar música en línea, realizar llamadas de voz IP, descargar archivos, realizar transacciones electrónicas y demás variedad de opciones que hay en la red.
- **PLAN PROFESIONAL 1024 KBPS:** ideal para chat y video chat, reproducción de videos en línea, juegos en internet y comparte lo que quieras en tus redes sociales.
- **PLAN EMPRESARIAL 2048 KBPS:** perfecto para trabajar por internet, compartir archivos, descargar y actualizar software, comercio electrónico y gran cantidad de opciones que requieran de una mayor transmisión de información.

Además dispone de la mayor gama de soluciones profesionales de video para controlar y vigilar tanto local como remotamente desde internet. Los sistemas de video vigilancia le permiten ver las cámaras de su negocio en cualquier momento y desde cualquier parte del mundo con solo una conexión a internet.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE ESTUDIO

La literatura muestra que hay piezas y trozos de teoría con apoyo empírico moderado, esto es, estudios de índole Descriptivo, ya que examina las características del problema y brinda un diagnóstico real del estado de la empresa investigada, con miras a establecer estrategias y realizar predicciones a partir de lo que se ha concluido. En este sentido, el estudio descriptivo detalla un número de variables acogiéndose indistintamente para ser medidas unas de otras.

Es decir que, en este tipo de metodología se describe un bien o circunstancia que se esté dando, y se procede a especificar toda su magnitud, en este caso se describe el instrumento o finalidad investigada. La aplicación descriptiva se basa en reunir información que especifiquen la situación tal cual es.

Por otra parte, se atiende un enfoque cuantitativo debido a la exactitud que se requiere para la interpretación de los datos y validación de los mismos.

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación que se utilizará será el deductivo, debido a que se parten de teorías e investigaciones generales y se procede a aplicarlas al caso concreto tratado, como lo es el de la planeación estratégica requerida por la empresa “Netwan Connection”. Además de que se pueden llegar a conclusiones inmediatas, dado el mecanismo de ultimar de lo particular a lo general.

En el método deductivo se puede evidenciar la utilización reiterativa de resúmenes, puesto que son mecanismos de redacción que permiten visualizar un tema de forma clara y lacónica. Sin embargo, también son utilizados otro tipo de escritos que, al igual que el resumen, explican lo esencial de una cuestión, como lo es el caso de la sinopsis y la síntesis. No obstante, el repertorio de herramientas es extenso; se incluyen desde gráficos, esquemas hasta mapas.

6.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Como es bien sabido, las fuentes de información son recursos que contienen datos que ayudan a generar las ideas de investigación, estas pueden ser orales, escritas, informales o formales, las cuales se clasifican en fuentes primarias, secundarias y terciarias derivadas de las experiencias individuales, teorías aprendidas y observaciones de hechos como se explicará a continuación.

Fuentes Primarias

La información primaria que se utilizará serán reuniones con el Asesor Administrativo de “Netwan Connection”, en donde nos plantea la situación real de la organización y los aspectos que afectan a las áreas funcionales como talento humano, recursos financieros, administración y prestación del servicio. Además de contar con el método de recolección de datos por observación, el cual complementa lo dicho por el Asesor con respecto al diagnóstico organizacional.

Fuentes Secundarias

Se utilizarán también fuentes secundarias como divulgaciones estatales estadísticas, las investigaciones, teorías y demás literatura enfocada tanto a la planeación y direccionamiento estratégico, como a las tácticas de seguimiento y control empleadas para la continuación de los planes de acción formulados a lo largo del trabajo; adicional a esto, se utilizarán otras fuentes terciarias como investigaciones y conceptos encontrados en la web que han sido referenciados para fundamentar la investigación a realizar.

6.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del plan estratégico se comenzará con la descripción de la empresa en cuanto a su reseña histórica, misión y visión actual, estructura organizacional y planes de servicios ofrecidos, los cuales servirán de base para el direccionamiento estratégico. Así mismo, se realizará un análisis detallado de los resultados de la matriz DOFA, para la generación de estrategias en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales, este estudio se desarrollará a partir del despliegue de las matrices EFE y EFI.

Una vez se hayan elaborado las matrices descritas en el anterior párrafo, se podrá complementar la información encontrada con otros métodos de generación de estrategias como lo son la matriz PEEA, MPC e IE (interno-externo). Después de encontrar plenamente cual es la estrategia más acorde a la situación de la empresa, se podrá proceder a la creación de los objetivos de forma detallada, los indicadores que lo componen, las tácticas o actividades a desplegar y en general todo el plan de acción necesario para cumplir con el nuevo rumbo trazado para la organización.

7. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

7.1 ANÁLISIS EXTERNO

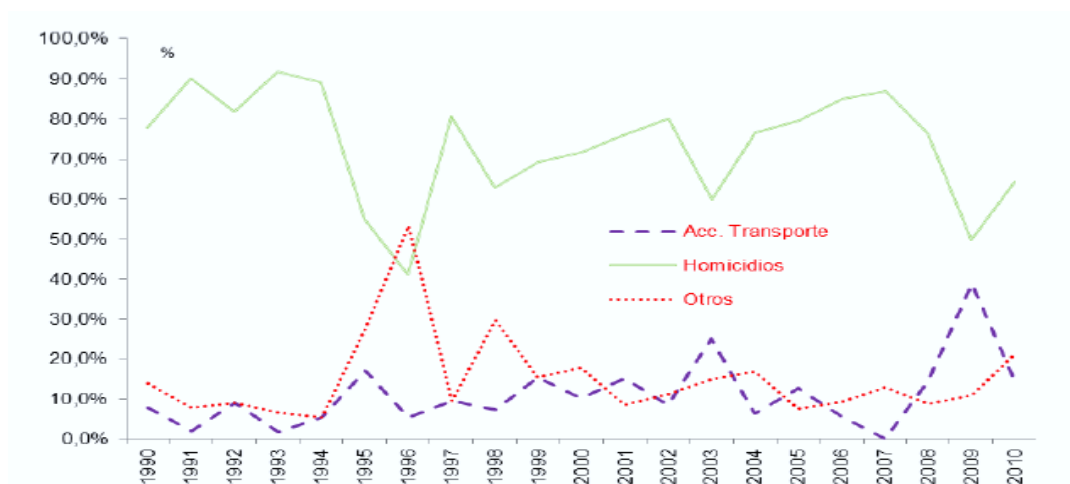
7.1.1 Factor demográfico

El estudio demográfico se realiza analizando el Municipio de Riofrío – Valle del Cauca; en el cual se encuentra ubicada la empresa “Netwan Connection” con información obtenida del Perfil Productivo de Riofrío, documento en el que muestran los datos relevantes al municipio. Para este tipo de estudio se tendrá en cuenta factores como tasa de mortalidad, composición de la población en la cabecera y relación de dependencia.

Tasa de mortalidad

El porcentaje de homicidios es creciente debido a la magnitud y situación derivada del conflicto armado en Colombia, gracias a la aparición de nuevos actores ilegales (las famosas Bacrim) en el municipio de Riofrío que ocasionan todas esas condiciones sociales por las que ha pasado.³¹ Con ello se podría explicar el crecimiento de Desapariciones, Desplazamiento, Reclutamiento Ilegal de Menores, Lesiones personales con o sin incapacidad permanente, ente otros.

Gráfica 8. Tasa de mortalidad por homicidios.



Fuente: Perfil productivo Municipio de Riofrío. p. 28

³¹ Perfil productivo Municipio de Riofrío. [en línea].

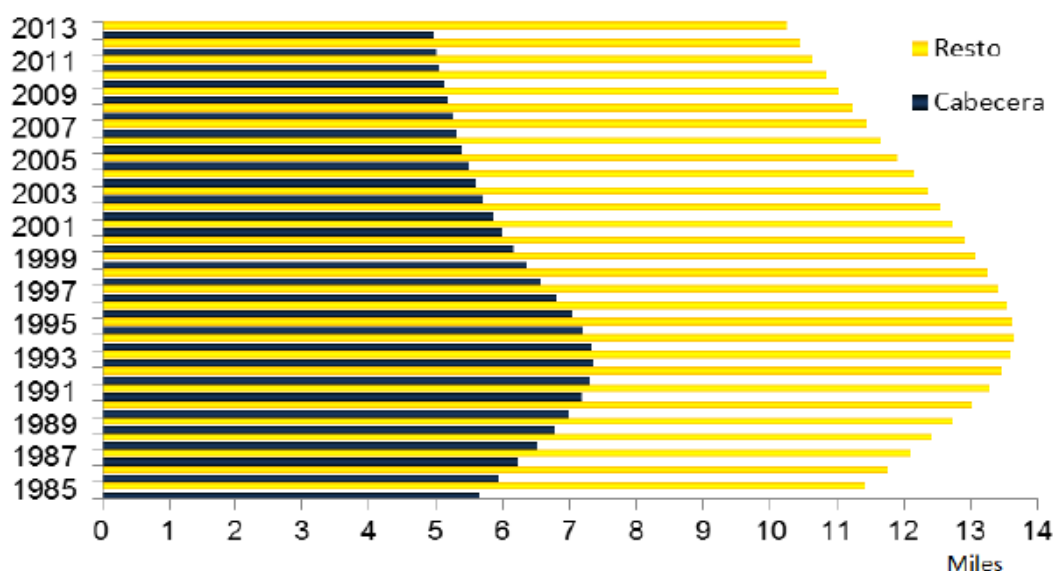
<https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.mintrabajo.gov.co%2Fcomponent%2Fdocman%2Fdownload%2F1619-perfilproductivoriofrío.html&ei=AbL4VMnkJli6ggSv4IDgDg&usg=AFQjCNHfa0uYfmqvDJfjxkRjdeqYMr5f3w&bvm=bv.87519884,d.eXY> . [citado 4 Marzo 2015].

Lo anterior constituye una amenaza para la organización, debido a las altas tasas de mortalidad a causa de los homicidios. Se registra una reducción en la renta de los hogares, la oferta laboral, además dificulta el desarrollo socioeconómico e induce a las madres cabeza de familia a trabajar; ya que por implicaciones de criminalidad involucran mayormente a la fuerza productiva masculina entre 15 y 64 años y niños, que contrario a estar estudiando tienen que participar activamente en el mercado laboral para contribuir con los ingresos de dichos hogares.

Composición de la población cabecera y resto del Municipio

Durante el periodo (1985 – 2013)³² en términos medio anual el 33.1% de la población vive en la cabecera municipal mientras que el otro 66.9% en el campo. El hecho de que más de la mitad de la población total de Riofrío habite la zona rural explica de cierto modo el lento nivel de desarrollo económico; ya que, la esperanza de vida tiende a ser menor y gran parte de los problemas derivados del conflicto armado se libran en las zonas rurales. Además, una economía donde la mayor población habita en zonas rurales marginales, se caracteriza por producir bienes primarios con poco valor agregado, lo que determina bajos niveles de ingreso, y por consiguiente una amenaza para la empresa.

Gráfica 9. Composición de la población cabecera y resto del municipio.



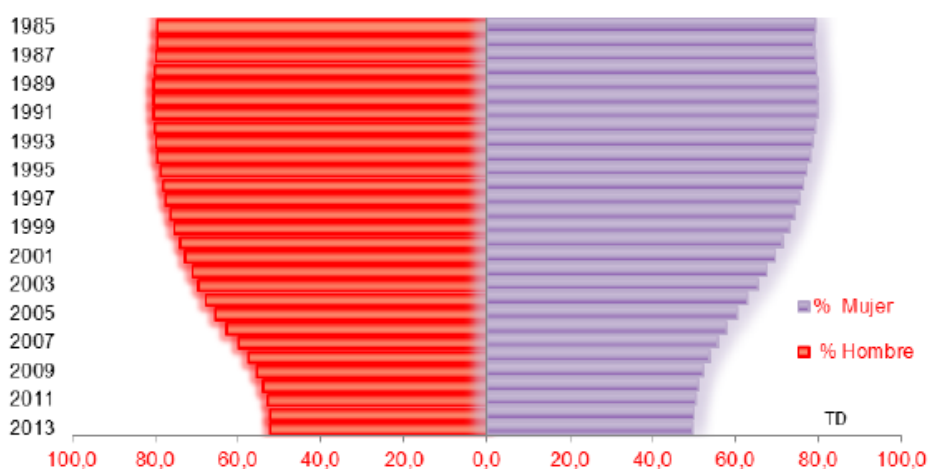
Fuente: perfil productivo Municipio de Riofrío. p.32.

³² Ibíd. p.32.

Relación de dependencia

La población considerada como dependiente (menores de 15 y mayores de 65 años) es lo que se conoce como tasa de dependencia de una población, cuyo aumento es negativo para la oferta laboral y para la economía³³. En el periodo (1985 – 2013) en promedio ha sido menor para las mujeres frente a los hombres, 73.5% y 76.0% respectivamente. A medida que la tasa de dependencia ha decrecido en el tiempo la población económicamente productiva aumenta y con ello el ingreso per cápita, por cual se convierte en una oportunidad, puesto que las personas tendrán mayor poder adquisitivo.

Gráfica 10. Relación de dependencia.



Fuente: perfil productivo Municipio de Riofrío. p.37.

Factor Demográfico	Oportunidad	Amenaza
Tasa de mortalidad por homicidios		Aumento de la tasa de mortalidad a causa de homicidios.
		Reducción la renta en los hogares
Composición de la población en la cabecera		Lento nivel de desarrollo económico.
		Mayor ingreso económico en la zona rural.
Relación de dependencia	Menor tasa de dependencia.	

Fuente: Elaboración propia. 2015.

³³ Ibíd. p.37.

7.1.2 Factor Político

Actualmente, las comunicaciones juegan un importante papel en el día a día de las personas y se hace cada vez más necesario tener información al alcance de la mano. Se vive en un mundo con base en las herramientas que nos proporcionan las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, TIC.

Debido a lo anterior, el Gobierno Colombiano ha logrado que el país incremente la disponibilidad de nuevas tecnologías, mejore la capacidad de investigación, desarrollo y transferencia de información, incrementando los niveles de acceso a internet en Banda Ancha, Telefonía Móvil y equipo de cómputo. Todo esto debido a, que se ha logrado una legislación acorde a las necesidades de comunicación que se evidencia en la sociedad. Esta nueva normatividad es la llamada Ley 1341 de 2009, en donde el Ministerio de comunicaciones realiza un cambio profundo y deja de lado este nombre por Ministerio de Tecnologías de la información y las comunicaciones, Ministerio TIC.

Los cambios implantados no solo van desde el nombre, sino que también abordan funciones institucionales como manejar la política del sector, trabajar por la consolidación y desarrollo del mismo, llevando estos recursos tecnológicos y de comunicación a toda la comunidad. Dichos cambios le permitirá al gobierno contar con procesos eficientes para enfrentarse a un mercado de constante cambio.

Son entonces las TIC el conglomerado de herramientas, recursos, programas, equipos, aplicaciones, redes y mecanismos que permiten el procesamiento y modificación de información.

La ley 1341³⁴ del 2009 en el artículo 3 expone que:

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

Trayendo como ventajas el hecho de que promueve la libre y leal competencia, evitando el abuso de posiciones dominantes por parte de la competencia dada las restricciones creadas para éstas, promueve la seguridad informática y de redes, aumentando el desarrollo del sector de tecnologías de información, además de que contribuye a la economía del país, la competitividad, exportaciones y generación de empleo.

³⁴ Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Ley 1341 de 2009. [En línea]. http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3707_documento.pdf. [Citado en 04 de marzo de 2015]

Factor Político	Oportunidad	Amenaza
Ley 1341 de 2009	Ley 1341 de 2009	

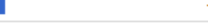
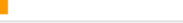
Fuente: Elaboración propia. 2015.

