

1-1-2009

Análisis del sector de las telecomunicaciones y su aplicación en un diagnóstico general y plan de mejoramiento para la empresa Redes Coaxiales Ltda. en la ciudad de Bogotá

Ángela Marcela Rodríguez García

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Rodríguez García, Á. M. (2009). Análisis del sector de las telecomunicaciones y su aplicación en un diagnóstico general y plan de mejoramiento para la empresa Redes Coaxiales Ltda. en la ciudad de Bogotá. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/103

This Trabajo de Grado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

*“ANÁLISIS DEL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES Y SU
APLICACIÓN EN UN DIAGNÓSTICO GENERAL Y PLAN DE
MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA REDES COAXIALES LTDA EN LA
CIUDAD DE BOGOTÁ.”*

Trabajo de grado

ANGELA MARCELA RODRIGUEZ GARCIA

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
BOGOTÁ
2009

*“ANALISIS DEL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES Y SU
APLICACIÓN EN UN DIAGNOSTICO GENERAL Y PLAN DE
MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA REDES COAXIALES LTDA EN LA
CIUDAD DE BOGOTA.”*

Trabajo de grado

ANGELA MARCELA RODRIGUEZ GARCIA

Director
FELIX EDUARDO ROMERO RUIZ
Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
BOGOTA
2009

Nota de Aceptación

Firma del presidente del jurado

Jurado

Jurado

Bogotá; Marzo 6 de 2009

A Dios, por bendecirme, por darme el regalo de la vida y ayudarme en todo momento.

A mi Madre que ha estado a mi lado todo el tiempo con su gran sabiduría guiándome en cada paso, para lograr cada meta propuesta.

A mis hermanos y a mi sobrinita por ser siempre incondicionales conmigo, han sido un soporte muy importante.

A mi hijo que esta en cada latido de mi corazón ha sido la razón fundamental para lograr todas las metas propuestas en mi vida.

ANGELA MARCELA RODRIGUEZ GARCIA

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de hacer este sueño realidad.

Asimismo agradezco a mi director de tesis Félix Romero Ruiz por su gran ayuda en este proyecto, de igual manera a los docentes de la facultad de Administración de Empresas que nos guiaron y enseñaron a lo largo de la carrera.

Agradezco a mi familia por su amor, entrega y apoyo en mi vida y en cada paso que doy.

A la Universidad de La Salle y a sus directivos, por formar profesionales íntegros bajo la visión lasallista, en la realización del proyecto de vida en cada uno de sus estudiantes.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	6
1. TEMA	7
1.1 Línea y Sublínea de Investigación	7
1.2 Relación del tema con los Administradores	7
1.3 Título	8
2. PROBLEMA	9
2.1 Planteamiento del problema	9
2.1.2 Formulación del problema	14
3. OBJETIVOS	15
3.1 General	15
3.2 Específicos	15
4. JUSTIFICACIÓN	16
5. MARCOS DE REFERENCIA	19
5.1 MARCO TEORICO	20
5.1.1 Planeación Estratégica	27
5.1.2 Diagnostico	28
5.1.2.1 Objetivos del Diagnostico	29

5.1.2.2 Diagnostico Estratégico	31
5.1.3 Análisis Interno de la Empresa	33
5.1.4 Plan de Mejoramiento	35
5.2 MARCO CONCEPTUAL	38
5.3 MARCO EMPRESARIAL	42
5.4 MARCO GEOGRAFICO	43
5.4.1 Macrolocalización	43
5.4.2 Microlocalización	45
5.5 MARCO REFERENCIAL	49
5.5.1 Marco Referencia Nacional Sector Telecomunicaciones	49
5.5.1.1 Tipo de Empresa	50
5.5.1.2 Financiamiento al inicio	51
5.5.1.3 Características del local	52
5.6 Empresas Sector Telecomunicaciones en Bogotá	53
5.7 Análisis de la encuesta a empresas Telecomunicaciones	54
5.7.1 Encuesta	55
5.7.1.1 Resultado de la encuesta	75
6. DISEÑO METODOLOGICO	79
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	80
6.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	80
6.2.1 POBLACIÓN	80

7. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO, SERVICIOS Y CONSUMIDOR	
DE REDES COAXILES LTDA.	82
7.1 Producto de la Empresa	82
7.2 Comercialización del Producto	85
7.3 El Cliente	87
8. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA REDES COAXIALES LTDA	88
8.1 Introducción al Diagnostico Empresarial	88
8.2 Dofa Empresa Redes Coaxiales	90
9. OBJETIVOS CORPORATIVOS	92
9.1 Objetivos Corporativos	92
10. UBICACIÓN ECONOMICA DE LA EMPRESA	
REDES COAXIALES LTDA	93
10.1 Análisis de la Demanda	93
10.2. Análisis de la Oferta	93
11. ESTUDIO LEGAL	94
12. DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO	95
12.1 Objetivos	95
12.1.1 Planeación Estratégica	96
12.1.2 Valores Corporativos De Redes Coaxiales Ltda	97
12.1.3 Objetivos de Calidad Redes Coaxiales Ltda	97
12.1.4 Sistemas de Control Redes Coaxiales Ltda	98

13DIAGNOSTICODELMERCADO	99
13.1 Perfil del Mercado	99
13.1.1 Bases de Segmentación de Redes Coaxiales Ltda.	99
13.1.2 Características de la Competencia de Redes Coaxiales Ltda.	99
14. DIAGNOSTICO FINANCIERO	101
14.1 Estado Financiero de Redes Coaxiales Ltda.	101
14.2 Análisis Financiero	103
CONCLUSIONES	105
RECOMENDACIONES	107
PLAN DE ACCIÓN	110
PLAN DE IMPLANTACION	110
BIBLIOGRAFIA	

LISTA DE GRAFICOS

Pág.

Grafico. 1 FICHA TECNICA LOCALIDAD 12

Grafico. 2 DISTRIBUCION EN PLANTA PRIMER PISO

Grafico. 3 DISTRIBUCION EN PLANTA SEGUNDO PISO

Grafico. 4 PRODUCTO

Grafico. 5 PRODUCTO

Grafico. 6 DISTRIBUCION DEL PRODUCTO

Grafico. 7 ORGANIGRAMA

Grafico. 8 PROPUESTA CURVA DE VALOR DE LA EMPRESA

Grafico. 9 PROPUESTA DE CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo N° 1	114
Anexo N° 2	115

INTRODUCCIÓN

La economía del país debe su crecimiento en buena parte a las pequeñas y medianas empresas, debido a que generan la mayor participación dentro del producto interno bruto; por su aporte a la generación de empleo.

Con este proyecto se pretende destacar la importancia de la comercialización de insumos para televisión por cable dentro del Subsector de otros Servicios del Sector de las telecomunicaciones, aportando conocimientos administrativos para la pequeña empresa objeto de estudio, que necesita de estos para mantenerse en el mercado.

Debido a la dinámica constante de los mercados y a los nuevos procesos como la globalización económica, entendida como la integración creciente de los mercados de bienes, servicios, capital y tecnología, ha venido afectando de una u otra forma a todos los entes económicos del planeta, por esto se hizo evidente la necesidad de buscar alternativas y realizar una evaluación administrativa junto con un plan de negocios para orientar a la organización hacia la modernización de sus estructuras, procesos para penetrar en un mercado creciente más especializado., pues cada vez son mayores los cambios en los hábitos de los consumidores y en las tecnologías.

Se pretende entonces, por medio de la investigación científica aportar la solución a un problema administrativo en la empresa REDES COAXIALES LTDA, teniendo en cuenta aspectos teóricos prácticos que contribuyan al logro de los objetivos de la misma.

BIBLIOGRAFIA

- AMAT, Oriol. Ejercicios resueltos para comprender la contabilidad y las finanzas. Ediciones Gestión. Barcelona 2000. Pág. 121.
- BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de Proyectos 4 ed. México: McGraw Hill, 2001. 383p.
- BITTEL Lester RAMSEY Jackson. Enciclopedia del Managment. Nueva Cork, EE.UU.: Océano Centrum, 1998.1307p.
- CERTO, Samuel. Administración Moderna. Editorial Interamericana. México. 1984. Pág. 628
- CHIAVENATO, Idalberto. Proceso Administrativo. Colombia. 2001
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración. Editorial Mc Graw Hill. México. 1989. Pág. 687
- DANE. Dpto. nacional de estadísticas.
- DNP, “Análisis de la microempresas del sector Telecomunicaciones”, Departamento Nacional de Planeación –DNP, Unidad de Desarrollo Empresarial, División de Microempresas, Ministerio de Desarrollo Económico, Bogotá, 2006.
- GONZALEZ OTALORA, Elsa Marina. Fundamentos de Mercadeo. Editorial UNAD. Bogota. 1998. Pág. 363
- GUDIÑO, Emma Lucia. Contabilidad 2000. Editorial Mc Graw Hill. Bogota. 2001.Pág. 284
- Florez, Andrade Julio. Cómo Crear y Dirigir la Nueva Empresa. 2 ed. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2002.198p.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Tesis y otros trabajos de Grado. Quinta ed. Actualización Bogotá, D.C, Colombia.: ICONTEC.2005.34P
- KOONTZ, Harold. Administración una Perspectiva Global. Onceava Edición. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá. 1998. Pág.796
- MACHUCA José Antonio, Dirección de operaciones “aspectos estratégicos en la producción y servicios” . 1 Edición; Ed Mc Graw Hill.
- MARTINEZ, KOONTZ, Harold y Cyril O`Donell. Elementos de la administración moderna. México: McGraw Hill, 1987.
- MENDEZ, Guardiola, Carlos Eduardo. Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. 2da ed. Santa fe de Bogotá: McGraw Hill, 1995.187p.

- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Referencias documentales para fuentes de información electrónicas. Bogotá. ICONTEC, 2.006. 23 p. (NTC 4490)
- REYES PONCE, Agustín. Administración de Empresas. Editorial Limusa. México. 1992. Pág. 480
- SABOGAL, Omar. Proceso Administrativo. Editorial UNAD. Bogotá 1999 Pág. 507
- SANCHEZ GUZMÁN, Francisco. Introducción al estudio de la administración. Editorial Limusa. México. 1976. Pág. 207
- SERNA, Gómez Humberto. Planeación Estratégica, 8 ed. 3R Editores, Feb 2.003
- SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Teoría, Metodología, Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Bogotá D.C., Octava edición, 3R Editores, 2003. p.87-102
- SERRANO, Javier. Fundamentos de Finanzas. Segunda Edición. Editorial Mac Graw Hill. Bogotá 1993. Pág. 242
- TERRY George R. Principios de Administración. Novena Edición. Editorial Compañía Continental. Bogotá. 1985. Pág. 747
- VILLAREAL, Julio. Fundamentos de Finanzas. Segunda Edición. Mc Graw Hill. Bogota. 1996. Pág. 241
- HEIZER Jay, Dirección de la producción “decisiones estratégicas”. 4 Edición; Ed Prentice hall Hispanoamericana S.A.-1998
- COLOMBIA PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA Web Sector de las Telecomunicaciones. Página Web versión HTML [citado 02 de abril de 2008]. Disponible en Internet: <<http://web.presidencia.gov.co/sp/2008/septiembre/30/14302008.html>> p.1.
- DINERO.COM. Sector de telecomunicaciones en Colombia duplica sus ingresos. Página Web versión HTML [citado 04 de septiembre de 2.008]. Disponible en Internet: http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=46622
- COLOMBIA COMPITE. Crecimiento sector de telecomunicaciones. Página Web versión HTML [citado 16 de Agosto de 2.008]. Disponible en Internet: <<http://www.colombiacompite.gov.co>. >

1. TEMA

Administración de Empresas.

1.1 Línea y Sublínea de Investigación

La investigación corresponde al Área de Administración

- Línea de investigación: Alta Gerencia Empresarial.
Sublínea de investigación: Plan de Desarrollo Empresarial.

1.2 Relación del Tema con Administración de Empresas

Este proyecto está altamente relacionado con Administración de Empresas ya que permite aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera y ponerlos en práctica; por cuanto el análisis del sector económico, el diagnóstico empresarial y por ende el plan de mejoramiento, son temas ampliamente desarrollados en las diferentes asignaturas de la carrera y justifican aún más su desarrollo.

La administración se aplica a cualquier clase de organización, de ahí surge su relación con el estudio de investigación del proyecto que se realizará; basándose en la aplicación de los conocimientos administrativos, ya que se observa que son necesarios para la realización de este proyecto, en el desarrollo de sus actividades para alcanzar el progreso tanto económico como humano, dentro de la organización y lograr sus objetivos.

Además de lo anterior la investigación va a estar fundamentada sobre bases teóricas administrativas, en el manejo de recursos, en la inversión del capital, por esto se considera que el proyecto está altamente relacionado

con Administración y permitirá tratar en profundidad los temas ya mencionados.

1.3 Título

ANÁLISIS DEL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES, Y SU APLICACIÓN EN UN DIAGNÓSTICO GENERAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA REDES COAXIALES LTDA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ.

2. PROBLEMA

2.1 Planteamiento

El sector de las telecomunicaciones en Colombia, como ha sucedido en muchos países del mundo, es un sector que aporta importantes recursos al Producto Interno Bruto (PIB) y que generalmente ha presentado crecimientos superiores al promedio de la economía nacional.

Durante el primer semestre de 2008 el sector de telecomunicaciones alcanzó de nuevo un crecimiento sostenido, registrando ingresos por 10 billones 800 mil millones de pesos, cifra mayor en un 10 por ciento con respecto a la obtenida en el mismo periodo del año anterior, debido al aumento en el número de suscriptores que llegó a 24 millones en el año, la adaptación y cambio de la tecnología y su fácil acceso en los servicios de Internet, televisión, telefonía móvil, fija y los paquetes comerciales a menor precio, la mayor cobertura de infraestructura en el territorio nacional que permite el acceso a estos servicios de un mayor número de consumidores.

De acuerdo con el informe sobre el comportamiento del sector presentado por la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones (CRT), los ingresos de los operadores de telefonía móvil ascendieron a 4.2 billones de pesos, mientras que los servicios de valor agregado llegaron a 1.7 billones de pesos y los correspondientes a la telefonía local fueron de 1.4 billones de pesos. El comportamiento es el resultado de las acciones gubernamentales en beneficio del sector, a través de distintas iniciativas.

“Como sucede con la adopción del Plan Nacional de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs), y con el proyecto de Ley que se encuentra en trámite en el Congreso de la República en materia de TICs, que busca dotar al sector de un nuevo marco legal que garantice dichos postulados”, señaló la Ministra de Comunicaciones, María del Rosario Guerra, en el informe entregado por la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones (CTR), el 30 de Septiembre de 2.008.

Así mismo, el informe de la Comisión destaca la tasa de crecimiento en la penetración del servicio de acceso a Internet a través de conexiones dedicadas, lo que posicionó a Colombia entre los primeros cinco países del mundo en mostrar un mayor crecimiento en el primer trimestre de 2008.¹

De acuerdo con el informe del ente regulador, la telefonía fija en los últimos ocho años ha mantenido una tendencia relativamente estable. Las estadísticas de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios señalan que este negocio cuenta hoy con cerca de ocho millones de suscriptores.

De otra parte, en lo que se refiere a la telefonía de larga distancia, la CRT destacó la consolidación del proceso de otorgamiento de títulos habilitantes por parte del Ministerio de Comunicaciones para la prestación de este servicio, con base en los cuales, entre agosto de 2007 y junio de 2008, el ente regulador entregó códigos a 21 nuevos operadores del servicio.

¹COLOMBIA PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA Web Sector de las Telecomunicaciones. Página Web versión HTML [citado 02 de Abril de 2008]. Disponible en Internet: <<http://web.presidencia.gov.co/sp/2008/septiembre/30/14302008.html>> p.1.

En cuanto a la telefonía móvil, el número de abonados creció 11,53 por ciento entre diciembre de 2007 y junio de 2008, alcanzando 37,8 millones. En este contexto, el operador Comcel posee la mayor parte de los abonados del mercado, con el 63,92 por ciento, Telefónica Móviles mantiene el segundo lugar con el 24,72 por ciento, mientras que Tigo alcanzó el 11,36 por ciento.

Por último, la CRT resaltó en su informe sectorial que durante el primer semestre de 2008 la dinámica del sector se sigue orientando hacia la oferta de servicios empaquetados, precisamente en el denominado triple play, que integra los servicios de telefonía, acceso a Internet y televisión por suscripción.²

Un positivo balance reflejan en conjunto las telecomunicaciones colombianas. Según la CCIT, en el 2007 los ingresos del sector fueron de \$20.000 millones, esto demuestra que el sector de las telecomunicaciones va en línea ascendente. Datos de la Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones (CCIT) establecen que entre el 2002 y el 2007 los ingresos del sector se duplicaron, al pasar de 9.400 millones de pesos a cerca de 20 mil millones entre un año y otro.³

Los ingresos del Sector de las Telecomunicaciones han tomado una tendencia creciente en los últimos años, es así como en el 2003 se registró un ingreso de 4.047 millones de dólares, en el 2005 en 6.115 millones de dólares y en el 2007 con 8.215 millones de dólares, de esta manera el sector ha demostrado un crecimiento económico constante.

² Ibíd. p. 1

³ DINERO.COM. Sector de telecomunicaciones en Colombia duplica sus ingresos. Página Web versión HTML [citado 04 de septiembre de 2.008]. Disponible en Internet: <http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=46622 >

Por tanto, las telecomunicaciones, además de garantizar la conectividad del país, son un importante motor de la economía nacional.⁴

Con base en el documento de “IDC Analisis the future” sobre el perfil de las Telecomunicaciones en Colombia, concluyó que debido al crecimiento acelerado del sector de la información y las Telecomunicaciones en el mundo y al querer cerrar las brechas de la información, esta tendencia ha repercutido en Latinoamérica y por lo tanto nuestro país se ha visto envuelto en este cambio, a un menor grado de crecimiento comparado con países pioneros en el consumo de en la adaptación de la tecnología y las Telecomunicaciones como USA, pero de igual manera ha demostrado un crecimiento interesante en el Sector, también el crecimiento del Sector de las Telecomunicaciones corresponde al desarrollo de las tecnologías de los países desarrollados, a los procesos de transformaciones estructurales de la industria de las Telecomunicaciones, al manejo de la investigación y la acelerada, creación de productos de información y comunicaciones en masa, debido al aumento del consumo.

Teniendo en cuenta los fenómenos de cambio como la Globalización a manera de proceso de transformación de la sociedad y de los mercados, actualmente las empresas tienen la necesidad de constante renovación en todos sus procesos administrativos para mantenerse en el mercado y no desaparecer del mismo, el entorno (la tecnología, los consumidores, la competencia y la introducción de nuevos mercados) exige a empresas como REDES COAXIALES LTDA, permanecer abiertas a la renovación constante, para asumir nuevos retos y aprovechar sus oportunidades y no dejarse desplazar por la dinámica del mercado.

Las políticas de seguridad que ha tenido el gobierno en los últimos años ha generado un clima de confianza para los inversionistas extranjeros en nuestro

⁴COLOMBIA COMPITE.Crecimiento sector de telecomunicaciones.Página Web versión HTML [citado 16 de Agosto de 2.008]. Disponible en Internet: < <http://www.colombiacompite.gov.co>. >

país, demostrando un aumento en el número de empresas de este sector en el mismo, pero si la situación continua en crecimiento se observa que la empresa objeto de estudio tendría una fuerte competencia por la entrada de empresas extranjeras al país y por el surgimiento de nuevos proveedores con precios mas económicos que los actuales y tendría que hacer grandes esfuerzos para mantenerse, ya que el crecimiento del sector es bueno, pero se debe estar preparado para asumir los retos que imponen los cambios en el entorno.

Una de las alternativas para superar esta situación es la asociatividad entre las empresas nacionales para competir con las extranjeras y no quedar rezagadas en el camino, también acogerse a los planes de gobierno para estar respaldadas por medio de políticas que las protejan.

En Colombia existen 518 empresas del sector de las Telecomunicaciones, el cual se compone de telefonía, telefonía móvil, radio, televisión e Internet. Empresas las cuales están dedicadas al suministro de equipos para televisión y comercialización, actividad a la que se dedica la empresa REDES COAXIALES LTDA.

Debido al buen comportamiento del entorno y a la dinámica del mercado la empresa Redes Coaxiales LTDA, ha tenido un crecimiento en los últimos años, pero se ha visto limitada frente a la entrada de nuevos competidores que cada vez se mueven con mayor rapidez y esto hace para la empresa objeto de estudio, quedarse un paso atrás; si la empresa no realiza cambios oportunos en un futuro puede desaparecer del mercado.

La investigación se origina de la necesidad de aplicar un diagnóstico general para la empresa REDES COAXIALES LTDA, empleando una técnica de gran importancia para competir con ventaja: La Planeación estratégica, y presentar un plan de mejoramiento, con el fin de crecer comercialmente y mejorar falencias de orden administrativo.

Nuestra relación con el proyecto esta basada en el interés que surge de difundir y poner en práctica los conocimientos adquiridos en diferentes espacios académicos en el transcurso de la carrera y luego de desarrollar a cabalidad el presente trabajo de grado, para optar al título de Administrador de Empresas.

2.1.2 Formulación del Problema

De lo anterior sugerimos para tal efecto la siguiente pregunta que dará respuesta al trabajo de grado:

¿Cuáles son las principales tendencias del Sector de las Telecomunicaciones, para con base en estas realizar un diagnóstico general e implementar un plan de mejoramiento para la empresa REDES COAXIALES LTDA ubicada en la localidad 12 de la ciudad de Bogotá?

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Realizar un análisis del Sector de las Telecomunicaciones, como preámbulo de un diagnóstico general a fin de implementar un plan de mejoramiento para la empresa REDES COAXIALES LTDA, ubicada en la localidad 12 de la ciudad de Bogotá DC, para el año 2010.

3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Definir Marco Teórico de Sector de las Telecomunicaciones.
- ✓ Identificar el sector y las empresas que lo componen.
- ✓ Establecer cuales son los factores de influencia en las empresas Colombianas.
- ✓ Analizar el sector de las Telecomunicaciones, concluir sobre su tendencia y ubicar la empresa objeto de estudio dentro de un contexto nacional para buscar estrategias de cambio de las actuales estructuras de la empresa REDES COAXIALES LTDA y realizar planes de acción.
- ✓ Diagnosticar y analizar el funcionamiento de la empresa REDES COAXIALES LTDA.
- ✓ Realizar un plan de mejoramiento para la empresa, con el fin de optimizar los resultados.

4. JUSTIFICACIÓN

La investigación busca por medio de los conceptos teóricos y la aplicación de los conocimientos desarrollados en el transcurso de la carrera por la investigadora, realizar un análisis del Sector de las Telecomunicaciones y su aplicación en un diagnóstico administrativo general y plan de mejoramiento para la empresa REDES COAXIALES LTDA, con el fin de dar solución al problema principal de este proyecto.

La mayoría de las empresas Colombianas cuenta con acceso a Internet, mostrando que en el sector empresarial hay una gran conectividad.

Las empresas Colombianas son conscientes del potencial de las tecnologías de la información y la comunicación, una muestra de ello es el incremento de trabajadores que desarrollan sus actividades frente a una pantalla y la reciente percepción frente a la necesidad de capacitarse para estar al día con la tecnología.

En el año 2007, se realizó un estudio realizado por el Centro de Investigación de las Comunicaciones (CINTEL), el cuál midió la importancia que dan los usuarios a los diferentes medios de comunicación, encontrándose que Internet esta por encima de la televisión, la radio y los medios impresos, incluso por encima de los contactos personales.

El mercado deL Sector de las Telecomunicaciones en Colombia no se aleja de las tendencias mundiales, a finales del año 2006, mostró un crecimiento en el número de usuarios de banda ancha, superando el número de usuarios de banda angosta, también muestra un crecimiento muy agresivo del número de usuarios de telefonía móvil, que permitió alcanzar en Colombia una penetración cercana al 70%. Es importante resaltar también el crecimiento que ha mostrado

la televisión por suscripción en los últimos años y que debido a las características del mercado nacional, crecerá aún más, gracias a que es un elemento clave en la estrategia comercial de los operadores de telecomunicaciones.⁵

En vista del auge que ha tenido el Sector de las Telecomunicaciones en la actualidad en el mundo, la entrada de empresas extranjeras al país, hace más dinámico el mercado, por ende hace que las empresas locales tengan que realizar grandes esfuerzos para mantenerse en el mercado y la competencia no las desplace.

