

**APOYO EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
Y DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE
TELECOMUNICACIONES DE POPAYÁN EMTel S.A. E.S.P.**



DIÓGENES FERNANDO ARCINIEGAS JIMÉNEZ

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2012**

**APOYO EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
Y DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE
TELECOMUNICACIONES DE POPAYÁN EMTel S.A. E.S.P.**

DIÓGENES FERNANDO ARCINIEGAS JIMÉNEZ

**TRABAJO DE GRADO EN LA MODALIDAD DE PASANTÍA PARA OPTAR POR
EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**ASESOR ACADÉMICO:
Mg. HÉCTOR ALEJANDRO SÁNCHEZ**

**ASESOR EMPRESARIAL:
Ing. MARÍA DEL MAR MUÑOZ**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2012**

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por ser siempre ese sentimiento de alegría, tranquilidad y serenidad en cada momento de esta etapa de mi vida que está próxima a culminar, espero ser digno por tan valioso esfuerzo.

A mis padres, no hay un día en el que no le agradezca a Dios el haberme colocado entre ustedes, la fortuna más grande es tenerlos conmigo y el tesoro más valioso son todos y cada uno de los valores que me inculcaron.

A mi hermana, abuelos, tíos, primos y a toda mi familia que me apoyaron y siempre han estado allí aconsejándome y brindándome palabras de aliento para continuar adelante y no desfallecer. A mi tío Edgar Jiménez, quien este año nos abandonó, pero quien siempre me apoyo y quiso lo mejor para mí.

A mis amigos con quienes nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y a todas las personas que de una u otra forma estuvieron brindándome su apoyo.

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos a mi asesor académico Mg. Héctor Alejandro Sánchez docente de la Universidad del Cauca, por todo su apoyo, colaboración y dirección dentro del desarrollo de este trabajo de grado.

Agradecimientos a la empresa de Telecomunicaciones de Popayán, EMTEL S.A. E.S.P. por brindarme la oportunidad de llevar a cabo mi trabajo de grado dentro de su organización, y así poder ampliar mis conocimientos y tener un contacto con el sector empresarial.

Agradecimientos a la Universidad del Cauca, al Departamento de Ciencias Administrativas dentro del cual se encuentra adscrito el programa de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas ,y de manera especial al Centro de Estudios y Servicios – CES, quien nos acogió y brindo todo su apoyo para desarrollar nuestro trabajo.

Agradecimientos a todos los docentes, quienes vieron en nosotros el potencial para salir adelante y dieron todo de su parte para formarnos como personas integrales y con ética profesional.

Agradecimientos a Dios, quien hace todo posible; padres, hermana, familia, amigos quienes me apoyaron para culminar esta meta, cargada de muchos conocimientos enriquecedores y experiencias inolvidables.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
1 ASPECTOS TEÓRICOS DEL ESTUDIO.....	13
1.1 MARCO REFERENCIAL	13
1.1.1 Ubicación de la empresa.	13
1.1.2 Constitución de la empresa.....	13
1.1.3 Objeto social..	13
1.1.4 Plataforma organizacional.....	14
1.1.5 Logotipo de la organización	16
1.1.6 Mapa de procesos de la organización.....	17
1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	17
1.2.1 Descripción del problema.....	17
1.2.2 Justificación del problema.....	18
1.2.3 Formulación del problema.....	19
1.3 JUSTIFICACIÓN	19
1.3.1 Justificación Académica.....	19
1.3.2 Justificación Empresarial.....	20
1.4 OBJETIVOS DE ESTUDIO.....	21
1.4.1 Objetivo General..	21
1.4.2 Objetivos Específicos.....	21
1.5 MARCO TEÓRICO	22
1.5.1 Procesos..	23

1.5.2	Procedimientos..	28
1.5.3	Enfoque basado en procesos.....	30
1.5.4	Planeación Estratégica.....	31
1.5.5	Análisis organizacional.....	32
1.5.6	Matriz D.O.F.A..	35
1.5.7	Matriz Interna – Externa.....	37
1.5.8	Mapas estratégicos..	39
2	REVISIÓN Y AJUSTE DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EMTEL S.A. E.S.P.....	41
2.1	REVISIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES DE EMTEL S.A. E.S.P.	42
2.2	AJUSTE DE LOS PROCESOS ACTUALES DE EMTEL S.A. E.S.P.....	45
2.2.1	Ajuste del proceso de gestión de mercadeo..	46
2.2.2	Ajuste del proceso de gestión tecnológica..	51
2.3	AJUSTE AL MAPA DE PROCESOS DE EMTEL S.A. E.S.P.	53
3	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	56
3.1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	57
3.1.1	Misión.....	58
3.1.2	Visión..	59
3.1.3	Valores Institucionales..	60
3.1.4	Políticas institucionales.	61
3.2	ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	62
3.2.1	Análisis interno.....	62
3.2.2	Análisis Externo..	63

3.2.3	Perfil de Capacidad Interna.....	64
3.2.4	Perfil de Capacidad Externa.....	67
3.2.5	Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI..	69
3.2.6	Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE..	72
3.3	MATRIZ D.O.F.A	75
3.4	EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS – MATRIZ IE.....	80
4	PLAN ESTRATÉGICO.....	83
4.1	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.....	83
4.2	EJES ESTRATÉGICOS	84
4.3	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	84
4.4	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	85
4.5	PROPUESTA DE MAPA ESTRATÉGICO.....	87
4.6	PROYECTOS ESTRATÉGICOS.....	88
4.7	PROPUESTA DE BALANCE SCORECARD - BSC	89
5	CONCLUSIONES	93
6	RECOMENDACIONES.....	95
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	97

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Logotipo de la Organización	16
Figura 2. Mapa de Procesos EMTEL S.A. E.S.P.	17
Figura 3. Contenido de un Proceso	23
Figura 4. Clasificación de los procesos.....	26
Figura 5. Ejemplo: Mapa de Procesos	27
Figura 6. Interacción de los procesos	30
Figura 7. Matriz IE.....	39
Figura 8. Formato para la Caracterización de Procesos EMTEL S.A. E.S.P.	48
Figura 9. Formato Manual de Procedimientos EMTEL S.A. E.S.P.	49
Figura 10. Formato Instructivo EMTEL S.A. E.S.P.	50
Figura 11. Propuesta de Mapa de Procesos EMTEL S.A. E.S.P.	54
Figura 12. Mapa Estratégico de EMTEL S.A. E.S.P.	87
Figura 13. Diagrama de Balance Scorecard	90

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Ejemplos: Identificación de Procesos.....	24
Tabla 2. La matriz DOFA para la formulación de estrategias.	36
Tabla 3. Perfil de Capacidad Interna.....	64
Tabla 4. Perfil de Capacidad Externa	67
Tabla 5. Factores Internos – EFI.....	69
Tabla 6. Factores Externos EFE	72
Tabla 7. Matriz D.O.F.A.	77
Tabla 8. Matriz IE.....	81
Tabla 9. Matriz IE- General.....	82
Tabla 10. Propuesta de Balance Scorecard	91

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. CD-ROM Gestión de Mercadeo	47
Anexo B. CD-ROM Gestión Tecnológica	53
Anexo C CD-ROM Cuadro de Planeación Estratégica	88
Anexo D. CD-ROM Propuesta de Balance Scorecard	91

INTRODUCCIÓN

Una organización es el establecimiento de una estructura, necesaria para la sistematización lógica de distribución de los recursos, que mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, nos permite simplificar funciones en procesos transversales, además de cumplir con la misión y lo establecido dentro del plan estratégico de la empresa.

La cotidianidad de las empresas nos lleva a diseñar sistemas de funcionamiento que permitan crear mapas de la organización y así evidenciar sus diferentes unidades; las cuales se encuentran estructuradas de acuerdo a procesos que permita generar una eficiencia máxima de todas aquellas actividades realizadas. Para que una organización sea competitiva, eficiente y genere un buen desempeño económico, necesita desarrollar una buena planeación estratégica y emplear sistemas cada vez más eficaces y eficientes; estas iniciativas deben dar como resultado un incremento continuo de la calidad y un aumento de la satisfacción de los clientes y otros interesados en la organización.

La importancia de la calidad de los productos y servicios como elemento estratégico para la competitividad de las organizaciones, radica en que la calidad es el principal factor por el cual muchos de los clientes abandonan una organización, ya que evalúan las pérdidas e inconvenientes que un producto o servicio de cierta organización les ha provocado.

Para EMTEL, una empresa de telecomunicaciones, que se encuentra inmersa en un entorno de cambios muy dinámicos y donde estos han ocasionado el desarrollo de normativas y reglamentaciones particulares; el desarrollo de una planeación estratégica efectiva que permita establecer los principales lineamientos sobre los que se trabajara, además del diseño y montaje de un sistema de gestión de calidad que se ajusten a estas normativas se hace indispensable para acoplarse a las nuevas condiciones del mercado. Es así como la determinación de un plan estratégico y la puesta en marcha de un sistema de gestión de la calidad se hace necesaria.

Dentro del sistema de calidad la documentación de todos los procesos y procedimientos requeridos en cada una de las actividades permitirá evidenciar los tiempos muertos, demoras e inconvenientes que se presentan a lo largo de cada procedimiento. Sin embargo solo la identificación no basta, se deben realizar

acciones de mejora las cuales se deben documentar y puestas en marcha, verificando que se ajusten a las disposiciones pertinentes de cada área y brindando el acompañamiento necesario para efectuar la transición de un sistema a otro. La realización de todas estas actividades buscan la optimización en cada una de las áreas con el fin de lograr una certificación del sistema de gestión de la calidad conjunta de todos los procesos que se realizan para garantizar su permanencia en el mercado siendo más competitivos y garantizando así a todos sus clientes la calidad del servicio de telecomunicaciones.

Por otra parte el desarrollo de un plan estratégico permite establecer cuáles son las directrices estratégicas que guíaran el curso de la empresa, estas están determinadas de acuerdo a los análisis internos, externos y competitivos de la empresa, con el fin de establecer lineamientos acordes con el mercado y con la realidad de la organización

Por ello, el presente trabajo está basado en la revisión, actualización y acompañamiento en la implementación del sistema de gestión de la calidad, y el desarrollo del plan estratégico de La Empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTTEL S.A. E.S.P.

1 ASPECTOS TEÓRICOS DEL ESTUDIO

1.1 MARCO REFERENCIAL

1.1.1 Ubicación de la empresa. La Empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTel S.A. E.S.P. se encuentra ubicada en el Centro de la ciudad de Popayán, en la Calle 5 # 5-68.

PBX: 8243333

Dirección electrónica: <http://www.emtel.net.co/>

1.1.2 Constitución de la empresa. La Empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTel S.A. E.S.P. es una empresa de servicios públicos domiciliarios, bajo la forma de sociedad anónima por acciones de carácter mixta de nacionalidad colombiana y con domicilio principal en la ciudad de Popayán.

Creada mediante Escritura Pública No. 1757 del 20 de Octubre de 1998 otorgada por la Notaria Tercera de Popayán, con registro mercantil No. 13037 del 30 de Octubre de 1998 y con matrícula No. 052984-04. Sociedad que por expreso mandato de la ley se rige en cuanto a sus actos, contratos y régimen laboral por el Derecho Privado, a la que también le son aplicables la Ley 142 de Servicios Públicos, así como normas expresas del código Civil y código Sustantivo del Trabajo.

1.1.3 Objeto social. Su objeto social es la prestación del servicio público domiciliario de telecomunicaciones, telefonía pública básica conmutada y en general todas las actividades complementarias y de valor agregado del servicio de las telecomunicaciones.

1.1.4 Plataforma organizacional

VISIÓN

Para el 2025 seremos la primera opción en servicios basados en tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en el Suroccidente Colombiano.

MISIÓN

Contribuimos al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, ofreciendo los mejores servicios basados en tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

VALORES INSTITUCIONALES

Son el conjunto de creencias, actitudes, reglas de conducta personal y organizacional que enmarcaran y determinaran los comportamientos de los colaboradores de EMTTEL S.A. E.S.P, su forma de trabajar y de relacionarse con los demás. Estos deberán estar presentes en todo momento, reflejándose en las acciones diarias de quienes conforman la organización.

Mediante Resolución N° 000005 del 13 de febrero de 2006 “por la cual la Empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTTEL S.A. E.S.P. adopta y reglamenta el protocolo ético, acorde a la norma MECI 1000:2005.