7.1.3 Factor Económico

Inflación

Si bien es cierto, la inflación es el incremento de los precios de los productos en un periodo de tiempo determinado, siendo el IPC (índice de precios al consumidor) el valor que representa esta variable. La variación anual que tuvo Colombia³⁵ en cuanto al IPC fue de 4,4% décimas por encima del mes anterior que fue del 1,2% de tal forma que la inflación acumulada para el 2015 es de 1,8%.

Gráfica 11. Porcentaje del IPC acumulado del año 2015 para Colombia.

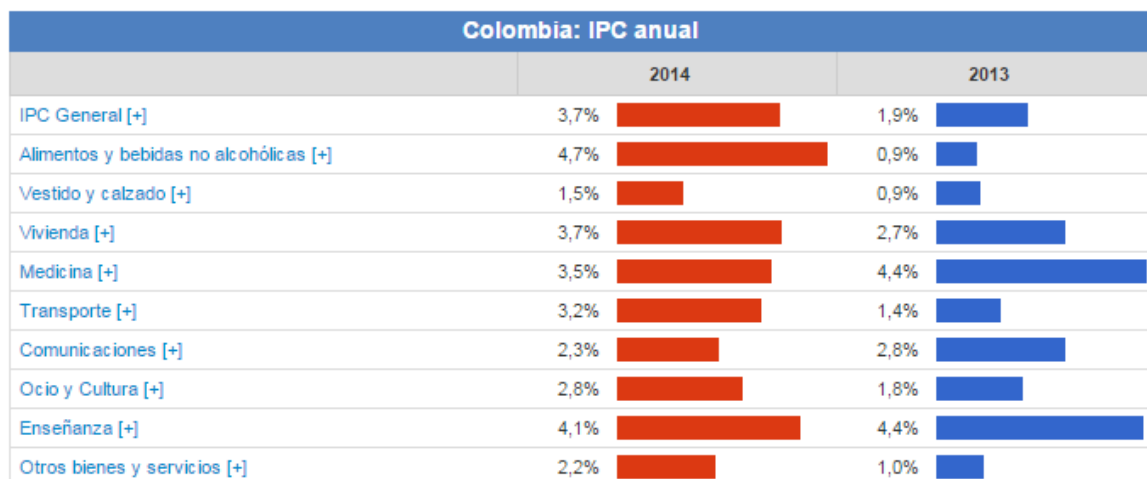
IPC Colombia Febrero 2015						
	Interanual		Acum. desde Enero:		Variación mensual	
IPC General [+]	4,4%		1,8%		1,2%	
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	6,8%		3,3%		1,8%	
Vestido y calzado [+]	1,5%		0,2%		0,1%	
Vivienda [+]	3,4%		0,5%		0,5%	
Medicina [+]	3,7%		1,6%		0,9%	
Transporte [+]	3,5%		1,5%		0,5%	
Comunicaciones [+]	4,4%		2,4%		2,4%	
Ocio y Cultura [+]	4,0%		-0,3%		-0,7%	
Enseñanza [+]	4,7%		4,4%		4,4%	
Otros bienes y servicios [+]	2,5%		1,0%		0,6%	
< IPC 2015-01						

Fuente: Datosmacro.com

El porcentaje del IPC general del año 2013 fue de 1.9%, y al siguiente año subió a 3.7%; lo que significa una amenaza para la organización porque la capacidad adquisitiva de las personas con respecto al servicio de internet; va a disminuir en la media en que compran los bienes y servicios de primera necesidad como alimentos, vestido, transporte; dejando al sector de telecomunicaciones en un segundo plano como se observa a continuación:

³⁵ Datos Macro.com. IPC de Colombia. [En línea]. <http://www.datosmacro.com/ipc-paises/colombia> [Citado en 04 de marzo de 2015].

Gráfica 12. IPC anual de Colombia.



Fuente: Datosmacro.com

PIB (Producto Interno Bruto)

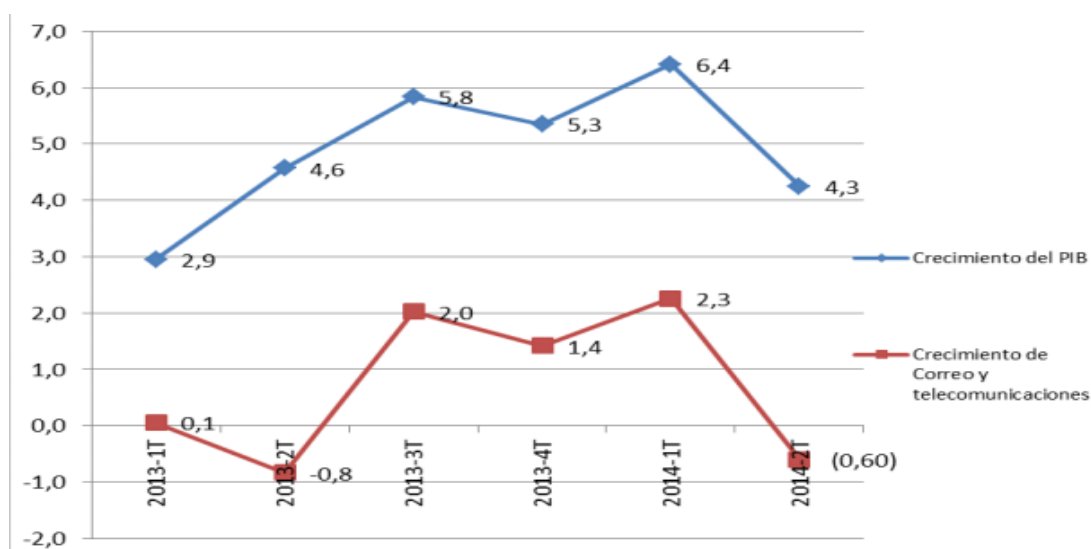
Dada las cifras otorgadas por la Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC)³⁶: se puede evidenciar que el sector de comunicaciones se ha comportado de manera estable a lo largo de los cuatro periodos del año 2013. (Gráfica 14).

Por otro lado, es importante tener en cuenta la fluctuación y comportamiento del PIB debido a que este representa la producción de bienes y servicios final de un país en un periodo determinado. Dada la información en el informe compartido por la CRC se establece que, durante el primer trimestre del año 2013 el PIB creció en un 2,9% y mantiene cifras positivas a lo largo del año, mientras que el sector de correos y telecomunicaciones sólo lo hizo en un 0,1% en el primer trimestre y presentó inestabilidad en el resto de periodos. En cuanto al año 2014 la tendencia de ambas variables aumentó en el primer trimestre; caso contrario al segundo, en donde disminuyó a 4,3% el PIB nacional y a 0,6% el sector de Telecomunicaciones.

³⁶ Comisión de Regulación de Comunicaciones. Reporte de Industria TIC. [En línea].https://www.crc.com.gov.co/recursos_user/Documentos_CRC_2014/Informes/Reporte_industria_TIC_2014_V40.pdf. [Citado en 04 de marzo de 2015]. p 6

De la anterior descripción se puede destacar que los crecimientos mencionados presentaron tendencias similares, salvo durante el segundo trimestre del 2013 en el que el crecimiento de correos y telecomunicaciones tuvo una leve caída.³⁷

Gráfica 13. Crecimiento del sector respecto al crecimiento del PIB



Fuente: Banco de la República y DANE, tomado por: Comisión de Regulación de Comunicaciones, Reporte de Industria TIC.

En complemento a la anterior información, se tiene un análisis en donde se evidencia la participación y el aporte en el PIB por parte del sector de telecomunicaciones³⁸:

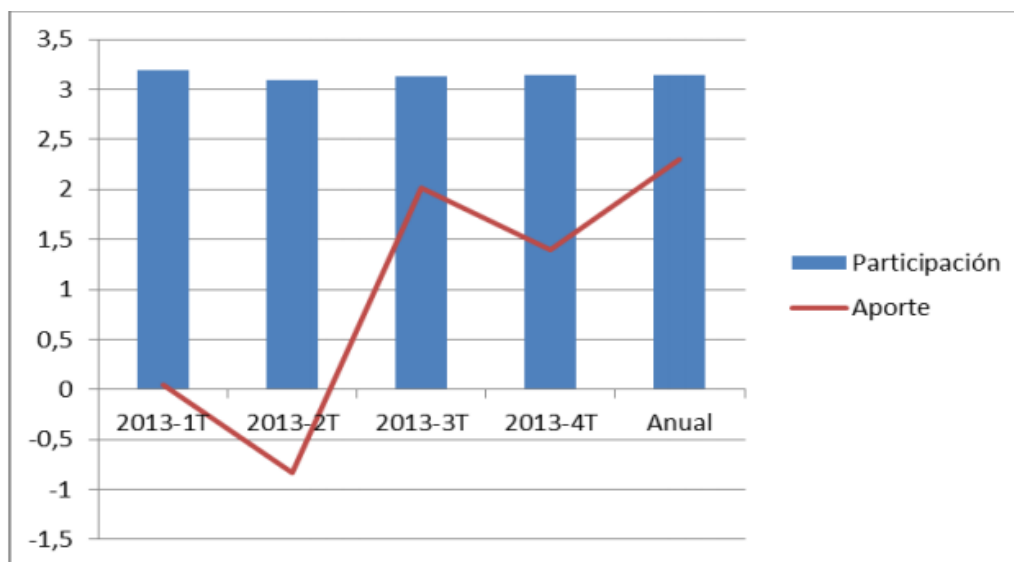
La participación del sector de Correos y telecomunicaciones en el PIB para el primer trimestre del año 2013 es de 3,18%, en el segundo trimestre bajó levemente a 3,09%, para el tercer trimestre la participación subió a 3,13% y para el cuarto trimestre alcanzó 3,14%, lo que demuestra una estabilidad de la participación del sector de correos y telecomunicaciones dentro del PIB. Ahora bien, el aporte de los servicios de correo y telecomunicaciones al crecimiento del PIB desde el primer trimestre del año 2013 hasta el primer trimestre del año 2014 ha sido de 0,1%, -0,8%, 2%, 1,4% y 2,3% para el año completo, tal como se observa en el gráfico 11, con lo cual, se observa mayor variabilidad en el desempeño de esta variable.

³⁷Ibíd. p 6

³⁸ Ibíd. p.6

En términos generales se observa una estabilidad de la participación del sector correo y telecomunicaciones dentro del PIB durante los cuatro trimestres del año 2013.

Gráfica 14. Participación y aporte al crecimiento del sector Correo y telecomunicaciones dentro del PIB



Fuente: Banco de la República y DANE, tomado por: Comisión de Regulación de Comunicaciones, Reporte de Industria TIC.

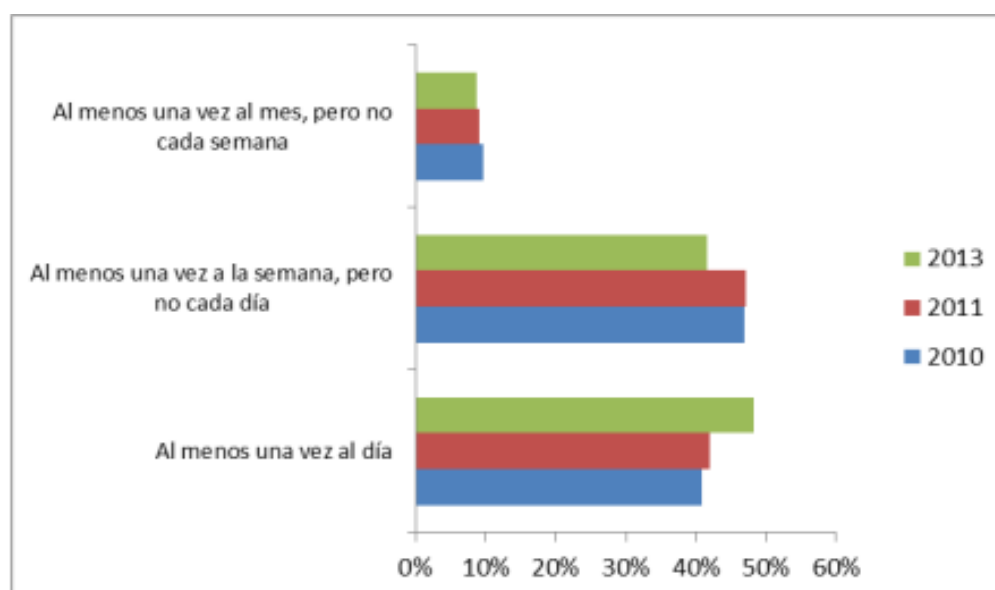
Tendencia de uso de internet

Por otro lado, también se tiene en cuenta información sobre el uso de internet en los hogares colombianos, ya que el comportamiento de esta variable sirve de apoyo en la toma de decisiones y la determinación de que tan factible es el sector de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones. Dado esto, se tiene que:

Según datos de la Encuesta Nacional de Hogares que realiza el DANE analizada en el informe del CRC, el número de hogares con conexión a Internet aumentó aproximadamente en 102,16% en el período 2010-2013, al pasar de 19,3 hogares con conexión por cada 100 hogares en el 2010 a 35,6 hogares en el 2013. En la gráfica 15 se puede observar la frecuencia con la que los colombianos usaron Internet en los años 2010, 2011 y 2013. Es así como, durante 2010, las personas que usaron Internet y lo hicieron al menos una vez al día representaban cerca del 41% de la muestra, mientras que en 2013 dicho número aumentó 8 puntos porcentuales (48,29%). Por otro lado, en 2010, las personas que accedieron a Internet al menos una vez al mes, representaron cerca del 10% de la muestra, mientras que en el 2013 representaron el 8,75%³⁹.

³⁹ Ibíd. p.7

Gráfica 15. Uso de internet en los hogares Colombianos

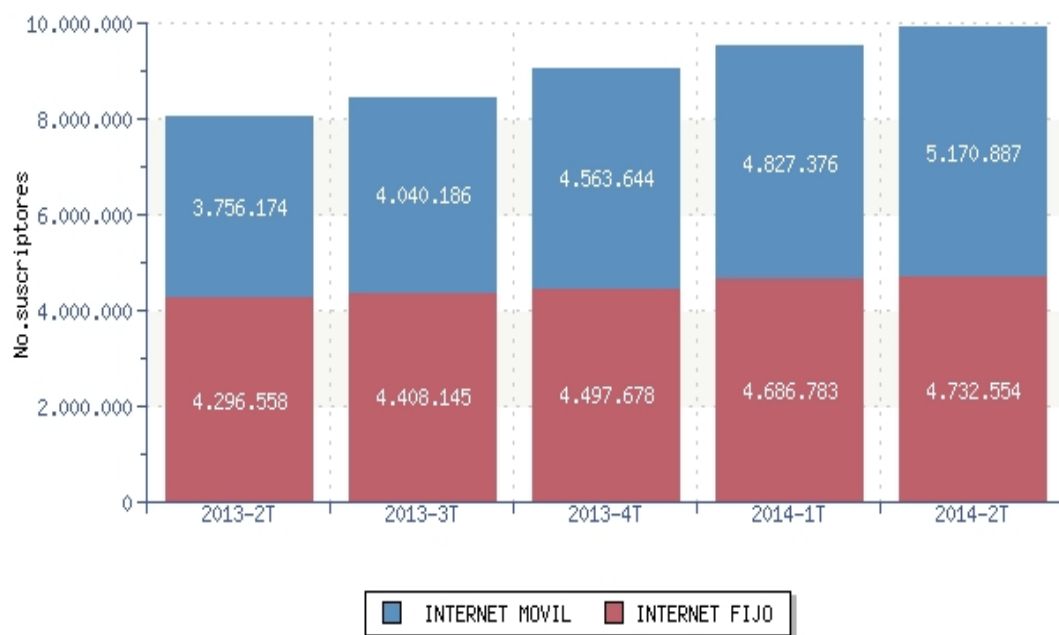


Fuente: DANE. Encuesta Nacional de Hogares 2013, tomado por: Comisión de Regulación de Comunicaciones.