En Colombia hay muchas oportunidades de negocios para el sector de las telecomunicaciones y la tecnología, y es necesario aprovechar la alta demanda existente, para seguir creciendo en este mercado y adaptar al país a los cambios tecnológicos y de Telecomunicaciones que son constantes.

El valor de este proyecto radica en ser una investigación analítica, la cual se fundamenta en el análisis y aplicación de un diagnóstico y plan de mejoras; Este tipo de proyecto se debe regir por lineamientos metodológicos, para su desarrollo; la recolección y clasificación de la información se obtiene de forma externa e interna de la empresa, por medio de observación, encuestas y entrevistas, realizadas por la investigadora, quien desea dar una solución a la problemática de la misma, además adquirir destrezas en la investigación científica.

Para cumplir con los objetivos de la investigación es necesario hacer uso de distintas técnicas e instrumentos (encuestas, entrevistas o cuestionarios), las cuales servirán para dar solución al problema y a otras investigaciones.

⁵ Panorama de las Telecomunicaciones en Colombia 2007

En lo teórico permite aplicar y desarrollar los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera aplicados en un contexto real y mediante una evaluación administrativa, el diseño e implementación de un plan de mejoramiento para dar solución al problema de la empresa objeto de estudio.

Debido a la importancia que tiene la aplicación de la administración en el proyecto, el presente estudio tiene repercusión práctica sobre la actividad empresarial de la empresa objeto de estudio en el del Sector de las Telecomunicaciones, dicha empresa esta clasificada según su actividad económica en Cámara de Comercio con un número CIIU # 6425 aportando información valiosa que servirá de material de reflexión y acción para cualquier empresa en el sector, las pautas de información servirán no solo para el desarrollo organizacional de la empresa, sino también para el desarrollo personal de los que la conforman.

A nivel profesional se desarrollaran las habilidades como Administrador de Empresas y de esta manera aplicar los conocimientos adquiridos teóricamente.

5. MARCO REFERENCIA

En el marco de referencia, se aplicará el modelo administrativo que más se adecue, para obtener resultados óptimos en el funcionamiento de la organización, que contribuya al desarrollo competitivo de la misma.

El marco referencia contiene información importante para el desarrollo del proyecto, en él se encuentran elementos explicativos que nos ayudaran a tener un direccionamiento mas preciso a todas aquellas actividades que se irán a desarrollar a lo largo de la investigación, para esto en el proyecto fue necesario incluir una serie de estudios que nos ayudaran a limitar y darle una viabilidad a nuestro proceso de investigación que nos llevará al pleno desarrollo del objetivo general; en las diferentes áreas funcionales que la componen.

Las empresas colombianas para medir el impacto de las tecnologías de la información y la comunicación y analizar su situación en el contexto de la transición hacia la economía de la información, obtuvo los siguientes resultados.

El sector permite en su análisis una tendencia marcada hacía el crecimiento; Dentro del marco conceptual, se encontrarán términos relevantes que serán claves para una mejor comprensión del presente estudio y aplicación de terminología técnico-administrativa, enriqueciendo de esta forma el lenguaje y la expresión escrita de la investigadora del proyecto.

La investigación se basa en un análisis del Sector de las Telecomunicaciones, un diagnóstico general de la empresa REDES COAXIALES LTDA y en la implementación de un plan de mejoramiento para la misma, haciendo énfasis

en el análisis de los diferentes marcos de investigación para dar una solución al problema de investigación.

5.1 MARCO TEÓRICO

Para la realización del proyecto es indispensable realizar un análisis del sector para ubicar la empresa dentro de un contexto, para la implementación de las diferentes teorías administrativas y el análisis profundo para dar solución al problema objeto de la investigación; la empresa se encuentra ubicada dentro del sector de las Telecomunicaciones.

La investigación se realiza con base en un marco teórico que contiene una serie de componentes indispensables que se deben tener para dar solución al problema, principalmente se compone de un marco conceptual que recoge los aspectos relevantes de la investigación, un marco empresarial donde se describe la empresa objeto de estudio detalladamente, un marco geográfico que permite conocer la macro localización y la micro localización del proyecto, un marco de referencia que contiene los componentes teóricos de un plan de mejoramiento y de planeación estratégica, la administración, el área de mercados y describe el sector industrial de las telecomunicaciones, finalmente el marco administrativo en el cual se trata lo correspondiente al estudio técnico y al estudio técnico – administrativo.

Con los componentes de este marco se llega a la solución del problema planteado en la investigación.

El presente informe tiene como objetivo ofrecer una visión clara, detallada y precisa del mercado de equipos de telecomunicación en Colombia; con el fin de ayudar a la investigación, a ubicar la empresa dentro de un contexto nacional en el país y a realizar un análisis del mismo.

Este sector se encuentra principalmente constituido por empresas importadoras y distribuidoras de todos aquellos equipos utilizados en el sector de las telecomunicaciones como antenas, cableados, ordenadores y sus partes, micrófonos, videocámaras, entre otros.

El sector de equipos de telecomunicaciones, no está constituido en Colombia como un sector independiente. Estos productos se incluyen, para efectos de la incidencia que representan en el mercado colombiano, dentro del sector de telecomunicaciones. Por esta razón, se presenta la escasez de datos estadísticos sobre equipos de telecomunicaciones en cuanto a su participación en el PIB, y en general otros datos relevantes como cifras de empleo y datos operacionales.⁶

Esta situación, es reflejo del reducido tamaño del mercado de equipos de telecomunicaciones, en términos de producción nacional. Es así como, este factor no es un buen medidor del tamaño del sector de telecomunicaciones, pues si bien la producción de los equipos utilizados en esta industria, es prácticamente nula en Colombia, el flujo de importaciones reportado durante los últimos años, nos da una idea de la importancia del mismo, en la economía colombiana.

⁶ COLOMBIA PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA Web Sector de las Telecomunicaciones. Página Web versión HTML [citado 02 de abril de 2008]. Disponible en Internet: <<http://www.crt.gov.co> 2008/ mayo 18 de 2008.HTML>

El sector de telecomunicaciones, en cuanto a equipos de telecomunicaciones, es un sector altamente dinámico, teniendo en cuenta el flujo de importaciones, tal como lo veremos más adelante. Se ha visto influenciado por programas adoptados por el gobierno nacional, que impulsan el sector de telecomunicaciones y de comunicaciones en general.⁷

Estudio de mercado: Esta orientado a establecer las cantidades de un bien que la comunidad de un país, región o zona geográfica estaría dispuesta a adquirir a determinados precios. Esto exige la definición de las características del producto, el conocimiento detallado del usuario consumidor, la estimación del comportamiento futuro de la demanda y de la oferta, el análisis de los precios y de las estrategias de comercialización y el estudio de mercado e insumos. La información que se recoja y las conclusiones que se obtengan deben servir para tomar decisiones con respecto a las condiciones, favorables o desfavorables, que presenta el mercado y la conveniencia de continuar en el proyecto, o de replantearlo, modificarlo o cambiarlo.⁸

La definición y delimitación del mercado que va a ser atendido a través de este producto, implica la determinación del área geográfica donde se encuentran las personas, que necesitan el producto, que tienen la capacidad económica, el deseo y el poder de decisión para adquirirlo. Además incluye la estimación del número probable de consumidores que existen dicha área, así como la descripción de los factores y variables propios del medio que condiciona, facilitan o limitan el mercadeo.⁹

El macro ambiente, abarca a la sociedad como un todo, existen diversos segmentos cruciales. En el segmento económico, por ejemplo, fuerzas como la tasa de inflación, las tasas de interés e incluso los tipos de cambio afectan a un pequeño negocio, ya sea para promover o para desalentar el crecimiento.

⁷ <http://www.presidencia.gov.co>

⁸ CONTRERAS BUITRAGO, Marco Elías. Formulación y Evaluación de Proyectos. P 99

⁹ *Ibíd.*, P 117

El sector de las Telecomunicaciones ha mostrado un comportamiento creciente en los últimos años, determinando de esta manera una tendencia positiva creciente para los próximos años si las condiciones del mercado se mantienen constantes.¹⁰

Dado que la empresa objeto de estudio se ubica dentro del Sector de las Telecomunicaciones en el suministro de insumos para televisión, tendrá un crecimiento importante si el comportamiento del mercado no cambia y si se acopla a los cambios a nivel interno para optimizar todas las áreas funcionales de ésta.

Dentro de los elementos que se van a analizar en este trabajo están los de la ubicación de la empresa dentro del sector al que pertenece, el análisis del sector y su tendencia por lo tanto es un estudio del entorno, según esto se hará un análisis interno de la empresa, aplicando la matriz DOFA, para de esta manera dar un diagnóstico de la situación de la empresa y un plan de mejoramiento con las estrategias a utilizar para resolver el problema principal del trabajo y alcanzar los objetivos de la organización.

En el marco empresarial, se aportará a la organización una reseña histórica, que servirá como punto de partida para la realización de un diagnóstico sobre la situación actual de la organización.

En el marco geográfico, se especifica la ubicación de la empresa REDES COAXIALES LTDA en la ciudad de Bogotá, con sus características.

Las actividades necesarias para la ejecución y operación del proyecto deben ser programadas, coordinadas realizadas y controladas. Por esto se hace necesario organizar una estructura organizativa que se encargue de asumir

¹⁰PORTAFOLIO.COM.CO.Crecimiento sector de telecomunicaciones.Página Web versión HTML [citado febrero, 03, 200].

dichas tareas. La implementación de esta estructura tendrá repercusión tanto en el monto de las inversiones iniciales como en los costos operacionales del proyecto, por lo tanto se requiere analizar este trabajo de manera clara y concreta para permitir la cuantificación de los costos administrativos que se vayan a originar, ampliar, diagnosticando previo análisis del sector.

La organización es el área básica que se encarga de establecer una estructura a partir de las funciones que deberán desempeñarse con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto. La estructura organizacional debe facilitar la creación de un medio ambiente propicio para el desempeño del recurso humano, cada grupo de actividades afines se encarga a un administrador quien deberá contar con la autoridad necesaria para orientar, dirigir y controlar a las personas que serán responsables de la ejecución de las tareas específicas que permitan el logro de las metas preestablecidas.

Dentro de los pasos que se siguen en el proceso, conducente al diseño de la estructura organizacional de la empresa, se tendrán en cuenta por lo menos los siguientes:

1. Consultar los objetivos generales de la empresa. La estructura debe diseñarse para que permita el cumplimiento de dichos objetivos.
2. Revisar los objetivos específicos, las políticas, las estrategias, los planes y programas pertinentes, éstos se establecen como medios para el logro de los objetivos del proyecto.
3. Elaborar un listado de las actividades que será necesario efectuar para lograr los objetivos.
4. Agrupar las actividades y tareas relacionadas o afines. Si consideramos la empresa como un sistema, cada grupo de actividades afines constituye un subsistema, el cual será encargado de cumplir unas funciones específicas que serán básicas para la operación del proyecto. Como ejemplo de subsistemas o de unidades de la empresa están:

comercialización o mercadeo, producción, talento humano, financiero. Para el agrupamiento de las actividades, también se debe analizar la mejor manera de utilizar los recursos y materiales de que se dispone.

5. Identificar las funciones específicas que deberá cumplir cada subsistema, así como las interrelaciones que tendrá con los demás subsistemas.
6. Identificar las necesidades de talento humano que tendrá cada subsistema para el cumplimiento de sus funciones. Aquí se deberán consultar las estrategias propuestas en el estudio de mercado para la comercialización, las especificaciones de las necesidades de mano de obra para el proceso productivo y en general, los requerimientos de la estructura organizativa para la administración general, administración de personal, contabilidad y finanzas, etc. También sirven de apoyo para llegar a una mayor precisión con respecto al personal requerido, los niveles de calificación del personal, las jornadas o turnos de trabajo contemplado y demás que se consideren aplicables.
7. Realizar un análisis de equilibrio entre unidades o subsistemas, con el propósito de establecer qué tan equitativas son las cargas de trabajo. Es posible que el peso o los volúmenes de trabajo correspondientes a algún (os) subsistema(s) no ameriten su existencia como unidad independiente en la estructura organizativa de la empresa. En estas condiciones lo más práctico es decidir su vínculo a otro de los subsistemas con el cual tenga relación directa o afinidad y solo en el momento en que, con el crecimiento de la empresa, el volumen de las actividades lo ameriten se podría volver a considerar su independencia como unidad.
8. Expresar los subsistemas en unidades administrativas o en grupos de trabajo. Esto se realiza a partir de un análisis de equilibrio hecho anteriormente. Debe llegarse a decidir cuáles unidades administrativas serán creadas y el alcance de las mismas. También puede ocurrir que se decida fusionar dos o más subsistemas, de poco peso en las

funciones globales del sistema empresarial, en una sola unidad administrativa. Es conveniente analizar las diversas opciones existentes de departamentalización para decidir cuál es la que más se adecua al proyecto. Entre las alternativas mas comunes están la departamentalización por funciones, por territorio, por producto, por clientes, orientada al mercado, por procesos, organización matricial, por proyecto.

9. Asignar funciones y definir cargos para cada unidad administrativa o grupo de trabajo. Las funciones deben describirse de manera concreta y clara, evitando la duplicidad de las mismas en distintas unidades. La definición de cargos se hace de acuerdo con la identificación de necesidades de recursos humanos planteadas en el numeral seis y las exigencias que aparezcan por las posibles desagregaciones, fusiones y anexiones entre los subsistemas. En este caso se podrá distinguir entre los cargos directivos, ejecutivos, administrativos, operativos, al interior de la estructura jerárquica.
10. Elaboración del organigrama. Esta es la manera más sencilla de describir la estructura. En el se especifican las líneas de autoridad y las de comunicación. Sin embargo, tiene limitaciones ya que solo muestra parte de las relaciones que se dan en la organización formal, por lo cual en la práctica es complementado con descripciones de cargo y manuales de la organización que permiten las funciones y tareas de los distintos puestos y determinar la relación entre ellos.
11. Descripción de las funciones para cada cargo. Esta identificación incluye: la identificación del cargo (nombre del cargo, unidad a que pertenece, naturaleza), enumeración y explicación de las funciones (este es el cuerpo de la descripción), requisitos (educación, experiencia, destrezas o habilidades), y remuneración asignada.
12. Verificar que todas las funciones de los subsistemas hayan sido asignadas a las unidades administrativas o grupos de trabajo, que la distribución de funciones o cargos se hayan realizado, que la estructura

organizativa tenga la flexibilidad para permitir ajustes, modificaciones o transformaciones a medida que el proyecto se vaya desarrollando y que la empresa vaya evolucionando.¹¹

La información anterior, será suficiente para la aplicación de un diagnóstico administrativo general y aplicación de un plan de mejoramiento estratégico, para la empresa REDES COAXIALES LTDA, adecuándola a sus necesidades, tamaño, mercado, sistemas, recursos administrativos y financieros.

Para que la empresa REDES COAXIALES LTDA, pueda solucionar su problemática se hace indispensable realizar un Plan de mejoramiento, el cual debe tratar de lo siguiente:

Un plan de mejoramiento tiene como finalidad, el desarrollar una cultura organizacional orientada al mejoramiento permanente de su función, efectuando las acciones correctivas en las Políticas y en los distintos procesos y procedimientos propios de la gestión de manera oportuna, a fin de garantizar el buen uso de los recursos y una eficiente prestación del servicio que brinda.

Estudio Financiero: Para esta empresa es importante adoptar herramientas financieras necesarias para conocer la rentabilidad del negocio y la forma de distribuir los recursos financieros, es importante tener en cuenta la siguiente teoría que ayudará a entender la necesidad de los estados financieros.

Los estados financieros, también llamados estados contables, proporcionan información importante sobre el desempeño y los recursos financieros de una empresa. Los estados financieros clave son el estado de resultados, el balance y el estado de flujo de efectivo.

¹¹ CONTRERAS BUITRAGO, Marco Elías. Formulación y Evaluación de Proyectos. P318-323

5.1.1 Planeación Estratégica

Para lograr una mejor implementación de un plan dentro de este proyecto, nos enfocaremos en el uso de diferentes autores en las distintas áreas funcionales de la empresa que a criterio de la investigadora se estime.

Para Philip Kotler planeación estratégica es: "El proceso de crear y mantener una coherencia vital entre las metas y capacidades de las organizaciones y sus oportunidades de marketing cambiantes. Implica definir una misión clara para la empresa, establecer los objetivos de apoyo, diseñar una carrera comercial sólida y coordinar estrategias funcionales"¹².

Para una adecuada estrategia de crecimiento se debe tener en cuenta la penetración de mercados, desarrollo de mercado, desarrollo de productos y diversificación.

Según Michael Porter, la planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.¹³

Según Humberto Serna, la planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el

¹² Ibid., p. 35

¹³ Porter, Michael E.; 1980; Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.

tiempo, de tal forma que se pueda alcanzar uno o varios objetivos. En una empresa existen varios niveles de planeación estratégica y estos dependen de su complejidad organizacional.¹⁴

5.1.2 Diagnóstico

Un diagnóstico empresarial es el proceso por el cual se analizan las causas profundas y reales que condicionan su desarrollo y los factores que la impulsan hacia los objetivos prefijados; así mismo, determina y plantea posibles alternativas para el establecimiento de un plan de acción a corto, mediano y largo plazo.

En la práctica encontramos que el diagnóstico de empresas se enfoca de manera tan diferente que las acciones emprendidas con el objeto de lograr su desarrollo difieren notablemente tanto en su naturaleza como en sus objetivos.

Un diagnóstico empresarial consistirá por lo tanto en el análisis coherente de los factores internos y externos, que determinan la marcha de la organización y orientan su futuro.

5.1.2.1 Objetivos del Diagnóstico

El primer propósito del diagnóstico es brindar la oportunidad de conocer real y objetivamente el funcionamiento integral de una empresa, con el fin de identificar los factores positivos y negativos que influyen en su desarrollo (crecimiento), para:

Objetivo:

- Desarrollar habilidades analíticas y gerenciales.
- Refrescar conocimientos en las áreas Administrativas y de Gestión, adaptándolas como herramientas en la elaboración de un diagnóstico

¹⁴ http://www.docentes.unal.edu.co/wadarmeij/docs/FUNDAM_INGENIERIA/GerenciaEstrategica.doc

presentado sus conclusiones, recomendaciones con su respectivo plan de acción y ejecución.

-

Está debidamente delimitado quienes son los estrategas (personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa) miembros de la junta directiva, el presidente, los vicepresidentes y el gerente.

VISIÓN: Sueño que se a propósito alcanzar. Cómo esperamos que nos reconozcan en el futuro.

MISIÓN: Formulación de los propósitos de una organización, la cual la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, los mercados, el talento humano que soporta el logro de los propósitos; responde a la preguntas: Quiénes son los clientes de la empresa, cuáles son los productos o servicios más importantes de la firma, compite la firma geográficamente, cuál es la tecnología básica de la empresa, cuál es la actitud de la empresa en relación con las metas económicas, cuáles son sus deberes y derechos con sus colaboradores, quiénes son sus clientes, cuáles son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas, cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa, cuál es la imagen pública a que aspira la firma, pone atención a los deseos de las personas claves relacionadas con la firma, motiva y estimula a la acción la lectura de la misión.

Deben tenerse en cuenta las instalaciones con que cuenta la empresa, como maquinaria, equipos, etc. Es moderna? Es obsoleta? Dan plena satisfacción?

Se busca determinar las fallas de la empresa y calificar en que estado se encuentra la misma. Ciertas áreas pueden estar bien mientras que otras áreas adolecen. Analizar los directivos de la empresa. El análisis del elemento administrativo es el resultante de cada una de las áreas relacionadas con las

demás ya que la administración de la empresa es el manejo y coordinación de todas las áreas de la misma. En la estructura y organización se deben tener en cuenta los objetivos generales del área, ver cómo es la organización formal, los criterios de departamentalización, jerarquía, número de niveles jerárquicos.

- Planeación: Unidades organizativas responsables de la organización.
- ¿Qué mecanismos de planeación se utilizan?
- ¿Cuál es su cobertura y que técnicas de programación y planeación se realizan?
- Comunicación: ¿Qué tipo de canales y mecanismos hay entre los diferentes niveles y departamentos?
- Establecer la existencia de políticas escritas.

Cultura Organizacional

Condiciones internas para poder aplicar: - Visión a largo plazo, Integral, Participativa, Reconocimiento de problemas (concepto de crisis), Equipo multidisciplinario, Crítica constructiva, Complejidad del trabajo, Administración orientada hacia el proceso, Multifuncional (calidad, costo, servicio), Concepto de calidad total, Gerencia del servicio, Tendencia gerencial adecuada.

5.1.2.2 Diagnóstico Estratégico

Dentro del diagnóstico estratégico encontramos:

- **CULTURA CORPORATIVA**

El diagnóstico estratégico se inicia con la identificación de la cultura de la organización y su concordancia con los principios corporativos; la puesta en marcha de las estrategias gerenciales deberá considerar los elementos culturales que las facilitan u obstaculizan y diseñarlas en forma apropiada para aprovechar o inducir los cambios culturales que se requieran. Por ello debe ser el punto de partida para el diagnóstico estratégico.

La cultura corporativa incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten dentro de una organización, el estilo de liderazgo a nivel de alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa completan la combinación de elementos que forman la cultura de una compañía.

La cultura de una organización es la manera como hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, así mismo la cultura influyen en la forma como los gerentes resuelven las estrategias planteadas. La cultura corporativa es, por lo tanto, una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias, pero si esto no ocurre será una de sus principales debilidades.

La cultura corporativa es el resultado de un proceso en el cual los miembros de una organización interactúan en la toman decisiones para la solución de problemas inspirados en los principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado en la empresa.

Existen factores que influyen en la creación y consolidación de una cultura. Algunos de estos son:

- a) Los fundadores: Estos incorporan a la empresa sus iniciativas, principios, prioridades, la comprensión que tienen de la organización.
- b) El estilo de dirección: El estilo de dirección fija el tono de interacción entre los miembros de la organización, influye el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma de dirigir el sistema total.

El liderazgo de la alta dirección de una empresa marca una clara diferenciación entre el éxito o fracaso de la gestión empresarial.¹⁵

- c) La claridad de los principios organizacionales: Las organizaciones deben hacer explícitos los principios y valores que inspiran su vida institucional. Deben divulgarlos y ser consecuentes con ellos. Así se crea cultura, viviendo los valores en cada decisión, en cada operación institucional. Esta claridad de los principios marca el comportamiento de los individuos dentro de una organización.
- d) Autonomía Individual (Empowerment): El grado de responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad permitida a los miembros de la organización. Los niveles y grados de centralización o descentralización en la administración generan contextos culturales diferentes.

La centralización o descentralización dependen del tipo de negocio, de la tecnología, de los objetivos planteados, del entorno y de la posición competitiva de la empresa, lo importante es no equivocarse al escoger al plan estratégico, el cual debe ser apropiado para el presente y futuro de la organización.

- e) Estructura: La estructura organizacional crea cultura, hay estructuras altas que requieren abundantes normas y procedimientos, las cuales necesitan supervisión directa y permanente control sobre el comportamiento de los individuos dentro de una organización.

- **ANALISIS DOFA**

DOFA, es una sigla de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización esta capacitada para desempeñarse en su medio.

¹⁵ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Teoría, Metodología, Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Bogotá D.C., Octava edición, 3R Editores, 2003. p.87-102

Cuánto mas competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito.

El análisis DOFA esta diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.¹⁶

5.1.3 Análisis Interno de la Empresa

Fuentes de Información Interna De La Empresa

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO:

- Plan Estratégico: Visión, misión, estrategias, plan de acción.
- Objetivos Funcionales: Estrategias Funcionales, tácticas funcionales.

COMERCIALIZACIÓN:

- Estudios de Mercado, pronóstico y registro de ventas, plan de mercadeo, mercado objetivo, material publicitario, análisis, necesidades del cliente, nivel de satisfacción del cliente, bases de datos de clientes, información según la competencia.

¹⁶ *Ibíd.* 145

OPERACIONES, PRODUCCIÓN Y ORGANIZACIÓN PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS:

- Registros de producción y o procesos, programa de mantenimiento de equipos, capacidad instaurada vs. capacidad ocupada, sistema de inventarios, costo por producto o servicios, cronograma de mantenimiento, ordenes de compra.

GESTIÓN DE CALIDAD:

- Programa de producción, registros de producción, política de calidad, misión, visión, indicadores de gestión, manuales de procedimientos y funciones, estudios de satisfacción del cliente, mapa procesos, selección de proveedores.