- **Honestidad:** Los trabajadores de EMTTEL S.A. E.S.P. recuperan el significado obligatorio de cumplir a cabalidad todo aquello a lo que se comprometen sin ostentar evidencia de lo pactado, devolviendo la confianza de saber que si existe coherencia entre lo pensado lo dicho y lo actuado por cada uno de ellos brindando transparencia en todo su actuar para así; brindarle a todos los clientes sean internos o externos el servicio con total calidad.
- **Ética:** La conducta de los trabajadores de EMTTEL S.A. E.S.P. estará regida por la suma de valores y principios para actuar bien de acuerdo a la moral, a los postulados constitucionales y legales que rigen las actividades de la entidad.

- **Compromiso:** Capacidad de todos los funcionarios de EMTEL S.A. E.S.P. para satisfacer las necesidades del cliente (interno y externo), el cual implica esforzarse por conocer las necesidades y propender por resolver los problemas del cliente.
- **El cumplimiento:** Los trabajadores de EMTEL S.A. E.S.P. reconocen el valor que tiene el tiempo considerando que es uno de los tesoros invaluable de la productividad y competitividad, respetando, adoptando y exigiendo; los periodos, plazos y horarios establecidos exterior de la empresa.

POLÍTICAS INSTITUCIONALES

- **El respeto por el ser humano:** Los trabajadores de EMTEL S.A. E.S.P., son tolerantes, respetan y aceptan las actitudes y comportamientos individuales y sociales, entendiendo la razón de las diferencias.
- **Máxima importancia al cliente:** Los trabajadores de EMTEL S.A. E.S.P., se esfuerzan constantemente por satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos y para ello: tienen claramente definido su espíritu de servicio a la empresa y a las personas con alto sentido de solidaridad y compañerismo. Están dispuestos a realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Mejoran el servicio mediante el diálogo con los clientes y la generación de estrategias. Actúan en función de servicios de óptima calidad.
- **Trabajo en equipo:** En EMTEL S.A. E.S.P., se hace el desplazamiento del trabajo individual al trabajo en equipo, sus miembros cooperan con los demás, comparten información, enfrentan las diferencias y subliman los intereses personales para el bienestar del grupo. Características del trabajo:
 - Hace corresponder a los trabajadores con las funciones adecuadas.
 - Se compromete con un propósito común.
 - Establece metas concretas.
 - Estructura que brinda orientación y dirección.
 - Decisiones consensuadas.

POLÍTICA DE CALIDAD

EMTEL S.A. E.S.P. se compromete a implementar un Sistema de Gestión de la Calidad enfocado en la mejora continua, la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes y demás grupos de interés, el cumplimiento de la normatividad vigente y el compromiso con el cumplimiento del propósito, la estrategia y los objetivos empresariales con criterios de oportunidad, continuidad y eficiencia en la prestación de sus servicios”.

Objetivos de calidad

- Asegurar que el cliente disponga siempre del servicio.
- Responder las solicitudes en los tiempos establecidos.
- Cumplir con las especificaciones requeridas para cada servicio.
- Promover la mejora continua del sistema de gestión de calidad.

1.1.5 Logotipo de la organización

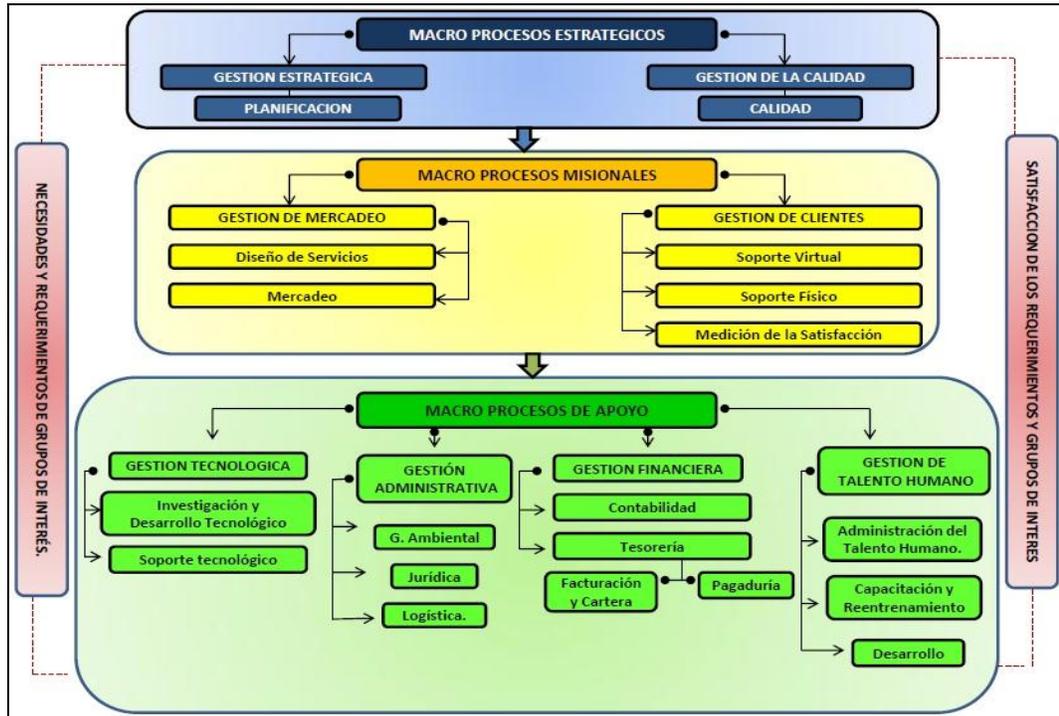
Figura 1. Logotipo de la Organización



Fuente: EMTel S.A. E.S.P. 2012.

1.1.6 Mapa de procesos de la organización

Figura 2. Mapa de Procesos EMTTEL S.A. E.S.P.



Fuente: EMTTEL S.A. E.S.P. Sistema de Gestión de Calidad-Documentación. 1 ed. Popayán, 2012.

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Descripción del problema. En la actualidad las organizaciones deben avanzar hacia la competitividad y por tanto a una mayor exigencia en los productos ofrecidos, calidad en los procesos, mejor atención al cliente, una estructura organizacional sólida y contar con el personal adecuado para el trabajo, sin el cual no sería viable cualquier programa de innovación y competitividad aplicado en la empresa.

La Empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTTEL S.A. E.S.P., sociedad anónima por acciones de carácter mixto, regida por el derecho privado, viene desarrollando la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, con el propósito de obtener la certificación que le permita mejorar y obtener ventajas

competitivas que la lleven a un alto grado de diferenciación (satisfaciendo así las necesidades de sus clientes y reforzando su imagen de marca), minimizando costes generados por errores, pérdidas de tiempo, entre otras, y lograr mejoras en los procesos de la empresa.

Por otra parte, se está llevando a cabo la elaboración del plan estratégico de la organización, con este se busca establecer las líneas de acción que piensa emprender o seguir la empresa y los principales objetivos y metas a cumplir, todo con el fin de determinar el rumbo de la compañía y establecer hacia donde deben dirigirse todas las iniciativas que se piensen implementar en cada uno de los procesos.

Dentro de la ejecución del sistema de gestión de calidad y elaboración del plan estratégico, en primer lugar se optó por implementar un sistema de gestión por procesos, el cual dando el alcance del Convenio Marco de Cooperación, firmado entre EMTEL y la Universidad del Cauca, gestionado desde el Centro de Estudios y Servicios, se estableció como objeto la elaboración del estudio de rediseño de la arquitectura organizacional en el marco de la gestión por procesos y el diseño y levantamiento documental de los procesos resultantes y sus respectivos procedimientos; posterior a la obtención de estos datos se hace imperioso su puesta en marcha para evaluar su eficiencia. Es dentro de este punto donde se hace necesaria una revisión, acompañamiento y actualización que permitan un desarrollo eficiente en el proceso de gestión.

En segundo lugar, dentro del marco del mismo convenio, se estableció el desarrollo del plan estratégico de la empresa, este enmarcado en las nuevas condiciones organizacionales y ajustado a las condiciones del entorno.

1.2.2 Justificación del problema. Las organizaciones deben conocer cuál es el papel que desempeñan dentro de las dinámicas sociales, culturales, ambientales y económicas en las que se encuentra inserta para que desarrollen sus actividades de acuerdo a lo que el mercado brinda y no sobre falsos escenarios que la puedan conducir a pérdidas de valor.

La Empresa de Telecomunicaciones de EMTEL S.A. E.S.P. de acuerdo a las nuevas condiciones que está enfrentando, tendrá que enfrentarse a cambios sustanciales, debido a que un enfoque en procesos tendrá una fuerte influencia

sobre cada uno de sus stakeholders; se tendrá que reformular el pensamiento estratégico bajo el cual se estaba trabajando, cambiar los paradigmas que permeaban toda la organización y establecer un trabajo mancomunada entre todas los procesos, todo a fin de que esta nueva forma de trabajar permita desarrollar una apreciación más holística de la compañía por parte de cada una de las áreas y así logren prestar sus servicios con un alto valor agregado.

El desarrollo de una planeación estratégica permitirá estructurar un horizonte para la organización, brindarle un norte y unos lineamientos estratégicos que posibilite el cumplir con sus objetivos y metas propuestas, además con la implementación de un sistema de gestión de calidad, se busca lograr una eficiencia dentro de cada uno de los procesos y una certificación que la acredite; con esto obtener un reconocimiento por parte de los clientes y una mayor fidelización de los mismos.

Por lo anterior, la realización de la pasantía en la Empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTEL S.A. E.S.P, es una oportunidad que le permite al estudiante aplicar y fortalecer los conocimientos adquiridos dentro de la academia durante el transcurso de la carrera y adquirir experiencia en el campo profesional.

1.2.3 Formulación del problema. Posterior al diseño y levantamiento documental de los procesos, se hace necesaria una revisión, actualización y acompañamiento en la implementación del sistema de gestión de la calidad. Por otra parte el desarrollo del Plan Estratégico de la Empresa Municipal de Telecomunicaciones de Popayán EMTEL S.A. E.S.P. proyectado a 5 años.

1.3 JUSTIFICACIÓN

1.3.1 Justificación Académica. La realización de este trabajo permitirá aplicar los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera de Administración de Empresas, así como la apropiación de nuevos en diversas áreas, además de la obtención de experiencia que fortalecerá el desarrollo personal para el futuro como profesional.

El desarrollo de este tipo de actividades propicia el fortalecimiento de los conocimientos adquiridos ya puestos en práctica, genera una interrelación entre las organizaciones, sean de origen estatal o privadas y la comunidad académica,

buscando forjar un desarrollo conjunto de las partes que dinamicen el entorno en el cual se desenvuelven.

Por otra parte, la realización de este trabajo permite desarrollar actividades enfocadas hacia la planeación estratégica y la implementación de un sistema de calidad, factores importantes para las empresas de hoy debido a que organizaciones que no cuenten con una planeación estratégica y sistema de calidad bien definido no estarán a la par con las nuevas condiciones del mercado, y no tendrán factores competitivos con los cuales afrontar a sus respectivos contendientes.

1.3.2 Justificación Empresarial. La situación económica actual evidencia la necesidad de generar nuevas condiciones empresariales y laborales, la economía está atravesando por fuertes problemáticas que han afectado a los principales orbes mundiales, causando angustias y temores en cuanto al sostenimiento de algunas organizaciones; este tipo de circunstancias han ocasionado incertidumbre en la mercado laboral que teme por su estabilidad en los puestos de trabajo.

El entorno actual al que se enfrentan las empresas es un entorno dinámico y agresivo que exige a las organizaciones el uso de herramientas administrativas que le permitan ser competitiva para no quedar rezagadas a lo que “deja” la competencia; es entonces cuando el concepto de planeación estratégica empresarial cobra gran importancia y se convierte en el pilar fundamental para enfrentar los acelerados cambios tecnológicos y la ferocidad de la competencia, consecuencia de la apertura de mercados.

Sin embargo, hay organizaciones, en las cuales no se presta mucha atención al establecimiento de un horizonte de trabajo, lo que hace que las actividades adoptadas para el alcance de los objetivos se realicen de forma desordenada y que en el transcurso de su ejecución se presenten desviaciones ocasionando que la organización no tenga un norte definido.