Además de los datos analizados del uso de Internet en los hogares, también se debe analizar el número de suscriptores, ya que esta información es aún más relevante en el proceso de establecer la rentabilidad de la organización estudiada, puesto que, se podría evidenciar oportunidades en el entorno además de posibles proyecciones. Dado esto, es posible observar según cifras otorgadas por el Ministerio de las TIC⁴⁰ en la gráfica que existe un incremento paulatino desde el segundo trimestre del año 2013 con 4.269.558 suscriptores hasta el segundo trimestre del 2014 con 4.732.554 suscriptores, esto en lo que concierne a internet Fijo que es el factor de estudio en este caso.

⁴⁰ Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Internet por tipo de acceso. [En línea].
<http://estrategiaticolombia.co/estadisticas/stats.php?&pres=content&jer=1&cod=&id=26#TTC>.
 [Citado en 04 de marzo de 2015].

Gráfica 16. Internet por tipo de acceso.



Fuente: Página Web Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Gráfica 17. Total internet por tipo de acceso trimestral.

TRIMESTRE	INTERNET FIJO	INTERNET MÓVIL	TOTAL
2010-1T	2.309.688	965.093	3.274.781
2010-2T	2.426.942	1.128.096	3.555.038
2010-3T	2.538.480	1.481.678	4.020.158
2010-4T	2.651.363	1.708.633	4.359.996
2011-1T	2.834.387	2.197.646	5.032.033
2011-2T	3.024.197	2.479.478	5.503.675
2011-3T	3.198.894	2.686.056	5.884.950
2011-4T	3.331.168	2.788.733	6.119.901
2012-1T	3.481.185	2.964.612	6.445.797
2012-2T	3.567.233	3.070.132	6.637.365
2012-3T	3.746.961	3.290.281	7.037.242
2012-4T	3.898.754	3.209.059	7.107.813
2013-1T	4.114.364	3.417.547	7.531.911
2013-2T	4.296.558	3.756.174	8.052.732
2013-3T	4.408.145	4.040.186	8.448.331
2013-4T	4.497.678	4.563.644	9.061.322
2014-1T	4.686.783	4.827.376	9.514.159
2014-2T	4.732.554	5.170.887	9.903.441

Fuente: Página Web Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Factor Económico	Oportunidad	Amenaza
Inflación		Variación del IPC
PIB	Aporte del sector de comunicaciones al PIB	Comportamiento general del PIB
Tendencia de uso	Frecuencia de uso de internet en los hogares	
	Número total de suscriptores a internet	
	Tendencia estable del uso de internet	

Fuente: Elaboración propia. 2015.

7.1.4 Factor Tecnológico

En lo que respecta al factor tecnológico, se toma el artículo publicado 05 de septiembre de 2014 en la página Web del Ministerio de las TIC en donde exponen que el Presidente Juan Manuel Santos presentó en la ceremonia de cierre de Andicom 2014, ante la industria TI del país, el plan de tecnología que regirá a Colombia durante los próximos 4 años.

En esta presentación el Presidente⁴¹ dijo: “que el gobierno y sector privado tienen la tarea conjunta de consolidar una industria TI de clase mundial y que para lograrlo la clave es el desarrollo del talento digital. También buscamos que el país sea líder regional de emprendimiento TIC”.

Contando con algunos aspectos de mayor relevancia como lo son:

Servicios

- Avanzar en la masificación de los servicios de internet para que los colombianos tengan las mismas oportunidades, manteniendo los computadores más baratos del continente.
- Consolidar la política para la gestión de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos.

Infraestructura

- Continuar desplegando redes de alta velocidad. Ya hay 1.078 municipios conectados por fibra óptica y a las zonas apartadas como Amazonía, Orinoquía y Chocó, donde no es posible llegar con esta tecnología, llevaremos redes inalámbricas de alta velocidad.

⁴¹ Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Sala de prensa/Noticias. [En línea]. <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-7080.html>. [Citado en 04 de marzo de 2015].

- Ampliar las redes de cuarta generación a todo el país e instalar 1.000 zonas Wi Fi para acceder a internet gratis en zonas públicas.
- Ampliar la cobertura de la televisión pública al 100% del territorio Nacional. (Actualmente del 65%).

Cabe resaltar que el Plan Vive Digital 2010 – 2014 cumplió todas sus metas que aportaron la mayor transformación del ecosistema digital del país para erradicar la pobreza y crear empleo.⁴²

Esta tecnología pondrá a disposición de los usuarios más y mejores servicios, como programas de monitoreo de seguridad en tiempo real. La diferencia entre la gente que tiene acceso a las tecnologías de la información y la comunicación y quienes no lo tienen, conocido como brecha digital, es uno de los elementos claves para el crecimiento económico de la región, constituyéndolo una amenaza para la organización; puesto que cada vez más personas podrán tener el servicio de internet de alta velocidad en sus hogares.

Factor Tecnológico	Oportunidad	Amenaza
Plan Nacional de tecnología		Masificación del uso de internet por medio de fibra óptica
		Zonas Wifi gratis

Fuente: Elaboración propia. 2015.

7.1.5 Factor Sociocultural

Tendencia

Las tendencias de consumo para NETWAN CONNECTION está dada por:

PLAN INTERMEDIO 512 KBPS que es una conexión rápido por medio de la cual se puede escuchar música en línea, realizar llamadas de voz IP, descargar archivos, realizar transacciones, entre otros.

PLAN EMPRESARIAL 2048 KBPS: perfecto para trabajar por internet, compartir archivos, descargar y actualizar software, comercio electrónico y gran cantidad de opciones que requieren de una mayor transmisión de información.

Internet ha sido considerado para muchos como un intercambio social en tiempo real, es por eso que Difícilmente las empresas dejarán por fuera los medios electrónicos, mucho menos cuando la penetración se acerca a lograr la mayoría de la población.

A pesar de que las cifras de conectividad están en ascenso, hay sectores de la población que nunca se conectarán. “Va a ser muy difícil pasar del 80%“. En el

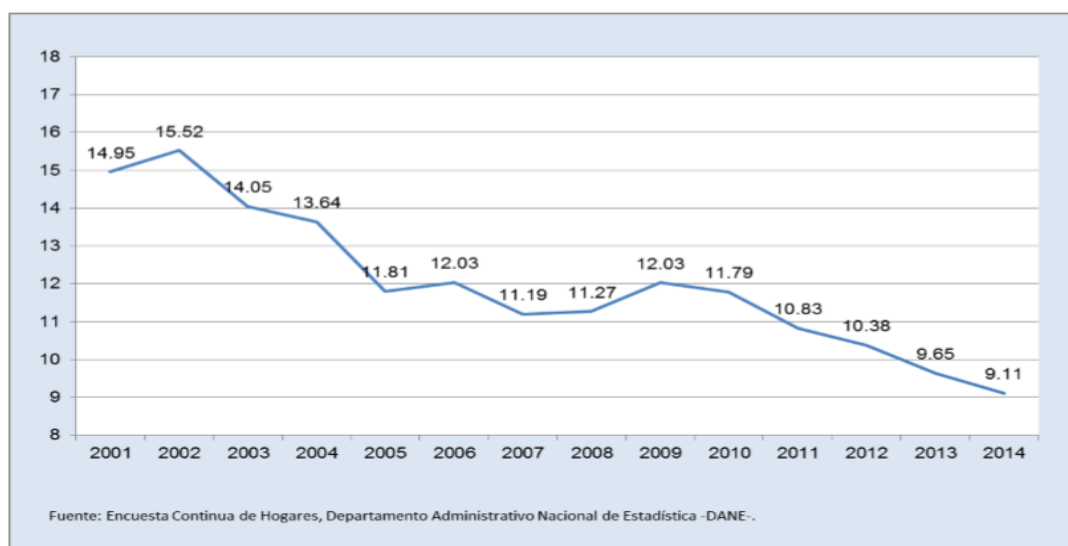
⁴² Ibíd. [Citado en 04 de marzo de 2015].

20% ‘rebelde’ hay sectores poblacionales que ya decidieron nunca entrar a internet. Sin embargo, el 46% de la población que se conecta a la red lo hace desde un portátil, una cifra que el año pasado estaba en el 39% y el computador de escritorio está en 70%, frente al 68% del año pasado.⁴³ Cifras que dan una tendencia estable al uso de internet.

Desempleo

En cuanto al desempleo se puede evidenciar que, la tendencia a disminuir el porcentaje de esta variable se mantiene; desde el año 2009 con un 12,03% y 9,11% en el 2014. Este factor resulta beneficioso para la organización; ya que, representa el aumento en los ingresos de los colombianos y por consiguiente la posibilidad de que puedan adquirir los servicios de la organización, propiamente en el municipio de Riofrío. Es de notar, que este índice se ve afectado por épocas estacionales como la decembrina, por lo que puede que en este periodo del año se vean más pagos del servicio de internet.

Gráfica 18. Tasa de desempleo en Colombia; total nacional.



Fuente: Banco de la República.

Factor Socio Cultural	Oportunidad	Amenaza
Tendencia de uso de los planes de internet	Aumento del % de conectividad.	
	Disminución en la tasa de desempleo	
Fuente: Elaboración propia.		

⁴³ <http://internet-latinoamerica.blogspot.com/search/label/Tendencias%20Digitales>

7.1.6 Factor Ambiental

En cuanto a este aspecto, se debe tener en cuenta que existen lugares poco aptos para la instalación de nodos e infraestructura como los espacios de abundante zona verde, colinas u árboles, igualmente la señal vía radio hace que la transmisión pueda ser afectada por interferencias de otras empresas, el clima y sus cambios también afectan.

Por otro lado, siguiendo los lineamientos estratégicos el desarrollo de toda infraestructura de telecomunicaciones se hace respetando todas las normas legales que tienen que ver con el medio ambiente y el impacto ambiental.

Factor Ambiental	Oportunidad	Amenaza
Clima y Entorno	Efectos del clima	
	Espacios poco aptos para la instalación de redes.	

Fuente: Elaboración propia. 2015.

Tabla 9. Compendio de variables del Análisis Externo.

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Ley 1341 de 2009	O				X
Comportamiento del PIB	A		X		
Variación del IPC	A	X			
Aporte del sector al PIB	O			X	
Frecuencia del uso de internet por hogares	O				X
Número total de suscriptores	O			X	
Masificación del uso del internet por medio de fibra óptica	A	X			
Zona Wifi gratis	A	X			
Efectos del clima	A		X		
Espacios poco aptos para la instalación de redes	A		X		
Aumento tasa mortalidad a causa de los homicidios	A	X			
Reducción de la renta en los hogares	A	X			
Mayor ingreso económico en zona rural	A	X			
Disminución de la tasa de dependencia	O			X	
Aumento del porcentaje de conectividad	O			X	
Lento nivel de desarrollo económico	A		X		
Tasa de desempleo	O			X	
Tendencia estable el uso de internet	O				X
Reducción de precios no es alta	O			X	
Barreras de entrada alta en cuanto a inversión	O			X	
ABREVIATURAS:					
A/O= Amenaza/Oportunidad					
AM=Amenaza Mayor am=Amenaza menor			om=Oportunidad menor OM=Oportunidad Mayor		

Fuente: Elaboración propia. 2015.

7.2 ANALISIS INTERNO

7.2.1 Competencia

La empresa “Netwan Connection” se dedica a la venta de planes de internet vía radio para hogares y empresas en general. En Riofrío, se han identificado algunas empresas dedicadas a la venta de internet vía radio, y a sus sustitutos como:

Competencia directa

- **Internet CLARO HOGAR:** Empresa dedicada a la venta de paquetes de internet móvil, telefonía y televisión por cable. Además brinda tecnología 4G LTE que es considerada como la cuarta tecnología en redes móviles, una de la más avanzada del mundo que permite disfrutar de excelentes velocidades de navegación.
- **Internet COVI:** empresa dedicada a la conexión a internet vía radio en el municipio de Riofrío.

Sustitutos

- **Modem (MOVISTAR-CLARO):** es un mecanismo que se utiliza desde un computador portátil o fijo con diferentes velocidades que combina el almacenamiento de información y conexión a Internet.

Internet subsidiado por el municipio: Planes de conexión a internet para estratos 1 y 2 vía radio.

La oportunidad de competencia que maneja NETWAN CONNECTION es considerada una debilidad mayor, puesto que las demás empresas manejan el mismo servicio con mejor tecnología. El nivel de rivalidad es bajo por consiguiente es una debilidad. Además, Netwan tiene un punto de atención al cliente caso contrario a la competencia que no cuenta con ninguno, lo que representa una fortaleza.

Factor Interno	Fortaleza	Debilidad
Competencia	Punto de atención al cliente	Nivel de rivalidad
		Oportunidad para la competencia

Fuente: Elaboración propia. 2015.

7.2.2 Talento Humano

“Netwan Connection” cuenta con un número reducido de empleados, razón por la cual la empresa no realiza proceso de selección de personal y solo se realiza contratación directa basada en la intuición, lo que es considerado como una debilidad en la organización. No se realizan capacitaciones ni inducciones al trabajador, debido a que la organización lleva poco tiempo de funcionamiento y desde su inicio cuenta con el mismo personal, razón por la cual cuenta con bajos niveles de ausentismo y rotación de personal.

La empresa busca crear estrategias que permitan a los colaboradores alcanzar los objetivos planteados por la organización, pero no cuenta con un sistema adecuado de descripción de funciones para cada cargo, por lo que se realiza de manera verbal y poco formal y esto conlleva a que en ocasiones no se cumplan estos objetivos.

Dentro de la organización se rigen comportamientos éticos, se definen políticas disciplinarias y códigos de conducta acorde con la función dentro de la compañía.

A continuación se describen los cargos y funciones establecidas en la organización:

- Gerente: actúa como representante de la empresa se encarga de preparar tareas y objetivos, define los objetivos y planes de la empresa.
- ingeniero técnico: encargado de solucionar problemas con las redes y de garantizar el estado de la conexión.
- Asesor administrativo y comercial: se encarga de asesorar la parte comercial y administrativa.
- Contadora: Persona encargada de llevar la contabilidad de la empresa y de sus obligaciones financieras.
- Técnico en instalación: es el encargado de la instalación y monitoreo constante del servicio, además ejerce funciones de auxiliar comercial.

Factor Interno	Fortaleza	Debilidad
Talento Humano	Bajo nivel de ausentismo y rotación del personal	Selección del Personal
	Comportamientos éticos	Funciones no formalizadas
	Personal competente	

Fuente: Elaboración propia. 2015.

7.2.3 Dirección

En “Netwan Connection” el gerente es el encargado de diseñar las estrategias para alcanzar los objetivos que se plantean. El gerente no utiliza mecanismos de participación, implementó en la organización un liderazgo **laissez-faire**, esta expresión francesa significa “déjalo ser” y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta⁴⁴. Este tipo de liderazgo implementado por el gerente puede ser efectivo si el monitorea lo que se está logrando y lo retroalimenta con los demás integrantes de la organización, en caso contrario sería evidente que el gerente no ejerce el suficiente control.

La organización carece de capacidad directiva, debido a que la empresa en el poco tiempo que lleva no ha implementado estándares sobre la toma de decisiones y las estrategias no están sincronizadas. Los problemas de la empresa se originan en la atención al cliente, logística y coordinación, donde el objetivo principal es satisfacer al cliente con una instalación oportuna, al menor tiempo y de calidad.