CONTABILIDAD Y FINANZAS:

- Libros contables y de estados financieros, calendario tributario, periodicidad de información continua, rentabilidad del producto, sistema de costos, presupuestos, libros, ventas, certificados de apertura y funcionamiento.

TALENTO HUMANO:

- Programa de capacitación, planes de carrera, programa de seguridad indefinida y salud ocupacional, manual de funciones, reglamento de un organigrama, Evaluación del desempeño, perfil de cargos.

SUSTENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN:

- Desarrollo de programas y equipos de cómputo, comparaciones de datos, insumos de entrada, insumos de salida, ficha de mantenimiento de equipos, archivo de documentos.

5.1.4 Plan de Mejoramiento

Son instrumentos que consolidan el conjunto de acciones requeridas para corregir las desviaciones encontradas en el Sistema de Control Interno, en el direccionamiento estratégico, en la gestión y resultados.

Los PLANES DE MEJORAMIENTO consolidan las acciones de mejoramiento derivadas de la auto evaluación, de las recomendaciones generadas por la evaluación independiente y de los hallazgos, como base para la definición de un programa de mejoramiento de la función administrativa de la entidad a partir de los objetivos definidos, la aprobación por la autoridad competente, la asignación de los recursos necesarios para la realización de los planes, la definición del nivel responsable, el seguimiento a las acciones trazadas, la fijación de las fechas límites de implementación y la determinación de los indicadores de logro y seguimiento de las mejoras, con lo cual se establecen las especificaciones de satisfacción y confiabilidad.

La dinámica organizacional, debe permitir generar un clima institucional orientado al mejoramiento de la gestión y los resultados al garantizar el seguimiento continuo de los acuerdos y compromisos de los diferentes actores o responsables de su ejecución, dentro de un término prudencial. Su seguimiento permite validar la orientación de la entidad hacia el cumplimiento de sus propósitos, mantener una actitud constructiva y proactiva hacia la evaluación, las circunstancias y nuevos escenarios que estén ocurriendo y hacen de la auto evaluación, la evaluación independiente y la auditoría interna un compromiso permanente en la entidad, manteniendo una actitud reflexiva y constructiva de las nuevas realidades del ambiente y la responsabilidad del Estado frente a sus grupos de interés.

La finalidad de los PLANES DE MEJORAMIENTO es desarrollar una cultura

organizacional orientada al mejoramiento permanente de su función, efectuando las acciones correctivas en las políticas y en los distintos procesos y procedimientos propios de la gestión pública de manera oportuna, a fin de garantizar el buen uso de los recursos públicos y una eficiente prestación del servicio que le ha sido encomendado.¹⁷

Se estructura bajo tres (3) Elementos de Control:

a. Relación con los Componentes del Subsistema de Evaluación

Los PLANES DE MEJORAMIENTO fortalecen la evaluación independiente, la auto evaluación y el control fiscal al brindarle validez y permanencia a sus objetivos, conllevándolas a tener visión y hacer que su impacto traspase lo inmediato, tener validez en el futuro próximo y darle permanencia y vigencia a los procesos de seguimiento, verificación y evaluación.

b. Principios y Fundamentos

Los PLANES DE MEJORAMIENTO se fundamentan en el Autocontrol, al permitir a cada servidor público planear las correcciones y mejoras en los procesos a su cargo; en la Autorregulación, al tomar como base las normas internas orientadas hacia el mejoramiento continuo y en la Autogestión al permitir a cada área coordinar las acciones de mejoramiento necesarios a la obtención de sus metas y resultados.

c. Objetivos

- Mejorar el desempeño de la entidad y garantizar el uso transparente y eficiente de los recursos públicos.

¹⁷http://www2.valledelcauca.gov.co/SIISVC/documentos/Presentaciones/MECI/Unidad_2/C_evaluacion%20gestion

- Generar conductas positivas y proactivas de acatamiento a las normas y de mejoramiento institucional por parte de los servidores públicos, que mejoren la efectividad de la gestión e incrementen la satisfacción de los grupos de interés.

d. Niveles de Responsabilidad

El diseño y vigilancia del cumplimiento a los PLANES DE MEJORAMIENTO son responsabilidad del nivel directivo apoyado en el Comité de Coordinación de Control Interno o quien haga sus veces. A su vez, los directivos de cada una de las áreas o unidades organizacionales son los encargados de su ejecución y la Oficina de Control Interno, Unidad de Auditoría o quien haga sus veces de la evaluación a su cumplimiento, presentando informes periódicos a la alta dirección y al órgano de Control Fiscal correspondiente, cuando estos informes sean requeridos para efectos de la vigilancia fiscal que compete a ésta última.

El plan de mejoramiento se desarrollará después de realizar el análisis de la empresa y su competencia, para determinar que acciones correctivas y que planes de acción se pueden asignar a cada área dentro de la organización.

5.4 MARCO CONCEPTUAL

Administración¹⁸: Disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad.

Capital Humano¹⁹: Acumulación previa de inversiones en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que elevan la productividad laboral.

CIIU: La CIIU es una clasificación uniforme de las actividades económicas por procesos productivos. Su objetivo principal es proporcionar un conjunto de categorías de actividades que se pueda utilizar al elaborar estadísticas sobre ellas. Tiene por objeto satisfacer las necesidades de los que buscan datos clasificados referentes a categorías comparables internacionalmente de tipos específicos de actividades económicas.

Control²⁰: Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajusta a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones.
Coordinación: proceso de armonizar todas las actividades de una organización, facilitando el trabajo y los resultados.

Control Estratégico²¹: El Control Estratégico es un sistema que se basa en el Planeamiento Estratégico y que está integrado por un conjunto de dispositivos (con o sin los recursos tecnológicos de la informática) cuyo objetivo es influir en los resultados del Plan. Para ello establece puntos de referencia o certidumbre para medir la congruencia y avance hacia las metas, la utilización eficiente, eficaz y efectiva de los recursos, la exactitud de la información financiera, recolectando además la información real de la empresa para la subsiguiente toma de decisiones que establecerán los ajustes del Plan Táctico o plan

¹⁸ Bussinescol Ltda. en www.businesscol.com/productos/glosarios/gladmivo.htm

¹⁹ Ibid.

²⁰ Ibid.

²¹ En www.unamosapuntos.com/diccionarioadministracion.html>

operativo (corto plazo) y del Plan Estratégico (largo plazo). El Sistema de Control Estratégico contesta las tres preguntas claves de la alta gerencia en la vida de cualquier organización tanto en el sector público como en el privado. ¿Qué tenemos? ¿Qué vamos a hacer? ¿Cómo y con quiénes lo haremos?

Dirección: Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.

Eficacia²²: Que tiene el poder de producir el efecto deseado. Criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos, se ocupa esencialmente del logro de los objetivos.

Eficiencia²³: Acción, fuerza, virtud de producir. Criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo.

Estrategia²⁴: Es un conjunto de actividades que persigue crear una posición única y valiosa, si no hay ajustes en las actividades no existiría una estrategia distinta y sustentable. El éxito de una estrategia depende de hacer muchas cosas debidamente integrándolas entre sí.

Evaluación²⁵: Etapa que cierra el proceso. El resultado del desempeño de una actividad dentro de una organización.

Globalización²⁶: Llamamos globalización al proceso político, económico, social y ecológico que está teniendo lugar actualmente a nivel planetario, por el cual cada vez existe una mayor interrelación económica entre unos lugares y otros,

²² BITTEL Lester. y RAMSEY Jacson. Enciclopedia del Managment. Nueva York, EE.UU. Océano Centrum., p. 1097

²³ Ibíd., p. 48

²⁴ PORTER Michael. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. 1982. p 125

²⁵ BITTEL y RANSEY. Op. Cit., p. 919

²⁶ < <http://www.unamosapuntes.com/diccionarioadministracion.html> >

por alejados que estén, bajo el control de las grandes empresas capitalistas, las multinacionales.

Importaciones²⁷: Es el volumen de bienes, servicios y capital que adquiere un país de otro u otros países.

Impuestos²⁸: Tributo exigido en correspondencia a una prestación que se concreta de modo individual por parte de la administración pública y cuyo objeto de gravamen está constituido por negocios, actos o hechos que ponen de manifiesto la capacidad contributiva del sujeto pasivo (sujeto económico que tiene la obligación de colaborar), como consecuencia de la posesión de un patrimonio, la circulación de bienes o la adquisición de rentas o ingresos.

Logística²⁹: Técnica de carácter administrativo que tiene por objeto el abastecimiento, transporte, almacenamiento, empaque y embalaje de un bien, un insumo o de información desde un lugar de origen a uno de destino, garantizando el costo mínimo, la máxima calidad y el mejor servicio. Comienza y termina con el cliente, con flujos de información para determinar sus necesidades.

Negociación (administración)³⁰: Es el proceso mediante el cual dos o más partes llegan a una resolución mutuamente aceptable de un conflicto mutuamente reconocido. Consiste en un mecanismo para lograr unos objetivos, mediante el compromiso durante la ejecución del proceso.

Mipyme: A las micro, pequeñas y medianas empresas, de cualquier sector económico.

²⁷ BITTEL y RAMSEY, Op. Cit., p. 151

²⁸ <<http://www.unamosapuntos.com/diccionarioadministracion.html>>

²⁹ BITTEL y RAMSEY, Op. Cit., p. 164

³⁰ Ibid.

Pequeña empresa: Aquella con planta de personal entre 11 y 50 trabajadores y con activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil uno (5.001) S.M.L.V. Es decir, entre doscientos cuatro millones cuatrocientos ocho mil pesos (\$204´408.000) y dos mil cuarenta millones cuatrocientos ocho mil pesos (\$2.040´408.000).

Presupuesto³¹: Estimación financiera anticipada, generalmente anual, de los egresos e ingresos del Sector Público Federal, necesarios para cumplir con las metas de los programas establecidos. Asimismo, constituye el instrumento operativo básico que expresa las decisiones en materia de política económica y de planeación.

Procesos: se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación exitosa de las estrategias. Es continuo, tomando en cuenta los cambios en el ambiente

Producto: Insumos transformados que se entregan al entorno exterior en forma de productos o servicios.

Productividad: Es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

Recursos³²: son los medios que se emplean para realizar las actividades. Por lo general son seis: humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo.

5.3 MARCO EMPRESARIAL

³¹ Ibid., p. 894

³² Businesscol Ltda., Op. Cit.

El Sector de las Telecomunicaciones esta compuesto por la electrónica, la informática y las telecomunicaciones que reúne todas aquellas actividades de investigación, desarrollo, fabricación, integración, instalación y comercialización de componentes, partes, subensambles, productos y sistemas físicos y lógicos, fundamentados en la tecnología electrónica. Existen aproximadamente 218 empresas del sector.

Esta cadena tiene vínculos con otras, principalmente con la de metales, la de plásticos, y la de maquinaria y equipo eléctrico, a través de los insumos necesarios para la producción de los equipos electrónicos. Así mismo afecta otras cadenas, al estar estrechamente ligada con la modernización, tecnificación y sistematización de los demás sectores productivos de la economía, de los que hacen parte las demás. La electrónica ha adquirido importancia en áreas como la automatización industrial y las telecomunicaciones, y se ha convertido en prioridad y elemento estratégico en el ámbito internacional debido a las posibilidades que ofrece para el mejoramiento de proceso y la diversificación de insumos.³³

La empresa Redes Coaxiales Limitada esta ubicada dentro del Sector de las Telecomunicaciones, es una prestigiosa empresa Colombiana creada a partir del mes de junio de 1994, con el fin de dar soluciones de suministro a los operadores de televisión por cable implementando Departamentos de: Ventas, Importaciones y Atención al Cliente.

Con la consigna de ofrecer siempre un servicio excelente, oportuno y actualizado con los avances tecnológicos del medio en el cual se desarrollan sus actividades, en beneficio de los clientes.

La organización surgió como respuesta a la demanda de soporte tecnológico en la creciente industria de la televisión por cable la cual facilitaba la recepción

³³ http://www.presidencia.gov.co/prensa_new/sne/2007/julio/26/presentacion.ppt#274,1, El Sector de las Tecnologías de Información y Comunicaciones en Colombia Rendición de Cuentas 2006-2007

de la señal televisiva a lugares donde tradicionalmente no se ha podido acceder con la señal abierta privada ni estatal.

A lo largo de más de diez años se ha consolidado en un lugar preferencial de su sector y ha participado activamente en capacitación y crecimiento de la televisión por cable en el país y en la implementación de nuevos soportes como la fibra óptica y productores de nuevas propuestas audiovisuales de la Región Andina.³⁴

5.4 MARCO GEOGRÁFICO

³⁴Entrevista con Miguel Gómez, Gerente Administrativo de REDES COAXIALES LTDA. Bogotá, 4 de mayo de 2.008.

Para la realización de la investigación es necesario saber la macrolocalización y microlocalización en la cual se encuentra la empresa REDES COAXIALES LTDA.

5.4.1 Macrolocalización

El entorno en el cual se ubica REDES COAXIALES LTDA, es el Sector de las Telecomunicaciones a nivel local, se encuentra localizada en la localidad 12 de Bogotá, en el barrio Modelo, en la dirección Av Cl. 68 57B-49 en la zona localidad 12 de Barrios Unidos.

- **LOCALIDAD 12 DE BARRIOS UNIDOS**

La Localidad de Barrios Unidos es el resultado del esfuerzo conjunto de monseñor José Joaquín Caicedo y de la comunidad consolidada en la zona hacia el año de 1935. Originalmente fue una invasión que con el correr del tiempo adquirió dimensión de organización comunitaria, tomando como núcleo los barrios 7 de Agosto, Benjamín Herrera y Colombia para finalmente convertirse en localidad mediante el Acuerdo 26 de 1972. La zona fue asiento de grandes haciendas dentro de las que se destacaban la del expresidente Miguel Abadía, la finca San León de los Hermanos Cristianos, donde hoy están los barrios Alcázares y la Quinta Mutis, y la hacienda El Salitre de propiedad de don José Joaquín Vargas, que dieron origen a la gran expansión popular hacia el norte y noroccidente de la capital. El proceso urbanizador fue, en sus inicios, espontáneo e informal, sin criterios planificadores ni cobertura de servicios urbanos. A comienzos de la década de los 40 estos barrios tenían la fisonomía de comunidades organizadas, funcionales, de habitantes con gran sentido cívico. Hoy por hoy la localidad de Barrios Unidos es netamente urbana con

excelentes vías de acceso, cobertura total de servicios públicos domiciliarios y pavimento en todas sus calles y avenidas.³⁵

FICHA TECNICA BARRIOS UNIDOS

Ficha Técnica de Barrios Unidos No. 12

- **Habitantes:** 176.552
- **Área:** 1.190 hectáreas
- **Barrios:** 44
- **Límites:** Limita, al occidente, con la Avenida carrera 68, que la separa de la localidad de Engativá; al sur, con la calle 63, que la separa de la localidad de Teusaquillo; al norte con la calle 100, que la separa de la localidad de Suba y, al oriente, con la Avenida Caracas, que la separa de la localidad de Chapinero.
- **Sede Alcaldía Local:** Calle 74 A # 50 - 98
- **Alcaldesa Local:** María Caterine Mateus Arango
- **Educación:** 99 colegios privados , 10 distritales
- **Instituciones de salud:** (Hospital): Juan XXIII Calle 76 No. 21-10 sede del Hospital de Chapinero, (UPA): Rionegro Avenida 95 No. 39 – 20, San Fernando Calle 72 No. 47, (CAMI) - Hospital de Chapinero Calle 66 No 15 – 41
- **Estación de Policía:** Décima Segunda Estación Barrios Unidos Calle 72 No. 50-81

Fuente: <http://www.bogota.gov.co/decide.php?patron=1.090704#1>

Grafica 1 Ficha Técnica Localidad Barrios Unidos

³⁵ ALCALDIA MAYOR DE BOGOTA.Barrios unidos localidad 12.Página Web versión HTML [citado 16 de Agosto de 2.008]. Disponible en Internet: < <http://www.bogota.gov.co/decide.php?patron=1.090704>. >
< <http://barriosunidos.wordpress.com/alcaldia-mayor-de-bogota/>

5.4.2 Microlocalización

El marco geográfico también comprende como se encuentra distribuida la empresa internamente.

La empresa REDES COAXIALES LTDA, cuenta con una distribución en bodega de los productos que comercializan en estantes que tienen los diferentes productos organizados por número de serie, tienen una rápida rotación de inventario.

Los cables coaxiales vienen en carretas y están distribuidos en la bodega al lado de los estantes, estos cables duran aproximadamente 90 días en stock, los conectores 120 días, las antenas 180 días y los equipos electrónicos entre 90 y 120 días.

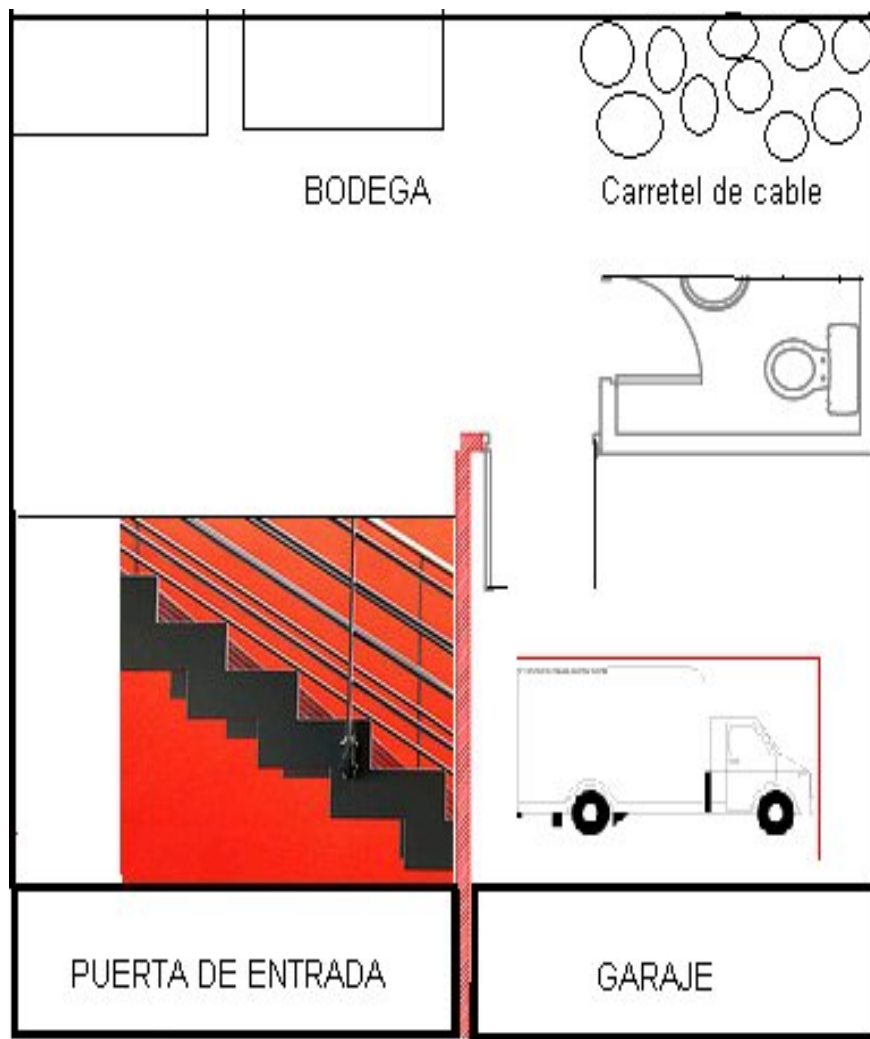
Los productos están almacenados en bodega, las ordenes de compra se determinan por pedido, donde laboran 3 personas y 5 personas que trabajan en el área administrativa como la secretaria, el gerente Administrativo, el dueño, el vendedor principal y 3 vendedores mas, un supervisor, 2 personas que se encargan de la supervisión en planta y la distribución local y nacional.

La empresa esta distribuida internamente por una bodega en la planta baja, en el segundo piso esta la parte administrativa dos oficinas en donde esta el dueño, el gerente administrativo una sala de juntas para los vendedores y los clientes, en donde hay vitrinas con los diferentes productos que tiene la empresa.³⁶

³⁶ Entrevista con Miguel Gómez, Gerente Administrativo de REDES COAXIALES LTDA. Bogotá, 27 de Septiembre de 2.008.

PLANO DE DISTRIBUCION EN PLANTA DE LA EMPRESA REDES COAXIALES LTDA

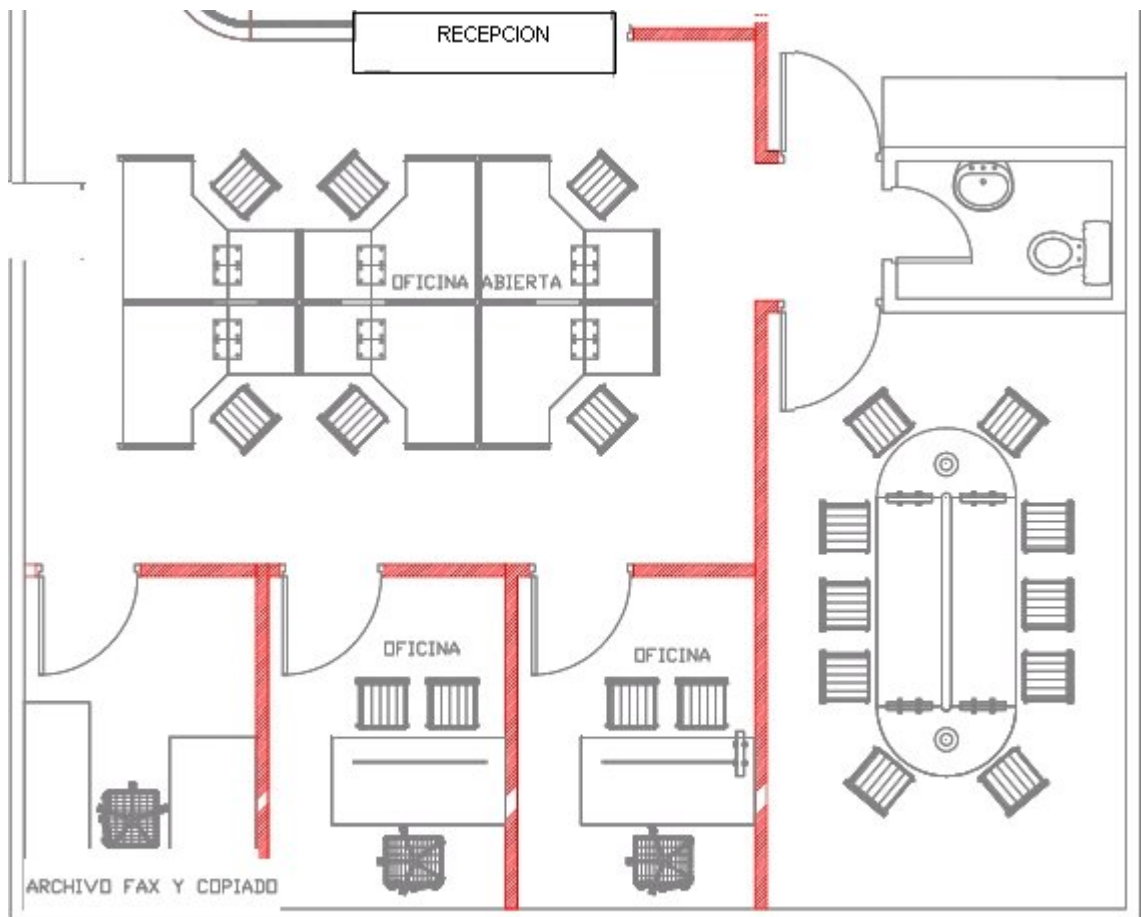
Distribución En Planta Redes Coaxiales Ltda. Primer Piso



Fuente: Miguel Gómez, Gerente Administrativo de REDES COAXIALES LTDA. Bogotá, 15 de Octubre de 2.008.

Grafica #2 DISTRIBUCION EN PLANTA PRIMER PISO EMPRESA REDES COAXIALES LTDA

Distribución En Planta Empresa Redes Coaxiales Ltda. Segundo Piso



DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

Fuente: Miguel Gómez, Gerente Administrativo de REDES COAXIALES LTDA. Bogotá, 15 de Octubre de 2.008.