Por otra parte las organizaciones deben tener presente que la puesta en marcha de un sistema de calidad es una oportunidad para mejorar su nivel de competitividad de acuerdo a las condiciones actuales del entorno, permitiendo alcanzar un alto grado de diferenciación, a la vez que satisface las necesidades de los clientes y refuerza su marca, obteniendo además una reducción en costes al

evitar errores y pérdidas de tiempo, y por último lograr mejoras en los procesos de la empresa.

La documentación y el mejoramiento de procesos y procedimientos es de suma importancia en empresas en las que existen gran cantidad de funciones operativas y administrativas, y que brindan una variedad de servicios a la comunidad, siendo muy significativo la formalización de estas actividades (documentar procesos y procedimientos). De igual forma la puesta en marcha requiere de un acompañamiento permanente, una revisión y la realización de las actualizaciones pertinentes en cada uno de los procesos resultantes.

Es por esto que EMTEL en la búsqueda por generar mayor valor y beneficio a sus clientes, enmarcándose en el Convenio Marco de Cooperación EMTEL - Universidad del Cauca ha considerado pertinente la elaboración del plan estratégico y además, posterior al diseño, elaboración y levantamiento de los procesos y procedimientos, una revisión, acompañamiento y actualización de los mismos que conlleven a la empresa a obtener una ventaja competitiva con relación a las empresas del medio.

1.4 OBJETIVOS DE ESTUDIO

1.4.1 Objetivo General. Apoyo en la implementación del sistema de gestión de calidad y desarrollo del plan estratégico de la Empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTEL S.A. E.S.P.

1.4.2 Objetivos Específicos

- ⊕ Determinar los procesos y procedimientos que se requieren para el desarrollo de las actividades de EMTEL S.A. E.S.P. y cada una de las acciones que la componen.
- ⊕ Revisar y evaluar la información existente en EMTEL S.A. E.S.P. de los procesos establecidos en la empresa.
- ⊕ Realizar y actualizar los documentos de los procesos que así lo requieran.

- ⊕ Evaluar la información acerca del diagnóstico de la organización (evaluación de factores internos, externos y competitivos).
- ⊕ Elaborar la matriz DOFA para la generación de estrategias a nivel empresarial.
- ⊕ Formular estrategias funcionales que contribuyan al posicionamiento de la empresa.

1.5 MARCO TEÓRICO

Las organizaciones están compuestas por una serie de procesos complejos y simples, con los que se pretende alcanzar los objetivos planteados. La forma como se desarrollen las actividades dentro de cada proceso definirá la eficiencia para el logro de estos objetivos y el potencial con el que cuenta la organización.

Las empresas que posean estructuras organizacionales rígidas, corren el riesgo de que sus actividades sean desarrolladas con cierta ineficiencia y sin fluidez, logrando que los objetivos de cada proceso no se alineen con los objetivos estratégicos organizacionales. Por lo anterior, surge la gestión basada en procesos como estrategia que pretende proporcionarle a las empresas herramientas que le permitan adaptarse más fácilmente al cambio, mayor flexibilidad y generación de valor agregado.

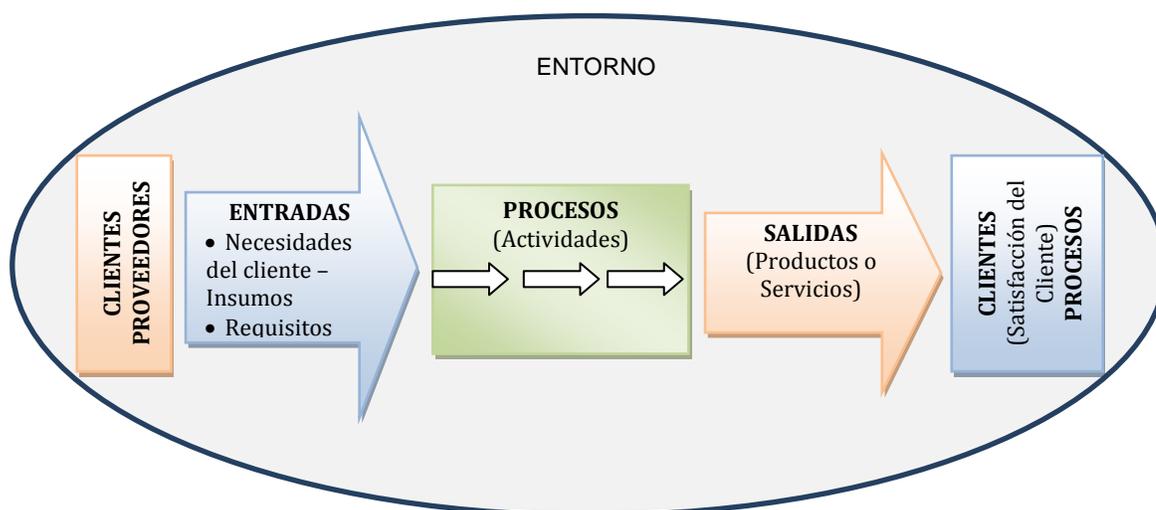
La gestión por procesos permite que las organizaciones puedan identificar la interrelación que existe entre cada uno de sus procesos y las actividades por las cuales están conformados, optimiza los insumos que pueden convertirse en entradas de otro proceso, mejora la comunicación y distribuye la responsabilidad entre los diferentes niveles jerárquicos, disminuye tiempos y riesgos, logra aumentar la interacción entre las áreas de la empresa y el cliente, genera control y permite la mejora continua en cada proceso entregando finalmente productos y servicios de mayor calidad.

La utilización de un sistema enfocado en procesos genera retos para las organizaciones, pues se pasa de una gestión basada en funciones, donde los cargos suelen ser sencillos, con unos procesos generalmente complejos y actividades simples dando como resultado un desempeño ineficiente o bajo, con empleados controlados y directivos controladores; en una gestión basada en procesos, los roles son mejor elaborados requiriendo de procesos más sencillos y

actividades más complejas, con empleados facultados, resultados prominentes y con líderes más que jefes.

1.5.1 Procesos¹. “Los procesos se definen como una serie de fases o etapas secuenciales e interdependientes, orientadas a la consecución de un resultado, en el que se agrega valor a un insumo y se contribuye a la satisfacción de una necesidad.

Figura 3. Contenido de un Proceso



Fuente: Adaptación propia. Basado de GONZÁLEZ, Hugo. Evaluación de proveedores [en línea], 2009. [Consultado 19 de Agosto de 2012]. Disponible en internet: http://calidad-gestion.com.ar/rec_gratuitos/articulos/evaluacion_proveedores.html

Los procesos se caracterizan porque entregan unos productos (salidas), estos son elaborados para satisfacer a un cliente (interno o externo), son llevados a cabo por personas, tienen un líder, puede ser medido, puede ser mejorado, son capaces de cruzar vertical y horizontalmente la organización, son de carácter constante”.

Identificación de los procesos: El primer paso que se debe realizar para adoptar un sistema enfocado en procesos es identificar cuáles son los ejes principales de la organización, pues estos se convertirán en los instrumentos para el cumplimiento de la estrategia organizacional; estos deben estar dirigidos a la

¹ COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Guía para la racionalización de trámites, procesos y procedimientos. Bogotá D.C., 2001. 14 p.

satisfacción de las necesidades del cliente y de cada uno de sus grupos de interés.

Los factores que influyen en la identificación y selección de procesos de una empresa son:

- ❖ Direccionamiento estratégico
- ❖ Satisfacción del cliente
- ❖ Efectos en la calidad del producto o servicio
- ❖ Cumplimiento de requisitos legales del cliente y la organización
- ❖ Utilización de recursos
- ❖ Imagen corporativa

Para realizar una adecuada identificación de procesos, se deben tener en cuenta:

- ❖ Que el nombre de un proceso sea representativo con lo que conceptualmente desea significar.
- ❖ Que todas las actividades que se ejecuten en la empresa se encuentren incluidas en alguno de los procesos, de lo contrario se deben eliminar.
- ❖ La cantidad de procesos de una empresa, dependerá de la complejidad de esta.

Tabla 1. Ejemplos: Identificación de Procesos

ACTIVIDADES	NOMBRE REPRESENTATIVO
Planificación, direccionamiento estratégico, objetivos, elaboración del plan estratégico, definición de indicadores de gestión, estructuración de mapa de estratégico y de procesos.	Gestión Estratégica
Planificación de necesidades, selección de personal, inducción, evaluación de desempeño y competencias.	Gestión Humana
Planeación financiera, contabilidad, pagaduría, facturación, cartera, tramite de cuentas.	Gestión Financiera
Mantenimiento de infraestructura, almacén, inventario, jurídica, archivo.	Gestión Administrativa

Fuente: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Guía para la racionalización de trámites, procesos y procedimientos. Bogotá D.C., 2001.

Tipos de Procesos²

“Procesos Estratégicos: Incluyen procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.

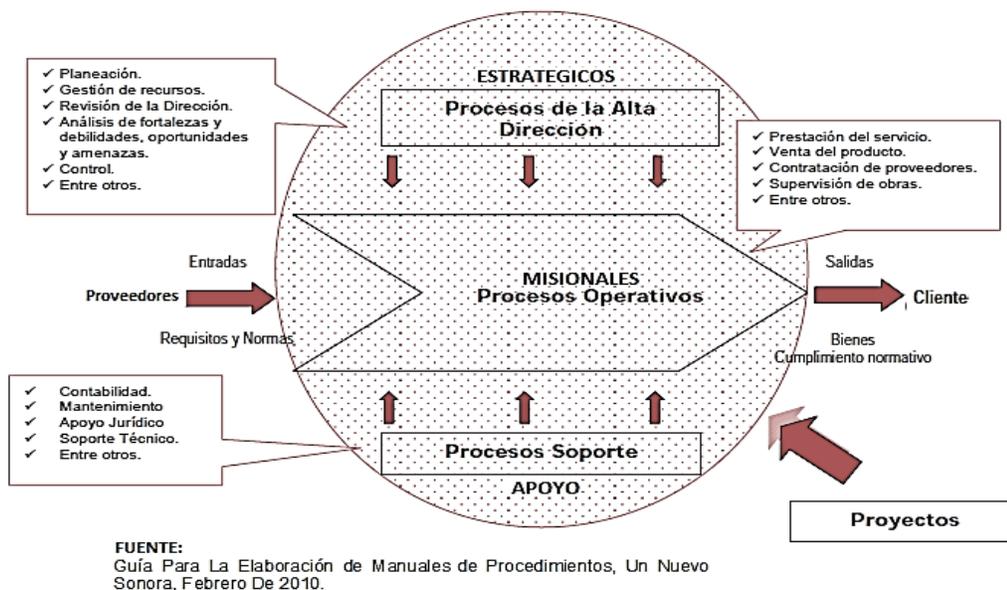
Procesos Misionales: Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser.

Procesos de Apoyo: Incluyen todos aquellos procesos cuyos resultados se convierten en recursos necesarios para la ejecución de los procesos gerenciales, misionales, de evaluación, incluso los de apoyo.

Procesos de Evaluación: Incluyen aquellos utilizados para medir y recopilar datos destinados a realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluyen procesos de medición, de seguimiento y de auditoría interna, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos estratégicos, de apoyo y los misionales”.

² COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Guía Nacional para la simplificación, el mejoramiento y la racionalización de procesos, procedimientos y trámites. Alcaldía Mayor de Bogotá, Subdirección Imprenta Distrital - DDDI. 32 p.