Dentro de la organización no se han establecido claramente las funciones, y es muy común ver que el técnico en instalación y mantenimiento puede ejercer funciones administrativas y contables.

Las decisiones no son tomadas normalmente por los encargados, sin embargo, el proceso de delegación para tomar decisiones o realizar operaciones es muy débil; los asuntos, tanto de producción o ventas, son centralizados a la gerencia, en donde se espera un determinado tiempo para conocer la respuesta de los casos presentados y en ocasiones no es oportuno o el esperado.

La empresa no cuenta con un sistema de control y evaluación, por lo que no se tienen bien definidas las funciones de cada trabajador es muy complejo evaluar el desempeño y tomar medidas correctivas.

Factor Interno	Fortaleza	Debilidad
Dirección		Capacidad directiva
		Sistema de control y evaluación

Fuente: Elaboración propia. 2015.

⁴⁴Nociones de economía y empresa. liderazgo laissez-faire. [en línea]. <https://nocionesdeeconomiaeyempresa.wordpress.com/2013/04/21/los-principales-estilos-de-direccion-empresarial/> [citado en 8 Marzo de 2015].

7.2.4 Mercadeo

El segmento de mercado objetivo para la empresa “Netwan Connection” está dado por las personas con edades entre los 15 y 60 años del Municipio de Riofrío-Valle, debido a que esta población representa para el DANE aquellos que pueden estar económicamente activos, constituyendo una oportunidad para la organización ya que aportan una parte de sus ingresos al pago del servicio de internet prestado por la compañía.

La evolución en cuanto al segmento de mercado que tiene la empresa “Netwan Connection” fue creciente en los años 2011, 2012 mientras se implementaba el nuevo servicio en el territorio, pero conforme la competencia intensificó las estrategias para masificar su clientela, la compañía bajo su cuota de participación, experimentando una disminución en las ventas. Esto debido a que, la empresa no supo implementar tácticas de permanencia en el mercado convirtiendo una oportunidad en debilidad.

La empresa tiene solo una sede radicada en el municipio mencionado, la cual se compone por una oficina de atención al público, pero debido a que sólo se cuenta con una persona para todo el desarrollo de las actividades, tanto de venta, atención al cliente, mantenimiento, cartera, soporte técnico hasta las financieras y contables; la oficina permanece la mayor parte del tiempo cerrada, ya que el personal no dispone de espacio para ejecutar las tareas dentro del establecimiento. Lo anterior supone una debilidad debido a que se pierde contacto con el cliente y el proceso de fidelización se hace más difícil.

Como consecuencia a la falta de personal, se podría afirmar que la venta se da por recomendaciones de clientes a otras personas, este método es conocido como “voz a voz” el cual consta de comunicar a otros individuos la experiencia que se tuvo con un producto o servicio determinado, en el caso particular las características principales que se comentan son el precio del plan, la velocidad y límite de navegación y cláusulas de permanencia. Además del voz a voz, se cuenta con venta directa en los momentos en que se tenga la oportunidad. A pesar de que se cuenta varios mecanismos de venta, se considera una debilidad esta variable, ya que no son procesos establecidos y se realizan esporádicamente.

Actualmente, no se cuenta con montos mínimos de ventas, por lo que el personal sólo atiende solicitudes de instalación, monitoreo y soporte técnico y cobro de cartera. La función de vender no es definida formalmente ni siquiera para cumplir con los topes del punto de equilibrio para mantener la organización a flote, es decir que se reduce a ofrecer el servicio de vez en cuando. Esto ocasiona que no haya un orden en las operaciones y que no se tenga claro las cuentas. Por consiguiente, dificulta conocer las utilidades reales del negocio.

En cuanto al precio se establecieron con base a los fijados por el mercado de telecomunicaciones, ya que existe una norma que regula dicho aspecto. Por otro lado se tiene también los descuentos manejados por la empresa, los cuales consistían en descontar \$10.000 pesos del mes más cercano a pagar si el cliente recomendaba a alguien y dicha persona se afiliaba a los servicios de la

organización. Este aspecto juega un papel relevante, ya que brinda a la empresa un mecanismo de captación de clientes.

Otro aspecto de cabal importancia, es el de las políticas de garantía, debido a que estas ofrecen a los usuarios una plataforma de seguridad a cualquier daño, inconformidad o perjuicio que se presente con el servicio. Dicha garantía está dada en 8 días después de realizada la instalación de internet a la persona solicitante, claro está se hará efectiva si es requerida por la persona.

Factor Interno	Fortaleza	Debilidad
Mercadeo	Mercado objetivo de la empresa	Evolución en el mercado
	Políticas de precio	Fuerza y tipo de ventas
	Políticas de garantía	

Fuente: Elaboración propia. 2015.

7.2.5 Servicio al Cliente

En el año 2014 la empresa “Netwan Connection” realizó una encuesta en conjunto con estudiantes de la Universidad del Valle sede Tuluá para medir el nivel de satisfacción de sus clientes en ese año. La ficha técnica para dicha encuesta está dada a continuación:

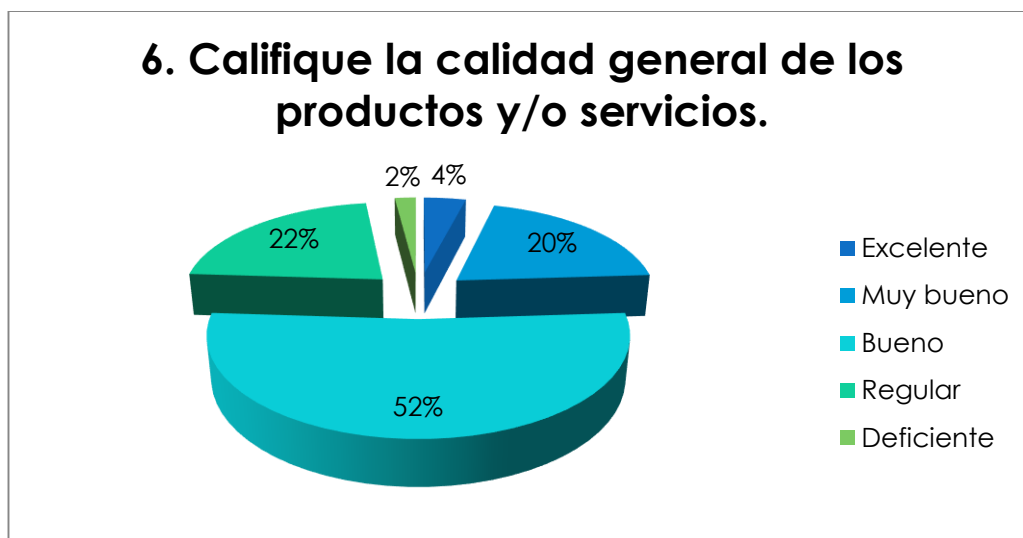
Tabla 10. Ficha Técnica encuesta de satisfacción del cliente año 2014

Ficha Técnica	
Diseño muestral	Probabilístico.
Población objetivo	Clientes activos del municipio de Riofrío Valle.
Universo o población	58 personas
Técnica	Entrevista cara a cara en los hogares de los clientes.
Tamaño muestral	50 personas
Momento de aplicación	12 de Mayo de 2014
Margen de error	5%
Nivel de confianza	95%

Fuente: Elaboración propia.

El promedio del nivel de satisfacción según los datos arrojados en la encuesta mantiene un nivel aceptable pero se está acercando a un nivel bueno a pesar de la falta de formalidad en muchos de los procesos, nivel que se ve reflejado al ver que el total de los clientes encuestados (50 clientes) definen la calidad de los productos y servicios con un porcentaje de 20% Muy bueno y 52% Bueno., además el 74% usaría nuevos productos que la empresa ofreciera y el 72% recomendaría estos productos como se ve en las siguientes gráficas.

Gráfica 19. Calidad general en los servicios ofrecidos por “Netwan Connection”.



Fuente: Elaboración propia. 2015.

Gráfica 20. Opinión de los clientes respecto de la adquisición del servicio de internet



Fuente: Elaboración propia. 2015.

Gráfica 21. Opinión de los clientes respecto a la recomendación del servicio



Fuente: Elaboración propia. 2015.

Además de lo anterior, es de notar que el personal encargado del soporte técnico tiene un archivo con datos de todos los clientes de la empresa para posteriores consultas; esto sirve de base para brindar al usuario un espacio de recomendaciones en el uso de los equipos instalados para mayor efectividad del servicio; además de atender las quejas, dudas o reclamos vía telefónica, lo que constituye una fortaleza para la organización. Por otro lado, la compañía no cuenta con planes, índices o sistema de mejoramiento, al igual que sistema de auditorías y seguimiento que ofrezcan un soporte de los aspectos a cambiar o mejorar dentro de la empresa, convirtiéndose en un punto negativo para la misma.

Factor Interno	Fortaleza	Debilidad
Servicio al Cliente	Base de datos de los clientes	
	Nivel de satisfacción del cliente	
	Sistema de PQRS	

Fuente: Elaboración propia. 2015.

7.2.6 Capacidad Financiera

De acuerdo a la información proporcionada por la empresa, se evidenció que existe desorden en las cuentas de los estados de resultados, ya que el colaborador que realiza los cobros de cartera no lleva un registro estructurado de los pagos que realizan los clientes en un balance general o estado de resultados por periodo. Es por tal motivo, que se procedió a estructurar de manera más clara las cifras correspondientes al estado de resultados de los años 2013 y 2014 otorgadas por la organización.

Tabla 11. Estado de Resultados años 2013-2014

ESTADO DE RESULTADOS		
NETWAN CONNETION		
	AÑO 2013	AÑO 2014
INGRESOS		
Ingresos por servicios	\$ 70.797.420	\$ 44.772.000
	\$ 70.797.420	\$ 44.772.000
COSTO DE VENTAS		
Costo de ventas	\$ 22.604.688	\$ 21.928.379
	\$ 22.604.688	\$ 21.928.379
UTILIDAD BRUTA	<u>\$ 48.192.732</u>	<u>\$ 22.843.621</u>
GASTOS GENERALES		
Gastos operacionales, Administración y Ventas	\$ 10.848.902	\$ 9.168.600
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	<u>\$ 37.343.830</u>	<u>\$ 13.675.021</u>
Impuesto sobre la renta	\$ 1.458.600	\$ 2.046.500
UTILIDAD NETA	<u>\$ 35.885.230</u>	<u>\$ 11.628.521</u>

Fuente: Elaboración Propia. 2015.

Tabla 12. Variación entre periodo anual, Estados de Resultados.

ESTADO DE RESULTADOS VARIACIÓN ENTRE PERIODO ANUAL		
	Variación \$	Variación %
INGRESOS		
Ingresos por servicios	<u>-26.025.420</u>	<u>-37%</u>
COSTO DE VENTAS		
Costo de ventas	<u>-676.309</u>	<u>-3%</u>
UTILIDAD BRUTA	<u><u>-25.349.111</u></u>	<u><u>-53%</u></u>
GASTOS GENERALES		
Gastos operacionales, Administración y Ventas	<u>-1.680.302</u>	<u>-15%</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	<u><u>-23.668.808</u></u>	<u><u>-63%</u></u>
Impuesto sobre la renta	<u>587.900</u>	<u>40%</u>
UTILIDAD NETA	<u><u>-24.256.708</u></u>	<u><u>-68%</u></u>

Fuente: Elaboración Propia. 2015.

Como se puede analizar en la anterior tabla la disminución en los ingresos es muy alta en comparación con los costos de venta y los gastos de operación que se mantienen casi estables, y esto se puede deber al sistema de cobranza que tiene la empresa, ya que no cobran los días establecidos y no existe un acuerdo de pago formal, lo que conlleva a la poca rotación de la cartera. Además las utilidades también pueden estar afectadas por la deficiencia en la velocidad de navegación, implicando la pérdida de clientes y por ende de utilidades

Factor Interno	Fortaleza	Debilidad
Capacidad Financiera	Baja rotación de cartera	
	Disminución en los ingresos	

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 13. Compendio de variables del análisis interno.

Área o proceso	Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
TALENTO HUMANO	Selección del Personal	D		X		
	Ausentismo y Rotación	F				X
	Comportamientos éticos	F				X
	Funciones formalizadas	D	X			
	Personal competente	F				X
DIRECCION	Capacidad directiva	D		X		
	Sistema de control y evaluación	D	X			
MERCADEO	Mercado objetivo de la empresa	F			X	
	Evolución en el mercado	D		X		
	Fuerza y tipo de ventas	D		X		
	Políticas de precio	F			X	
	Políticas de garantía	F			X	
COMPETENCIA	Nivel de rivalidad	D		X		
	Oportunidad para la competencia	D		X		
	Carencia de un punto de atención al cliente por parte de los competidores	F			X	
SERVICIO AL CLIENTE	Base de datos de los clientes	F			X	
	Nivel de satisfacción del cliente	F				X
	Sistema de PQRS	F			X	
FINANZAS	Baja rotación de cartera	D	X			
	Disminución en los ingresos	D	X			
ABREVIATURAS						
F/D= Fortaleza/Debilidad						
FM=Fortaleza Mayor fm=Fortaleza menor		DM=Debilidad Mayor dm=Debilidad menor				

Fuente: Elaboración Propia. 2015.

7.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

7.3.1 Matriz Factores Externos (EFE)

De acuerdo a la información obtenida a través del análisis de los factores externos y a cada una de las variables analizadas se procede a construir la matriz EFE. Las puntuaciones tanto para el peso como para la calificación fueron asignadas según el nivel de importancia de cada variable para la organización.

Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa. Es decir, qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de "Netwan Connection" a cada factor, donde 4 se asigna cuando se cumplen todos los requerimientos internos y la respuesta al entorno es excelente; ya sea para mitigar una amenaza o aprovechar una oportunidad, 3 cuando la respuesta es aceptable, 2 cuando responden al entorno pero los esfuerzos no son suficientes y 1 cuando no hace frente al entorno y por consiguiente no responde de forma adecuada a éste.

Una vez establecidos los valores, se procede a calcular el valor ponderado que no es más que la multiplicación entre el peso y la calificación como se presenta a continuación.

Tabla 14. Matriz EFE aplicada a la empresa "Netwan Connection".

MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)			
OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR POND.
Ley 1341 de 2009	0,025	3	0,075
Aporte del sector de telecomunicaciones al PIB	0,025	2	0,05
Frecuencia del uso de internet por hogares alta	0,1	3	0,3
Número total de suscriptores a internet	0,04	2	0,08
Disminución de la tasa de dependencia	0,03	2	0,06
Aumento del porcentaje de conectividad	0,09	2	0,18
Tasa de desempleo baja	0,06	2	0,12
Tendencia estable del uso de internet	0,04	2	0,08
Poco cambio en los precios	0,035	3	0,105
Barreras de entrada alta en cuanto a inversión	0,05	2	0,1
Subtotal Oportunidades			1,15
AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR POND.
Comportamiento del PIB	0,05	2	0,1
Variación del IPC	0,05	2	0,1
Masificación del uso del internet por medio de fibra óptica	0,06	1	0,06
Zona Wifi gratis	0,08	1	0,08
Efectos del clima	0,04	2	0,08
Espacios poco aptos para la instalación de redes	0,015	3	0,045
Aumento tasa mortalidad a causa de los homicidios	0,06	1	0,06
Reducción de la renta en los hogares	0,07	2	0,14
Mayor ingreso económico en zona rural	0,05	2	0,1
Lento nivel de desarrollo económico	0,03	2	0,06
Subtotal Amenazas			0,825
TOTAL	1		1,975

Fuente: Elaboración Propia. 2015.