Grafico. 3 DISTRIBUCION EN PLANTA SEGUNDO PISO

5.5 MARCO REFERENCIAL

5.5.1 Marco de Referencia Sector de Telecomunicaciones

La importancia que han adquirido las Mipymes (Micro, pequeñas y medianas empresas) en la economía colombiana durante los últimos años es incuestionable, así como sus aportes a la generación de empleo. Se ha permitido el incremento del número de Mipymes a nivel local. Tales características generan muchas inquietudes respecto a la dinámica de este tipo de empresas, especialmente en lo referente a su estructura y la forma cómo éstas desarrollan sus actividades.

El crecimiento de las Mipymes en América Latina durante la década de los noventa estuvo asociado en la mayoría de los casos, a políticas gubernamentales orientadas hacia la generación de empleo.

La creación de éstas obedece más a iniciativas de carácter individual que a las políticas estatales y colectivas, que simplemente buscan superar las necesidades de empleo en la población. Al respecto, según cifras de la Organización Internacional del Trabajo -OIT-, entre 1990 y 1998, la pequeña empresa generó en promedio el 34% del empleo formal e informal de América Latina.

Las Mipymes en Colombia, evolucionó de manera rápida en los noventa, alcanzado a finales de la década a representar más del 70% de las empresas legalmente constituidas, generando el 55% del empleo urbano y el 88% del empleo rural. Sin embargo, uno de los principales problemas que han enfrentado ha sido el acceso a fuentes de financiamiento crediticias.

5.6.4 Bases teóricas

La Ley 590 de 2000 (Ley Mipyme) del El Ministro de Hacienda y Crédito Público, define para el caso colombiano la siguiente clasificación: Microempresas, son aquellas que tienen hasta 10 trabajadores y activos totales inferiores a \$130 millones de pesos; La Pequeña Empresa, tiene entre 11 y 50

trabajadores⁴, con activos totales entre \$130 y \$1.300 millones. Las empresas que tienen entre 51 y 200 trabajadores, con activos totales entre \$1.300 y \$3.900 millones se clasifican como Mediana Empresa³⁷.

Estudios dedicados a pequeñas empresas muestran que entre las posibles causas de fracaso están la falta de experiencia empresarial de los propietarios, el capital insuficiente, la falta de registros contables, una nula administración de inventarios, la deficiente ubicación física de las instalaciones, el ánimo de subsistencia familiar, la baja proyección estratégica, la actuación en mercados saturados, los bajos niveles de calidad, la visión de negocio local, su baja capacidad de exportación y la poca integración a cadenas productivas.

El papel de las microempresas (familiares o de poblado) como semillero de la formación de modernas empresas pequeñas y medianas, también se ha puesto en duda. Liedholm y Porter (1989), descubrieron que en África pocas empresas se transformaron gradualmente de microempresas a firmas de tamaño pequeño y mediano. En Nigeria solamente provenían de microempresas el 43.7% de las empresas pequeñas y medianas; el caso era peor en Sierra Leona (30.1%), Rwanda (10.7%) y Botswana (20.0%). Para el caso colombiano, Berry (1987), halló que las primeras industrias rurales pequeñas tuvieron escasa o nula importancia en la industrialización.³⁸

5.5.1.1 Tipo de empresa

El mayor porcentaje de las empresas encuestadas son de tipo individual, representado el 61% de la muestra, esta característica es bastante frecuente a nivel de las micro y pequeñas empresas, puesto que en general se inician por una causa específica: solucionar el problema laboral (y por ende de ingresos) de sus propietarios. En ese contexto, el porcentaje de empresas conformadas en sociedad con otras personas y en sociedad familiar, se presenta en menor proporción, 19% y 18%, respectivamente.

³⁷ http://www.confecamaras.org.co/Documentos/2002/leyes_recientes/Ley590-00reactiva.doc

³⁸ GIRALDO, Marcela y VALDERRAMA, Juan A. La microempresa y la competitividad. Bogotá: Unidad de desarrollo empresarial del DNP, 1997.

5.5.1.2 *Financiamiento al inicio y actual*

A continuación se efectuará el análisis de los resultados de la encuesta efectuada a 25 empresas del Sector de las Telecomunicaciones, dedicadas al suministro de implementos para Telecomunicaciones.

El 59% de las empresas iniciaron actividades a partir de ahorros propios de su propietario o de familiares. La segunda principal fuente de financiamiento son los bancos y corporaciones financieras 12% y en tercer lugar, los aportes de socios que representan el 11% del total de las empresas de la muestra. También se mencionan como fuentes de financiamiento, aunque en menor proporción, los préstamos familiares, proveedores y prestamistas.

Es importante resaltar que al preguntar sobre las principales fuentes de financiamiento actual del negocio, existe una variación significativa con respecto al inicio del mismo. Efectivamente, actualmente cerca de 42% de las empresas mantienen como fuente de financiación ahorros propios o familiares (17 puntos porcentuales menos que al inicio). Los resultados son coherentes

5.5.1.3 *Características del local*

Solamente el 25% de las empresas encuestadas tienen local propio, mientras que el 70% funciona en locales arrendados, un 3% cedido o prestado y el 2% restante no se identifica. Otra característica relacionada con el local, es la diferencia existente entre las empresas que iniciaron actividades en un local distinto a la residencia del propietario y aquellas que iniciaron su actividad en el mismo sitio de residencia. La comparación entre el momento inicial de funcionamiento y el momento actual de las empresas, evidencia una disminución de 69% en el número de negocios que comenzaron funcionando en el mismo sitio de residencia de sus propietarios, lo que indica una evolución favorable para las empresas.

5.5.1.4 Procesos contables

Las empresas seleccionadas en la muestra mostraron una evolución positiva con relación a esta variable. Al iniciar sus actividades menos del 50% de éstas llevaban registros contables de manera formal, mientras que en la actualidad el 56% del total de las empresas aplica este tipo de sistema. Esto también ratifica al observar la disminución en los porcentajes entre el inicio y momento actual de las empresas que llevaban registros contables personales (apuntes), contabilidad informal y aquellos que no aplicaban ningún proceso contable.

5.6 Listado de Empresas que Suministran Insumos del Sector de Telecomunicaciones

NUMERO DE EMPRESAS	EMPRESAS
1	ELECTRICAMILO
2	G Y G COMUNICACIONES
3	LEMUS SALAZAR
4	CABLE SERVICIOS S.A.
5	TALEZU
6	FORERO Y COMPAÑÍA
7	DAGA S.A.
8	J.G COMUNICACIONES
9	GLOBOTELCO
10	SERVICABLE
11	EXCEDENTESELECTRICOS LTDA
12	ALFA Y OMEGA LTDA
13	TECNOCONEXION LTDA
14	TELDOR Y CABLES LTDA
15	CENTELSA
16	IBER CONTREL ELECTRONICA
17	MUNDO DIGITAL XXI
18	DIP Y TCCV
19	GRUPO EMPRESARIAL JG
20	PARABOLICAS INTERNACIONALES LTDA
21	CABLES Y ACCESORIOS
22	UNION ELECTRICA S.A.
23	SIDITEL
24	LATINO AMERICANA TCA
25	REDES COAXIALES LTDA

Fuente: Gómez Miguel, Gerente Administrativo Empresa Redes Coaxiales Ltda.³⁹

Cuadro 2 Empresas Sector Telecomunicaciones

³⁹ Fuente: Gómez Miguel, Gerente Administrativo Empresa Redes Coaxiales Ltda, Bogotá Marzo 2.008.

El análisis local de las empresas del sector de las Telecomunicaciones en la ciudad de Bogotá de la localidad 12 Barrios Unidos se realizó por medio de observación directa, por medio de entrevistas que se efectuaron con los dueños, gerentes y administradores de las diferentes empresas, a los cuales se les aplicó una encuesta donde se recopila toda la información para hacer el siguiente análisis:

5.7 Análisis de la Encuesta Realizada a Empresas de Suministros para el Sector de Telecomunicaciones en Bogotá.

Por medio de una encuesta a las empresas que suministran insumos para el Sector de Telecomunicaciones de Bogotá, se pudo medir y analizar los enfoques administrativos que ejecutan. La encuesta está orientada directamente a los gerentes, subgerentes y personal directivo para obtener la información necesaria que respalde la investigación y esta arroje a su vez las posibles falencias que se presentan.

La encuesta se aplicó a 25 empresas del sector y los datos obtenidos fueron los siguientes:

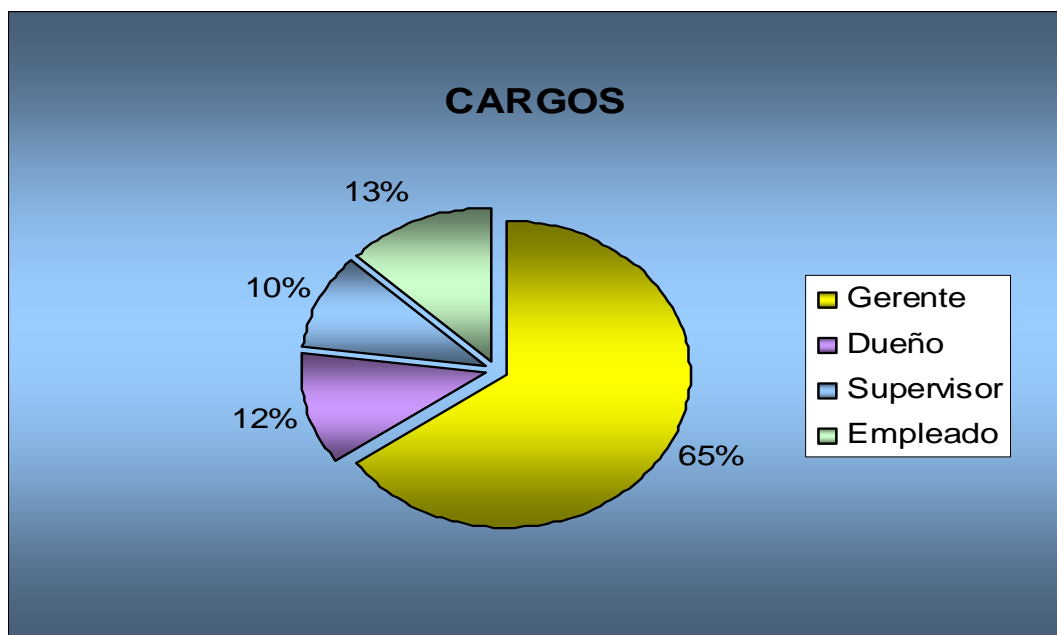
5.7.1 Encuesta

Agradezco a usted la disposición para contestar esta encuesta, la cuál es realizada con fines únicamente pedagógicos, para optar por el título profesional como Administrador de Empresas de la Universidad de la Salle.

PREGUNTA 1: ¿Usted qué cargo tiene en la empresa?

1. Gerente
2. Dueño
3. Supervisor
4. Empleado

GRAFICO 1⁴⁰



⁴⁰ FUENTE: Trabajo de grupo

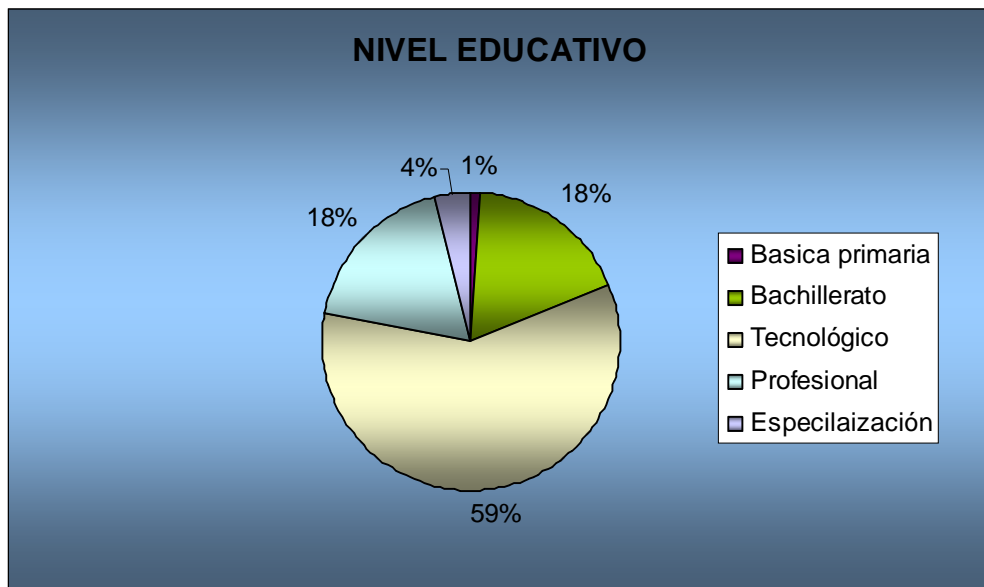
FUENTE: Trabajo de grupo

En la primera pregunta se observa que la mayor cooperación frente a esta encuesta, fue la de los gerentes, con una participación del 65% y la menor participación fue la del supervisor con un porcentaje de 10%.

PREGUNTA 2: Señale el nivel educativo más alto alcanzado por usted.

1. Básica primaria
2. Básica secundaria
3. Tecnológico
4. Profesional
5. Especialización

GRAFICO 2⁴¹



FUENTE: Trabajo de grupo

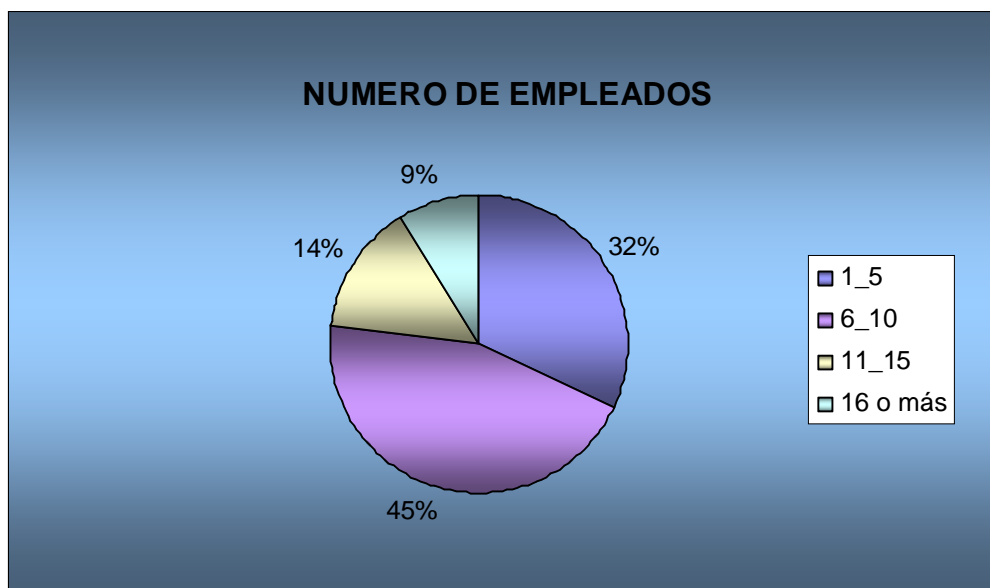
⁴¹ FUENTE: Trabajo de grupo

El nivel más alto de los empleados en este sector para el área administrativa es el tecnológico con un porcentaje de 59%, lo sigue el porcentaje de profesional con un 18% igual al de empleados con básica secundaria, el 4% tiene especialización y el 1%, tiene básica primaria, lo que determina que las personas que dirigen la empresa en su mayoría tienen un grado de estudio tecnológico; Aunque son personas con un título académico, su profesión no es en su mayoría administrativa.

PREGUNTA 3: ¿Con cuántos empleados cuenta su empresa?

1. De 1 a 5
2. De 6 a 10
3. De 11 a 15
4. De 16 o más

GRAFICO N3⁴²



⁴² FUENTE: Trabajo de grupo

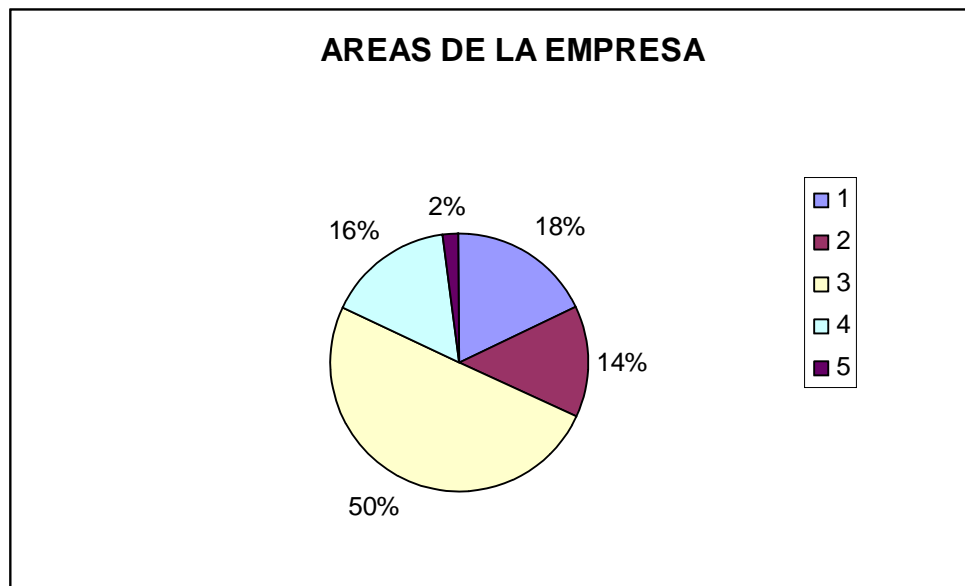
FUENTE: Trabajo de grupo

De las empresas encuestadas, el 45% que corresponde a 11 empresas, tienen de 6 a 10 trabajadores, identificándose como el mayor volumen de trabajadores con respecto al total de las empresas encuestadas; estas son empresas de alto volumen de trabajadores y generan un considerable número de empleos.

PREGUNTA 4: Señale las áreas de su empresa:

1. Administrativa
2. Producción
3. comercial
4. Financiera
5. Sistemas

GRAFICO 4⁴³



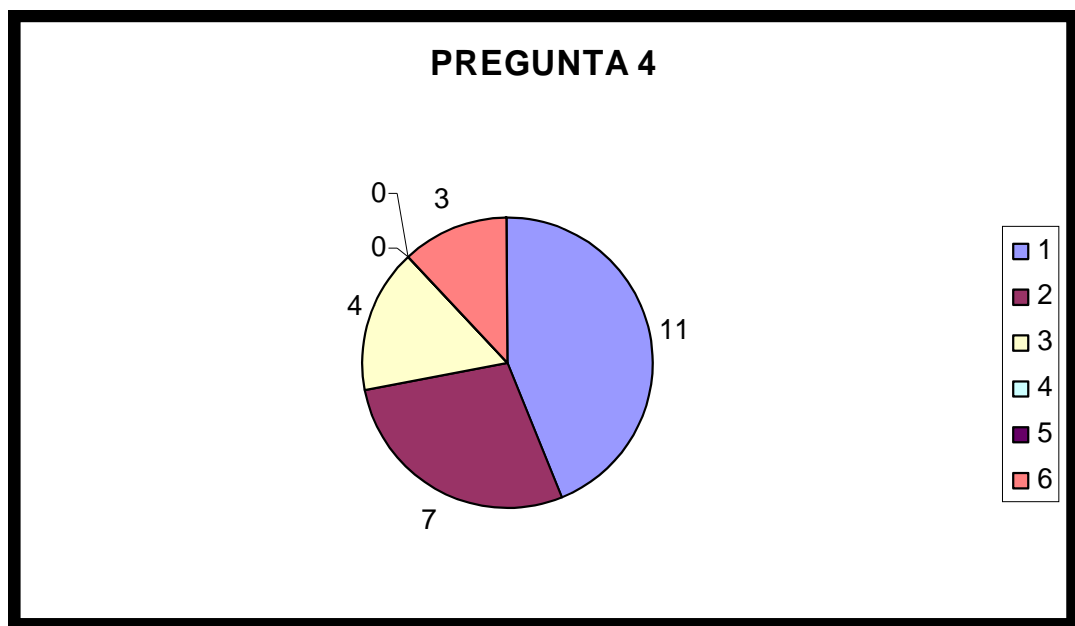
FUENTE: Trabajo de grupo

⁴³ FUENTE: Trabajo de grupo

En las empresas del sector de Telecomunicaciones que suministran y comercializan insumos para televisión por cable, se puede identificar que el área comercial es la que predomina dentro de las empresas encuestadas con un porcentaje de 50% y el área de menor importancia es el área de sistemas con un porcentaje del 2%. Donde la investigación analiza que las empresas de este sector se dedican más a comercializar sus productos que a innovar su tecnología.

PREGUNTA 5: En su concepto cuál es el área más importante.

GRAFICO 5⁴⁴



FUENTE: Trabajo de grupo

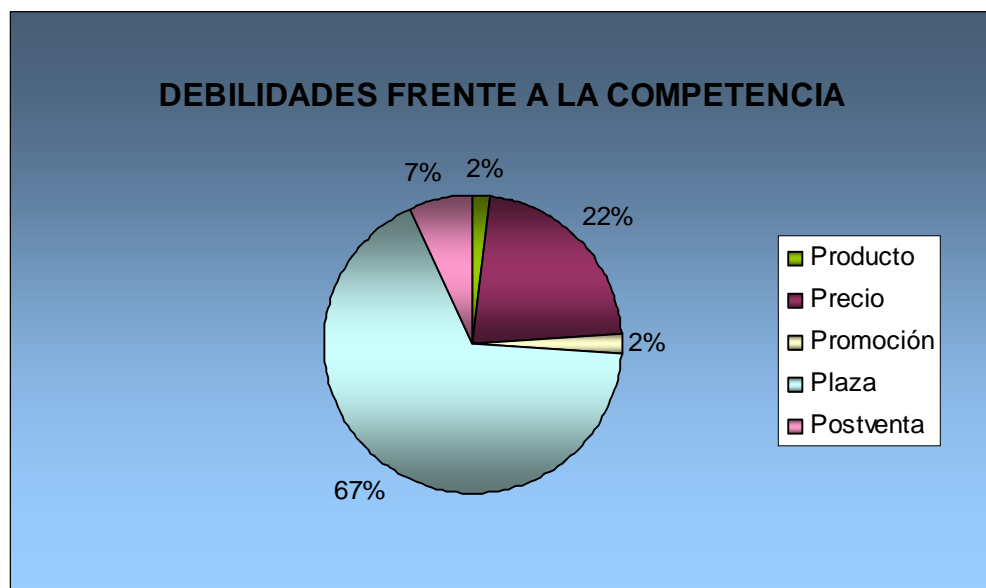
Observando la grafica es evidente que el área administrativa es la que se considera de mayor importancia por las empresas del sector ya que es considerada como el núcleo de cualquier organización.

⁴⁴ FUENTE: Trabajo de grupo

PREGUNTA 6: ¿Cuál cree usted que es su debilidad frente a la competencia?

1. Producto
2. Precio
3. Promoción
4. Plaza
5. Postventa

GRAFICO 6⁴⁵



FUENTE: Trabajo de grupo

Se observa que la debilidad frente a la competencia es el lugar de ubicación de las empresas, ya que la falta de diversificar sus puntos de venta, hacen que las empresas no logren mayor comercialización de sus productos, esto

⁴⁵ FUENTE: Trabajo de grupo

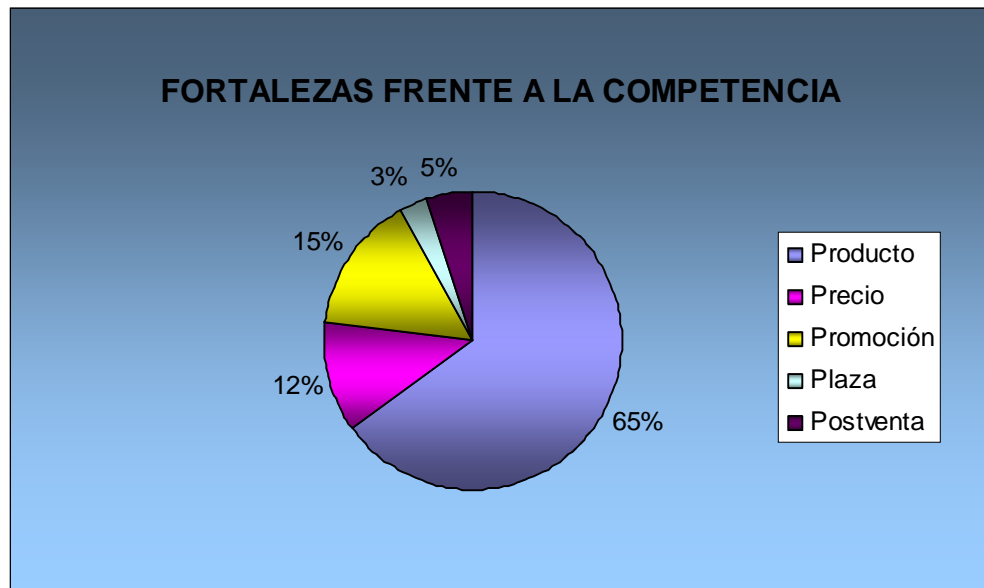
se debe a que la falta de nuevos puntos de venta hace que las empresas pierdan mercado frente a la competencia, esta es una de las debilidades de la empresa objeto de estudio en esta investigación, ya que al quedar en otro lugar ubicada diferente al de la competencia hace que pierda participación en el mercado.