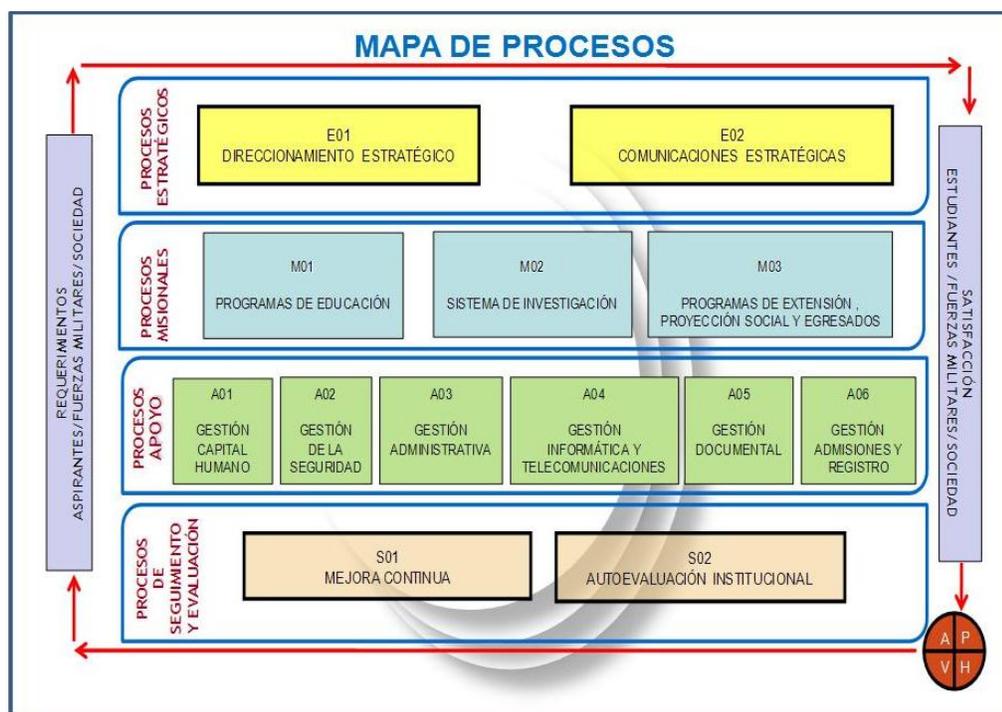
Figura 4. Clasificación de los procesos



Mapa de Procesos³: “Es una herramienta con la cual se representa el conjunto de procesos que conforman una organización y la relación existente entre ellos”

³ZÚÑIGA CABRERA. Yudi Patricia. Manual de Procesos y Procedimientos para el Área Gerencial Administrativa y Asistencial de la Empresa Social del Estado ESE Suroriente. Trabajo de grado para optar por el título de Administradora de Empresas. Popayán-Colombia. Universidad del Cauca. Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas. Programa de Administración de Empresas. 2010. 15-19 p.

Figura 5. Ejemplo: Mapa de Procesos



Fuente: Mapa de procesos de la Escuela Superior de Guerra [en línea]. Bogotá D.C.: Escuela Superior de Guerra [consultado 24 de Agosto de 2012]. Disponible en internet: http://www.esdeguemil.co/node/1842?size=_original

Para elaborar un mapa de procesos, es necesario considerar:

- ❖ La conformación de un equipo de trabajo con representantes de las diferentes áreas.
- ❖ Identificar los procesos actuales de la organización.
- ❖ Identificar los procesos requeridos para la implementación de un sistema de Gestión de Calidad.
- ❖ Se realiza una comparación entre los procesos actuales y los requeridos con el fin de identificar aquellos que no existen y que deben diseñarse, documentarse, socializarse e implementarse dentro de la organización.
- ❖ Secuenciar y relacionar cada uno de los procesos pertinentes al mapa de procesos.
- ❖ Documentar la interrelación de los procesos en el mapa de procesos.

1.5.2 Procedimientos⁴. “Los procedimientos permiten precisar la forma de hacer algo; incluyen el qué, el cómo y a quién corresponde el desarrollo de la tarea e involucran los elementos técnicos a emplear, las condiciones requeridas, los alcances y limitaciones fijadas, el número y características del personal que interviene, entre otros.

Una correcta identificación de procedimientos, elimina las duplicidades, los cuellos de botella, disminuye los costos, y mejora la gestión.

Aspectos que identifican los procedimientos:

- ❖ Son el desarrollo de una fase o etapa de un proceso.
- ❖ No pueden iniciarse sin previos requisitos.
- ❖ Generan productos intermedios que constituyen requisitos o insumos de otros procedimientos”.

Los procedimientos que formen parte de un Proceso serán⁵:

- ❖ “Aquellos que tienen impacto en la calidad del servicio.
- ❖ Los que por su complejidad deban documentarse.
- ❖ Los que pueden provocar insatisfacción del cliente.
- ❖ Los que por Ley o Reglamento deban existir.
- ❖ Los que impliquen un riesgo económico.
- ❖ Los que impacten en la eficiencia y eficacia.
- ❖ Los relacionados con la competencia del personal”.

Manual de Procedimientos. Es un documento que registra el conjunto de procesos de una organización, donde se detallan las actividades y tareas que se realizan para la elaboración de un producto y/o servicio, a la vez que se identifican las interrelaciones que pueden existir con departamento o toda una institución.

⁴ COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, Op. cit., p 15.

⁵ PADRES, Elías Guillermo y TAPIA, Astiazarán Carlos. Guía para la elaboración de manuales de procedimientos un nuevo sonoro. Bogotá D.C., 2010. 38 p.

Características del Manual.

- ❖ Satisfacen las necesidades reales de la institución.
- ❖ Cuentan con herramientas apropiadas de uso, manejo y conservación.
- ❖ Facilitan los trámites mediante una adecuada diagramación.
- ❖ Su redacción breve, simplificada y comprensible, facilitar su uso tanto para el cliente interno como para el externo.
- ❖ Son flexible, por lo que abarcan diversas situaciones.
- ❖ Están sujetos a revisión para que una vez implementados, se verifiquen constantemente y se puedan detectar fallas, oportunidades, o se adapten a los nuevos requisitos, lo cual permitirá su mejora continua.

La representación de un Procedimiento debe contener: el nombre y/o logotipo de la entidad, título del procedimiento, nombre del proceso, código, versión, fecha y página, objetivo, alcance, conceptos, documentos de referencia, políticas, descripción de las actividades, registros, responsable, tiempo, anexos (si se requieren), elaborado por, revisado por, aprobado por.

Ventajas

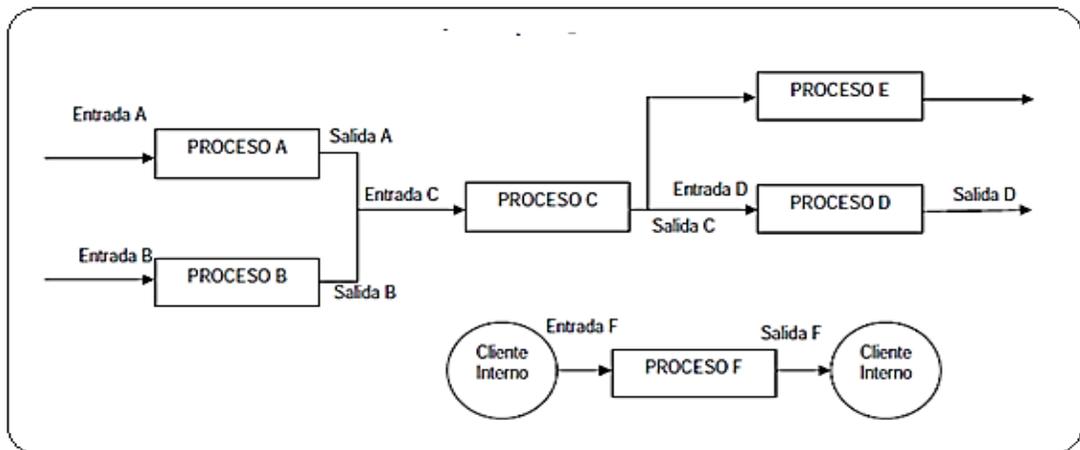
- ❖ Ayudar al incremento de la eficiencia, la calidad y la productividad.
- ❖ Evitar apreciaciones individuales.
- ❖ Constituyen un instrumento efectivo de consulta, orientación y entrenamiento.
- ❖ Son un elemento de importante revisión y evaluación objetiva de las prácticas de trabajo institucionalizadas.
- ❖ Son una fuente importante y constante de información sobre los trabajos en la empresa.
- ❖ Aumenta la predisposición del personal para asumir responsabilidades.
- ❖ Facilita el proceso de hacer efectivas las normas, procesos y funciones administrativas.
- ❖ Ayuda a fijar criterios y patrones, así como la uniformidad en la terminología técnica. Con esto, facilita la normalización de las actividades administrativas y productivas.

1.5.3 Enfoque basado en procesos. El funcionamiento eficaz de una organización requiere de la identificación y gestión de una serie de actividades que se relacionan entre sí. Una actividad que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, otorgándoles un valor agregado, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye el elemento de entrada del siguiente, o el fin cuando se entrega un producto o servicio al cliente.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como “ENFOQUE BASADO EN PROCESOS”.

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema, así como sobre su combinación e interacción.

Figura 6. Interacción de los procesos



Fuente: PADRES, Elías Guillermo y TAPIA, Astiazarán Carlos. Guía para la elaboración de manuales de procedimientos un nuevo sonoro. Bogotá D.C., 2010. 18 p

Por otra parte, el diseño e implementación de una planeación estratégica permite a las organizaciones establecer un curso de acción, que las prepare para afrontar las condiciones que el entorno les plantee; este documento se convierte en una guía de lo que se quiere y como se pretende conseguirlo.

Es así como para el desarrollo de un plan estratégico se requiere conocer acerca de las diferentes teorías relacionadas con el pensamiento estratégico, a fin de estructurar la forma más adecuada de llevarlo a cabo.

1.5.4 Planeación Estratégica. La planeación estratégica según Steiner (1969) “es el proceso que comienza por formular objetivos definir estrategias, políticas, y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para instrumentar las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación”, esta definición denota la importancia de la realización de este trabajo, así como la necesidad de profundizar en aspectos conceptuales relacionados con este proceso.

Entre estos constructos, es importante resaltar el concepto de estrategia, el cual ha sido definido por diferentes autores entre los cuales tenemos:

CHANDLER (1962). Define la estrategia como: “La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, y la adopción de acciones y la asignación de recursos necesarios para la consecución de estos objetivos”.

ANSOFF (1965). La define como “el conjunto de reglas de decisión para orientar el comportamiento de una organización”.

ANDREWS (1971). Define la estrategia como “el modelo de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definan en que negocios esta o va a estar la organización y la clase de organización que es o va a ser”.

Considerando las anteriores definiciones se denota la importancia de la formulación de estrategias para el logro de los objetivos dentro de una organización. “La utilización de técnicas para la planeación estratégica puede dar lugar a numerosos beneficios, dicho proceso permite que una organización este en capacidad de influir sobre el medio, y no solo reaccionar ante él, ejerciendo de modo alguno control sobre su destino.”⁶

⁶ DAVID, Fred R. La gerencia estratégica: Los beneficios de la gerencia estratégica. 9 ed. Bogotá: Legis, 1994. 46 p.

1.5.5 Análisis organizacional. El análisis estratégico consiste en el estudio de la situación actual de una organización, identificando los principales aspectos internos y externos que influyen de manera positiva o negativa en la consecución y mantenimiento de ventajas competitivas empresariales.

Análisis externo

El análisis externo es una herramienta utilizada en el diseño de estrategias gracias a que ayuda a definir el entorno de la organización y enmarcar las relaciones que esta sostiene con él. Aquellas fuerzas que influyen de manera positiva son conocidas como Oportunidades sobre las cuales la empresa ejerce acciones para aprovechar dicho impacto, por otro lado las que influyen de manera negativa son denominadas Amenazas y la empresa ejerce acciones para minimizar su impacto sobre la organización.

Para la realización de este análisis se puede utilizar una serie de herramientas entre las cuales se puede considerar el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas la matriz de Evaluación de Factores Externos-EFE y el análisis del medio ambiente externo MAE, en el que se considera aspectos del entorno de la organización que pueden influir en su operación y que no son controlables por ella, como por ejemplo, factores económicos, políticos, legales, sociales, culturales y ambientales.

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener

pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Análisis interno

El análisis interno del negocio permite determinar las fortalezas y debilidades de la organización respecto a sus competidores, y a partir de ellas evaluar la capacidad para aprovechar las oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas.

Para el análisis interno se puede hacer uso de la matriz EFI que es un instrumento importante para formular estrategias debido a que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una organización y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones en dichas áreas.

Para construir esta matriz es necesario hacer una lista de los factores que se constituyen en fortalezas y debilidades de cada una de las áreas, para luego asignar un peso que indique la importancia relativa de los factores en el éxito de la empresa dentro de la industria, una vez se ha asignado este peso se procede a colocar una calificación a estos factores y a multiplicar esta calificación por el peso asignado anteriormente, finalmente, se suman las calificaciones para determinar el total ponderado de la organización entera.

El total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo al calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

Este instrumento fue desarrollado por M. Porter (1985).y proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier Unidad Estratégica de negocio (U.E.N.)⁹, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen.

El Análisis de la Cadena de Valor: es una herramienta gerencial para identificar fuentes de Ventaja Competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor aquellas actividades competitivas cruciales.