En cuanto a la variable "frecuencia del uso de internet por hogares", se le asigna un peso mayor con respecto al resto de las variables analizadas; ya que ésta representa un punto clave para tener éxito en el sector de telecomunicaciones. Para que la empresa estudiada tenga posibilidades de avanzar, la tendencia en cuanto a la frecuencia de uso debe ser alta. Si bien es cierto, las otras variables inciden en la organización, pero es la mencionada la que ejerce mayor impacto; en pocas palabras, si no hay frecuencia de uso, no es factible vender el servicio.

El menor peso lo tiene la Ley 1341 de 2009 y el aporte del sector de telecomunicaciones al PIB con 0,025; esto debido a que de todas las variables analizadas, éstas son las que menos inciden en el sector. Aunque estos factores aporten un marco de referencia para los empresarios, existen otros como, la tasa de desempleo o las barreras de entrada alta en el sector, que hacen que su peso sea menor.

Dentro de las amenazas de la empresa están las variables "zona wifi gratis" con un peso de 0,08, seguida por la reducción de renta en los hogares; éstas variables tienen mayor peso puesto que afectan la empresa negativamente y van relacionadas entre sí. Si existe reducción de renta en los hogares, las personas renunciarán a los servicios que ofrece la empresa y lo tomarán de forma gratuita; por lo que se espera que la organización haga frente de manera positiva y en el menor tiempo posible.

El "lento nivel de desarrollo económico" es la variable con menor peso con 0,03; puesto que aunque el desarrollo económico del Municipio es lento, se evidencia mayor ingreso en la zona rural, lo que posibilita la futura prestación del servicio en zonas rurales.

Siendo la oportunidad mayor el factor llamado: "Frecuencia del uso de internet por hogares", la empresa no está ejecutando acciones para sacar provecho a esta oportunidad y en caso contrario se están viendo afectados por la amenaza mayor la implementación de "zona Wifi gratis". El total ponderado del análisis externo de la empresa "Netwan Connection" es de 1,975 lo que la ubica muy por debajo de la media de 2.50; se evidencia que la empresa no está realizando esfuerzos para implementar estrategias que aprovechen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

7.3.2 Matriz De Factores Internos (EFI)

Según información obtenida con el personal de la empresa “Netwan Connection” y a posteriores análisis a las variables que componen dicho análisis, se plantea la matriz que se muestra a continuación. Al igual que en la matriz anterior los puntajes se asignan por nivel de impacto y orden de importancia y el valor ponderado se calcula de la misma manera.

Aunque, Las calificaciones para el caso de matriz analizada se otorga según el impacto de la variable y la clasificación que se le dio en... la tabla 13... “Compendio de variables del análisis interno” para cada variable, donde 4 es fortaleza mayor, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor y 1 debilidad mayor.

Tabla 15. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)			
FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR POND.
Bajo Ausentismo y Rotación de personal	0,05	4	0,20
Comportamientos éticos	0,045	4	0,18
Personal competente	0,07	4	0,28
Mercado objetivo de la empresa	0,05	3	0,15
Políticas de precio	0,045	3	0,14
Políticas de garantía	0,03	3	0,09
Punto de atención al cliente de la empresa	0,018	3	0,05
Base de datos de los clientes	0,028	3	0,08
Nivel de satisfacción del cliente aceptable	0,08	4	0,32
Sistema de PQRS	0,046	3	0,14
Subtotal Fortalezas			1,63
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR POND.
Selección del Personal	0,034	2	0,068
No existen funciones formalizadas ni delegación de las mismas	0,05	1	0,05
Capacidad directiva es baja	0,03	2	0,06
Baja rotación de cartera	0,1	1	0,1
Sistema de control y evaluación bajo	0,04	1	0,04
Evolución lenta en el mercado	0,05	2	0,1
Fuerza de ventas y tipo de venta poco efectivo	0,04	2	0,08
Disminución en los ingresos	0,08	1	0,08
Nivel de rivalidad de los competidores alta	0,06	2	0,12
Oportunidad para la competencia	0,05	2	0,1
Subtotal Debilidades			0,798
TOTAL	1,00		2,43

Fuente: Elaboración Propia. 2015.

La debilidad con mayor puntuación es "baja rotación de cartera" con un peso de 0,1; ya que el hecho de que la empresa tenga recursos acumulados en cartera, implica que no se está cumpliendo con la recaudación de ingresos, afectado así de forma significativa las utilidades esperadas y por ende el desempeño organizacional.

En cuanto a la variable "Punto de atención al cliente de la empresa" se tiene que es la de menor peso con 0.018; puesto que se cuenta con el establecimiento, pero no hay disponibilidad permanente para la atención de dudas o sugerencias en dicho punto. Aunque es importante, no afecta de manera significativa el desempeño de la organización.

La debilidad con mayor puntuación es "baja rotación de cartera" con un peso de 0,1; ya que el hecho de que la empresa tenga recursos acumulados en cartera, implica que no se está cumpliendo con la recaudación de ingresos, afectado así de forma significativa las utilidades esperadas y por ende el desempeño organizacional.

La variable "selección de personal" es considerada la debilidad con menor peso con 0,034, porque cuentan con el mismo personal desde el momento de iniciar la empresa; y, debido a esto, no se lleva a cabo un proceso formalizado para seleccionar a los colaboradores y su posterior contratación.

El puntaje ponderado total de 2.43 indica que la empresa está por debajo del promedio general, lo que refleja poca fuerza interna. Se puede observar en la matriz que el peso ponderado total de las fortalezas es de 1,63; siendo las mayores "el personal competente" y "el nivel de satisfacción del cliente". Así mismo se evidencia que su mayor debilidad es contar con una rotación de cartera baja, seguido de los problemas financieros como lo indica su promedio ponderado de 0, 736.

7.3.3 Análisis competitivo: el modelo de las cinco fuerzas de Porter

7.3.3.1 Rivalidad entre empresas competidoras:

Habitualmente, la rivalidad entre competidores es el factor que ejerce más fuerza en el desarrollo de una organización, puesto que muestra otras empresas que ofrecen el mismo bien o servicio en el sector. Esta rivalidad tiende a aumentar a medida que éstos aumentan en número, tamaño y capacidad.

En cuanto al sector de Telecomunicaciones en Riofrío se puede decir que la demanda del servicio de internet es relativamente alta, además de que no es un servicio perecedero y las reducciones de precios no se hacen comunes, lo que hace que en el sector la rivalidad sea baja en este aspecto. Sin embargo, no existe una alta diferenciación en el servicio, por lo que los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marca. Es por lo anterior, que la rivalidad entre empresas competidoras en este sector se considera media, porque existen variables que contrarrestan otras y mantienen la rivalidad en cierto equilibrio.

7.3.3.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Cuando un competidor accede por primera vez a un sector trae consigo nuevas ideas y capacidades y, sobretodo, el objetivo de conseguir una cierta cuota de mercado. La gravedad de la amenaza que se produzca una nueva entrada en el sector depende fundamentalmente de los obstáculos existentes y de cómo reaccionen los actuales competidores. Si éstos son grandes, y la reacción esperada es muy activa, la lógica indica que la amenaza de que entre un nuevo competidor en el sector será pequeña o caso contrario. Para el servicio de internet en el sector de telecomunicaciones la barrera de entrada no es alta en cuanto a normas o leyes, pero si lo es en inversión necesaria para la prestación del servicio, tecnología y conocimiento especializado, además de que los competidores establecidos no cuentan con una oficina de atención al cliente, lo que genera un punto a favor para “Netwan Connection”.

Es por esto que la empresa debe aumentar la calidad de los productos, en mantener estables los precios, establecer canales de ventas y aumentar publicidad para estar a la vanguardia de nuevos competidores y así formular estrategias que permitan fortalecer las barreras de entradas, o hacer frente a los competidores que llegan a entrar. Las empresas competidoras están dispuestas a reducir precios para conservar sus cuotas de mercado o para utilizar su exceso de capacidad productiva. Además es necesario tener en cuenta que el crecimiento del sector es lento, lo que influirá en las posibilidades de ingreso de nuevos competidores.

7.3.3.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos:

En el sector de Telecomunicación de Riofrío existen empresas de productos sustitutos como lo son Movistar y Claro Móvil, que ofrecen el servicio de internet a través de modem, las cuales fijan un precio más cómodo para el consumidor; este costo aparentemente es más económico que el ofrecido por “Netwan Connection”, pero a largo plazo no ofrece los beneficios mínimos de conexión, ya que la velocidad es limitada y después de haber consumido el monto establecido comienzan a facturar de más. Además, se puede afirmar que no existe publicidad alguna para promocionar los servicios, dada la información otorgada por el personal administrativo de la empresa “Netwan Connection”; factor que por el contrario las empresas de productos sustitutos si han desarrollado efectivamente en todo el territorio aledaño; esto por ser empresas de nivel internacional y contar con procesos estructurados de marketing. Por otro lado, los consumidores poseen poca lealtad con la prestación del servicio debido a que no hay diferenciación en el proceso y el costo de cambiar a otro servicio es muy bajo.

7.3.3.4 Capacidad de negociación con los proveedores:

Ahora se requiere determinar si en el sector el poder lo tiene el proveedor. Los proveedores pueden tener un poder de negociación efectivo sobre los miembros de un sector mediante un aumento de los precios o mediante una reducción de la calidad de los bienes y servicios ofrecidos en Riofrío, el servicio de internet está dominado por pocas empresas, lo que refleja un alto poder de negociación. La presión de los sustitutos en el sector es baja, lo que lleva a que el poder de negociación lo tenga el proveedor. El insumo, el servicio de internet, en este caso es el más importante para la prestación del mismo, lo que le da al proveedor el poder de negociación.

7.3.3.5 Poder de negociación de los consumidores:

En este aspecto, el número de concentración de consumidores es alto, lo que hace que el poder de negociación de estos represente una fuerza notable en el sector. Debido a esto, las empresas competidoras que se mencionaron anteriormente ofrecen mayores servicios especiales y garantías, todo con miras a obtener lealtad por parte de los clientes y que el proceso de fidelización sea más efectivo. Por otro lado, el hecho de que el servicio ofrecido no tenga un nivel de diferenciación sobresaliente reafirma el alto poder de negociación que tienen los clientes en este sector.

8. ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

8.1 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

La matriz MPC realiza un comparativo de los factores claves del éxito en la empresa y dos competidores fuertes como son “Covi” y “Claro hogar”. Esta herramienta permite conocer la importancia de cada factor y que tan fuerte o débil es el competidor frente a la organización.

Tabla 16. Matriz MPC aplicada a la empresa “Netwan Connection”.

Factores claves del éxito	Peso						
		Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Personal competente	0,20	3	0,60	3	0,60	4	0,80
Políticas de precio	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Punto de atención al cliente	0,10	4	0,40	2	0,20	2	0,20
Sistema control y evaluación	0,05	2	0,10	2	0,10	3	0,15
Fuerza de ventas	0,10	2	0,20	2	0,20	3	0,30
Nivel rivalidad competidores	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Espacios aptos para instalación de redes	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Funciones formalizadas	0,08	2	0,16	4	0,32	4	0,32
Número total de suscriptores	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30
Capacidad directiva	0,08	1	0,08	3	0,24	4	0,32
Uso de fibra óptica	0,09	1	0,09	1	0,09	4	0,36
TOTAL	1,00		2,43		2,65		3,35

Fuente: Elaboración Propia. 2015.

Radares de Competitividad

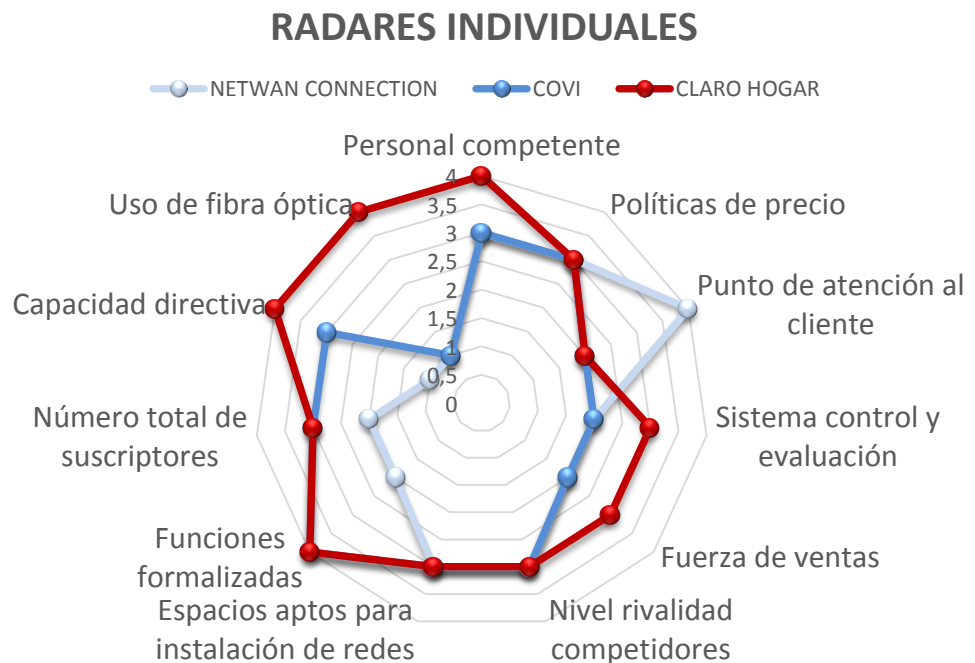
Teniendo en cuenta que los factores evaluados son aplicables a todo el sector, se realizó un análisis comparativo con Netwan, Covi y Claro hogar, donde es evidente la diferencia que se presenta en las diferentes empresas en el punto de atención al cliente, la desventaja que tiene la organización frente a las funciones formalizadas de la competencia y que se está presentando desventaja frente al número total de suscriptores. En la araña o Radar de Benchmarking se hace evidente la relación entre los factores y cada una de las empresas.

Tabla 17. Cuadro comparativo radares de competitividad.

ARAÑA O RADAR DE BENCHMARKING			
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	VALORES INDIVIDUALES A GRAFICAR		
			
Personal competente	3	3	4
Políticas de precio	3	3	3
Punto de atención al cliente	4	2	2
Sistema control y evaluación	2	2	3
Fuerza de ventas	2	2	3
Nivel rivalidad competidores	3	3	3
Espacios aptos para instalación de redes	3	3	3
Funciones formalizadas	2	4	4
Número total de suscriptores	2	3	3
Capacidad directiva	1	3	4
Uso de fibra óptica	1	1	4

Fuente: Elaboración Propia. 2015.

Gráfica 22. Araña O Radar De Benchmarking



Fuente: Elaboración Propia. 2015.

Tabla 18. Matriz del Perfil Competitivo, Valores Sopesados A Graficar

RADARES SOBREPESADOS			
VALORES SOBREPESADOS			
Personal competente	0,60	0,60	0,80
Políticas de precio	0,30	0,30	0,30
Punto de atención al cliente	0,40	0,20	0,20
Sistema control y evaluación	0,10	0,10	0,15
Fuerza de ventas	0,20	0,20	0,30
Nivel rivalidad competidores	0,15	0,15	0,15
Espacios aptos para instalación de redes	0,15	0,15	0,15
Funciones formalizadas	0,16	0,32	0,32
Número total de suscriptores	0,20	0,30	0,30
Capacidad directiva	0,08	0,24	0,32
Uso de fibra óptica	0,09	0,09	0,36
Total	2,43	2,65	3,35

Fuente: Elaboración Propia. 2015.