PREGUNTA 7: ¿Cuál cree usted que es su fortaleza frente a la competencia?

6. Producto
7. Precio
8. Promoción
9. Plaza
10. Postventa

GRAFICO 7⁴⁶

⁴⁶ FUENTE: Trabajo de grupo

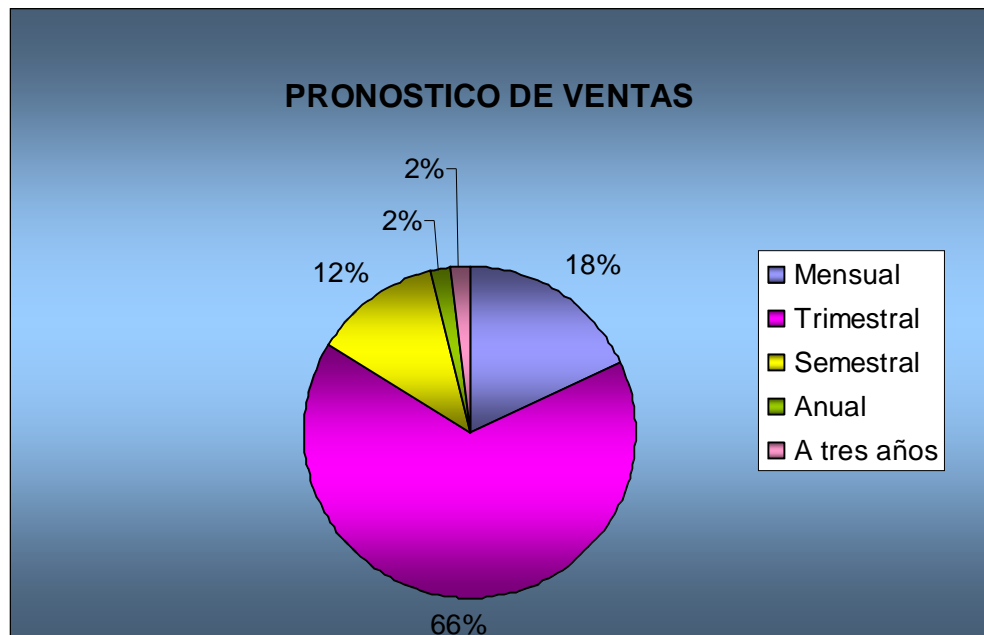


FUENTE: Trabajo de grupo

Para la mayoría de empresas el producto es su mayor fortaleza, debido a su calidad, esto quiere decir que estas empresas ofrecen garantía en los productos que comercializan.

PREGUNTA 8: La empresa realiza pronóstico de ventas:

1. Mensual
2. Trimestral
3. Semestral
4. Anual
5. A tres años

GRAFICO 8⁴⁷

FUENTE: Trabajo de grupo

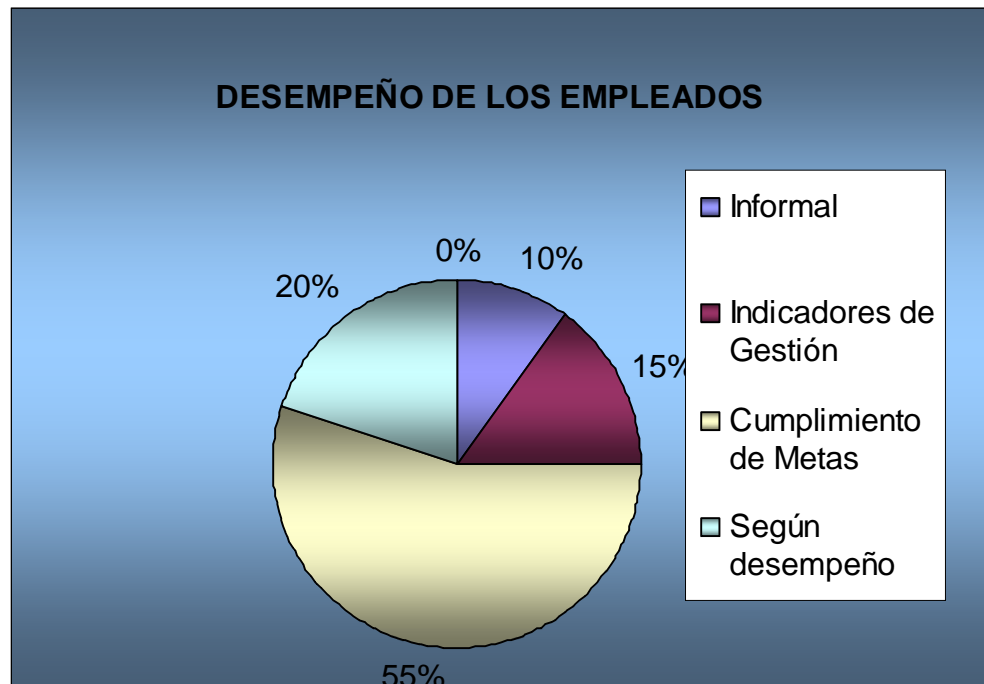
Estas empresas realizan pronóstico de ventas de forma trimestral en su mayoría, debido a que los productos que comercializan tienen una rotación de forma rápida.

PREGUNTA 9: De qué manera la empresa evalúa el desempeño de sus empleados:

1. Informal
2. Indicadores de Gestión
3. Cumplimiento de Metas

⁴⁷ FUENTE: Trabajo de grupo

4. Según desempeño.

GRAFICO 9⁴⁸

FUENTE: Trabajo de grupo

La mayoría de las empresas encuestadas evalúan el desempeño de sus empleados por cumplimiento de metas con un porcentaje del 55%, debido a que son empresas dedicadas a la comercialización de sus productos como actividad principal, solo un 10% evalúa a sus empleados de manera informal.

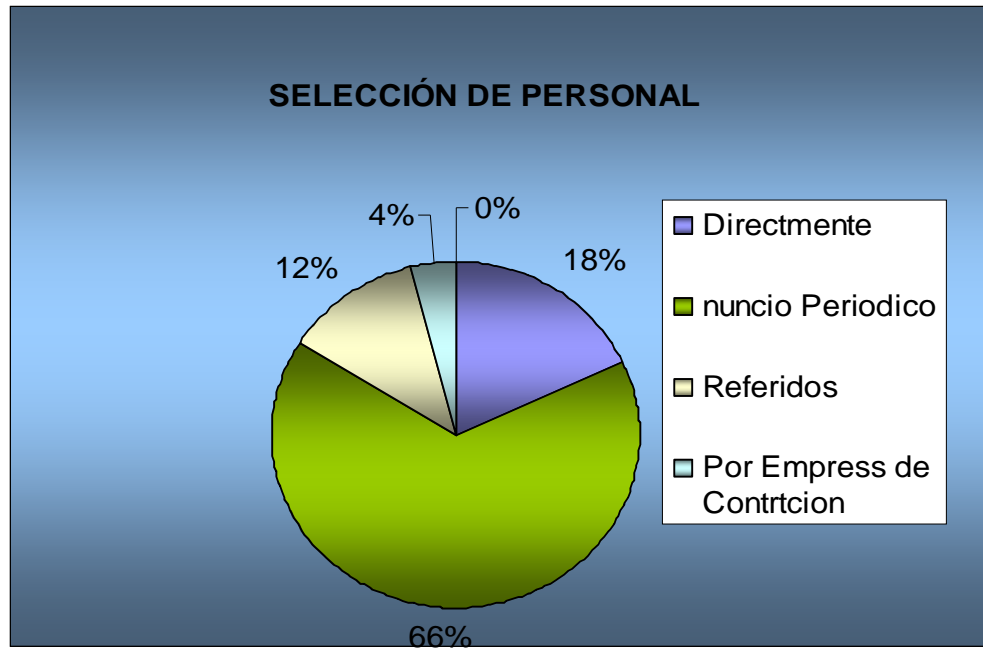
PREGUNTA 10: ¿Cómo realiza la selección del personal en su empresa?

1. Directamente
2. Anuncio en el periódico
3. Por referidos

⁴⁸ FUENTE: Trabajo de grupo

4. Por empresas de contratación.

GRAFICO 10⁴⁹



FUENTE: Trabajo de grupo

La mayoría de las empresas de este sector contratan y seleccionan a su personal por medio de anuncio en el periódico con un porcentaje de 66%, seguido de un 18% que contrata directamente, solo un 2% realiza este proceso mediante empresas de contratación.

PREGUNTA 11: ¿Cómo realizo el financiamiento de la empresa?

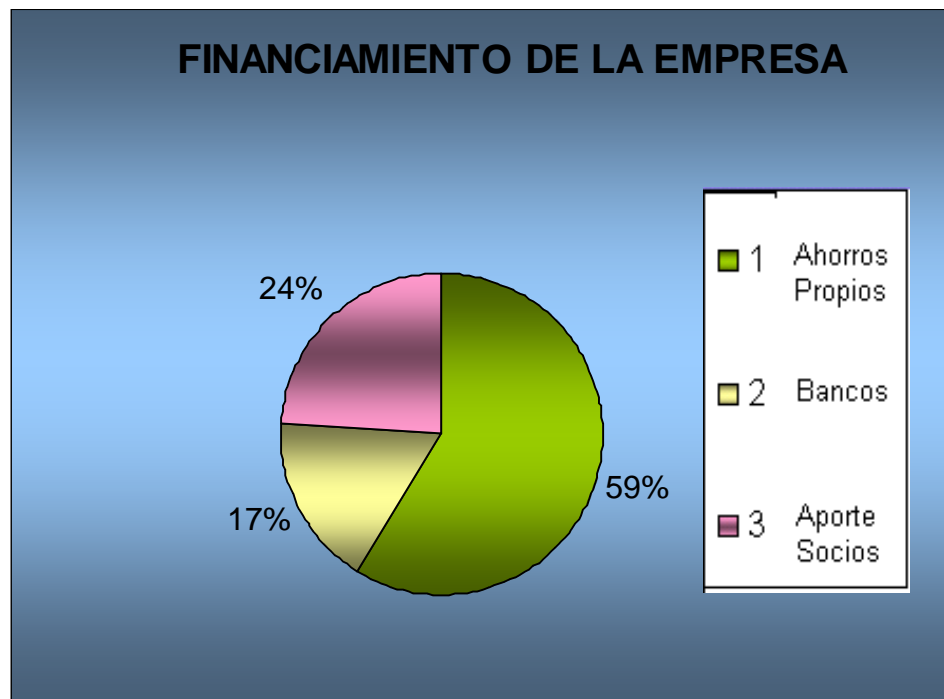
1. Ahorros propios.

⁴⁹ FUENTE: Trabajo de grupo

2. Por medio de préstamo a bancos.

3. Aporte de socios.

GRAFICO 11⁵⁰



FUENTE: Trabajo de grupo

El 59% de las empresas iniciaron actividades a partir de ahorros propios de su propietario o de familiares. La segunda principal fuente de financiamiento son los aportes de socios que representan el 24% y en tercer lugar son los bancos y corporaciones financieras 17%, del total de las empresas encuestadas.

PREGUNTA 12: ¿Las características del local de la empresa son?

1. Propio.

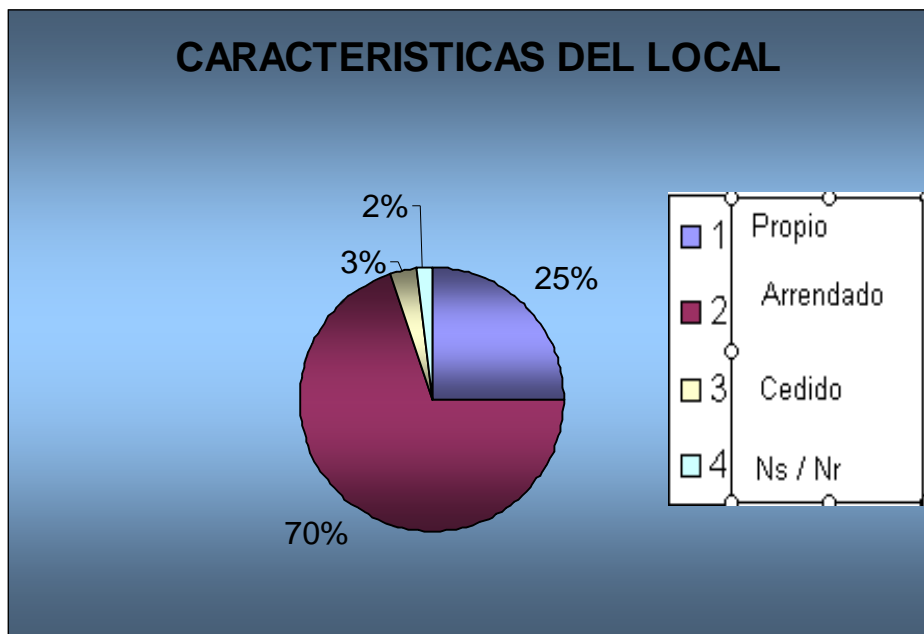
⁵⁰ FUENTE: Trabajo de grupo

2. Arrendado.

3. Cedido

4. No sabe, no responde.

GRAFICO 12⁵¹



FUENTE: Trabajo de grupo

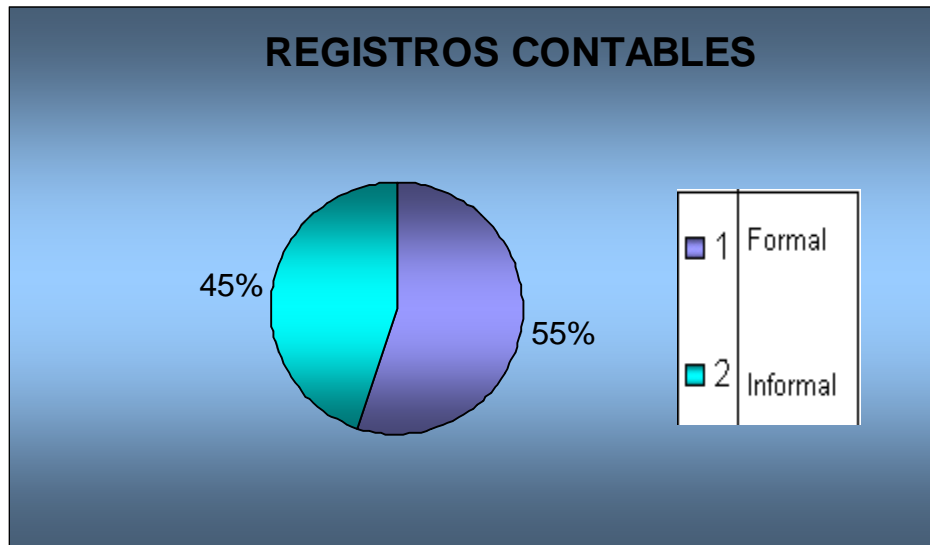
Solamente el 25% de las empresas encuestadas tienen local propio, mientras que el 70% funciona en locales arrendados, un 3% cedido y el 2% restante no se identifica, no sabe, no responde.

PREGUNTA 13: ¿De qué manera se realizan los registros contables en la empresa?

1. Formal.

⁵¹ FUENTE: Trabajo de grupo

2. Informal.

GRAFICO 13⁵²

FUENTE: Trabajo de grupo

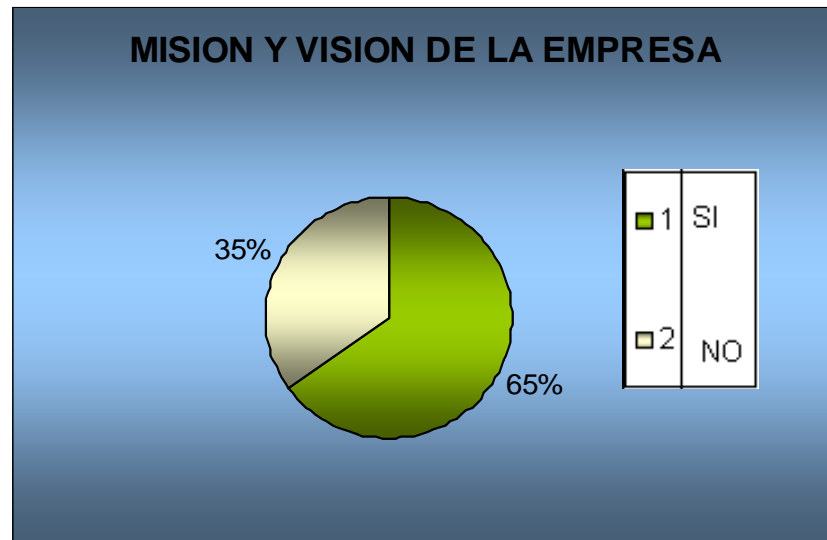
Las empresas seleccionadas en la muestra mostraron una evolución positiva con relación a esta variable. Al iniciar sus actividades el 45% de éstas llevaban registros contables de manera informal, mientras que en la actualidad el 55% del total de las empresas aplica este tipo de sistema formal también ratifica al observar la disminución en los porcentajes entre el inicio y momento actual de las empresas que llevaban registros contables personales (apuntes), contabilidad informal y aquellos que no aplicaban ningún proceso contable.

PREGUNTA 14: ¿La empresa tiene misión y visión?

1. SI

2. NO

⁵² FUENTE: Trabajo de grupo

GRAFICO 14⁵³

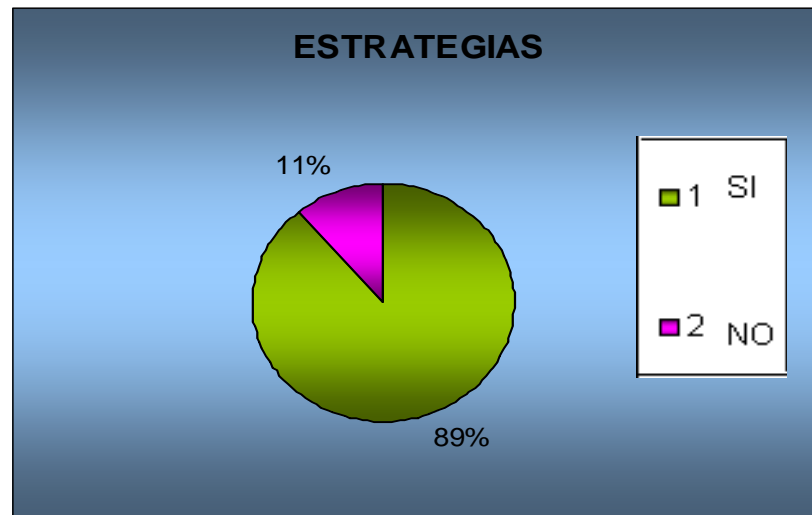
FUENTE: Trabajo de grupo

De las empresas encuestadas el 65% tiene misión y visión, la empresa objeto de estudio tiene misión y visión desactualizada desde el año 1.998, y un porcentaje de 35% no tienen.

PREGUNTA 15: ¿La empresa implementa estrategias?

1. SI
2. NO

⁵³ FUENTE: Trabajo de grupo

GRAFICO 15⁵⁴

FUENTE: Trabajo de grupo

El 89% de las empresas encuestadas implementa estrategias en sus áreas funcionales, explicando que no en todas sus áreas, esto se debe a que la mayoría de estas empresas se concentran en el área comercial, lo cuál refleja también la falta de direccionamiento administrativo debido a que los gerentes en su mayoría si bien tienen formación profesional, esta no es administrativa.

PREGUNTA 16: ¿Cómo realiza la publicidad de la empresa?

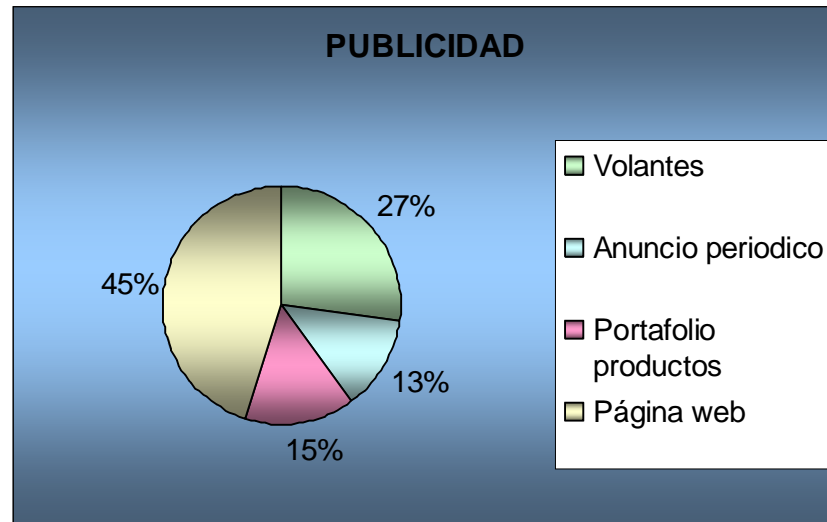
1. Volantes
2. Anuncios en periódico

⁵⁴ FUENTE: Trabajo de grupo

3. Portafolio de productos

4. Pagina Web

GRAFICO 16⁵⁵



FUENTE: Trabajo de grupo

El 45% de las empresas encuestadas realizan su publicidad mediante pagina Web, debido a la importancia que tienen las empresas de este sector de Telecomunicaciones, aunque se observa que un porcentaje de 27% realiza la publicidad a través volantes, cifra bastante alta teniendo en cuenta que las empresas de este sector tienen una dinámica bastante rápida y este medio de publicidad no les favorece si quieren mantener el reconocimiento de su empresa, en cuanto al manejo de un portafolio de productos marca una participación de 15%, en cuanto a la menor participación de empresas que manejan su publicidad a través de anuncios en periódicos y revistas especializadas con un 13%.

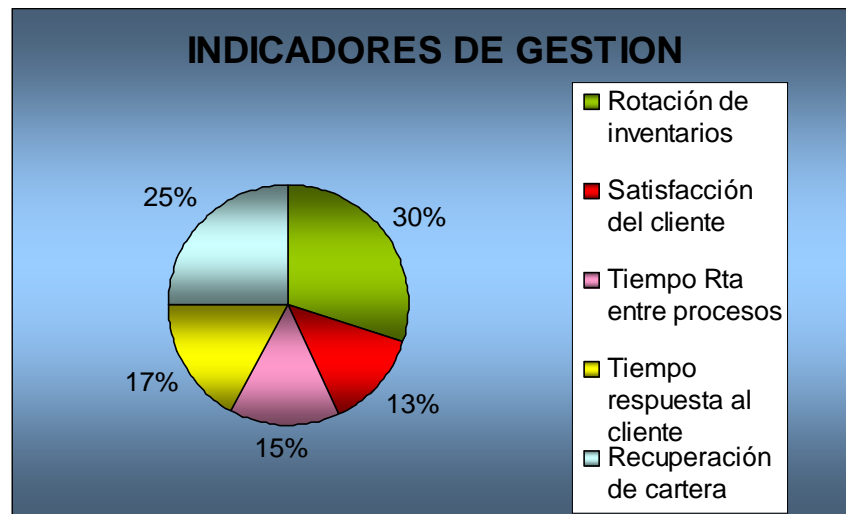
⁵⁵ FUENTE: Trabajo de grupo

La empresa objeto de estudio maneja publicidad a través de página Web y portafolio de productos convirtiéndose esto en una de sus fortalezas frente a la competencia.

PREGUNTA 17: ¿Cuál de los siguientes indicadores de gestión maneja en su empresa?

1. Rotación de inventarios
2. Satisfacción del cliente
3. Tiempos de respuesta entre procesos
4. Tiempos de respuesta al cliente
5. Recuperación de cartera.