⁹ Son empresas individuales que tiene su propia estructura organizacional y sus propios lineamientos estratégicos respecto a las materias primas, productos, mercados y competidores, que también son propios. Por lo general, las U.E.N. al ser empresas potencialmente autónomas adscritas a un centro de decisión común o corporación de forma multidivisional cómo lo planteó Alfred Chandler (1962). BERMEO MUÑOZ, José Reinel, Mg y BERMEO MUÑOZ, Elver Alfonso. Mg. Las directrices del costo como fuente de ventajas competitivas [en línea]. 2004. 91 p. [consultado 03 de Septiembre de 2012]. Disponible en internet: http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/345/1/jbermeo_ebermeo-costo.pdf

Las actividades de la cadena de valor se clasifican en primarias y de apoyo; las primeras son aquellas que se encuentran en la línea de agregación de valor y tienen que ver con el flujo primario de materiales y servicios, las de apoyo alimentan a las primarias y a la vez se apoyan entre sí.

1.5.6 Matriz D.O.F.A⁷. La matriz de debilidades-oportunidades-fortalezas-amenazas (DOFA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz DOFA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

a) Las estrategias FO

Usan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fortalezas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fortalezas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

b) Las estrategias DO

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichos oportunidades.

c) Las estrategias FA

Aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. Las empresas rivales

⁷ DAVID, Fred R. La gerencia estratégica, Op. cit., 192 p.

que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.

d) Las estrategias DA

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

La tabla siguiente contiene una presentación esquemática de una matriz DOFA. Nótese que la primera, segunda, tercera, y cuarta estrategia son: FO, DO, FA, y DA, respectivamente.

Tabla 2. La matriz DOFA para la formulación de estrategias.

Dejar siempre en blanco	FORTALEZAS-F Anotar las fuerzas o fortalezas	DEBILIDADES-D Anotar las debilidades
OPORTUNIDADES-O Anotar las Oportunidades	ESTRATEGIAS-FO Anotar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	ESTRATEGIAS-DO Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
AMENAZAS-A Anotar las amenazas	ESTRATEGIAS-FA Usar las fortalezas para evitar las amenazas	ESTRATEGIAS-DA Reducir las debilidades y evitar las amenazas.

Fuente: DAVID, Fred R. La gerencia estratégica. 9 ed. Bogotá: Legis, 1994.

Nótese a que la matriz DOFA cuenta con nueve celdas. Como se indica, hay cuatro celdas para factores clave, cuatro celdas para estrategias y una celda que siempre se deja en blanco (la celda superior de la izquierda). Las cuatro celdas de la estrategia llamadas FO, DO, FA, DA se ocupan después de llenar las cuatro celdas de los factores claves, llamados F, D, O, A. La matriz DOFA se lleva a cabo en los ocho pasos siguientes:

- a) Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
- b) Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
- c) Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
- d) Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
- e) Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
- f) Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
- g) Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
- h) Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

El propósito de cada instrumento de la adecuación consiste en generar estrategias alternativas viables y no en seleccionar ni determinar ¡qué estrategias son mejores! No todas las estrategias desarrolladas en una matriz DOFA, por consiguiente, serán seleccionadas para su aplicación.

1.5.7 Matriz Interna – Externa⁸. La matriz interna-externa coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas (Véase figura 7). La matriz IE se parece a la matriz BCG ya que en que los dos instrumentos requieren que las divisiones de la organización se coloquen dentro de un diagrama esquemático; eso explica por qué las dos tienen el nombre de matrices de cartera.

Sin embargo, existen algunas diferencias importantes entre la matriz del BCG y la matriz IE. En primer término, los ejes son diferentes. Además, la matriz IE requiere más información sobre las divisiones que la matriz del BCG. Así mismo, las implicaciones estratégicas de las dos matrices son diferentes. Por consiguiente, los estrategias de empresas pluridivisionales suelen elaborar tanto la matriz del BCG como la matriz IE para formular estrategias alternativas. Una práctica frecuente consiste en preparar una matriz del BCG y una matriz IE para el presente y después preparar matrices proyectadas que reflejen el futuro. Este análisis del “antes y después” pronostica las repercusiones que se espera que las decisiones estratégicas tengan en la cartera de las divisiones de la organización.

⁸ DAVID, Fred R. La gerencia estratégica, Op. cit.,. 205 p.

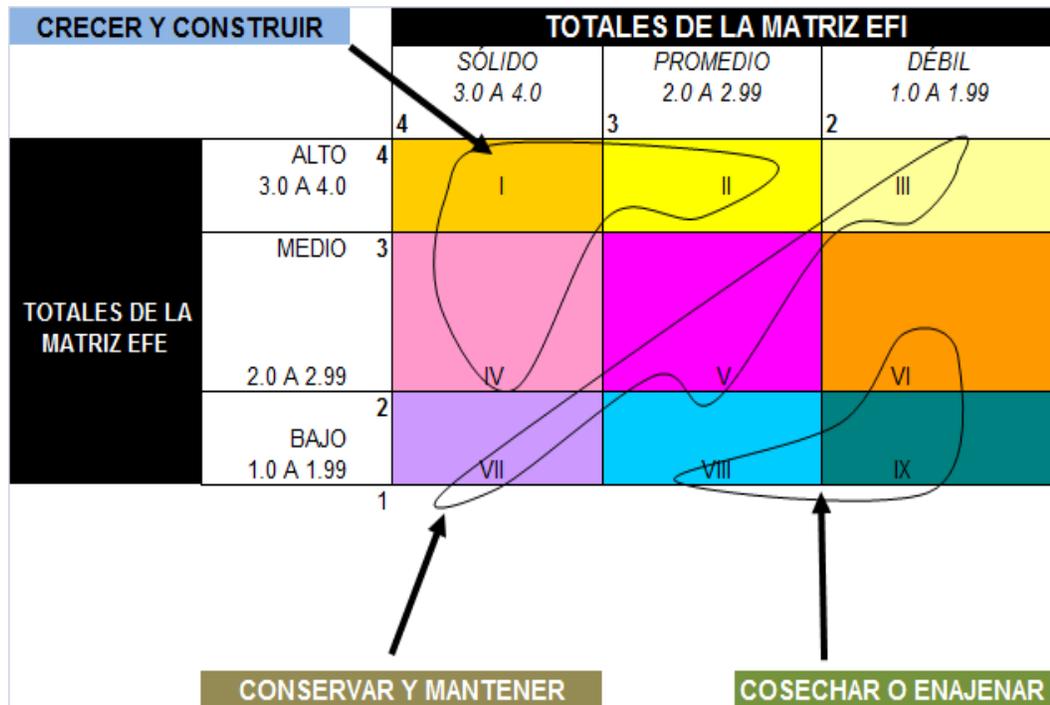
La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. Recuerde que cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se deriven de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. En el eje X de la matriz IE, se establece un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje Y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta.

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones.

En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones.

En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.

Figura 7. Matriz IE



Fuente: ESTRELLA, David, Licenciado MBA. Matrices Estratégicas [en línea]. 2010. [consultado 15 de Septiembre de 2012]. Disponible en internet: <http://www.slideshare.net/destrella/matrices-estrategicas#btnNext>

1.5.8 Mapas estratégicos⁹. Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.

Un mapa estratégico, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC (Balance Scorecard).

- ❖ El objetivo primordial de una organización es crear valor a largo plazo para los accionistas o para las partes interesadas.
- ❖ La satisfacción de una propuesta de valor para el cliente genera valor para la organización.

⁹ KAPLAN, Robert y Norton, David. The Execution Premium – Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Barcelona: Deusto, 2008. 125 P.

- ❖ Los procesos internos crean y brindan el valor que satisface a los clientes y también contribuye a lograr los objetivos de productividad de la perspectiva financiera.
- ❖ Los activos intangibles (la gente, la tecnología y la cultura) impulsan mejoras al desempeño de los procesos críticos que brindan valor a los clientes y los accionistas.

La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia utilizando indicadores conocidos, como el retorno sobre la inversión, el valor agregado económico, los ingresos por cliente y el coste por unidad producida, esta da como resultado si la estrategia está brindando beneficios tangibles para los accionistas.

La perspectiva de cliente comprende los indicadores relativos al cliente, como lo es la satisfacción, la retención y el crecimiento. La propuesta de valor representa un factor determinante porque demuestra cómo se diferencia a los ojos del cliente.

La perspectiva de los procesos, demuestra los pocos procesos que soportan los objetivos financieros y de clientes. El mapa estratégico debe indicar los procesos clave que tanto directivos como empleados pueden focalizarse en mejorarlos de forma creciente.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los puestos de trabajo (capital humano), los sistemas y el clima que sustentan los procesos que crean valor.

2 REVISIÓN Y AJUSTE DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE EMTel S.A. E.S.P.

De acuerdo a las nuevas condiciones del mercado, donde hay una mayor competencia, los clientes son más exigentes y se requiere innovar constantemente para estar a la vanguardia del mercado, continuar trabajando bajo sistemas rígidos, los cuales le dan prioridad a la tecnología olvidando los aspectos sociales, causando inconvenientes para las empresas, debido a que limita el funcionamiento de los individuos o grupos, a datos estadísticos, dejando de lado las necesidades fundamentales y aspectos como la motivación y buen desempeño; esta situación impide que los nuevos instrumentos innovadores en tecnología y las comunicaciones lleguen fácilmente a las personas y principalmente a muy bajos costos, considerando que en el contexto actual, las distancias ya no representan ningún inconveniente para el desarrollo de las actividades y la interacción entre las personas, lo cual obliga a las organizaciones a salir de sus pequeños centros de trabajo y expandir sus horizontes hacia algo más global, a generar estrategias para este nuevo entorno.

Es así como el cambio en las estructuras organizacionales se vuelve necesario, para que las empresas puedan reaccionar y actuar eficazmente frente a los nuevos retos a los que se verán enfrentadas.

EMTEL S.A. E.S.P. una empresa que opera en un entorno encargado de ofrecer servicios basados en tecnologías de la información y las comunicaciones, experimenta con mayor rapidez los efectos de la competencia global, debido a que grandes organizaciones están incursionando en los mercados locales con nuevas tarifas que atraigan a los consumidores y productos o servicios con valor agregado para generar retención. En busca de afrontar estas nuevas condiciones, las organizaciones incrementan los servicios ofrecidos brindando un mayor valor, sin embargo se exponen al riesgo de no estar estructuradas para competir bajo estas circunstancias.

Pensando justamente en los retos presentes y en los desafíos futuros, el objetivo de EMTel S.A. E.S.P. se ha centrado en diseñar una estructura organizacional flexible que le permita satisfacer las necesidades de los clientes y obtener un crecimiento económico permanente.

De esta forma, en un trabajo conjunto entre la empresa y la Universidad del Cauca, se hizo un ajuste de la estructura organizacional, basada en un sistema por procesos y regido por la Norma Internacional ISO: 9001¹⁰.

El desarrollo de esta iniciativa dio como resultado la generación de «Sistema de Gestión de la Calidad», en el cual se llevaron a cabo caracterizaciones de cada uno de los procesos, documentación de los procedimientos, generación de formatos e instructivos, con el cual busca obtener una certificación de alta calidad para toda la empresa.

2.1 REVISIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES DE EMTel S.A. E.S.P.

La implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, dio origen a una documentación de cada uno de los procesos, cada uno de estos presentaba sus respectivas particularidades que se establecían dentro de la caracterización realizada. Sin embargo, para garantizar la veracidad de dicha información se llevó a cabo una revisión de cada uno de ellos.

Para conocer a fondo el nuevo diseño organizacional se efectuó una revisión de la documentación levantada en la primera fase del convenio marco de cooperación entre EMTel S.A. E.S.P. y la Universidad del Cauca, con el fin de conocer cuál es la constitución de la organización y sus principales procesos, las acciones que los componen y cómo dentro de cada uno de estos archivos se establecen o determinan las interacciones entre cada uno de los procesos. Esta información se encuentra contenida dentro de los documentos del sistema de gestión de la calidad, obtenidos de cada uno de los procesos.

Dadas las condiciones actuales de la empresa y uno de sus principales objetivos para este año 2012, acorde con la estrategia inicial de la empresa, se dio prioridad a dos procesos fundamentales para la consecución de la Certificación de Alta

¹⁰ Norma Internacional ISO 9001, *“La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios”*. Tomado de: ¿Qué es ISO 9001? Herramientas para Sistemas de Calidad [en línea]. Minnesota, Estados Unidos. 2011 [Consultado el 25 de Octubre de 2012]. Disponible en internet: <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>.