En el cuadro anterior, están contenidos los valores sopesados de cada ítem y cada una de las empresas evaluadas que representan la calificación de cada uno multiplicado por el porcentaje de importancia que se le ha dado dentro de la organización.

Gráfica 23. Radares Sopesados.



Fuente: Elaboración Propia. 2015.

En esta grafica se muestran los factores claves de éxito como valor sobre pesado, que es la relación de la importancia porcentual definido con la calificación dada por el equipo de trabajo para los factores claves de éxito teniendo en cuenta la situación actual de estas tres empresas prestadoras del servicio de internet en el municipio de Riofrío.

8.2 MATRIZ PEEA

Esta matriz se utilizará como instrumento importante para indicar que tipo de estrategia debe adoptar la empresa “Netwan Connection” si agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Los ejes de la matriz PEEA representan dos dimensiones internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente y fuerza de la industria). Estos cuatro factores son los determinantes más importantes de la posición estratégica de la empresa. Las puntuaciones se asignan dependiendo del cuadrante. Un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI; y un valor numérico de –1 (mejor) –6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC y EA.

Tabla 19. Posición estratégica Interna.

Posición Estratégica interna	
Fuerza financiera (FF)	valor
Apalancamiento	1
Rotación de cartera	2
Liquidez	3
Capacidad de capitalizar	3
Acceso a crédito	2
Facilidad para salir del mercado	4
promedio	2,5
Ventaja Competitiva (VC)	Valor
Participación en el mercado	-3
Imagen corporativa	-3
Calidad en el servicio	-4
Capacidad de respuesta al cliente	-3
Conocimientos tecnológicos	-2
Control sobre proveedores y distribuidores	-6
Promedio	-3,5

Fuente: Elaboración Propia. 2015.

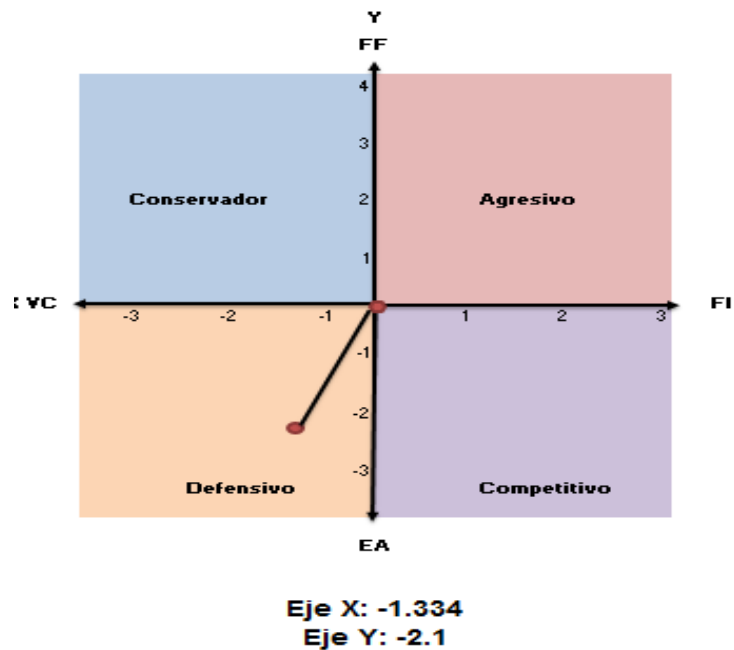
Tabla 20. Posición estratégica Externa.

Posición Estratégica Externa	
Fuerza de la industria (FI)	valor
Barreras de entrada	3
Productos sustitutos	2
Conocimientos tecnológicos	3
Productividad, aprovechamiento de la capacidad	2
Estabilidad financiera	1
Demanda	2
Promedio 2,16667	
Estabilidad ambiental (EA)	valor
Innovación tecnológica	-5
Agresividad de la competencia	-4
Cambios tecnológicos	-6
Variabilidad de la demanda	-3
Inflación	-4
Escala de precios de productos de competidores	-3
Promedio -4,16667	

Fuente: Elaboración Propia 2015.

Después de promediar las dimensiones internas y externas de la empresa, se representa gráficamente.

Gráfica 24. Cuadrantes estratégicos, Matriz PEEA



Fuente: Elaboración Propia 2015.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz PEEA, se puede concluir que la empresa “Netwan Connection” presenta problemas financieros dentro de una industria muy inestable, lo que la ubica dentro de un cuadrante defensivo. La empresa debe mejorar la ventaja competitiva, mejorar la estabilidad ambiental y hacer frente al análisis financiero, la empresa se debe concentrar en superar las debilidades internas y en evitar las amenazas externas. Las estrategias defensivas incluyen enajenación, recorte de gastos, liquidación y/o diversificación concéntrica⁴⁵.

8.3 MATRIZ IE

Este tipo de matriz analiza las variables internas y externas de una organización con el objetivo de establecer en que cuadrante estratégico se está; si en uno de atrincheramiento, crecimiento o solvencia. Una vez se tienen los datos analizados en la matriz EFE y EFI, se procede a colocarlos en la Matriz IE para su respectiva interpretación como se mostrará en la siguiente gráfica.

Gráfica 25. Matriz IE aplicada a la empresa “Netwan Connection”

		EFI		
		SOLIDO	PROMEDIO	DEBIL
		3.0 - 4.0	2 - 2.99	1 - 1.99
EFE	ALTO	I	II	III
	3.0 - 4.0	I	II	III
	MEDIO	IV	V	VI
	2 - 2.99	IV	V	VI
	BAJO	VII	VIII	IX
	1 - 1.99	VII	VIII	IX

Fuente: Elaboración Propia 2015.

La estrategia adoptada en este caso es defensiva, la cual contempla varios enfoques como la reducción, desinversión y la liquidación, así como la diversificación concéntrica. En el caso de “Netwan Connection” se empleará la de reducción y diversificación concéntrica, puesto que es conveniente crear nuevos productos que ayuden a posicionarse en el mercado y reducir los costos y gastos de operación.

⁴⁵ Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción, [en línea]. <https://santisteban.files.wordpress.com/2010/02/peyea1.pdf>.], [citado el 02 de Mayo de 2015]

8.4 MATRIZ DOFA

La matriz DOFA permite evaluar aspectos internos y externos de la organización para generar las estrategias adecuadas según el diagnóstico encontrado. A continuación se mostrarán el cruce de las variables en lo que corresponde a fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa “Netwan Connection”.

Gráfica 26. Matriz DOFA aplicada a la empresa “Netwan Connection”

ANÁLISIS DOFA		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Bajo Ausentismo y Rotación de personal	D1	Selección del Personal
		F2	Comportamientos éticos	D2	No existen funciones formalizadas ni delegación de las mismas
		F3	Personal competente	D3	Capacidad directiva es baja
		F4	Mercado objetivo de la empresa	D4	Baja rotación de cartera
		F5	Políticas de precio	D5	Sistema de control y evaluación bajo
		F6	Políticas de garantía	D6	Evolución lenta en el mercado
		F7	Punto de atención al cliente	D7	Fuerza de ventas y tipo de venta poco efectivo
		F8	Base de datos de los clientes	D8	Disminución en los ingresos
		F9	Nivel de satisfacción del cliente aceptable	D9	Nivel de rivalidad de los competidores alta
		F10	Sistema de PQRS	D10	Oportunidad para la competencia
Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO	
O1	Ley 1341 de 2009	Reforzar una política de precios y garantía, las cuales ofrezcan mayores beneficios para aumentar el % de conectividad en el municipio de Riofrío.		Captación de nuevos clientes y fidelización de los mismos a través de programas promocionales y valor agregado en servicio postventa.	
O2	Aporte del sector de telecomunicaciones al PIB				
O3	Frecuencia del uso de internet por hogares alta	Aprovechar la infraestructura de la organización para que los clientes tengan un punto de referencia al cual acudir en caso de un inconveniente, para mantener la tendencia estable del uso de internet.		Realizar una investigación de mercado en el Municipio de Riofrío, con el fin de encontrar posibles suscriptores y las tarifas que sean aptas para estos usuarios.	
O4	Número total de suscriptores a internet				
O5	Disminución de la tasa de dependencia	Aprovechar el servicio al cliente que tiene la empresa, la base de datos y la competitividad del personal, para destacar su desempeño en la prestación del servicio, y lograr así mayor reconocimiento frente a los competidores.		Capacitar los empleados para captar mayor cuota de mercado.	
O6	Aumento del porcentaje de conectividad				
O7	Tasa de desempleo baja			Crear un sistema de control y evaluación en la empresa.	
O8	Tendencia estable del uso de internet				
O9	Poco cambio en los precios				
O10	Barreras de entrada alta en cuanto a inversión				

Fuente: Elaboración Propia 2015.

Gráfica 26. (Continuación).

ANÁLISIS DOFA		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Bajo Ausentismo y Rotación de personal	D1	Selección del Personal
		F2	Comportamientos éticos	D2	No existen funciones formalizadas ni delegación de las mismas
		F3	Personal competente	D3	Capacidad directiva es baja
		F4	Mercado objetivo de la empresa	D4	Baja rotación de cartera
		F5	Políticas de precio	D5	Sistema de control y evaluación bajo
		F6	Políticas de garantía	D6	Evolución lenta en el mercado
		F7	Punto de atención al cliente	D7	Fuerza de ventas y tipo de venta poco efectivo
		F8	Base de datos de los clientes	D8	Disminución en los ingresos
		F9	Nivel de satisfacción del cliente aceptable	D9	Nivel de rivalidad de los competidores alta
		F10	Sistema de PQRS	D10	Oportunidad para la competencia
Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA	
A1	Comportamiento del PIB	Mejorar la calidad del servicio al cliente para contrarrestar la captación de usuarios por parte de la competencia.		Realizar con el representante legal y los asesores de la empresa planes para la definición de funciones básicas y delegación de responsabilidades por parte de los empleados.	
A2	Variación del IPC				
A3	Masificación del uso del internet por medio de fibra óptica				
A4	Zona wifi gratis	Aprovechar las competencias del personal en cuanto a soporte técnico, redes y tecnología para localizar adecuadamente los puntos de red y mitigar los efectos del clima.		Mejorar las políticas de cartera de la organización.	
A5	Efectos del clima			Lograr la implementación de tecnología de punta con el fin de estar a la vanguardia y tener mayor capacidad competitiva con los demás proveedores del servicio en el Municipio.	
A6	Espacios poco aptos para la instalación de redes				
A7	Aumento tasa mortalidad a causa de los homicidios	Implementar en las zonas rurales del municipio de Riofrío el servicio de internet, puesto que ahí se evidencia el mayor ingreso económico de la población.		Organizar los estados financieros de la organización.	
A8	Reducción de la renta en los hogares				
A9	Mayor ingreso económico en zona rural				
A10	Lento nivel de desarrollo económico				

Fuente: *Elaboración Propia 2015.*

9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLAN DE ACCIÓN

9.1 MISIÓN PROPUESTA

Netwan Connection presta el servicio de internet banda ancha domiciliario y empresarial en el Municipio de Riofrío con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, mediante diferentes velocidades de navegación con honestidad, responsabilidad e innovación.

9.2 VISIÓN PROPUESTA

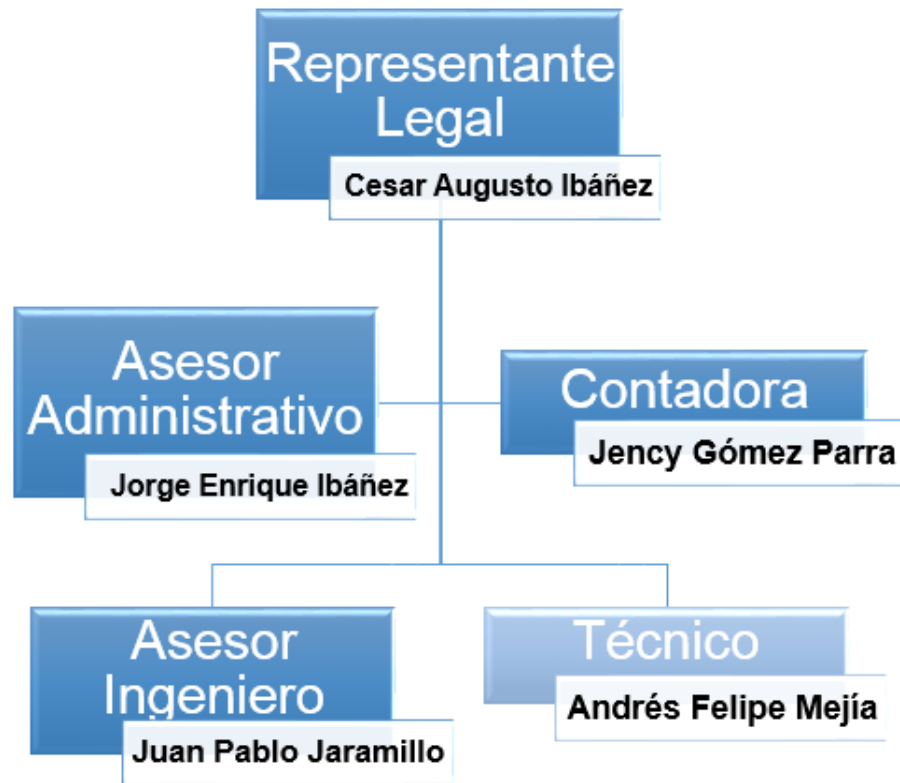
Para el 2020 ser una empresa rentable y posicionada en el mercado, en la prestación del servicio de internet banda ancha en el Municipio de Riofrío y zonas aledañas, contando con innovación y parámetros de calidad en los procesos de atención y servicio al cliente.

9.3 VALORES ORGANIZACIONALES PROPUESTOS

- **Honestidad:** en relación con los empleados, clientes y proveedores, así es como la ética en la empresa se traduce en una práctica de honestidad.
- **Responsabilidad:** Obrando con seriedad, en consecuencia con los deberes y derechos.
- **Lealtad:** Ser fieles a la empresa buscando su desarrollo y permanencia en el tiempo.
- **Sentido de pertenencia:** Con el aporte de todos los que intervienen en los diferentes procesos de empresa, buscando el logro de los objetivos organizacionales.
- **Respeto:** Escuchando, entendiendo y valorando al otro, buscando armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales.
- **Equidad:** Proceder con justicia, igualdad e imparcialidad, buscando un impacto social positivo e inclusivo.
- **Integridad:** Actuando con firmeza, rectitud, honestidad, coherencia y sinceridad.
- **Orden:** en relación a los procesos y procedimientos de la organización.
- **Confianza:** Cumpliendo con lo prometido al ofrecer los mejores productos y servicios a un precio justo y razonable.
- **Innovación:** ofreciendo lo último en tecnología, con el fin de dar apoyo y servicio óptimo a los clientes.

9.4 ORGANIGRAMA PROPUESTO

Gráfica 27. Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración Propia 2015.

9.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Dados los resultados arrojados por la matriz DOFA se procede a establecer los siguientes objetivos estratégicos que ayudarán a la organización a ser más competitiva en el mercado.

Tabla 21. Relación de Objetivos estratégicos.

Plan Estratégico Para La Empresa “Netwan Connection”	Responsable
Objetivo 1. Desarrollar nuevos productos o servicios que permitan a la empresa expandirse a nuevos mercados.	Asesor Administrativo, Ingeniero, Representante legal, Técnico y contratación.
Objetivo 2. Implementar mecanismos de formalización, control y evaluación en el área de talento humano, para hacer de la empresa una organización más competitiva a largo plazo.	Asesor Administrativo y contratación.
Objetivo 3. Establecer políticas de mejoramiento continuo a los procesos de la empresa para desarrollar altos niveles de competitividad y excelencia en la prestación del servicio de internet.	Asesor Administrativo y Técnico.
Objetivo 4. Aumentar la satisfacción de los clientes a través de la infraestructura y la competitividad del personal de la empresa.	Asesor Administrativo, Ingeniero, Representante legal, Técnico y contratación.
Objetivo 5. Crear valor económico para la empresa a través de la formalización de los estados financieros y la gestión en los recursos.	Asesor Administrativo, Representante legal, Técnico y contratación.