GRAFICO 17⁵⁶



De las empresas encuestadas en cuanto al manejo de indicadores encontramos que el más usado con un porcentaje de 30% es el de rotación de inventarios, ya que son empresas comercializadoras y deben tener suministro de productos al día, con un 25% esta la recuperación de cartera esta es baja debido a que estas empresas reciben en su mayoría sus pagos de en corto

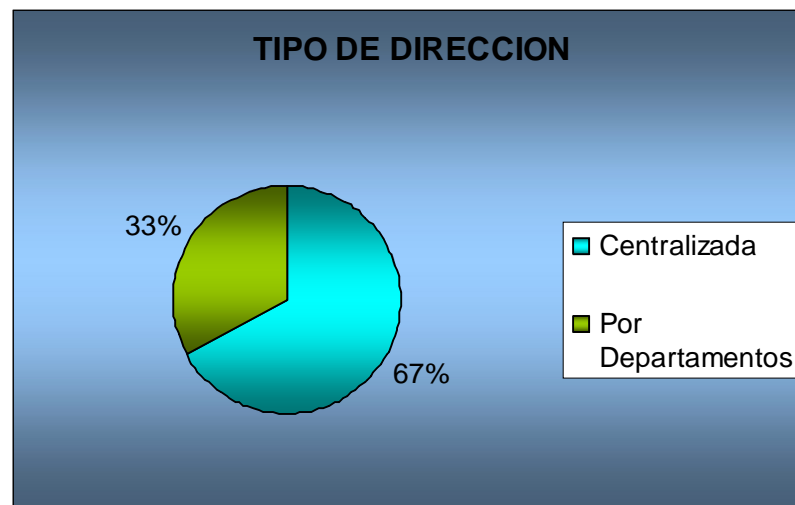
⁵⁶ FUENTE: Trabajo de grupo

tiempo, la satisfacción al cliente y el tiempo de respuesta en procesos son las de menor participación, debido a que la mayoría de empresas no se preocupa por fidelizar al cliente; la empresa objeto de estudio se preocupa por la satisfacción del cliente ya que maneja en su pagina Web un link de sugerencias y realiza servicio post venta en la instalación de sus equipos; debido a la toma de decisiones centralizada en la empresa, los tiempos de respuesta entre procesos y al cliente no son óptimos.

Pregunta ¿La Toma de decisiones en la empresa es:

1. Centralizada
2. Por departamentos.

GRAFICO 18⁵⁷



FUENTE: Trabajo de grupo

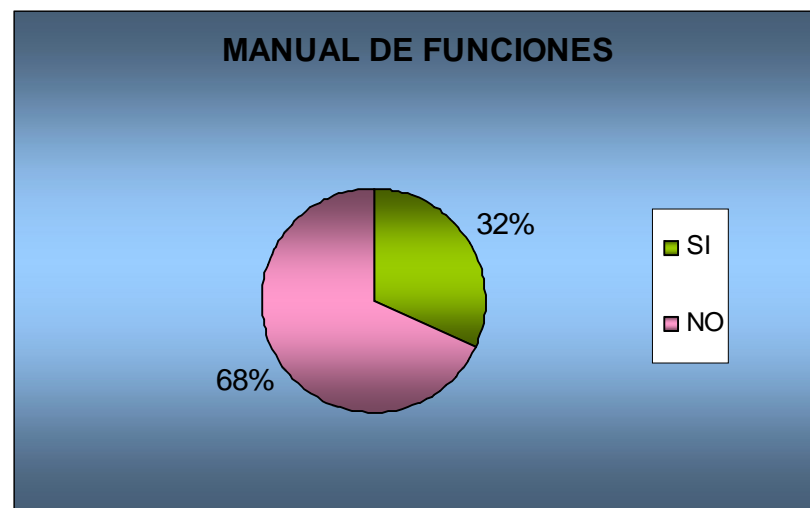
La mayoría de las empresas tienen concentrada su dirección en una sola persona, haciendo que esto genere muchos problemas en su funcionamiento.

⁵⁷ FUENTE: Trabajo de grupo

PREGUNTA 19

¿La empresa tiene manuales de funciones?

1. SI
2. NO

GRAFICO 19⁵⁸

FUENTE: Trabajo de grupo

Se observa que la mayoría de las empresas encuestadas no utiliza un manual de funciones para sus diferentes actividades en un 68%. Esta es una de las falencias de la empresa objeto de estudio.

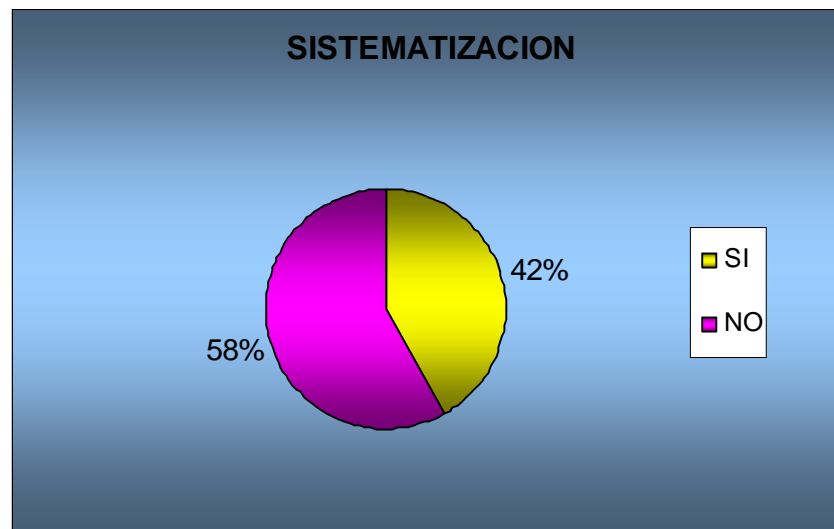
PREGUNTA 20

¿La empresa maneja programas de sistemas óptimos?

⁵⁸ FUENTE: Trabajo de grupo

1. SI
2. NO

GRAFICO 20⁵⁹



FUENTE: Trabajo de grupo

De las empresas encuestadas el 58% no maneja programas de sistemas óptimos para realizar sus actividades, la empresa objeto de estudio carece del manejo de la tecnología, casi todas sus operaciones son manuales.

5.7.1.1 Análisis de Resultados de la Encuesta

Los resultados obtenidos por la encuesta permiten observar que el sector de Telecomunicaciones en Bogotá, se concentra en el centro de la ciudad y es el

⁵⁹ FUENTE: Trabajo de grupo

de mayor importancia, esto se debe a que el conjunto de empresas de este sector han escogido esta para la comercialización de sus productos, lo que conlleva a que los posibles compradores tengan como punto de referencia esta zona.

Las empresas del sector de Telecomunicaciones que se dedican como actividad principal a la comercialización de insumos para televisión por cable, este sector muestra en la actualidad una tendencia de crecimiento, la cual influye en las empresas encuestadas de forma positiva en cuanto a que aumenta la demanda de sus productos, pero debido al dinamismo del mercado y a la introducción de nuevas empresas extranjeras, éstas empresas se encuentran en un momento crucial donde deben cambiar en sus procesos para no ser relegadas por el mercado.

La mayoría de las personas que dirigen las empresas encuestadas tiene un grado académico tecnológico, pero no tienen formación en administración, la empresa objeto de estudio es dirigida por un ingeniero electrónico, de manera que todos sus procesos necesitan ajustes para funcionar de manera adecuada.

Las empresas comenzaron de forma individual con dineros en su mayoría de ahorros propios, estas son empresas que han empezado con el deber de satisfacer sus necesidades básicas, es decir que no indagaron, ni realizaron algún estudio que pueda sustentar el por que del proyecto, pero que debido a la gran demanda adquirida por las personas se fueron constituyendo en empresas empíricas que satisfacían a la clientela. Por eso al observar los datos arrojados por las encuestas practicadas se analiza que no hay mayor conocimiento administrativo lo que produce a cometer errores fortuitos debido a desorganización en los procesos que realiza diariamente la empresa, esta es una de las debilidades de la empresa objeto de estudio.

Este tipo de industrias maneja contratos laborales de obra o labor determinada en su mayoría, es decir según el tipo de trabajo que tenga la empresa se

contrata al personal. Son empresas reducidas en su personal, no presentan organigramas y si los tienen son muy pequeños. Además son empresas que tienen ya clientes adquiridos que permiten estabilidad financiera.

El tipo de dirección que manejan estas empresas en su mayoría es de toma de decisiones centralizada, esto hace que exista mayor riesgo financiero, mayores gastos, pérdida de tiempo en las actividades dentro de las mismas, el caso de la empresa objeto de investigación en la cuál todas las decisiones de compra, pago, pagos de nómina y demás operaciones tienen que ser evaluadas por el dueño, el cuál no delega funciones.

Aunque la mayoría de las personas encuestadas concuerda que el área más importante de la empresa es la administrativa, en la práctica el área en la que se concentran todos los intereses es la comercial, debido a que es la que genera los ingresos de las empresas, otra falencia de la empresa objeto de investigación.

Se observa que la debilidad frente a la competencia es el lugar de ubicación de las empresas, ya que la falta de diversificar sus puntos de venta, hacen que las empresas no logren mayor comercialización de sus productos, esto se debe a que la falta de nuevos puntos de venta hace que las empresas pierdan mercado frente a la competencia, esta es una de las debilidades de la empresa objeto de estudio en esta investigación, ya que al quedar en otro lugar ubicada diferente al de la competencia hace que pierda participación en el mercado.

La mayoría de empresas muestra como una de sus mayores fortalezas sus productos, Redes Coaxiales ofrece como valor agregado de sus productos, la asistencia técnica, los empaques los cuales protegen los productos mas que los de la competencia contra todo daño.

Las empresas seleccionadas en la muestra mostraron una evolución positiva con relación a esta variable. Al iniciar sus actividades el 45% de éstas llevaban registros contables de manera informal, mientras que en la actualidad el 55%

del total de las empresas aplica este tipo de sistema formal también ratifica al observar la disminución en los porcentajes entre el inicio y momento actual de las empresas que llevaban registros contables personales (apuntes), contabilidad informal.

La mayoría de estas empresas carece de misión y visión, debido a su falta de organización administrativa falencia que tiene Redes.

La mayoría de las empresas de este sector contratan y seleccionan a su personal por medio de anuncio en el periódico solo un numero reducido en el que se ubica Redes Coaxiales contratan personal por medio de empresas de contratación, esto hace que sus empleados tengan un perfil apto para el desarrollo de sus actividades y un trabajo estable.

Un porcentaje bastante alto de 89% de las empresas encuestadas incluyendo la empresa objeto de estudio dicen que si utilizan estrategias en sus actividades, al preguntar de manera mas detallada , se podría decir que las estrategias que utilizan son en su mayoría a corto plazo, y solo en las áreas que consideran de mayor importancia como la comercial, solo unas pocas empresas manejan estrategias en otras áreas funcionales, esto se debe a que la mayoría de estas empresas se concentran en el área comercial, lo cuál refleja también la falta de direccionamiento administrativo debido a que los gerentes en su mayoría si bien tienen formación profesional, esta no es administrativa.

La publicidad esta en su mayoría en el uso de pagina Web, Redes coaxiales además de este medio, utiliza los portafolios de productos y se interesa por la satisfacción del cliente mediante su pagina Web.

Las empresas manejan indicadores de gestión los más usado son rotación de inventarios y manejo de cartera, debido a que son empresas comercializadoras.

De las empresas encuestadas el 58% no maneja programas de sistemas óptimos para realizar sus actividades, la empresa objeto de estudio carece del manejo de la tecnología, casi todas sus operaciones son manuales.

Aunque con la entrada de empresas extranjeras al país y con la dinámica del mercado además del constante cambio de la tecnología estas empresas se ven amenazadas cada día ante este tipo de competencia, por esta razón estas empresas deben hacer grandes esfuerzos en su funcionamiento para mantenerse en el mercado.

6. DISEÑO METODOLOGICO

6.1 Tipo de Investigación

La investigación en ciencias sociales se ocupa de las características que identifican los diferentes elementos, componentes y su interrelación.

Según Méndez: “la investigación descriptiva es aquella que identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación”⁶⁰.

Para este proyecto se tomo el tipo de investigación **Descriptivo**, debido a que se acopla mejor que los demás tipos de investigación a este proyecto,

Para este tipo de investigación descriptiva se acudirá a técnicas específicas en la recolección de información, como son la observación y las entrevistas.

Al utilizar cada uno de estos recursos se obtendrán datos reales que contribuirán a dar solución al problema de investigación, el cual consiste en realizar un diagnóstico general de la empresa REDES COAXIALES LTDA e implementar un plan de mejoras.

De igual modo se realizará un análisis del sector que permita ubicar la empresa dentro de un contexto, contrastar los hallazgos de este estudio con los obtenidos en los estudios referenciados en el Marco Teórico.

La investigación se caracteriza como descriptiva por los siguientes elementos:

- Se identifican elementos y características del problema de investigación
- El problema de investigación abarca hechos y comportamientos económico-sociales actuales de la sociedad.
- El problema planteado llevará a que los resultados de la investigación sean base para la formulación de nuevas hipótesis a partir de las cuales se inicia un conocimiento explicativo.
- Se asocian las variables de investigación.

⁶⁰ MÉNDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación. p.137.

Se consideró que es una investigación empírica analítica por que se va a conocer el estado actual de la organización de la empresa objeto de estudio, se analiza con base en los fundamentos de la administración y se implementa un plan de mejoramiento para dar solución al problema de investigación.

En consecuencia el método de investigación tiene el siguiente proceso:

- ❖ DOFA, con lo cual se establece las características de la población que va a ser objeto de estudio. Se conoce los mecanismos que estos utilizan para el buen manejo de la empresa.
- ❖ Aplicación de encuestas
- ❖ Entrevistas

Establecer las características de la población que va a ser objeto de estudio.

6.2 Población y Muestra

Para la determinación de la población y los líderes como fundamento de la Investigación (muestra) fue necesaria la asesoría del director del trabajo de grado, quien gracias a su experiencia e idoneidad en el tema guió y aconsejó como determinarlas, igualmente fue necesario el apoyo teórico en el libro Estadística y Muestreo de Ciro Martínez Bencardino.

6.2.1 Población

Para determinar la población del proyecto es necesario tener claro el objetivo hacia el cuál se dirige la investigación, así como la actividad de REDES COAXIALES LTDA y el sector en el que se encuentra ubicada la empresa, dando por entendido que es una población pequeña y finita.⁶¹

6.3 Fuentes Primarias

Para el desarrollo de la investigación propuesta se dependerá de la información que la investigadora recogerá de forma directa mediante procedimientos que brinden la información adecuada, se parte de las fuentes primarias ya que de éstas se origina la información. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, que estén directamente relacionadas con la empresa objeto de estudio de la investigación. Esta información se obtendrá directamente de los integrantes de la empresa REDES COAXIALES LTDA.

6.4 Fuentes Secundarias

Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o situaciones, sino que los referencian. Las principales fuentes secundarias son los libros, revistas, los documentos escritos⁶².

⁶² MÉNDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación. p.122.

7. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO, SERVICIOS Y CONSUMIDOR DE REDES COAXIALES LTDA.

En el presente capítulo se describirá el servicio y los productos que ofrece la empresa REDES COAXIALES LTDA, así como la capacidad actual de la empresa, la comercialización y el cliente potencial de la misma.

7.1 Producto De La Empresa Redes Coaxiales Ltda.

Los productos de la empresa REDES COAXIALES LTDA son los “CABLES COAXIALES Y LAS ANTENAS”, los cuales son de alta calidad.

- **CABLES COAXIALES**

Los Cables Indax son producidos bajo los más estrictos controles de calidad. Su relación calidad-precio hace de estos cables la mejor elección del mercado.



GRAFICO 4 Cables Coaxiales

CARACTERISTICAS

- * Aplicaciones: CATV, Audio, Vídeo y Datos
- * Verificado a 1Ghz
- * Apto para interiores y exteriores
- * Altamente recomendado para sistemas con vía de retorno
- * Cable utilizado por las empresas de televisión por cable
- * Recomendado para sistemas de CCTV y vídeo seguridad
- * Apto para instalaciones de antenas VHF/UHF

LINEAS DE CABLES

- *CABLE RG-6 1000 MHZ 90% Blindaje
- * CABLE RG-6 1000 MHZ 60% Blindaje
- * CABLE RG-6 MENSAJERO - 1000 MHZ- 60% Blindaje
- * CABLE RG-11 MENSAJERO - 1000 MHZ 85% Blindaje
- * CABLE LINEA 500 Autosoportada
- * FIBRA OPTICA 6, 12, 16,24 y 36 Hilos.

- **ANTENAS**

Ofrecemos una completa línea de sistemas de antenas. Somos distribuidores de los mejores Sistemas de Antenas, manufacturados en los Estados Unidos bajo la norma ISO 9002 y las que actualmente se han constituido en el símbolo de la calidad en el mercado interno de los Estados Unidos.



GRAFICO 5 Antenas

- ✓ **ANTENA - 76 cm TX/Rx Elliptical Broadband "Micro terminal"**

CARACTERISTICAS

- *Opciones de alimentación combinadas.
- *Ideal para Ka o Ku terminales de banda ancha.
- * Metal para construcción en superficie superior y la reflectividad
- *inclinación de montaje y afinar funciones disponibles diseño ligero.
- *Fácil de instalar.
- *Variedad de Tx / Rx y SEV para alimentar opciones de montaje de sistemas DVB-RCS

✓ **ANTENA - 1.2m FCC Compliant Tx/Rx Antenna System**

- *Navegador estilo de elevación y ajuste.
- * Una sola pieza de metal reflector.
- *Reflector
- *Unidades de aire con capacidad para 12 lbs.
- *Montaje de doble acero galvanizado, con garantía de 10 años.
Incluye dos puertos lineal Tx / Rx de alimentación de montaje
Backframe pre-ensamblados para Reflector.

✓ **ANTENA - 1.0 / 1.2 / 1.8 m Motorized Tx/Rx Remote VSAT System**

- *Opciones de alimentación motorizada con el tornillo y la retroalimentación
- *Certificado de RMS de superficie con precisión cada uno de los sistemas.
- *Caja de control simple Jog con brújula y Flexgate inclinómetro opciones
- *Opción avanzada de control con controlador de RCI 3000 con "Auto Busque"
- * Robusto sistema de montaje.

✓ **ANTENA - 2.4 m FCC Compliant Tx/Rx Antenna System**

- *Interfaz de tubería. AZ
- *Monte acero galvanizado
- *Reflector de aluminio revestido de polvo con un 10 años o 700 horas de niebla salina de garantía
- *Incluye dos puertos lineal Tx / Rx de alimentación de montaje.

7.2 Comercialización Del Producto

A continuación se muestra la manera en que REDES COAXIALES LTDA. Comercializa los productos y servicios que ofrece a los clientes.

a. Distribución

A continuación se muestra la manera en que REDES COAXIALES LTDA. Comercializa los productos y servicios que ofrece a los clientes.

La empresa usa la siguiente cadena de valor agregado:

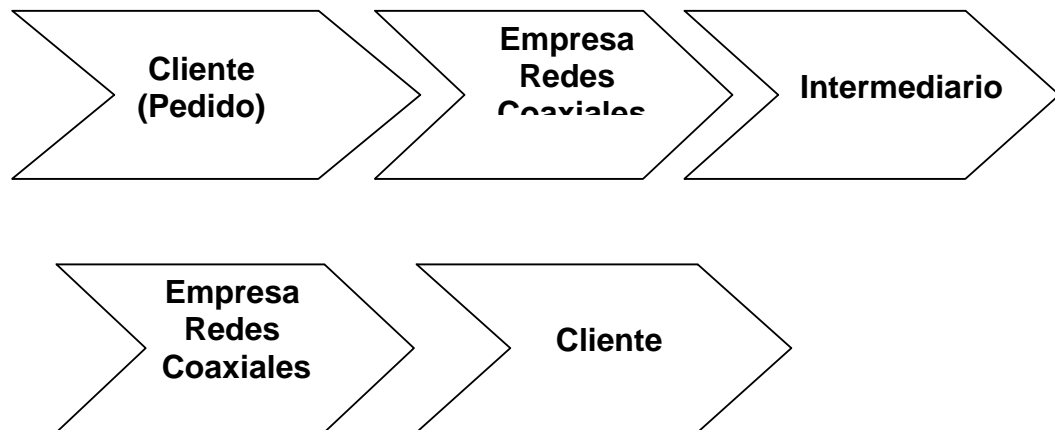


GRAFICO 6 Distribución del Producto

En el caso de los productos se maneja un canal de distribución que empieza con el cliente y termina con el cliente, pasando por la empresa Redes Coaxiales Ltda por un distribuidor del producto ya que la empresa importa estos productos y termina en el cliente; Redes Coaxiales Ltda da asistencia técnica como valor agregado del producto, el cliente son las empresas que están relacionadas con el servicio de televisión por cable.

b. Transporte: Se da en forma de flete al cobro o pago en empresa.

c. Promoción y publicidad

La empresa REDES COAXILES LTDA, actualmente maneja estrategias de publicidad y promoción como lo es la creación de una página Web que ha tenido muy buen resultado, ya que todo lo que se relaciona con el sector de las Telecomunicaciones se maneja bajo el concepto de tecnología.

También el reconocimiento de la empresa a través de los años, hace que la empresa sea fácilmente identificada por los consumidores, también la empresa maneja catálogos y folletos de los diferentes productos donde se describen las diferentes referencias que se manejan.

En relación a promoción la empresa no ofrece en la actualidad a sus clientes promociones para comercializar sus productos, esta es una de sus falencias para atraer nuevos clientes y a la vez incentivar a los clientes antiguos, logrando mayor fidelización del producto.

d. Precio

La empresa Redes Coaxiales Ltda., maneja precios uniformes frente a la competencia, esto quiere decir que no existe una asimetría en el mercado en cuanto a precios de productos, los precios varían según su diámetro, por ejemplo la antena de 1.20 cm tiene un precio de \$270.000 y la de 3.70cm tiene un precio de \$ 3'200.000, los cables coaxiales rg-6 tiene un precio de \$155.000 y el rg-11 tiene un precio de \$420.000.

La competencia varía un poco porque sus precios son \$10.000 más o menos en sus productos

La diferencia es en cuanto al servicio de asistencia técnica, esta empresa ofrece paquete de compra de producto más asistencia técnica a un precio cómodo.

7.3 El Cliente

Los consumidores de los productos de Redes Coaxiales Ltda son las empresas que están relacionadas con el servicio de televisión por cable, los más destacadas clientes de Redes Coaxiales Ltda son las empresas prestadoras del servicio de televisión por cable, Telmex, Une, ETB, Cable Unión de Occidente, las asociaciones comunitarias de televidentes de los diferentes pueblos, las ferreterías grandes, la empresa cuenta con clientes en diferentes ciudades del país como: Medellín, Cali, Barranquilla, Puerto Inírida, Pasto, Cundinamarca, donde se cuenta con un asesor comercial que esta visitando los diferentes clientes y exponiendo los productos.

8. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA REDES COAXIALES LTDA

Es necesario conocer el diagnóstico actual de la empresa Redes Coaxiales Ltda. Para determinar como es su estado actual y así presentar el diagnóstico para hacer las conclusiones, las recomendaciones y elaborar un plan de mejoramiento para la implementación del plan de acción y asimismo dar solución al problema de investigación.⁶³

8.1 Introducción Al Diagnóstico Empresarial

El diagnóstico tiene como base el mejoramiento administrativo de Redes Coaxiales Ltda., ya que con un análisis directo con sus representantes legales se ha observado y analizado que la empresa pretende valorar deficiencias administrativas y con un diagnóstico general y plan de mejoramiento para la empresa, se da solución al problema de investigación para lograr un mejor posicionamiento de la empresa dentro del sector de las Telecomunicaciones de Bogotá.

Luego de haber realizado un estudio del sector en el cual se visitaron diferentes empresas relacionadas con el suministro de insumos para el sector de las Telecomunicaciones, donde se tomó una muestra representativa y se escogió la empresas Redes Coaxiales Ltda., por tener mayor acceso y disponibilidad de la información para hacer un completo análisis de la situación actual de la empresa.

Se presenta un análisis financiero orientado, en donde se realiza un proceso de recopilación, interpretación, comparación de estados financieros y datos operacionales del negocio para evaluar el desempeño financiero y operacional de la empresa.

⁶³ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Teoría, Metodología, Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Bogotá D.C., Octava edición, 3R Editores, 2003. p.87-102

Las técnicas utilizadas para este estudio son el análisis vertical con el fin de estudiar la situación financiera en un momento determinado, el análisis horizontal por que se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de un período a otro y algunos indicadores numéricos en el área financiera, como son los índices financieros concebidos para controlar los factores críticos del negocio y poder apoyar las decisiones estratégicas de la organización.