Calidad; estos procesos son los de Gestión de Mercadeo y Gestión Tecnológica, los cuales se describen a continuación:

- ❖ Proceso de Gestión de Mercadeo: Es un proceso que se encarga de fortalecer la imagen empresarial, desarrollando campañas de promoción y publicidad que permitan ampliar el mercado de acción, todo basado en un análisis previo del entorno tanto interno como externo para ajustar el portafolio de servicios y la determinación de los precios que se aplicaran, igualmente identifica los recursos necesarios para la comercialización de los servicios; y así dar cumplimiento a las metas de la empresa.
- ❖ Proceso de Gestión Tecnológica: Permite diseñar las estrategias para el desarrollo tecnológico, adquirir los recursos tecnológicos necesarios para el cumplimiento con calidad y eficiencia del objeto social, además de realizar el mantenimiento, preventivo y correctivo de las centrales de transmisión y administración de los servicios de telecomunicaciones, y la investigación previa de nuevos proyectos.

En primer lugar, efectuando una revisión al proceso de mercadeo, se llevaron a cabo reuniones con la líder, la doctora Doria Jimena Gómez; con ella se evaluaron cada uno de los documentos, dentro de los cuales solo se evidencio inconsistencia en la forma y en ciertos datos, por lo demás se considera que los documentos tienen en cuenta todas las actividades y las interacciones, sin embargo aclara que solo se conocerá su real efectividad en el momento de su implementación. Se hacen las respectivas anotaciones para ser entregadas a la encargada del proceso de Gestión de la Calidad, la Ingeniera María del Mar Muñoz y que se lleven a cabo las respectivas correcciones.

Por otra parte, revisando las interacciones, se adelantaron reuniones con algunos funcionarios vinculados al proceso de Gestión de clientes, específicamente con la señora Gerardina Ruiz de atención al usuario, encargada de la recepción y registro de nuevos servicios, peticiones de cambio, quejas y reclamos; y con la Ingeniera Claudia Quintero de soporte físico, quien coordina las instalaciones de los nuevos servicios, atención de mantenimientos en los hogares, y mantenimiento en los nodos.

Con la señora Gerardina se revisó el manejo de la plataforma interna de registro OpenFlex, en la cual son cargados todos los datos y permite la comunicación

entre el área de atención al usuario y todos los procesos que necesiten conocer la información de los clientes. Esta evaluación permitió evidenciar que no existía ningún instructivo dentro del sistema de gestión de calidad para esta actividad, se encuentra un documento impreso que lo explica pero sin ninguna codificación, se efectúa la anotación para que sea incluido dentro de los archivos del sistema de calidad.

Posterior a esta reunión, se diagnostica con la Ingeniera Claudia Quintero subgerente técnica lo referente a instalaciones y mantenimiento, tomando en consideración lo consignado en la plataforma OpenFlex, se realiza una explicación detallada de cada una de las actividades, verificando los formatos necesarios para los servicios, encontrando que los utilizados no se encuentran relacionados dentro del sistema de gestión de calidad. Se hace la observación y se corrobora que los documentos necesarios para la interacción con el área de gestión de mercadeo, se encuentran en uso, pero a manera de piloto para verificar su eficiencia, porque dentro de estos se consideran igualmente la solicitud que se envía al proceso de gestión tecnológica para la adquisición de los recursos necesarios para la instalación de los servicios.

En segundo lugar, se hizo una verificación con el encargado del proceso de Gestión Tecnológica, el Ingeniero Yesid Gonzales, con él se evidenciaron ciertos inconvenientes dentro de algunos de los archivos, en los cuales hacía falta información relacionada con las entradas y los resultados que se generaban dentro de cada subproceso, igualmente en la información acerca de los procedimientos, formatos e instructivos necesarios para llevarlos a cabo, así mismo dentro de cada uno de estos archivos se encontraron problemas en la argumentación y datos inconsistentes.

Se hizo una solicitud especial para que fuese ajustado al nuevo formato del sistema de gestión de la calidad, un archivo considerado como procedimiento dentro del sistema anterior, denominado PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DE LAS PRUEBAS FCC DOCSIS EN EL SISTEMA DE TV DE EMTel S.A E.S.P. realizando un análisis con la Ingeniera María del Mar Muñoz, líder del proceso de calidad, se consideró que el documento no era un procedimiento sino un instructivo, de tal forma se ajustó el archivo de acuerdo al formato para instructivos. Se envía para verificación y evaluación por parte del Ingeniero Yesid Gonzales, posterior a su revisión se deja en consideración para añadirlo al sistema de gestión de la calidad.

Igualmente se llevaron a cabo reuniones con algunos funcionarios adscritos al proceso, con los cuales se obtuvieron algunas evidencias en las que se hacía referencia a la falta de documentación de ciertos datos que se utilizaban dentro del proceso, como: instructivos relacionados al Mantenimiento de Centrales, Manejo de Documentación Magnética, Gestión de Documentación Central, por otra parte formatos acerca de Parámetros Ambientales, Planillas de Registro de Modelos y Mantenimiento de Rectificadores. Estos se encontraban dentro del sistema de calidad anterior, por tal motivo se presenta la solicitud a la líder del proceso de gestión de la calidad, para que estos sean analizados y dada la necesidad documentados bajo los nuevos parámetros.

2.2 AJUSTE DE LOS PROCESOS ACTUALES DE EMTel S.A. E.S.P.

Como se observó en la Figura 2 (Mapa de Procesos EMTel S.A. E.S.P.), los grandes macroprocesos fundamentales para el desarrollo de las actividades de la organización, dentro de los cuales se encuentran los estratégicos, misionales y de apoyo, se enmarcan todos y cada uno de los procesos que se lleva a cabo. Esta discriminación posibilita conocer cuáles son los principales lineamientos que rigen a la empresa, en este caso tenemos que sus procesos misionales están centrados en la gestión de mercadeo y en su gestión de clientes.

Sin embargo, el solo hecho de conocerlos no permite desarrollar ventajas frente a los competidores, se necesita de la puesta en marcha de cada uno de ellos para apreciar su eficiencia y obtener una retroalimentación a fin de efectuar los correctivos necesarios.

Con estas condiciones, previo a la implementación de la nueva estructura organizativa, se efectúa una revisión de todos y cada uno de los documentos que se elaboraron, una exploración de la interacciones entre cada uno de los procesos, con el fin de actualizar o corregir posibles errores.

Tomando en consideración los procesos seleccionados como iniciales para ser evaluados por el ente certificador, se hizo un análisis a profundidad de cada uno de los archivos, con el fin de encontrar incongruencias en la determinación del proceso, en sus procedimientos, o dentro de los instructivos y formatos que se socializaran y entregaran a cada uno de los líderes de estos.

2.2.1 Ajuste del proceso de gestión de mercadeo. Se identificó en el proceso de mercadeo, la necesidad de realizar cambios de forma en algunos de sus archivos, dentro de los que se encuentran las caracterizaciones codificadas como 3-CAR-002 Diseño del Servicio y 3-CAR-003 Mercadeo, dentro de las cuales se mejoraron los procedimientos relacionados y por ende los documentos dentro de cada uno de ellos.

Lo que se pretende con esta iniciativa, es ofrecer un sistema ordenado dentro de cada uno de los documentos, verificando las fechas, la versión bajo la cual se está trabajando y el contenido que se presenta, en este ítem se hace principal énfasis, debido a que se presenta la secuencia del proceso y como opera en esta el Ciclo P.H.V.A.¹¹ (Véase figura 8)

Con cada uno de los documentos se realiza una revisión previa, para generar un feedback, que permita determinar los cambios y ajustes necesarios, aunque se debe aclarar que estos cambios se realizan en conjunto con la líder encargada, la Ingeniera María del Mar Muñoz, a fin de realizar la mejor inspección y en sesión de grupo con los líderes de los procesos, llevar a cabo las correcciones pertinentes.

Consecuentemente, se evaluaron los procedimientos, instructivos y formatos, de los cuales se tuvieron en cuenta los siguientes:

Procedimientos:

- ❖ 3-PR-002 DISEÑO DEL SERVICIO
- ❖ 3-PR-003 DESARROLLO DEL SERVICIO
- ❖ 3-PR-006 OFERTA DEL SERVICIO.

Instructivos:

- ❖ 3-IT-001 SELECCIÓN Y PLANEACIÓN - RECOLECCIÓN DE DATOS
- ❖ 3-IT-002 ANÁLISIS DE DATOS

¹¹ El ciclo P.H.V.A es una herramienta utilizada en la mejora continua presentada por Deming. Su implementación permite que las empresas experimenten una mejora continua e integral en cada uno de sus procesos, logrando de esta forma incrementar su eficacia, eficiencia y por ende su productividad. Tomado de: WALTO, Mary. Método de Deming en la práctica [en línea]. Bogotá D.C. 2004. [consultado 30 de Septiembre de 2012]. Disponible en internet: http://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=9lji5a1jNd4C&oi=fnd&pg=PP11&dq=ciclo+p+h+v+a+%2Bdeming&ots=BVfqb1vJQK&sig=y6_NGd2jZzoKhvHdEMfplnL2utw#v=onepage&q=ciclo%20p%20h%20v%20a%20%2Bdeming&f=false

- ❖ 3-IT-004 PROPUESTA DE ALTERNATIVAS DE DISEÑO.doc
- ❖ 3-IT-004 PROPUESTA DE ALTERNATIVAS DE DISEÑO.xls
- ❖ 3-IT-005 DISEÑO DEL SERVICIO

Formatos:

- ❖ 3-FT-001 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA - COMPARATIVO DE TARIFAS
- ❖ 3-FT-002 TABLA DE CARACTERIZACIÓN
- ❖ 3-FT-004 REQUERIMIENTOS PARA EL DISEÑO DEL SERVICIO.
- ❖ 3-FT-008 TARIFAS SERVICIOS TELECOMUNICACIONES
- ❖ 3-FT-009 PROYECCIÓN DE VENTAS.
- ❖ 3-FT-012 PLAN DE MEDIOS
- ❖ 3-FT-013 VENTAS REALIZADAS
- ❖ 3-FT-015 CONTROL DE ENTREGA DE ORDENES DE CAMPAÑA
- ❖ 3-FT-017 RELACIÓN VENTAS
- ❖ 3-FT-018 INFORME ESTADÍSTICO DE MERCADEO.
- ❖ 3-FT-019 DOFA

Para mayor información de los ajustes realizados véase:

Anexo A. CD-ROM Gestión de Mercadeo

Dentro de estos se efectuó una valoración de cada uno de los archivos, similar a la realizada con las caracterizaciones, a fin de que estuviesen de acuerdo con las matrices determinadas para documentarlos (Véase Figura 9 y Figura 10).

De esta forma, se mejoraron apartes textuales de su contenido y los flujogramas de los procedimientos, ajustándolos a las condiciones descritas, para generar uniformidad en los archivos y facilitar su entendimiento.

Figura 8. Formato para la Caracterización de Procesos EMTel S.A. E.S.P.

	CARACTERIZACION	CODIGO:
		Versión: 01
		Página 1 de 1

Objetivo:

PROVEEDORES

➔

ENTRADAS

ACTIVIDADES

P
H
V
A

➔

SALIDAS

CLIENTE

RECURSOS	RESPONSABLES	Procedimientos Relacionados	Documentos	Registros	Requerimientos Legales	Indicadores de Gestión	REQUERIMIENTO DE LA NORMA

6. REGISTRO DE MODIFICACIONES			
FECHA	VERSION	CODIGO	MODIFICACION

Fuente: EMTel S.A. E.S.P. Sistema de Gestión de Calidad-Documentación. 1 ed. Popayán, 2012.