Fuente: Elaboración propia a partir de Humberto Serna, Gerencia Estratégica. P.232

9.6 PLAN DE ACCIÓN

- **Objetivo 1. Desarrollar nuevos productos o servicios que permitan a la empresa expandirse a nuevos mercados.**

Tabla 22. Plan de acción objetivo 1

Estrategia (Como)	Acciones (Qué)	Duración (Días)	Inversión (Cuanto)	Responsable
Reforzar la política de precios y garantía, las cuales ofrezcan mayores beneficios para los usuarios.	Diseña nuevos planes de internet.	05 Días	\$105.800 I.N.	Asesor administrativo.
	Implementar nuevos acuerdos de pago.	06 Días	\$126.960 I.N.	
	Brindar apoyo de monitoreo constante a las cámaras de seguridad.	2 veces por semana	\$340.000	Operario.
	Capacitar al empleado para instalación y monitoreo de las cámaras.	20 Días	\$340.000	Contratación.
Captar nuevos clientes y fidelizar los existentes a través de programas promocionales y valor agregado en servicio postventa.	Realizar campañas promocionales.	90 Días	\$4.200.000	Contratación.
	Aumentar MGB de navegación por pronto pago a personas naturales.	60 Días	\$1.269.200 I.N.	Asesor ingeniero.
	Promocionar a los referidos.	60 Días	\$1.269.200 I.N.	Asesor administrativo.
	Implementar página web.	02 Días	\$400.000 I.N.	Asesor ingeniero
	Elaborar una base de datos de los clientes de la empresa.	04 Días	\$100.000	Asesor ingeniero
Realizar una investigación de mercado en el Municipio de Riofrío para los nuevos planes.	Contratar personal para realizar la encuesta.	05 Días	\$1.269.200 I.N.	Representante legal
	Imprimir encuestas.	01 Día	\$120.000	Asesor administrativo
	Analizar los resultados de las encuestas.	04 Días	\$ 84.640 I.N.	Asesor administrativo

Estrategia (Como)	Acciones (Qué)	Duración (Días)	Inversión (Cuanto)	Responsable
Implementar el servicio de internet ofrecido por la empresa en las zonas rurales.	Instalar antena madre en zona rural.	28 Días	\$1.000.000	Contratación
	Contratar mano de obra para la instalación de antenas.	01 Día	\$1.905.000	Representante legal
	Estructurar la base de la antena.	15 Días	\$2.000.000	Contratación
	Configurar la antena.	02 Días	\$600.000 I.N.	Asesor ingeniero.
	Realizar compras de 30 antenas y poes.	02 Días	\$4.050.000	Representante legal
	Comprar cableado x5 bobinas de 350 metros.	01 Día	\$750.000	
	Configurar las antenas y poes.	03 Días	63.480 I.N.	Asesor ingeniero.

Fuente: Elaboración propia 2015.

Tabla 23. Cuadro de indicadores objetivo 1.

Indicador	Metas				
	2016	2017	2018	2019	2020
No. De revisiones al sistema de evaluación y control de costos.	4	4	4	4	4
Aumento de clientes en la base de datos.	20%	40%	50%	60%	80%
Portafolio elaborado y actualizado.	1	1	1	1	1
Investigación de mercado realizada.	1	--	--	--	--
% Aumento de clientes en la zona rural.	20%	40%	50%	60%	80%

Fuente: Elaboración propia 2015.

Según el indicador “Aumento de clientes en la base de datos”, se espera que cumpla con las metas año tras año según como incrementa el porcentaje de aumento de clientes en la zona rural y se realice la respectiva investigación de mercado.

- **Objetivo 2. Implementar mecanismos de formalización, control y evaluación en el área de talento humano, para hacer de la empresa una organización más competitiva a largo plazo.**

Tabla 24. Plan de Acción Objetivo 2

Estrategia (Como)	Acciones (Qué)	Duración (Días)	Inversión (Cuánto)	Responsable
Capacitar a los empleados para que estén en condiciones de captar mayor cuota de mercado.	Capacitar a los diferentes funcionarios en atención al cliente.	15 Días	\$350.000	Contratación.
	Capacitar a los empleados en fuerza de ventas.	08 Días	\$250.000	
	Capacitar al operario en manejo de cámaras y videos.	05 Días	\$150.000	
	Establecer el proceso de inducción y capacitación al nuevo personal.	10 Días	\$211.600 I.N.	Asesor administrativo
Realizar planes para la definición de funciones básicas.	Definir el perfil del cargo del técnico operario.	01 Día	\$10.580 I.N.	Asesor administrativo
	Definir el perfil del cargo del asesor ingeniero.	01 Día	\$10.580 I.N.	
	Definir el perfil del cargo del Asesor administrativo	01 Día	\$10.580 I.N.	
Desarrollar un mecanismo de evaluación de desempeño para los empleados.	Establecer los métodos mediante los cuales se evaluará el desempeño del personal.	03 Días	\$63.480 I.N.	Asesor administrativo
	Realizar un seguimiento trimestralmente al personal.	01 Día Trimestralmente	\$423.200 diferido I.N.	
	Realizar tabla de cumplimiento de metas.	01 Día	\$ 21.160 I.N.	Asesor administrativo
	Establecer un formato de peticiones, quejas y recursos para empleados y clientes.	02 Días	\$42.320 I.N.	

Fuente: Elaboración propia 2015.

Tabla 25. Cuadro de los indicadores Objetivo 2

Indicador	Metas				
	2016	2017	2018	2019	2020
No. De capacitaciones por año.	4	3	2	1	1
No. Mecanismos de evaluación de desempeño.	1	2	2	2	2
No. Informes de desempeño.	4	4	4	2	2

Fuente: Elaboración propia 2015.

Las metas del indicador de capacitaciones están para los primeros años mayores en comparación con los últimos tres años; ya que la falta de competencias del personal requiere una nivelación exhaustiva en cuanto a atención al cliente, ventas y manejo de cámaras y video. A medida que se van llenando los vacíos de conocimiento, las capacitaciones requeridas serán menores.

Debido a que el personal de la empresa empezará a implementar nuevos mecanismos de atención al cliente y ventas, es necesario llevar un seguimiento continuo al desempeño, por lo que se propone que se realice trimestralmente.

- **Objetivo 3: Establecer planes de mejoramiento continuo a los procesos de la empresa para desarrollar altos niveles de competitividad y excelencia en la prestación del servicio de internet.**

Tabla 26. Plan de acción Objetivo 3

Estrategia (Como)	Acciones (Qué)	Duración (Días)	Inversión (Cuanto)	Responsable
Definir conocimiento y alcance de los procesos.	Identificar el objetivo del proceso.	0.5 Día	\$21.160	Asesor Administrativo
	Determinar los límites preliminares del proceso.	0.5 Día	\$10.580	
	Realizar la caracterización del proceso.	02 Día	\$10.580	
	Elaborar el diagrama de flujo preliminar de procedimientos.	01 Día	\$21.160	

Estrategia (Como)	Acciones (Qué)	Duración (Días)	Inversión (Cuanto)	Responsable
Establecer la revisión de los problemas de los procesos.	Establecer aspectos principales y puntos críticos del proceso.	01 Día	\$21.160	Asesor Administrativo.
	Identificar las causas de la problemática que enfrenta el proceso.	01 Día	\$42.320	Asesor Administrativo y Técnico.
	Ejecutar entrevistas con las personas involucradas en el proceso.	05 Días	\$105.800 I.N.	Asesor administrativo
Identificar las oportunidades de mejoramiento.	Determinar las causas trimestrales que afectan el mayor número de efectos.	01 Día Anualmente	\$105.800 diferido I.N.	Asesor Administrativo.
	Asignar las responsabilidades y recursos del proceso de mejora.			
	Establecer los puntos a mejorar mediante herramientas de medición.			
Desarrollar acciones correctivas o preventivas.	Proponer acciones de mejoramiento.	01 Día Anualmente	\$105.800 diferido I.N.	Asesor Administrativo y técnico.
	Realizar el diagrama de flujo de procedimientos mejorado.			
	Realizar el manual de procedimientos del proceso.			
Realizar seguimiento y control de los procesos.	Establecer estándares y criterios de medición.	01 Día	\$21.160 I.N.	Asesor Administrativo.
	Elaborar indicadores de medición de la mejora.	01 Día Anualmente	\$105.800 diferido I.N.	
	Observar el desempeño y ejecución del proceso.			
	Implementar indicadores de gestión.			
	Elaborar informes de evaluación.			

Fuente: Elaboración propia 2015.

Tabla 27. Cuadro de los Objetivos indicador 3

Indicador	Metas				
	2016	2017	2018	2019	2020
% Avance en la implementación de la mejora de procesos.	40%	40%	60%	80%	100%
% Cumplimiento de responsabilidades.	30%	50%	60%	80%	100%
% Cumplimiento de asignación de recursos.	40%	60%	80%	90%	100%
No. De actualizaciones al manual de procedimientos.	1	1	2	2	2
No. De Informes de Evaluación de la mejora.	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia 2015.

Debido a que éste objetivo hace referencia a un proceso de cambio grande para la organización al tratar de implementar un plan de mejora continua a los procesos, se propone que las metas de los indicadores vayan aumentando progresivamente a través de los años en que se desarrollará el plan estratégico; puesto que no cuentan con funciones estructuradas ni formalizadas.

- **Objetivo 4: Aumentar la satisfacción de los clientes a través de la infraestructura y la competitividad del personal de la empresa.**

Tabla 28. Plan de Acción Objetivo 4

Estrategia (Como)	Acciones (Qué)	Duración (Días)	Inversión (Cuanto)	Responsable
Medir la satisfacción de los clientes.	Establecer el tamaño de la muestra.	02 Días cada 2 años y medio	\$84.640	Contratación.
	Elaborar el modelo de la encuesta.			
	Aplicar encuesta de satisfacción de los clientes.	05 Días cada 2 años y medio	\$211.600	
	Tabular y analizar los resultados.	01 Días cada 2 años y medio	\$84.640 I.N.	Asesor Administrativo.
	Generar las estrategias de mejora.			

Estrategia (Como)	Acciones (Qué)	Duración (Días)	Inversión (Cuanto)	Responsable
Proceder a la reapertura del punto de atención al cliente (oficina).	Realizar Diagnóstico de infraestructura	02 Días	\$84.640 I.N.	Asesor Administrativo, representante legal.
	Estipular Planes de adecuación y mejoramiento	03 Días	\$63.480 I.N.	Asesor Administrativo.
	Establecer las prácticas de control y evaluación del servicio al cliente	02 Días	\$42.320 I.N.	Asesor Administrativo.
	Publicidad y promoción del sitio	90 Días	\$500.000	Contratación.
Implementar a través de redes sociales el servicio al cliente.	Establecer redes sociales y Determinar objetivos del servicio	01 Día	\$21.160 I.N.	Asesor Administrativo.
	Definir responsabilidades	01 Día	\$42.320 I.N.	Asesor Administrativo, Asesor legal.
	Centralizar canales de atención	01 Día	\$21.160 I.N.	Asesor Administrativo.
	Determinar información a suministrar y pasos a seguir	02 Días	\$42.320 I.N.	Asesor Administrativo y Técnico.
	Establecer horario a seguir	01 Día	\$21.160 I.N.	Asesor Administrativo.
Ejecutar la instalación de tecnología de punta.	Realizar cotización fibra óptica	01 Día	\$0	Técnico.
	Establecer presupuesto de inversión			Asesor Administrativo y Técnico.
	Adquirir suministros y fibra óptica	03 Días	\$15.000.000	Asesor legal.
	Implementar nuevo sistema de conexión	60 Días	\$2.540.000	Técnico y contratación.
	Realizar seguimiento a la	15 Días	\$635.000 I.N.	Asesor Ingeniero y Técnico.

Estrategia (Como)	Acciones (Qué)	Duración (Días)	Inversión (Cuanto)	Responsable
	instalación de fibra óptica			
Desarrollar la adecuación de la instalación óptima de redes.	Estudiar los sitios de ubicación de redes	20 Días	\$1.270.000 I.N.	Asesor Administrativo, Asesor Ingeniero y Técnico.
	Especificar las herramientas y recursos necesarios para la adecuación de los sitios de red	03 Días	\$126.960 I.N.	Asesor Ingeniero y Técnico.
	Adecuar los lugares de conexión	20 Días	\$423.200	Técnico y Contratación.
	Instalar las redes de internet	15 Días	\$635.000 I.N.	Asesor Ingeniero y Técnico.

Fuente: Elaboración propia 2015.

Tabla 29. Cuadro de Indicadores Objetivo 4.

Indicador	Metas				
	2016	2017	2018	2019	2020
% Satisfacción de los clientes	40%	60%	80%	90%	100%
% Cumplimiento de información suministrada a clientes	100%	100%	100%	100%	100%
% Presupuesto invertido	90%	80%	60%	40%	20%
No. De Instalaciones de redes de fibra óptica realizadas	50	65	80	95	100
% de Adecuación de sitios de conexión	60%	60%	80%	90%	100%

Fuente: Elaboración Propia 2015.

En cuanto al presupuesto invertido, se espere que a medida que se desarrolle el plan estratégico, los recursos económicos utilizados vayan disminuyendo conforme el % de adecuación y el número de instalaciones de redes aumente; ya que se tendrá mayor cobertura por parte de la empresa.

- **Objetivo 5: Crear valor económico para la empresa a través de la formalización de los estados financieros y la gestión en los recursos.**

Tabla 30. Plan de Acción Objetivo 5

Estrategia (Como)	Acciones (Qué)	Duración (Días)	Inversión (Cuanto)	Responsable
Instaurar estados financieros.	Contratar personal competente en finanzas para la capacitación.	03 Días	\$63.480 I.N.	Asesor Administrativo.
	Realizar fundamentación teórica de los estados financieros.	05 Días	\$500.000	Contratación.
	Clasificar las cuentas y cifras del Balance General.	30 Días	\$635.000 I.N.	Asesor Administrativo.
	Clasificar las cuentas y cifras del Estado de Resultados.			
	Desplegar el análisis financiero mediante indicador.			
Establecer una política de cartera eficaz.	Estructurar los tiempos de cobro a los clientes.	10 Días	\$211.600 I.N.	Asesor Administrativo.
	Determinar la estructura de análisis de crédito.			
	Delimitar la rotación, antigüedad y tipo de cliente.			
	Establecer las cuentas de difícil cobro.			
	Realizar control y seguimiento a la política de cobranza.			
Crear un sistema de software contable.	Realizar cotización del software contable.	01 Día	\$21.160 I.N.	Asesor Administrativo.
	Adquirir software contable.	01 Día	\$1.000.000	Asesor legal.
	Realizar instalación y capacitación sobre el software contable.	05 Días	\$300.000	Técnico y contratación.
	Traspaso de cifras financieras al software.	10 Días	\$211.600 I.N.	Asesor Administrativo.

Fuente: Elaboración propia 2015.

Tabla 31. Cuadro de Indicadores Objetivos 5

Indicador	METAS				
	2016	2017	2018	2019	2020
% Aumento de Utilidad Bruta	5%	8%	10%	12%	15%
% Aumento de Utilidad Neta	5%	8%	10%	12%	15%
% Mejora de Rotación de cartera	50%	60%	80%	90%	100%
Software contable Instalado	1	-	-	-	-

Fuente: Elaboración Propia 2015.