De esta forma observaremos y analizaremos la empresa Redes Coaxiales Ltda. Con el fin de establecer mejoras y estrategias a largo, mediano y corto plazo.

8.2 D O F A De La Empresa Redes Coaxiales Ltda.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> * La estructura organizacional de la empresa no es clara. * No tiene misión ni visión * Carece de normas y métodos para medir el desempeño. * No tiene manual de funciones. * Su sistema contable es manual. * No analiza costos de mercados. * Falta de una dirección administrativa. * Tipo de dirección Autocrática * Toma de decisiones centralizada. * Falta de conocimiento administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> * Reconocimiento a nivel local debido a su reconocimiento dentro del mercado y la calidad de sus productos. *Reconocimiento en el sector como una de las empresas más sólidas. * Crecimiento del sector. *Incremento de la demanda.
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> * Publicidad en Internet. Pág. Web * Servicio de Asistencia técnica. * Precios bajos con respecto a la competencia. * Presta servicio de buzón de sugerencias para así realizar una retroalimentación del p/s. En la Pág. Web. * Tiene portafolio de productos. * Posibilidad de ampliar su portafolio de productos. * Ofrece oportunidades de pago a sus clientes. * Reconocimiento dentro del mercado. * Capacidad de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> * Resistencia a los cambios tecnológicos. * La competencia. * Actividades terroristas. * Creación de nuevos impuestos. * Entrada de nuevas empresas al sector de Telecomunicaciones. * Aspectos socioculturales.

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS ESTRATEGIAS</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES ESTRATEGIAS</p>
<p>* Aprovechar el conocimiento de las debilidades de la competencia como son los altos precios para llegar al cliente. Ellos no manejan paquetes.</p> <p>* Conocer la opinión del cliente, teniendo en cuenta sus necesidades para mejorar el servicio y fidelizarlo.</p> <p>* Ampliar sus objetivos y adaptarlos a los constantes cambios de la industria.</p> <p>* Diversificación del portafolio de productos.</p> <p>* Crear políticas de calidad para cumplir con las expectativas del cliente y mejorar los productos.</p>	<p>* Plantear dentro de los objetivos de la organización, como prioridad la inversión en tecnología para estar preparados en la entrada de nuevas firmas.</p> <p>* Por medio del sistema de encuestas conocer la tendencia del sector para así ubicar a la empresa dentro de un contexto y conocer su estado actual. Con el fin de realizar cambios para cumplir los objetivos de la empresa.</p> <p>* Estar actualizados con los cambios de la competencia para permanecer constantes los precios cómodos.</p> <p>* Mejorar la estructura organizacional con el fin de plantear posibles soluciones a las debilidades ya determinadas.</p> <p>* Contratar personal con conocimientos administrativos.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES ESTRATEGIAS</p> <p>* Estar actualizados con los cambios de la competencia para permanecer constantes con la calidad y el servicio.</p> <p>* Conociendo la capacidad de la competencia hacer un proceso de retroalimentación y mejoras en la organización.</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS ESTRATEGIAS</p> <p>* Analizar los costos del mercado para aprovechar el reconocimiento nacional y Ofrecer productos nuevos.</p> <p>* Por medio de un préstamo bancario realizar inversiones en tecnología.</p> <p>* Aprovechar la capacidad de planta con una mejor distribución.</p> <p>* Generar alianzas con empresas del mismo sector para combatir la entrada de empresas nuevas al mismo.</p>

9. OBJETIVOS CORPORATIVOS

9.1 Objetivos Corporativos Redes Coaxiales Ltda

Los siguientes objetivos son los que la empresa Redes Coaxiales Ltda. Debe alcanzar en los próximos dos años, para los cuales las estrategias que se diseñarán posteriormente permitirán aprovechar las oportunidades.

- ◆ Garantizar calidad de nuestros productos y servicios para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- ◆ Buscar la eficiencia general de la empresa, para certificar la calidad en todos los procesos dentro de la organización.
- ◆ Capacitar nuestro personal, para realizar trabajo en equipo y lograr mayor eficiencia y eficacia en las actividades.

10. UBICACION ECONOMICA DE LA EMPRESA REDES COAXIALES LTDA

10.1 Análisis de la Demanda

El análisis de la demanda permite recopilar la información secundaria, que es fundamental para el estudio de la viabilidad de REDES COAXIALES LTDA pues hace énfasis en las necesidades y preferencias de los clientes. Se realiza el análisis de la demanda mediante un estudio general del comportamiento del sector observando las preferencias del cliente. Es importante decir que este tipo de análisis debe llevarse a cabo antes de emprender una propuesta, ya que fortalece o debilita la investigación de ésta empresa.

10.2 Análisis de la oferta

El análisis de la oferta determina la conducta de los vendedores. Es decir la cantidad que los vendedores quieren y pueden vender⁶⁴. En el caso de la empresa REDES COAXIALES LTDA se desarrolla el análisis para poder llevar a cabo un control correctivo del proceso. El análisis de la oferta se centra en una de las características del producto que es el PRECIO, el cual determina la posibilidad que tiene el cliente para comprar o no el producto. La empresa tiene como una de sus fortalezas el precio ya que en promedio con el sector de las empresas que suministran equipos para el sector de las Telecomunicaciones los productos de esta empresa son de los más económicos del mercado, constituyéndose en una de las mayores competencias del sector.

⁶⁴ MANKIW, N. Gregory. Principios de economía, Pág. 69.

11. ESTUDIO LEGAL

Toda empresa requiere del desarrollo de un marco legal, con el propósito de determinar la forma jurídica que puede adoptar para realizar sus actividades empresariales, los requisitos y pasos que debe cumplir para satisfacer las exigencias legales.

Es importante acatar la constitución política, las leyes, reglamentos y decretos que indican las normas que afectan directa o indirectamente el desempeño legal de la organización.

REDES COAXIALES LTDA, se define como una organización comercial debido a que su objeto está enfocado al comercio con ánimo de lucro y esta al día en todos los aspectos legales y tributarios.

El Código de Comercio en el TÍTULO V en los artículos del 353 al 372, establece los requisitos para la creación de las sociedades de responsabilidad limitada, en donde los socios pueden ser mínimo dos y máximo veinticinco.

12. DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO

12.1 Objetivos

- Comprender la importancia de la realización de un diagnóstico general para la empresa Redes Coaxiales Ltda. Y la implementación de un plan de mejoramiento como estrategia fundamental en el desarrollo de la organización para la solución del problema de investigación.
- Establecer estrategias que permitan reducir al mínimo tanto las debilidades como las amenazas, logrando así la optimización de las fortalezas y el aprovechamiento de las oportunidades.
- Establecer un plan de acción para la empresa Redes Coaxiales Ltda. que le sirva de base para la toma de decisiones a fin de optimizar la calidad del producto y la satisfacción del cliente.
- Analizar mediante algunos indicadores financieros la situación actual de la empresa y el desempeño de la misma.
- Plantear las recomendaciones necesarias para lograr mayor eficiencia y eficacia en los procesos y en las funciones administrativas (planeación, organización, dirección y control) de la empresa Redes Coaxiales Ltda.

12.1.1 Planeación Estratégica

Según Michael Porter, la planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.⁶⁵

La planeación estrategia la realiza la alta dirección dentro de una organización, ya que permite desarrollar planes tácticos y operacionales. A continuación se describen los elementos del plan estratégico de la empresa Redes Coaxiales Ltda.

La planeación estratégica cuenta con herramientas de ayuda, una de las más importantes es la del direccionamiento estratégico que sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno⁶⁶.

Es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades que determinan las condiciones internas de la organización.

Por lo tanto, la mejor forma de alcanzar las metas propuestas por la organización es a través del continuo análisis al interior de la compañía y del medio externo, puesto que se presentan posibles cambios que alteran la situación actual y que impiden el cumplimiento de lo planeado.

⁶⁵ Porter, Michael E.; 1980; Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.

⁶⁶ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Séptima edición. P.23

12.1.2 Valores Corporativos De Redes Coaxiales Ltda.

- **Actitud de servicio:** Compromiso con el cliente, contribución a la calidad del servicio.
- **Pasión:** Compromiso, calidad de trabajo, autogestión.
- **Ética:** Actuar dentro de una concepción humanística, responsable y justa con los miembros de la sociedad.
- **Compromiso:** Trabajar con profesionalidad y honestidad, bajo los lineamientos Legales, con el fin de mejorar la calidad de vida y crecimiento de nuestros colaboradores y de la localidad, contribuyendo de esta forma al desarrollo del país.
- **Calidad:** Realizar eficaz y eficientemente cada una de las labores que permiten la satisfacción del cliente.

12.1.3 Objetivos De Calidad De Redes Coaxiales Ltda.

- Incrementar el nivel de satisfacción de nuestros clientes, por medio de la entrega de productos que cumplan los requisitos de calidad establecidos, dentro de los plazos especificados.
- Reducir los costos de producción por medio de la implementación de acciones preventivas y la permanente calificación de nuestros colaboradores.
- Reducir el nivel de reclamos y devoluciones de productos no conformes, por medio de la implementación de controles adecuados.

12.1.4. Sistemas De Control De Redes Coaxiales Ltda.

La función de Control es la encargada de ejecutar todas aquellas actividades que se llevan a cabo con el propósito de asegurar que los resultados reales concuerden con los planificados⁶⁷.

El control en REDES COAXILES LTDA, se realiza en el manejo de dinero a través de los reportes que genera el auxiliar contable comprobando las unidades vendidas con las cobradas y facturas; en el tiempo de las funciones desarrolladas a través de los diagramas de flujo; y en los inventarios por medio de minutas donde se estipula las unidades que ingresan y salen del inventario apoyándose en las órdenes de pedido y facturas.

⁶⁷ KOONTZ, Harold. P. 586.

13. DIAGNÓSTICO DEL MERCADO

13.1 Perfil Del Mercado

13.1.1. Bases de Segmentación de Redes Coaxiales Ltda.

- Geográfica: La concentración del mercado objetivo, se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, D.C., debido a que cuenta con clientes potenciales de empresas del Sector de las Telecomunicaciones para el servicio de televisión por cable, como por ejemplo: (Telmex, Une, ETB), también las Asociaciones comunitarias del servicio de televisión por cable y ferreterías.
- Demográfica: La investigación se dirige a clientes potenciales de la ciudad y los países mayores de edad, entre los rangos de 18 a 50 años, como estudiantes, trabajadores y empresarios, con ocupación o trabajo en el sector de las telecomunicaciones.
- Generalización de mercado: Al contrastar las características generales de la población con las definidas por el consumidor se puede establecer que tan homogéneo o heterogéneo es el mercado⁶⁸; en este caso es un consumidor homogéneo, lo cual permite la utilización de un solo programa de comercialización sin modificaciones del producto.

13.1.2 Características de la Competencia de Redes Coaxiales Ltda.

Las empresas competencia directa de **Redes Coaxiales Ltda.** Son las que suministran equipos a los operadores para televisión por cable, se analizarán las cuatro bases de la mezcla de marketing: producto, distribución, precio y promoción, debido a que estos elementos son la base de la satisfacción del

⁶⁸ CONTRERAS, Marco Elías .Formulación y Evaluación de Proyectos. Unad.Bogotá, 2004.p119.

mercado meta⁶⁹. A continuación, se presenta el análisis de la competencia, respecto a estas variables.

13.1.2.1 Producto

El Producto ofrecido por cada una de las empresas competencia es el mismo, se diferencia con algunas de las empresas en la marca, la diferencia más clara en el producto, esta en la presentación que utiliza Redes Coaxiales Ltda. Para entregarlo al consumidor final y en el servicio de asistencia técnica que brinda.

13.1.2.2 Precio

Redes Coaxiales Ltda. Posee una gran ventaja frente a la competencia seleccionada, debido a que es uno de los pocos que maneja paquetes promocionales de asistencia técnica por la compra del producto a un menor costo, garantizando la calidad.

13.1.2.3 Promoción

La empresa Redes Coaxiales Ltda. Tiene para promocionar sus productos una página Web www.redescoaxiales.com, maneja catálogo de productos y folletos, además de esto tiene paquetes de asistencia técnica por la compra de sus productos, esto la diferencia de la competencia.

⁶⁹ MALHOTRA, Naresh K. Investigación de mercados: Un Enfoque Aplicado. 4ª. ed. México: Pearson/Prentice Hall, 2004. 712 p.

14. DIAGNÓSTICO FINANCIERO

Por medio del análisis financiero que realizó el grupo de investigación, se observa que las ventas aumentaron del año 2007 al año 2008, esto significa que los clientes se encuentran a gusto con el producto, también hubo un incremento de las devoluciones y esto representa daños en el producto debido a su manipulación o producto defectuoso. Si se quiere generar confianza y beneficio es necesario disminuir los productos defectuosos tanto para la organización, como para los clientes, así generaran lealtad de marca, reconocimiento y satisfacción total de las expectativas del cliente; de esta manera cumplirán con la misión propuesta por la organización.

Es necesario mejorar aspectos como: reducción del costo de ventas, recuperación de la cartera y mayor organización administrativa para lograr posicionarse en el mercado nacional.

14.1 Estado Financiero De Redes Coaxiales Ltda.

Para llevar a cabo el manejo administrativo hay que conocer el estado actual financiero de la empresa. El estado de resultados es una de las herramientas que ayudan a reflejar la situación real y actual de la empresa.

Es necesario conocer el comportamiento de pérdidas y ganancias de REDES COAXILAES LTDA, para así saber cuál ha sido el comportamiento de las ventas en el transcurso del año.

BALANCE GENERAL
REDES COAXIALES LTDA.

EN 31 DICIEMBRE 2.007-2.008

NIT 800, 235,039-8

	AÑO 2007	AÑO 2008
ACTIVO		
CORRIENTE		
Caja	1,850,200	1,240,277
Bancos	4,865,297	6,039,357
Cuentas por cobrar	11,660,000	13,978,564
INVENTARIOS		
Materia Prima	8,349,859	4,023,402
Producto Terminado	12,685,000	14,231,256
Total Activo Corriente	39,410,356	39,512,856
ACTIVOS FIJOS		
Maquinaria y Equipos	15,000,000	31,325,254
Muebles y Enseres	4,750,000	6,214,587
Depreciación Acumulada	3,950,000	4,687,369
Total Activos Fijos	15,800,000	32,852,472
TOTAL ACTIVOS	55,210,356	72,365,328
PASIVOS		
Proveedores	1,000,000	2,250,000
Otras Cuentas por Pagar	425,630	515,213
Deudas con socios	500,000	600,000
TOTAL PASIVOS	1,925,630	3,365,213
PATRIMONIO		
Capital Social	50,000,000	64,657,794
Utilidad del Ejercicio	2,153,963	2,985,367
Utilidad Acumulada	1,130,763	1,356,954
TOTAL PATRIMONIO	53,284,726	69,000,115
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	55,210,356	72,365,328

ESTADO DE RESULTADOS

A DICIEMBRE 31 DE 2008
REDES COAXIALES LTDA.

INGRESOS

Operacionales de Ventas	69,235,897
(-)Devoluciones y Rebajas	1,654,895
TOTAL INGRESOS	67,581,002

COSTOS

Costo de Ventas	49,644,639
TOTAL COSTOS	49,6644,639

TOTAL UTILIDAD BRUTA

GASTOS

Gastos Operacionales	11,654,100
Gastos Depreciación	3,950,000
Gastos no operacionales	178,300
TOTAL GASTOS	15,782,400

RESULTADO DEL EJERCICIO	2,153,963
--------------------------------	------------------

Alberto Gómez Gaona
Representante Legal

Juan Carlos Sarmiento
Revisor Fiscal. TP.56570 T

a) ANÁLISIS VERTICAL.

**REDES COAXIALES LTDA.
BALANCE GENERAL**

ANÁLISIS VERTICAL

A 31 DIC 2.007-2.008

	AÑO 2007	% DE PARTIC		AÑO 2008	% DE PARTIC
ACTIVO					
CORRIENTE					
Caja	1,850,200	3,35		1,240,277	1,71
Bancos	4,865,297	8,81		6,039,357	8,35
Cuentas por cobrar	11,660,000	21,12		13,978,564	19,32
INVENTARIOS					
Materia Prima	8,349,859	15,12		4,023,402	5,56
Producto Terminado	12,685,000	22,97		14,231,256	19,67
Total Activo Corriente	39,410,356	71,38		39,512,859	54,6
ACTIVOS FIJOS					
Maquinaria y Equipos	15,000,000	27,17		31,325,254	43,29
Muebles y Enseres	4,750,000	8,6		6,214,587	8,59
Depreciación Acumulada	3,950,000	7,15		4,687,369	6,48
Total Activos Fijos	15,800,000	28,62		32,852,472	45,4
TOTAL ACTIVOS	55,210,356	100		72,365,328	100
PASIVOS					
Proveedores	1,000,000	1,81		2,250,000	3,11
Otras Cuentas por Pagar	425,630	0,78		515,213	0,71
Deudas con socios	500,000	0,9		600,000	0,83
TOTAL PASIVOS	1,925,630	3,49		3,365,213	4,65
PATRIMONIO					
Capital Social	50,000,000	90,56		64,657,794	89,35
Utilidad del Ejercicio	2,153,963	3,9		2,985,367	4,12
Utilidad Acumulada	1,130,763	2,05		1,356,954	1,88
TOTAL PATRIMONIO	53,284,726	96,51		69,000,115	95,35
TOTAL PAS + PATRIM	55,210,356	100		72,365,328	100

ESTADO DE RESULTADOS REDES COAXIALES LTDA A 31 DE DICIEMBRE DE 2008 ANÁLISIS VERTICAL		
		% PARTICIP
INGRESOS		
Operacionales de Ventas	69,235,897	100
(-)Devoluciones y Rebajas	1,654,895	2,4
TOTAL INGRESOS	67,581,002	97,6
COSTOS		
Costo de Ventas	49,644,639	71,7
TOTAL COSTOS	49,644,639	71,7
TOTAL UTILIDAD BRUTA	17,936,368	25,91
GASTOS		
Gastos Operacionales	11,654,100	16,83
Gastos Depreciación	3,950,000	5,7
Gastos no operacionales	178,300	0,26
TOTAL GASTOS	15,782,400	22,8
RESULTA DEL EJERCICIO	2,153,963	3,11

Alberto Gómez Gaona
Representante Legal

Juan Carlos Sarmiento
Revisor Fiscal. TP.56570 T

INTERPRETACIÓN

La composición del activo en el total del balance es de:

En el año 2007	Año 2008
Activo corriente 71.38%	Activo corriente 54.6%
Propiedad, planta y equipo 28.62%	Propiedad, planta y equipo 45.4 %

El grupo más destacado en el activo corriente es **Inventario de Producto Terminado** el cual representa 22.97% de 71.38% que es el total del activo Corriente, **cuentas por cobrar** constituye el 21.12%; esto quiere decir que los clientes se han demorado en pagar, aunque cabe observar que en el año 2008 la participación de las cuentas por cobrar disminuyó a 19.32% siendo positivo ya que los clientes están pagando lo que le deben a la compañía y la cartera esta disminuyendo .

Como se observa el **Activo Corriente** tiene gran participación en el Total de Activos, esto puede representar una fortaleza dentro de la empresa ya que sería fácil transformar estos activos en efectivo necesario para cubrir alguna urgencia.

REDES COAXIALES LTDA paga sus deudas a tiempo y no tiene retrasos en el momento de pagar a sus proveedores, sucede lo contrario con sus cuentas por cobrar, lo ideal sería que se demorara más en pagar que en cobrar.

Los años estudiados muestran gran variación del uno al otro, las cuentas varían en un porcentaje representativo exceptuando el Patrimonio.

En el primer año la empresa muestra que los **activos corrientes** son de 71.38% siendo mayores que los **pasivos corrientes** representando un porcentaje de 3.49%; para el segundo año los activos corrientes disminuyeron 54.6% por causa de la reducción en los inventarios de productos terminados debido al incremento en los pedidos; este aumento ocasiono la compra de maquinaria, lo cual produjo el crecimiento del Pasivo Corriente en 4.65%.

Con respecto a las **ventas**, se observa que el Costo de Ventas representa un 71.7% del las Ventas Netas este porcentaje es demasiado alto ya que reduce al máximo la utilidad.

En cuanto a los **gastos**, estos no representan un porcentaje significativo de reducción de la utilidad, puesto que tienen un porcentaje de participación del 22.8%.

b) ANÁLISIS HORIZONTAL (BALANCE GENERAL).

**REDES COAXIALES LTDA.
BALANCE GENERAL
EN 31 DIC 2007-2008
ANÁLISIS HORIZONTAL**

	AÑO 2007		AÑO 2008	Variac Absolut	%
ACTIVO					
CORRIENTE					
Caja	1,850,200		1,240,277	-609,923	32,96
Bancos	4,865,297		6,039,357	1,174,060	24,13
Cuentas por cobrar	11,660,000		13,978,564	2,318,564	19,88
INVENTARIOS					
Materia Prima	8,349,859		4,023,402	-4,326,457	51,81
Producto Terminado	12,685,000		14,231,256	1,546,256	12,19
Total Inventarios	21,034,859		18,254,658	-2,780,201	13,22
Total Activo Corriente	39,410,356		39,512,859	102,498	0,26
ACTIVOS FIJOS					
Maquinaria y Equipos	15,000,000		31,325,254	16,325,254	108,84
Muebles y Enseres	4,750,000		6,214,587	1,464,587	30,83
Depreciación Acumulada	3,950,000		4,687,369	737,369	18,67
Total Activos Fijos	15,800,000		32,852,472	17,052,472	107,93
TOTAL ACTIVOS	55,210,356		72,365,328	17,154,972	31,08
PASIVOS					
Proveedores	1,000,000		2,250,000	1,250,000	125
Otras Cuentas por Pagar	425,630		515,213	89,583	21,05
Deudas con socios	500,000		600,000	100,000	20
TOTAL PASIVOS	1,925,630		3,365,213	1,439,583	74,76
PATRIMONIO					
Capital Social	50,000,000		64,657,794	14,657,794	29,32
Utilidad del Ejercicio	2,153,963		2,985,367	831,404	38,6
Utilidad Acumulada	1,130,763		1,356,954	226,191	20
TOTAL PATRIMONIO	53,284,726		69,000,115	15,715,389	29,5
TOTAL PAS + PATRIM	55,210,356		72,365,328	17,154,972	31,07

**ESTADO DE RESULTADOS
A 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

ANÁLISIS HORIZONTAL

	AÑO 2007	AÑO 2008	Variac Absol	%
INGRESOS				
Operacionales de Ventas	69,235,897	79,215,558	9,979,661	14,41
(-)Devoluciones y Rebajas	1,654,895	2,985,547	1,330,652	80,41
TOTAL INGRESOS	67,581,002	76,230,011	8,649,009	12,8
COSTOS				
Costo de Ventas	49,644,639	54,578,651	4,934,012	9,99
TOTAL COSTOS	49,664,639	54,578,651	4,934,012	9,99
TOTAL UTILIDAD BRUTA	17,936,363	21,651,360	3,714,997	20,71
GASTOS				
Gastos Operacionales	11,654,100	12,544,654	890,554	7,64
Gastos Depreciación	3,950,000	4,687,369	737,369	18,67
Gastos no operacionales	178,300	325,248	146,948	82,42
TOTAL GASTOS	15,782,400	17,557,271	1,774,871	11,25
RESULTADO DEL EJERC	2,153,963	4,094,089	1,940,126	90,07

Alberto Gómez Gaona

Representante Legal

Juan Carlos Sarmiento

Revisor Fiscal. TP.56570 T

INTERPRETACIÓN

La variación más representativa del Balance General de la empresa **REDES COAXIALES LTDA**, es **Proveedores** que paso del año 2007 de \$1.000.000 a \$2.500.000 en el siguiente año, es decir que la empresa obtuvo mayor endeudamiento con los proveedores el ultimo año; este incremento lo produjo un aumento en el volumen de compras de materia prima.

Con respecto a las **Cuentas por Cobrar** en el año 2007 el valor era de \$11.660.000, reflejando un comportamiento ascendente comparado con el año 2008, representado en \$13.978.564, esto quiere decir que hubo una variación relativa del 19.88%, lo cual nos muestra que la empresa vendió los producto a crédito en un porcentaje mayor con respecto al año pasado (cambio sus políticas de cuentas por cobrar) ampliando los plazos de pagos o se puede dar también por su aumentó en ventas; si la empresa no cambio sus políticas de cuentas por cobrar se recomienda realizar un estudio para saber por que los clientes no están pagando y así disminuya su cartera.