Figura 9. Formato Manual de Procedimientos EMTTEL S.A. E.S.P.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				Código:				
						Versión: 01				
						Página 1 de 1				
PROCESO:				SUBPROCESO:						
PROCEDIMIENTO:										
1. INFORMACION GENERAL										
OBJETIVO:										
ALCANCE:										
DEFINICIONES:										
DOCUMENTACION DE REFERENCIA:										
POLITICAS:										
2. INFORMACION ESPECIFICA DEL PROCEDIMIENTO										
Nº	Actividad	Descripción de la Actividad	●	■	➔	◐	▼	Tiempo Estimado (Días)	Responsable	Registro
1										
2										
3										
4										
3. IDENTIFICACION DE RIESGOS										
Actividad		Factores de riesgo			Acción para neutralizar					
4. LISTA DE DISTRIBUCION										
5. CONVENCIONES										
OPERACION		INSPECCION		TRANSPORTE		DEMORA	ARCHIVO			
●		■		➔		◐	▼			
6. REGISTRO DE MODIFICACIONES										
FECHA		VERSION	CODIGO			MODIFICACION				
7. DIAGRAMA DE FLUJO										
ELABORO			REVISO			APROBO				

2-FT-001 VER 01

Fuente: EMTTEL S.A. E.S.P. Sistema de Gestión de Calidad-Documentación. 1 ed. Popayán, 2012.

Figura 10. Formato Instructivo EMTel S.A. E.S.P.

	INSTRUCTIVO		Código:
			Versión: 01
			Página 1
PROCESO:		PROCEDIMIENTO:	
INSTRUCTIVO:			
OBJETIVO:			
1. CONDICIONES GENERALES			
2. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD			
3. REGISTRO DE MODIFICACIONES			
FECHA	VERSION	CODIGO	MODIFICACIÓN
ELABORÓ		REVISÓ	APROBÓ

Fuente: EMTel S.A. E.S.P. Sistema de Gestión de Calidad-Documentación. 1 ed. Popayán, 2012.

2.2.2 Ajuste del proceso de gestión tecnológica. Al interior del proceso de gestión tecnológica, se evaluó toda la documentación, además de verificar las interacciones que se presentaban con las diferentes áreas.

En las caracterizaciones se mejoraron los documentos que intervienen para que se pueda dar del ciclo P.H.V.A., igualmente en la parte de los requisitos se ampliaron los registros necesarios. Todo de acuerdo a las evidencias encontradas dentro de la verificación.

Los archivos que fueron revisados dentro del proceso de gestión tecnológica son los siguientes:

Caracterizaciones:

- ❖ 5-CAR-001 GESTIÓN TECNOLÓGICA
- ❖ 5-CAR-002 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO
- ❖ 5-CAR-003 SOPORTE TECNOLÓGICO

Procedimientos:

- ❖ 5-PR-001 GENERACION DE ALTERNATIVAS PARA EL DISEÑO
- ❖ 5-PR-002 AFINAR Y OPTIMIZAR EL DISEÑO SELECCIONADO
- ❖ 5-PR-003 IMPLEMENTACIÓN DE LA TECNOLOGÍA
- ❖ 5-PR-004 CARACTERIZACION DE RIESGOS
- ❖ 5-PR-005 MEJORAS TECNOLÓGICAS
- ❖ 5-PR-006 MANTENIMIENTO
- ❖ 5-PR-007 MANEJO DE PLATAFORMAS DE INTERNET Y GRANJA DE SERVIDORES
- ❖ 5-PR-008 CREACIÓN DE CUENTAS DE USUARIO
- ❖ 5-PR-009 ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS DE USUARIO

Instructivos:

- ❖ 5-IT-001 TABLA MORFOLÓGICA
- ❖ 5-IT-002 INFORME DE RIESGOS
- ❖ 5-IT-003 DISEÑO Y REDISEÑOS DE RED HFC BIDIRECCIONAL
- ❖ 5-IT-004 OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL SISTEMA DE TRANSMISIÓN

- ❖ 5-IT-005 OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE CABECERA DE TELEVISIÓN Y EQUIPOS DE ACCESO A INTERNET
- ❖ 5-IT-006 MANTENIMIENTO CENTRALES
- ❖ 5-IT-007 MANTENIMIENTO PLATAFORMAS DE INTERNET
- ❖ 5-IT-008 MANTENIMIENTO SISTEMAS
- ❖ 5-IT-009 MANTENIMIENTO EQUIPOS DE FUERZA
- ❖ 5-IT-010 OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO AIRE ACONDICIONADO
- ❖ 5-IT-011 CREACIÓN DE USUARIOS APOTEOSYS - APLICACIÓN ADMINISTRATIVA
- ❖ 5-IT-012 CREACIÓN DE USUARIOS OPAMENTE – RECAUDO DE CAJAS
- ❖ 5-IT-013 CREACIÓN DE USUARIOS SQL SOFTWARE- APLICACIÓN DE TALENTO HUMANO
- ❖ 5-IT-014 INGRESO DE USUARIOS DEL OPENFLEX A LA AUDITORIA DE INGRESOS Y DE PROCESOS
- ❖ 5-IT-015 CREACIÓN CUENTAS DE USUARIO EN WINDOWS SERVER 2003
- ❖ 5-IT-016 CREACIÓN DE USUARIOS Y GRUPOS
- ❖ 5-IT-017 CREACIÓN DE CUENTAS DE USUARIO EN WINDOWS XP
- ❖ 5-IT-018 ADMINISTRACIÓN DE USUARIOS DIGITURNO
- ❖ 5-IT-019 CREACIÓN DE CUENTAS DE USUARIO EN EL OPENFLEX
- ❖ 5-IT-020 PRUEBAS FCC DOCSIS EN EL SISTEMA DE TV DE EMTel S.A. E.S.P.

Formatos:

- ❖ 5-FT-001 MATRIZ DE DISEÑO IDEAL
- ❖ 5-FT-002 TABLA MORFOLÓGICA
- ❖ 5-FT-003 INFORME DE PRUEBAS DISEÑO TECNOLÓGICO
- ❖ 5-FT-004 FORMATO DE SOLICITUD DE COMPRA TECNOLÓGICA
- ❖ 5-FT-005 FICHA DE INFORME DE RIESGOS
- ❖ 5-FT-006 SOLICITUD DE MEJORA TECNOLÓGICA
- ❖ 5-FT-007 SOPORTE
- ❖ 5-FT-008 HISTORIAL DE TECNOLOGÍA
- ❖ 5-FT-009 BACKUP
- ❖ 5-FT-010 CALIBRACIÓN GRILLA DE TV
- ❖ 5-FT-011 CAMBIO DE MÓDULOS
- ❖ 5-FT-012 FALLAS EN CENTRALES
- ❖ 5-FT-013 MANTENIMIENTO EQUIPOS DE FUERZA
- ❖ 5-FT-014 MANTENIMIENTO EQUIPO DE AIRE

❖ 5-FT-015 MANTENIMIENTO DE BATERÍAS

Para mayor información de los ajustes realizados véase:

Anexo B. CD-ROM Gestión Tecnológica

Es así como con esta valoración se logran actualizar los diferentes documentos, para que sean socializados e implementados en cada uno de los procesos.

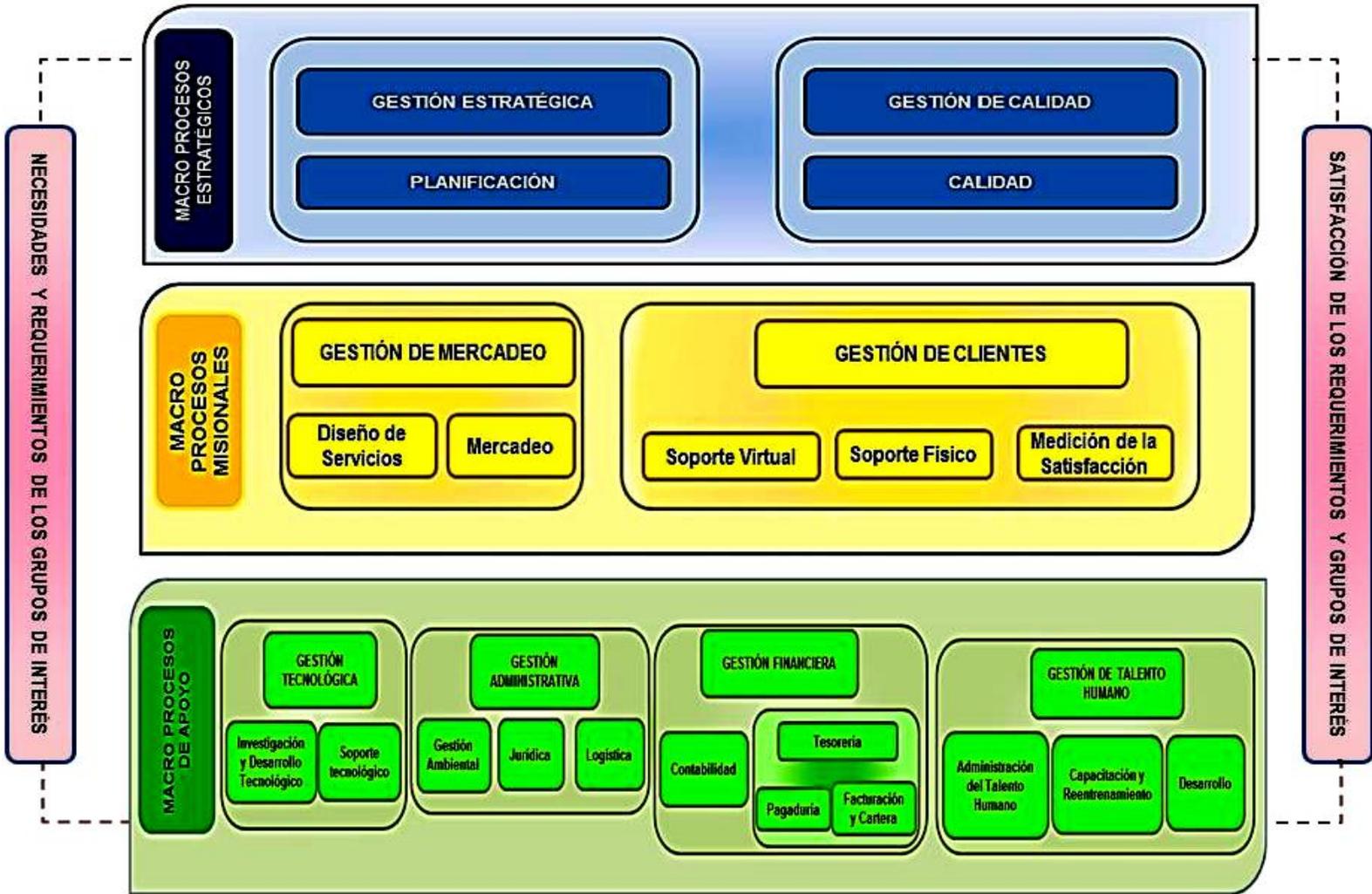
2.3 AJUSTE AL MAPA DE PROCESOS DE EMTTEL S.A. E.S.P.

Dentro de la primera fase del Convenio marco de cooperación entre la empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTTEL S.A. E.S.P. y la Universidad del Cauca, como se menciona anteriormente, se llevaron a cabo cambios sustanciales en la forma en que se encontraba estructurada la organización, encaminando a la empresa hacia la implementación de un sistema de gestión de la calidad, basado en un enfoque de procesos.

Dentro del desarrollo de estas actividades, se dio origen a una estructura organizacional agrupada en macro-procesos, los cuales guiarían esta nueva dirección que estaba por iniciar en la empresa. Con el fin de brindar claridad en la forma en que se agruparían los procesos, buscando la mayor eficiencia y eficacia, se diagramó la forma más conveniente para que estos se conectaran y brindaran su máximo potencial, dando origen al mapa de procesos (véase figura 2. Mapa de Procesos EMTTEL S.A. E.S.P., dentro del apartado 1 del presente trabajo).

Desarrollando una evaluación del mapa de procesos que actualmente presenta la empresa EMTTEL S.A. E.S.P.; y de acuerdo a las recomendaciones realizadas por el asesor académico Mg. Héctor Alejandro Sánchez, se plantea la posibilidad de efectuar modificaciones al diseño de este mapa ya que la forma en la que se encuentra estructurado actualmente puede causar problemas de entendimiento del mismo por parte del personal de la empresa, por tal motivo se propone la siguiente disposición:

Figura 11. Propuesta de Mapa de Procesos EMTEL S.A. E.S.P.



Lo que se pretende con este nuevo diseño es brindarle una visión más paralela de como se espera, se establezcan los procesos dentro de la organización, con el fin de evitar que se presenten interpretaciones jerarquizadas por la forma en la que se encuentra representado.

Esta nueva presentación espera entregar a quienes consulten el mapa de procesos una perspectiva mas integrativa, donde lo que no se pretende es que haya un esquema piramidal, sino que proyecte una panorama más participativo entre los encargados de cada subproceso y el líder del macro-proceso al cual pertenezcan.