Se espera que una vez se cumplan con las metas propuestas de los indicadores anteriores, las utilidades mejoren poco a poco; y, para esto, la rotación de cartera debe ser óptima.

A continuación se mostrará las columnas del presupuesto total; la primera muestra el objetivo a cumplir, la segunda el presupuesto que se incluirá en la nómina; valor de aquellos costos que se ven implícitos en las funciones de los colaboradores, y la tercera la de compras y contrataciones; es decir, los costos que se deben hacer de forma tercerizada para cada objetivo estratégico.

Tabla 32. Presupuesto total

TABLA DE PRESUPUESTO	INCLUIDO EN NÓMINA	COMPRAS Y CONTRATACIONES
Plan de acción Objetivo 1	\$3.520.080	\$15.860.800
Plan de acción Objetivo 2	\$793.500	\$750.000
Plan de acción Objetivo 3	\$444.360	\$126.960
Plan de acción Objetivo 4	\$3.153.640	\$18.759.440
Plan de acción Objetivo 5	\$1.142.840	\$1.800.000
TOTAL	\$9.054.420	\$37.297.200

Fuente: Elaboración Propia 2015.

10. SEGUIMIENTO Y CONTROL

Una vez se han establecido los objetivos, indicadores y responsables en el plan de acción, se propone realizar el seguimiento correspondiente a cada objetivo con la siguiente tabla.

Tabla 33. Seguimiento y control.

SEGUIMIENTO Y CONTROL						
OBJETIVO	Responsable	Indicadores	% Avance	% Realizado	Próxima Revisión	Observación
Desarrollar nuevos productos o servicios que permitan a la empresa expandirse a nuevos mercados.						
Implementar mecanismos de formalización, control y evaluación en el área de talento humano, para hacer de la empresa una organización más competitiva a largo plazo.						
Establecer planes de mejoramiento continuo a los procesos de la empresa para desarrollar altos niveles de competitividad y excelencia en la prestación del servicio de internet.						
Aumentar la satisfacción de los clientes a través de la infraestructura y la competitividad del personal de la empresa.						
Crear valor económico para la empresa a través de la formalización de los estados financieros y la gestión en los recursos.						

Fuente: Elaboración propia 2015.

10.1 REPORTE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA

Cuando las metas establecidas a las acciones e indicadores de gestión no se logren, se debe seguir el procedimiento de Acciones Correctivas, Preventivas o de Mejora, cuando se encuentre que una situación problemática es repetitiva y afecta directamente la Empresa. El técnico, es la persona que se encargará de proveer información de problemas u oportunidades. Para el respectivo análisis se debe identificar la causa raíz del problema o situación a mejorar, y posteriormente establecer las acciones concretas a ejecutar y que conduzcan a minimizar o eliminar las causas raizales.

El formato a utilizar para la formulación, seguimiento y control de las acciones correctivas, preventivas y de mejora es el siguiente:

Tabla 34. Reporte Acciones correctivas, preventivas y de Mejora

		REPORTE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA		
		Día	Mes	Año
Proceso:				
Fuente de información:				
Trabajador a cargo:				
Descripción de la conformidad, riesgo o situación a mejorar:				
Causa:				
Acción	Responsable	Fecha	Acción a emprender	
SEGUIMIENTO				
Fecha	Comentarios		Responsable	
OBSERVACIONES				
Elaborado por:			Firma	
Aprobado por:			Firma	

Fuente: Elaboración propia 2015

11.CONCLUSIONES

- Una vez analizados los factores externos que influyen en la organización, se puede deducir que las variables que generan mayor oportunidad en el mercado son la alta frecuencia del uso de internet en los hogares y el aumento del porcentaje de conectividad con un promedio total de 1,15. En comparación con las amenazas, las variables de mayor influencia son implementación de zonas Wifi gratis y la reducción de renta en los hogares con un promedio de 0,825, lo que representa una inestabilidad para la empresa al momento de ofertar el servicio o realizar el respectivo cobro. El total ponderado de ambos análisis es 1,975 externo y 2,43 interno, lo que significa que la organización no está capitalizando oportunidades ni haciendo frente a las amenazas y a nivel interno no se están generando estrategias para contrarrestar las debilidades.
- De acuerdo con la información obtenida en el desarrollo de las matrices MPC, PEEA, IE y DOFA, se plantean estrategias basadas en el perfil defensivo, puesto que la competencia tiene ventajas en cuanto al punto de atención al cliente, funciones debidamente formalizadas y mayor número total de suscriptores, lo que obliga a la organización a ejecutar dentro del perfil defensivo la Diversificación Concéntrica, con el fin de disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.
- Las estrategias que se plantearon con la ayuda de las diferentes matrices, definieron las actividades necesarias para llevarlas a cabo, el tiempo en días para la culminación, los encargados de realizar las actividades y el presupuesto que se necesitará para desarrollarlo. Después de propuesto el plan de acción, es necesario un presupuesto de **\$37.297.200** para contrataciones o compras y uno de **\$9.054.420** incluidos en nómina para la realización de las funciones del personal.
- El plan de seguimiento y control diseñado consta de objetivos, que se medirán a través de los indicadores, porcentaje de avance y cumplimiento, próxima revisión y observaciones que en conjunto ayudarán a llevar a cabo el proceso de planeación estratégica con el fin de conseguir una mejora continua para la empresa Netwan Connection.

12.RECOMENDACIONES

Con el desarrollo del presente trabajo y gracias al apoyo de la parte directiva y administrativa de la empresa se propondrá las siguientes recomendaciones:

- Implementar la planeación estratégica propuesta para los años 2016-2020, con el fin de realizar mejoras en los procesos.
- Dar a conocer la misión, la visión y los objetivos a sus colaboradores, puesto que así los empleados tendrán mayor claridad de las metas que desean alcanzar en la organización y las estrategias que se implementarán para ello.
- Desarrollar y llevar seguimiento de los objetivos propuestos.
- Incorporación de productos o servicios nuevos a la empresa, ya que con la venta de éstos elevará notablemente las ventas de los servicios actuales.
- Establecer el manual de funciones con cada uno de los cargos de los empleados de la empresa, para lograr una estructuración de cargo adecuada, evitando así las multitareas.
- Llevar mayor control y claridad en las cuentas del área financiera, a fin de generar un historial de utilidades y gastos de la empresa.
- Los indicadores de gestión planteados suponen una herramienta de control que le permitirá a las directivas conocer la situación actual de la empresa y detectar con facilidad los posibles problemas que ocurran para darles pronta solución.
- Ejecutar el formato de seguimiento y control propuesto para garantizar un buen desempeño de los procesos y facilitar que el porcentaje de cumplimiento se realice en lo establecido.
- Por medio del diagnóstico empresarial, su análisis y posterior aplicación del plan estratégico se cumplirá la totalidad de los objetivos que se formularon al inicio del proyecto; se comprobarán las variables y se dará solución a los problemas encontrados en el análisis interno y externo a través del resultado de las herramientas utilizadas, la cual guiará a la compañía al futuro deseado por sus directivas.

13. BIBLIOGRAFÍA

ACKOFF, R. Creating the Corporate Future: plan or be planned for. Citado por: GOODSTEIN, Leonard D.; NOLAN, Timothy M.; PFEIFFER, J. William. Planeación Estratégica Aplicada. Santa Fé de Bogotá: MCGRAW-HILL company, INC.1998.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría General de la Administración. Mc Graw Hill. Bogotá, 1986.

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Décimo primera edición. México: PEARSON EDUCACIÓN. 2008.

GOODSTEIN, Leonard D.; NOLAN, Timothy M.; PFEIFFER, J. William. Planeación Estratégica Aplicada. Santa Fé de Bogotá: MCGRAW-HILL company, INC.1998.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos; BAPTISTA, Pilar. Metodología de la Investigación. Quinta Edición. México: Editorial MCGRAW-HILL company, INC. 2010.

KOONTZ, Harold; O'DONELL CIRIL, Welhrich. Administración. México: Editorial Mc Graw and Hill. 1985.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Octava Edición. Bogotá D.C: 3R Editores,2013.

STEINER, George A. Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber. Primera Ed. México: Compañía Editorial Continental, S.A. 1983.

14.WEBGRAFÍA

Alcaldía de Riofrío Valle [en línea]. http://www.riofrio-valle.gov.co/mapas_municipio.shtml?apc=bcxx-1-&x=2719879.

Análisis de la empresa y su entorno [en línea]. <http://werobe01.blogspot.com/2013/02/macro-y-microambiente.html>.

Comisión de Regulación de Comunicaciones. Reporte de Industria TIC. [En línea]. https://www.crcom.gov.co/recursos_user/Documentos_CRC_2014/Informes/Reporte_industria_TIC_2014_V40.pdf.

Datos Macro.com. IPC de Colombia. [En línea]. <http://www.datosmacro.com/ipc-paises/colombia>

Historia del internet. [En línea]. <http://www.internetsociety.org/es/breve-historia-de-internet>.

Informe del sector de las TIC, [En línea]. <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2013/06/TIC-Junio-21031.pdf>

LU TANIA, blog personal [en línea] en: <http://tanialu.co/2010/01/12/historia-de-internet-en-el-mundo-y-su-llegada-a-colombia/> .

Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción, [en línea]. <https://santisteban.files.wordpress.com/2010/02/peyea1.pdf>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Internet por tipo de acceso. [En línea]. <http://estrategiaticolombia.co/estadisticas/stats.php?&pres=content&jer=1&cod=&id=26#TTC>.
<http://internet-latinoamerica.blogspot.com/search/label/Tendencias%20Digitales>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Ley 1341 de 2009. [En línea]. http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3707_documento.pdf.

MONTES, Ramón. Instituto Universitario Puebla. [En línea], en: http://www.iupuebla.com/Doctorado/Docto_ecoeducacion/MATERIAL_DOCTORADO/ramon/MA_Inv_proyectos_ecoeducativos-PLANEACION-ESTRATEGICA-Ramon_Montes.pdf.

Nociones de economía y empresa. Liderazgo laissez-faire. [En línea]. <https://nocionesdeekonomiayempresa.wordpress.com/2013/04/21/los-principales-estilos-de-direccion-empresarial/>

Ministerio de industria, comercio y turismo. [En línea]. <http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones.php?id=21830>

Planeación estratégica [en línea]. <http://www.gerencie.com/planeacion-estrategica.html>.

Ventaja competitiva [en línea].en:
<http://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/Documents/ventaja%20competitiva.pdf>

15. ANEXOS

Anexo A. Encuesta de satisfacción al cliente empresa “Netwan Connection”.

Las preguntas se clasifican en información básica del cliente, evaluación general de la satisfacción de este, comprensión y comunicación, tiempo de respuesta, costo e intención de uso y recomendación con terceros, categorías enfocadas a medir la calidad en cada una de los aspectos del servicio prestado como se muestra a continuación:

Formato encuesta



Nombre: _____



Encuesta para conocer el nivel de satisfacción del cliente de la empresa NETWAN CONNECTION

1. ¿Cómo se enteró de la existencia de la empresa NETWAN CONNECTION?

- ☐ sitio web de la empresa
- ☐ Publicidad escrita (volantes, folletos, entre otros)
- ☐ Referencias
- ☐ Uno de los empleados de la empresa
- ☐ Noticias en los medios

Otro

2. ¿Su Vinculación con la empresa es cómo?

- ☐ Persona natural
- ☐ Persona jurídica (empresa)

3. ¿Cuántos personas/empleados en su casa/empresa utilizan el servicio?

#Personas/empleados:

4. ¿Se encuentra actualmente económicamente activo (trabajando)?

- ☐ Si
- ☐ No

5. ¿Hace cuánto tiempo es cliente de la empresa NETWAN CONNECTION?

- ☐ 1-6 meses
- ☐ 7 meses-1 año
- ☐ 1-1 año y medio
- ☐ 1 año y medio-2 años
- ☐ Más de 2 años

6. Califique la calidad general de los productos y/o servicios.

- ☐ Excelente
- ☐ Muy bueno
- ☐ Bueno
- ☐ Regular
- ☐ Deficiente

7. Por favor, valore de 1 a 5 los siguiente aspectos (donde 5 e completamente satisfecho y 1 completamente insatisfecho.

Preguntas	Valoración				
	1	2	3	4	5
Instalaciones y recursos					
¿Los espacios de atención al cliente están aseados, ventilados y el nivel del ruido es adecuado?					
Duración de la atención					
¿La atención dentro de las instalaciones es oportuna y a tiempo?					
Atención en las instalaciones					
¿Cuándo se acerca a las instalaciones, encuentra al personal amable y capacitado. Dispuesto a colaborar?					
Horario de atención					
¿Los horarios de atención al público son puntuales, adecuados y respetados?					
Atención a dudas y sugerencias					
¿La atención a sus dudas, sugerencias, observaciones y dificultades es amable, inmediata, clara y receptiva?					
Servicio telefónico					
¿Telefónicamente el servicio es amable, puntual y eficiente?					
Expectativas del servicio					
¿Satisface las expectativas por las cuales usted escogió la empresa?					

Comprensión y comunicación

8. Califique el nivel de comprensión de sus necesidades empresariales.

- ☐ Excelente
- ☐ Muy bueno
- ☐ Bueno
- ☐ Regular
- ☐ Deficiente

9. ¿Qué tan claras fueron las comunicaciones con usted?

- ☐ Extremadamente claras
- ☐ Muy claras
- ☐ Un poco claras
- ☐ Ligeramente claras
- ☐ Nada claras

10. ¿Qué tan informado lo mantuvo la empresa sobre el progreso del servicio prestado?

- ☐ Extremadamente informado
- ☐ Muy informado
- ☐ Un poco informado
- ☐ Ligeramente informado
- ☐ Nada informado

Tiempo de respuesta

11. Al realizar una llamada habitual, ¿cuánto debe esperar en línea?

Minutos:

12. ¿Qué tan rápido respondió la empresa ante los problemas?

- ☐ Extremadamente rápido
- ☐ Muy rápido
- ☐ Un poco rápido
- ☐ Ligeramente rápido
- ☐ Nada rápido

13. ¿Con qué nivel de eficacia cumplió la empresa con los plazos?

- ☐ Extremadamente eficaces
- ☐ Muy eficaces
- ☐ Un poco eficaces
- ☐ Ligeramente eficaces
- ☐ Nada eficaces

14. ¿Con qué nivel de puntualidad recibe las facturas o cobros?

- ☐ Extremadamente rápido
- ☐ Muy rápido
- ☐ Un poco rápido
- ☐ Ligeramente rápido
- ☐ Nada rápido

Costo

15. ¿El valor que ha pagado por los servicios, le parecen justos?

- ☐ Si
 - ☐ No, por qué? _____
- _____
- _____
- _____
- _____

16. Califique el valor de los productos y/o servicios en comparación con el costo.

- ☐ Excelente valor
- ☐ Muy buen valor
- ☐ Buen valor
- ☐ Valor regular
- ☐ Valor deficiente

Intención de uso y recomendación

17. ¿Después de la prestación del servicio, considera que la Empresa es:

- ☐ Mejor
- ☐ Peor
- ☐ igual
- ☐ No he realizado actividades comerciales con ustedes anteriormente

18. ¿Utilizaría los productos y/o servicios ofrecidos por la empresa nuevamente?

- ☐ Si
- ☐ No, por qué?

19. ¿Recomendaría los productos y/o servicios a otras personas?

- ☐ si
- ☐ No, por qué? _____

20. Sugerencia, queja o reclamo que le gustaría decirle a la empresa sobre el producto/servicio que proporciona.