Es de destacar la variación que tuvo la cuenta **Inventario de Materias Primas** en el año 2008 con respecto al 2007, puesto que tuvo una variación negativa del 51.81% , esto se debe en parte a que la empresa presento una mejoría en la rotación de sus inventarios y por lo tanto el rubro disminuyo de un año a otro.

El **Inventario de Productos Terminados** refleja aumento, pasó del año 2007 de \$12.685.000 a \$14.231.256 en el año 2008, mostrando una relación relativa de 12.19%, éste se origina por un alza en los precios, o

un cambio de proveedor, a su vez los incrementos en el inventario podrían significar problemas de distribución o saturación en el mercado, también podría ser una señal de que nuestra competencia esta abarcando una parte de nuestro mercado.

Con respecto al análisis del Activo Fijo, se observa que **La Maquinaria y Equipo** aumento del año 2007 al 2008 en un 108.84% pasando de cifras del orden de \$15.000.000 en el año 2007 a \$31.325.254 en el año 2008; con una participación de 27.17% y 43.29% respectivamente. Esto se debe a que el aumento en las ventas provoco la adquisición de nuevos activos fijos y al ingreso del nuevo socio quien apporto maquinaria.

Continuando con el Patrimonio podemos observar que el rubro más significativo de los dos últimos años es el **Capital Social** debido al ingreso de un nuevo socio, quien apporto al Capital 50% en efectivo y 50% en maquinaria y equipo.

Al hablar de los resultados del ejercicio de la empresa, analizaremos el estado resultados donde se puede observar que la cuenta de ventas se incremento en un 14.41% con respecto al año 2007, ya que pasaron de \$69.235.897 a \$79.215.558 en el año 2008 por lo que la mayoría de las cuentas aumentaron con respecto a las ventas y por lo tanto en las utilidades también se refleja este incremento.

En las ventas netas se refleja un crecimiento del 12.8% para el año 2008 pasando de \$67.581.002 a \$76.230.011, lo anterior se produjo por cambios en el nivel de precios y el aumento en el numero de clientes. El costo de ventas se incremento en un 9.99%, aunque la utilidad bruta no disminuyo sino tuvo una variación positiva de 20.71%.

En general los resultados obtenidos en el año 2008 de la empresa **REDES COAXIALES LTDA** son buenos ya que no reflejan perdida en la utilidad del ejercicio, y los indicadores muestran resultados positivos.

INDICADORES FINANCIEROS**INDICES FINANCIEROS**

<u>INDICES DE LIQUIDEZ</u>	año 2007	año 2008
* LIQUIDEZ CORRIENTE		
<u>activo corriente</u>	<u>39,410,356</u>	<u>39,512,856</u>
	1,925,630	3,365,213
pasivo a corto plazo	20,466	11,741

Se observa que **REDES COAXIALES LTDA** tuvo una razón de \$20,466 en el año 2007 y \$11,741 en el año 2008.

Esto significa que la empresa tiene \$20,466 en los activos corrientes por cada peso de la deuda a corto plazo y para el año 2008 la liquidez disminuyó 8,75%, sin embargo sigue teniendo alta liquidez, tiene capacidad para cubrir sus obligaciones corrientes.

* PRUEBA DE FUEGO	año 2007	año 2008
<u>caja, bancos, cuentas x cobrar</u>	<u>18,375,497</u>	<u>21,258,198</u>
pasivos a corto plazo	1,925,630	3,365,213
	9,54	6,31

Por cada peso que se debe a corto plazo se cuenta con 9 pesos y 54 centavos en el 2007 y 6 pesos con 31 centavos en el año 2008 de activo corriente sin recurrir a las ventas de inventarios.

Aunque no se vendan los inventarios la empresa sigue teniendo liquidez para cubrir sus deudas a corto plazo.

INDICES DE ENDEUDAMIENTO

* Índice de autonomía	año 2007	año 2008
<u>Patrimonio *100</u>	<u>53,284,726*100</u>	<u>69,000,115*100</u>
Total Activos	55,210,356	72,365,328
	96,51%	95,34%

Esto significa que los dueños de la empresa poseen \$96,51 por cada \$100 de sus Activos.

* Índice de endeudamiento	año 2007	año 2008
$\frac{\text{total pasivo X 100}}{\text{total activo}}$	$\frac{1,925,630*100}{55,210,356}$	$\frac{3,365,213*100}{72,365,328}$
	3,48%	4,65%

Significa que la empresa debe 3,48 pesos por cada 100 pesos de sus activos, la empresa no presenta gran nivel de endeudamiento, se encuentra bien económicamente.

INDICES DE RENTABILIDAD

* Índice de rentabilidad sobre ventas	año 2007	año 2008
$\frac{\text{Utilidad liquida x 100}}{\text{total ventas}}$	$\frac{2,153,963*100}{69,235,897}$	$\frac{4,094,089*100}{79,215,558}$
	3,11%	5,16%

En el año 2008 se presenta mayor utilidad con 5,16% de las ventas netas, es decir que Por cada peso vendido genero \$5 y 16 centavos de utilidad liquida.

* índice de rentabilidad sobre patrimonio	año 2007	año 2008
$\frac{\text{utilidad liquida x 100}}{\text{patrimonio}}$	$\frac{2,153,963*100}{53,284,726}$	$\frac{4,094,089*100}{69,000,115}$
	4,04%	5,93%

La empresa **REDES COAXIALES LTDA** se encuentra con rentabilidad baja con respecto al patrimonio, puesto que se encuentra por debajo del DTF, esto es debido a la baja utilidad neta; los socios obtuvieron mejor rendimiento en su inversión en el año 2008.

* Índice de rentabilidad sobre activos	año 2007	año 2008
$\frac{\text{utilidad liquida x 100}}{\text{total activo}}$	$\frac{2,153,963*100}{55,210,356}$	$\frac{4,094,089*100}{72,365,328}$
	3,90%	5,65%

La empresa gano 3,90% pesos por cada 100 pesos de sus activos

INDICES DE ROTACION.*** Rotación de Activo Total**

	año 2007	año 2008
<u>Ventas Netas</u>	69,235,897	79,215,558
<u>Activo Total</u>	55,210,356	72,365,328
	1,25 <u>365 días</u>	1,09 <u>365 días</u>
	1,25	1,09
	292	334

En los el año 2007 se observa que el activo total se vende en 292 días y en el año 2008 en 334 días, esto indica que cada peso invertido en activos totales genera un peso con 25 Centavos por ventas en el año 2007 y un peso con 0,9 centavos en el año 2008.

CONCLUSIONES GENERALES

Objetivo General

El objetivo general de este trabajo ha sido realizar un análisis del Sector de las Telecomunicaciones, como preámbulo de un diagnóstico administrativo general a fin de implementar un plan de mejoramiento para la empresa REDES COAXIALES LTDA, ubicada en la localidad 12 de la ciudad de Bogotá DC, para el año 2010.

Mediante la investigación realizada obtuvimos que el sector de las Telecomunicaciones en Colombia, es uno de los sectores que aporta importantes recursos a la economía nacional, el comportamiento es el resultado de las acciones gubernamentales en beneficio del sector, a través de distintas iniciativas.

En cuanto a la tendencia del sector, esta ha demostrado un crecimiento constante a los largo de los años, durante el primer periodo del 2.008 alcanzó ingresos de 10 billones 800 mil millones de pesos de esta manera el sector ha demostrado un crecimiento económico constante, lo que implica un incremento circunstancial de la demanda y entra en juego la relación oferta – demanda en el establecimiento de los precios de los productos.

De acuerdo al basamento teórico de la presente investigación, concluyó que el crecimiento acelerado del sector de la información y las Telecomunicaciones en el mundo y al querer cerrar las brechas de la información, corresponde al desarrollo de las tecnologías de los países desarrollados, a los procesos de transformaciones estructurales de la industria de las Telecomunicaciones, al manejo de la investigación y la acelerada, creación de productos de información y comunicaciones en masa, debido al aumento del consumo; esta tendencia tiene un efecto positivo sobre la economía nacional, pues estimula a

los empresarios a ser más competitivos y a realizar cambios en sus empresas para mantenerse en el mercado.

La empresa REDES COAXIALES LTDA, se encuentra ubicada dentro de este sector, ya que su actividad económica es la comercialización de insumos para equipos de televisión por cable.

El diagnóstico general se explica a continuación junto con los planes de mejoramiento, que se realizaron durante el estudio de esta empresa.

Objetivos Específicos

- ✓ Definir Marco Teórico de Sector de las Telecomunicaciones, el marco teórico es toda la investigación en la cual se baso este proyecto para su desarrollo.
- ✓ Identificar el sector y las empresas que lo componen. Se muestra en el trabajo las diferentes empresas que componen el Sector de las Telecomunicaciones, que se dedican a la comercialización de insumos para equipos de televisión por cable, basándose en la recolección de información en una muestra de 25 empresas.
- ✓ Diagnosticar y analizar el funcionamiento de la empresa REDES COAXIALES LTDA. Se concluye la situación actual de la empresa y posteriormente se implementa el plan de mejoramiento como herramienta para la solución de problemas.
- ✓ Realizar un plan de mejoramiento para la empresa, con el fin de optimizar los resultados. El plan de mejoramiento nos da todas las acciones pertinentes para promover que los procesos internos de la empresa se

desarrollen de forma eficiente a través de la adopción y cumplimiento de las acciones correctivas y la implementación de metodologías orientadas al mejoramiento continuo.

Conclusiones por Áreas Funcionales de la empresa Redes Coaxiales Ltda.

AREA COMERCIAL

1. La empresa no presenta variedad en las formas de pago lo que hace que los posibles clientes no tengan una facilidad de pago y tengan que acudir a empresas que si otorguen otras variedades de pago más oportunas para cada cliente.
2. La empresa no tiene diversidad en su portafolio de productos.

AREA DE PRODUCCIÓN

1. No hay un proceso de selección de proveedores, es decir se acude a los proveedores ya conocidos, sin hacer un estudio de nuevos proveedores que ofrezcan variedad en los productos y precios más cómodos, así mismo formas de pago más cómodas, esto hace que los costos sean más elevados.
2. No existe un control de inventarios en la empresa.

AREA FINANCIERA

1. No hay mayor claridad sobre los aspectos financieros que afectan directamente a la empresa, por que no cuentan con los sistemas financieros para poder realizar correctamente los estados financieros y demás.
2. No existe un programa contable.
3. La empresa no cuenta con una organización sistemática que permita organizar entradas y salidas de dinero. La consecuencia es que se presentan errores continuamente por este tipo de fallas.

AREA ADMINISTRATIVA

En el área administrativa de la empresa Redes Coaxiales Ltda. Se encontró:

1. La empresa no tiene organigrama.
2. La empresa no tiene misión ni visión.
3. No existe una comunicación clara entre procesos.
4. No se realiza una evaluación de desempeño a los trabajadores para medir su rendimiento laboral, esto hace imposible crear planes y medidas correctivas para cada proceso.
5. Falta de conocimientos administrativos para dirigir la empresa.
6. La toma de decisiones se encuentra centralizada en el Gerente General, debido a que en esta empresa se maneja un tipo de dirección Autocrática y centralizada, con delegación de funciones, pero sin poder de decisión por parte de los directivos de la empresa, esto crea un retraso en los procesos y en las acciones, lo cual hace que se pierda tiempo y dinero en la realización de los procesos y se pierdan oportunidades de negocio.
7. Tipo de autoridad autocrática.
8. No hay predisposición del trabajador hacia la empresa, por que no hay un acompañamiento que permita conocer las necesidades del empleado.
9. No realizan capacitaciones para los empleados por consiguiente los trabajadores no se motivan a cumplir con sus labores.
10. No se maneja un manual de funciones.

RECOMENDACIONES

Se determina a la empresa Redes Coaxiales Ltda. Estas recomendaciones para cada una de sus áreas.

Estrategias Comerciales

1. Crear un sistema que permita recibir diferentes modalidades de pago, como efectivo, tarjetas débito y crédito.
2. Ampliar el portafolio de productos, debido al constante cambio en la tecnología y a la dinámica de la misma.
3. Evaluar los cambios continuamente en cuanto al gusto del consumidor y las nuevas tendencias para tener nuevos productos que cumplan con satisfacer las nuevas necesidades del mercado.
4. Realizar promoción de paquetes a un precio mas bajo.

Estrategias de Producción

1. Estudiar y seleccionar a nuevos proveedores de acuerdo con la calidad de los productos, el precio, forma de pago y otras características determinantes.
2. Realizar convenios con los proveedores para obtener descuentos por compra o descuentos por pronto pago.
3. Realizar provisiones para reemplazar la maquinaria y equipo por uno de mayor tecnología que permita realizar los las operaciones en los procesos con mayor rapidez.
4. Mantener el nivel de inventarios exacto, con el propósito de almacenar adecuadamente los insumos y evitar deterioros por sobreestimar el nivel de stock.

Estrategias Financieras

1. Implantar un programa contable.
2. Evaluar y minimizar continuamente los gastos sin disminuir la calidad de los productos y servicios ofrecidos.
3. Mantener y afianzar las relaciones financieras con los bancos, con el propósito de obtener apalancamiento para lograr el crecimiento de la empresa.
4. Llevar los registros contables de la empresa, con el fin de conocer el crecimiento y el valor real de la organización en el largo plazo.
5. Entregar al cliente factura elaborada por software, para brindarle mayor confiabilidad al momento de realizar el pago.

Estrategias Administrativas

1. Realizar un organigrama de la estructura organizacional de la empresa que permita exponer las diferentes áreas funcionales de la empresa y conforme a esto crear o en su defecto omitir las que no tengan relevancia, esto permite dar orden en la estructura de la empresa y permite manejar una comunicación clara entre áreas.
2. Crear un manual de funciones.
3. Crear la misión y visión de la empresa Redes Coaxiales Ltda.
4. Cambiar la forma de autoridad en la empresa pasando a ser democrática y participativa donde la toma de decisiones este a cargo de los diferentes directores de cada área y en conjunto realizar cambio y tomar decisiones acertadas para el crecimiento de la empresa.
5. Contratar personal con conocimientos administrativos para cargos administrativos en la empresa.

6. Manejar políticas de aumentos salariales, ligados al rendimiento obtenido en cada una de las evaluaciones de desempeño realizadas, esto genera motivación en el trabajador.
7. Brindar reciprocidad a las sugerencias o ideas de los empleados, para que se sientan parte vital de la compañía.
8. Crear un plan de incentivos para motivar al trabajador, esto contribuya a aumentar la rentabilidad de la empresa.
9. Crear planes de reconocimiento y ascenso de los empleados para mantener la estabilidad laboral en el crecimiento de la organización.
10. Capacitar a los empleados técnicas relacionadas con el servicio al cliente, con el fin de lograr una ventaja competitiva frente a la competencia.

PLAN DE MEJORAMIENTO

PLAN DE ACCIÓN

Se propone a la dirección de la empresa Redes Coaxiales Ltda. Realizar los cambios necesarios para su óptimo funcionamiento.

PLAN DE IMPLANTACION

MISION PROPUESTA

Nuestros productos de insumos para televisión por cable, reflejan el compromiso permanente por adaptarnos a las necesidades de nuestros clientes en una clara apuesta por la calidad, la innovación y la responsabilidad.

VISION PROPUESTA

La empresa REDES COAXIALES LTDA, trabaja para ser líder en el suministro de equipos para televisión por cable para el sector de Telecomunicaciones, con el fin de tener reconocimiento a nivel nacional e internacional; proyectando credibilidad y confianza a nuestros clientes por medio de un buen servicio, optima calidad y precios cómodos para el año 2.015.

ORGANIGRAMA PROPUESTO

La empresa REDES COAXIALES LTDA, no cuenta con un organigrama establecido, existen las diferentes áreas administrativas pero no están claramente especificadas, el manejo es empírico, se recomienda organizar la empresa con las cuatro áreas administrativas donde se analizó que el área más deficiente en realizar sus actividades es el área de mercados donde no existe un conducto regular, también se observa que el área contable no tienen claramente un contador específico que realice la revisoría fiscal y los manejos contables de la empresa.

Debido a que la empresa no cuenta con una estructura organizacional definida, en donde existe el Dueño, el señor Alberto Gómez Gaona como la cabeza de la organización, después de él esta el gerente administrativo el señor Miguel Gómez, quien es el encargado de realizar casi todas las funciones gerenciales de la empresa, siguen los asesores comerciales con un asesor principal y demás personal, este organigrama propuesto será de mucha utilidad para la e la empresa, debido a que le da una estructura y organización para que los procesos internos de la empresa se cumplan de forma eficiente.

Se sugiere implementar un comité de gerencia compuesto por los jefes de cada área, donde se reúnan todos los lunes por la mañana o los viernes para analizar y controlar la gestión realizada, proponer cambios en los procesos y de esta manera cumplir con los objetivos planteados.

En el área de producción no se realizan procesos de transformación de materia prima en producto terminado, se recibe el producto terminado y se

empaca para la venta, así mismo se realiza el inventario de los productos, en la distribución física de la planta esta área es la bodega.

ORGANIGRAMA PROPUESTO



GRAFICO 7 ORGANIGRAMA

POLITICAS PROPUESTAS PARA REDES COAXIALES LTDA

La empresa no cuenta actualmente con políticas de desempeño, es decir; existen normas de comportamiento pero no se estipulan, no se da información a los trabajadores de las políticas y no son de gran importancia para la empresa. Se proponen algunas políticas que estén a la disposición de los trabajadores, que dirijan la ejecución de acciones y proporcionen marcos o limitaciones. Las políticas propuestas son las siguientes:

- Dotar la Empresa de los recursos humanos y técnicos necesarios, para asegurar la calidad en la prestación de los servicios con los requisitos establecidos.
- Motivar y formar al personal en relación con la calidad y el trabajo en equipo, que permita el desarrollo profesional y personal de todos sus miembros y la consecución de la calidad requerida.
- Buscar, de manera continua, la satisfacción de nuestros clientes trabajando en las inconformidades y previniendo los posibles reclamos o quejas, dando siempre una respuesta rápida y favorable ante cualquier perjuicio causado al cliente.
- Desarrollar en nuestros empleados aquellas destrezas más sobresalientes que permitan la delegación de responsabilidades y el autocontrol en sus actividades.
- Rapidez de respuesta para satisfacer las necesidades de nuestros Clientes.

- Conseguir la satisfacción total del cliente, asegurando y manteniendo la confianza del mismo mediante el cumplimiento en la prestación de nuestro servicio y la mejora continua.

PROPUESTA DE LA CURVA DE VALOR DE LA EMPRESA

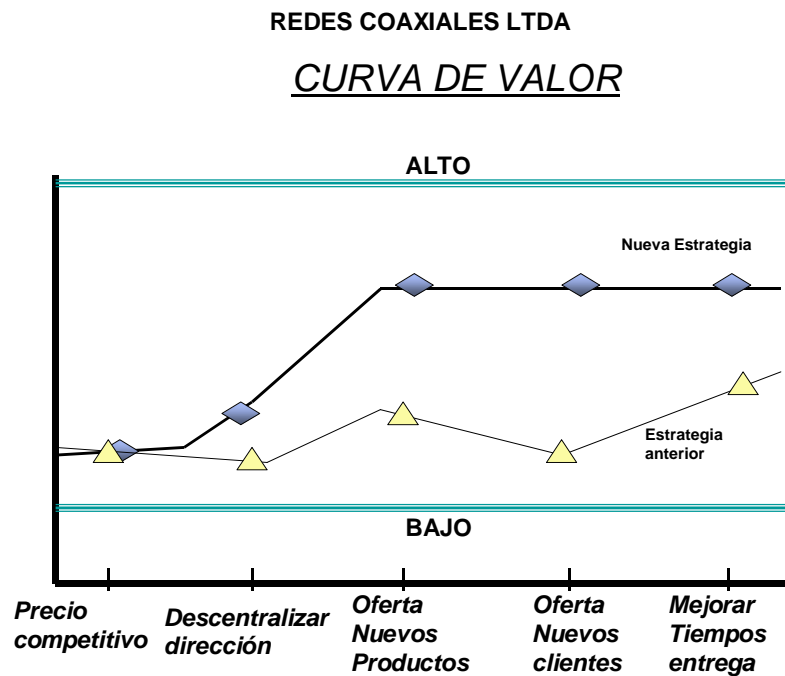


GRAFICO 8 PROPUESTA CURVA DE VALOR DE LA EMPRESA

PROPUESTA DE CADENA DE VALOR PARA LA EMPRESA

CADENA DE VALOR REDES COAXIALES LTDA

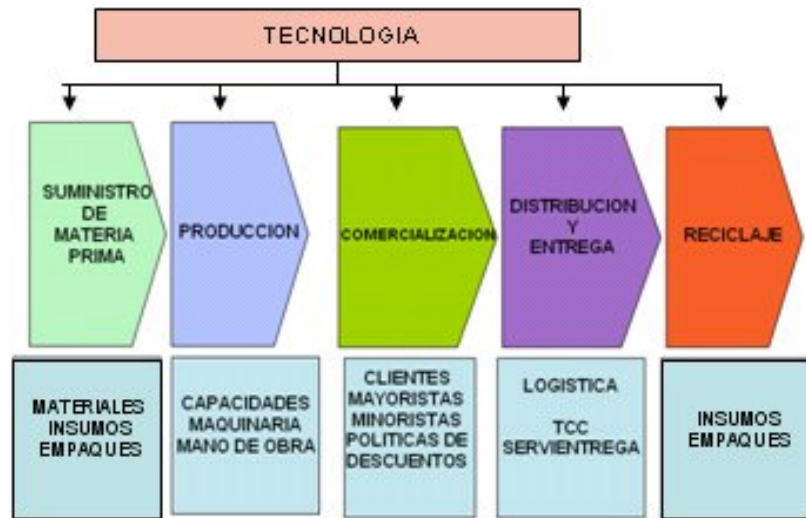


GRAFICO 9 PROPUESTA DE CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA

PLAN DE MEJORAMIENTO PROPUESTO

No. HALLAZGO	ACCIONES DE MEJORAMIENTO	TIEMPO PROGRAMADO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS ACCIONES DE MEJORAMIENTO	ACTIVIDAD A REALIZAR	INDICADOR DE ACCIÓN DE CUMPLIMIENTO	TOTAL COSTOS DEL PROYECTO
1	Elaborar un diagnostico general de la empresa.	15 días	Estudio general de la empresa en todas las áreas funcionales.	No aplica a la fecha	\$ 700.000
2	Presentación de la actualidad real de la empresa.	1 día	Presentación de la situación real de la empresa a los gerentes y dueño.	No aplica a la fecha	0
3	Implantar plan de acción	permanente	Se implementa un plan de acción para corregir los problemas encontrados en el diagnostico de la empresa.	Seguimiento permanente	\$ 900.000
4	Implementación de un plan de seguimiento continuo a las labores a realizar por parte de los trabajadores. Se presentará un estudio a la Gerencia General sobre las situaciones más críticas en relación con las funciones administrativas para que se adopten las acciones del caso.	Permanente	Las estrategias para establecer el plan de seguimiento correspondiente se presentarán a la Gerencia General cada 8 días con un escrito elaborado en el cual se identifiquen las acciones realizadas.	Seguimiento permanente	\$ 700.000

5	Fortalecer estrategias	Permanente	Formular y evaluar las estrategias que se apliquen para la consecución de objetivos y metas propuestas.	Seguimiento	\$ 500.000,00
6	Aplicación de teorías administrativas	Permanente	Implantar una enfoque administrativo por medio de la <i>Planeación Estratégica</i> y que este de orden en la obtención de las metas propuestas.	Seguimiento	\$1,000,000
7	Control de las acciones del Plan de Mejoramiento	Permanente	Realizar control como función administrativa para verificar el desempeño y comportamiento de las acciones correctivas que se implantaron.	Seguimiento	\$ 900.000
8	Conclusión de resultados	Semanal	Se analizan los resultados obtenidos por la empresa al final de cada semana para constatar que el plan de mejoramiento esta arrojando resultados favorables.	Seguimiento	\$ 500.000,00
9	Entrega formal del Plan de Mejoramiento	120 días	Se culmina el Plan de Mejoramiento y se hace la entrega formal del documento.		\$4,000,000
TOTAL COSTO DEL PROYECTO DURACIÓN: 4 MESES					\$9,200,000