Esta propuesta es puesta a disposición de la líder encargada del sistema de gestión de calidad la Ingeniera María del Mar Muñoz, para su evaluación y dada la necesidad, para los respectivos ajustes, con el fin de que sea implementada en la organización.

Por otra parte, con el fin de aprovechar el diagrama que se está trabajando hasta el momento como mapa de procesos, se sugiere que este sea considerado como un posible organigrama, el cual muestra como se encuentran catalogadas las líneas de mando y los responsables de cada procesos, además de quienes dependen de cada proceso o a quienes tienen que brindar reportes de desempeño.

3 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

El desarrollo de una adecuada planeación estratégica permite a las organizaciones establecer un horizonte de acción bien definido, evitando dejar cuestiones importante al azar, ya que permite de manera global tener el control de la empresa y conocer cuáles son las principales líneas de acción que se trabajaran para generar rentabilidad en la organización, además de un posicionamiento y una recordación en cada uno de los clientes, llegando a ellos con productos de calidad y elaborados de manera eficiente.

EMTEL S.A. E.S.P, viene de terminar un ciclo de planeación estratégica desarrollado por CINTEL, una organización especializada en desarrollar esta actividad, quien había estructurado un plan con proyección a 5 años para ser desarrollado de 2006 a 2010.

En la evaluación realizada por EMTTEL S.A. E.S.P. a dicha planeación, se obtuvo

Permitió a la organización recorrer un camino con dirección hacia el logro de objetivos específicos, convirtiéndola en la empresa de servicios convergentes líder en el mercado local de la telefonía e internet y cada vez ganando más espacio en el servicio de televisión con un tercer lugar en el mercado local. Gracias a las metas alcanzadas y la forma en que, mediante inversión y acciones técnicas, informáticas, de calidad y comerciales ha logrado consolidar su presencia en el mercado corporativo y aumentar el nivel de satisfacción de sus usuarios.

En este ciclo EMTTEL S.A. E.S.P pasó de ser un operador de servicios de telefonía a ser una empresa de telecomunicaciones logrando dar la iniciativa para generar ofertas empaquetadas sobre plataformas y conversión a redes convergentes para la prestación de los servicios Doble y Triple Play (Telefonía tradicional, Vo IP, Banda Ancha, Televisión y próximamente sobre internet, IPTV o contenidos como música y juegos). Además de los servicios de valor agregado que generan soluciones de transporte de datos, redes corporativas, canales dedicados, acceso a internet e integración de soluciones en Tecnologías de la Información TIC.

De la mano de las anteriores iniciativas, es de resaltar la ampliación de la red de banda ancha HFC en más de 4000 Home Pass de red y una ampliación de la red de acceso por fibra óptica en cerca de 12,75 Km con la cual se logró una cobertura total de cerca de 28.132 Home Pass de red HFC distribuida a lo largo y ancho de la ciudad de Popayán. Así mismo, conscientes de la convergencia de las

telecomunicaciones y la difusión de los servicios de internet y teniendo en cuenta la inexistencia de cobertura de servicios en el sector suroccidente se desarrollo el proyecto: Red de acceso inalámbrico de banda ancha para dar conectividad de internet y telefonía en los sectores que no se tenía cobertura.

Mejoró su infraestructura técnica, lo que le permitió a EMTTEL S.A. E.S.P. consolidarse como la única empresa que cuenta con una infraestructura diseñada especialmente para la atención personalizada y comodidad de los clientes, desarrollando procesos mutuamente relacionados, basados en la comunicación y relación cordial de sus grupos de interés, buscando la satisfacción de sus necesidades y atención a sus expectativas.

De la mano con otras iniciativas, la empresa desarrolló el plan de mejoramiento del proceso contable y de costos consistente en la adquisición e implementación de un nuevo software denominado «Apoteosys» para la gestión de optimización de recursos financieros, de costos y generación de valor económico mediante la administración del presupuesto, almacén con los activos fijos en línea directa con contabilidad.

El cumplimiento de las anteriores metas ha contribuido a incrementar el valor de la empresa y posicionarse en el mercado local de servicios de telecomunicaciones, estando cada vez más cerca de su visión empresarial.¹²

Dadas estas condiciones EMTTEL S.A. E.S.P. culmina este ciclo y emprende uno nuevo a fin de estar a la par con las nuevas condiciones del mercado, es así como dentro del convenio marco de cooperación que suscribe con la Universidad del Cauca, el cual definiría el nuevo rumbo a dar a la organización, teniendo como base la reestructuración que dentro de la primera etapa del convenio se ha efectuado, en la cual se adopto una administración basada en procesos.

3.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Debido a las nuevas condiciones planteadas para EMTTEL S.A. E.S.P., en la primera fase del convenio marco de cooperación se efectuó una modificación a la misión, visión, valores y políticas institucionales, modificando su razón de ser y la perspectiva hacia futuro.

¹² Evaluación Planeación Estratégica 2006-2010. EMTTEL S.A. E.S.P. Desarrollada por CINTEL. Popayán. 2011.

3.1.1 Misión. La misión de EMTTEL S.A. E.S.P. es la que expone su razón de ser, describiendo su principal actividad y dejando claro qué la distingue de cualquier otra organización. En ella se describe qué es lo que se le ofrece a sus clientes y a la comunidad en general.

“Contribuimos al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, ofreciendo los mejores servicios basados en tecnologías de la información y la comunicación (TIC)”.

Cuando cada uno de nosotros sabemos ¿Por qué está haciendo lo que hace? y de qué forma apoya la organización, somos capaces de actuar independientemente y creativamente para cumplir la misión. La manera más eficaz es conociendo la significación de las expresiones y palabras que debemos interpretar de la siguiente manera:

Soluciones integrales en tecnologías de la información y las comunicaciones:

Con calidad. Es el propósito permanente de la organización satisfacer las necesidades como las expectativas de nuestros clientes, aplicando creatividad y esquemas de calidad y de servicio, mediante la estandarización de procesos, control a los planes de calidad y mejoramiento continuo.

Generando mayor valor y beneficio a nuestros clientes. Es la forma como la organización impacta positivamente en la relación calidad y precio, lo que se traduce para el cliente en numerosos beneficios como: acceso al mercado de trabajo, la salud, la gestión burocrática, la gestión económica, el diseño industrial y artístico, el entretenimiento, la comunicación, la información, la organización de las empresas e instituciones, sus métodos y actividades, la forma de comunicación interpersonal, la calidad de vida y la educación.

Brindando bienestar y desarrollo a nuestro talento humano. Gestionando nuestro talento humano como eje de cambio y generador de valor, con la participación y la generación de condiciones laborales que promuevan la creatividad y la innovación.

Crecimiento y rentabilidad. Significa que la organización en desarrollo de su objeto social logrará la capacidad para incrementar, consolidar y mantener la presencia en el mercado.

Vinculados siempre al desarrollo de nuestra comunidad. Por más de 50 años EMTel ha sido motor de desarrollo y ha venido creciendo con la ciudad generando empleo, apoyando su patrimonio cultural y deportivo, creando sinergia con la administración municipal en la solución de información y comunicación en los sectores más desprotegidos en la ciudad.

3.1.2 Visión. Constituye la declaración que guiará a EMTel S.A. E.S.P en el contexto interno y externo cambiante en el que se mueve. La visión refleja lo que debiera ser la organización en los próximos años, donde debería estar, representa la imagen futura de la institución.

“Para el 2025 seremos la primera opción en servicios basados en tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en el suroccidente colombiano.”

Para interpretar las expresiones y palabras de la visión debemos conocer su significación así:

Seremos la primera opción en servicios basados en TIC: EMTel S.A. E.S.P. ofrecerá servicios de tecnología con altos estándares de calidad; incursionando en la implementación de nuevas plataformas de transmisión en la región para estar a la vanguardia del mercado y satisfacer todas las necesidades y gustos de sus clientes.

Tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC): Es la manera como EMTel S.A. E.S.P satisface de forma integral las necesidades a sus clientes en los sistemas avanzados de comunicación como el video, la informática y las telecomunicaciones, los cuales son el conjunto de recursos, herramientas, equipos, programas informáticos, aplicaciones, redes y medios, que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento, transmisión de información como voz, datos, texto, video e imágenes y soluciones empresariales que el cliente pueda demandar con aliados estratégicos.

Servicios basados en TIC: EMTel S.A. E.S.P. prestará sus servicios de base tecnológica, de acuerdo a:

- ❖ **Conectividad:** Representan las diferentes redes de acceso disponibles actuales en la empresa. Telefonía fija (cobre) VoIP, banda ancha, fibra óptica, xDSL, HFC (hibrido fibra óptica coaxial), WiFi, WiMax etc.

- ❖ **Educación:** Hace referencia a todos los servicios y tipos de enseñanza que puede ofrecer EMTEL S.A. E.S.P. utilizando internet como canal de distribución del conocimiento y como medio de comunicación. Entre los beneficios se encuentran el acceso a la cultura y a la educación.
- ❖ **Entretenimiento:** Hace alusión a todos los servicios que ofrece la organización utilizando el video, como la televisión por cable y como diferencial redes de televisión IP, igualmente todos los servicios de video juego on line que consiste en contenidos en modalidad de vídeo interactivo.
- ❖ **Contenidos:** Representan los servicios de guías electrónicas de programación, servicios de información ciudadana, educación y los relacionados con la administración y el comercio electrónico.

3.1.3 Valores Institucionales. Son el conjunto de creencias, actitudes, reglas de conducta personal y organizacional que enmarcaran y determinaran los comportamientos de los colaboradores de EMTEL S.A. E.S.P, su forma de trabajar y de relacionarse con los demás. Estos deberán estar presentes en todo momento, reflejándose en las acciones diarias de quienes conforman la organización.

Mediante Resolución N° 000005 del 13 de febrero de 2006 “por la cual la Empresa de Telecomunicaciones de Popayán S.A. EMTEL E.S.P. adopta y reglamenta el protocolo ético, acorde a la norma MECI 1000:2005.

- ❖ **Honestidad:** Los trabajadores de EMTEL S.A. E.S.P. recuperan el significado obligatorio de cumplir a cabalidad todo aquello a lo que se comprometen sin ostentar evidencia de lo pactado, devolviendo la confianza de saber que si existe coherencia entre lo pensado, lo dicho y lo actuado por cada uno de ellos brindando transparencia en todo su actuar para así; brindarle a todos los clientes sean internos o externos el servicio con total calidad.
- ❖ **Ética:** La conducta de los trabajadores de EMTEL S.A. E.S.P. estará regida por la suma de valores y principios para actuar bien de acuerdo a la moral, a los postulados constitucionales y legales que rigen las actividades de la entidad.

- ❖ **Compromiso:** Capacidad de todos los funcionarios de EMTEL S.A. E.S.P. para satisfacer las necesidades del cliente (interno y externo), el cual implica esforzarse por conocer las necesidades y propender por resolver los problemas del cliente.
- ❖ **El cumplimiento:** Los trabajadores de EMTEL S.A. E.S.P. reconocen el valor que tiene el tiempo considerando que es uno de los tesoros invaluable de la productividad y competitividad, respetando, adoptando y exigiendo, los periodos, plazos y horarios establecidos al exterior de la empresa.

3.1.4 Políticas institucionales.

- ❖ El respeto por el ser humano: Los trabajadores de EMTEL S.A. E.S.P., son tolerantes, respetan y aceptan las actitudes y comportamientos individuales y sociales, entendiendo la razón de las diferencias.
- ❖ Máxima importancia al cliente: Los trabajadores de EMTEL S.A. E.S.P., se esfuerzan constantemente por satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos y para ello: tienen claramente definido su espíritu de servicio a la empresa y a las personas con alto sentido de solidaridad y compañerismo. Están dispuestos a realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Mejoran el servicio mediante el diálogo con los clientes y la generación de estrategias. Actúan en función de servicios de óptima calidad.
- ❖ Trabajo en equipo: En EMTEL S.A. E.S.P., se hace el desplazamiento del trabajo individual al trabajo en equipo, sus miembros cooperan con los demás, comparten información, enfrentan las diferencias y subliman los intereses personales para el bienestar del grupo. Características del trabajo:
 - Hace corresponder a los trabajadores con las funciones adecuadas.
 - Compromete con un propósito común.
 - Establece metas concretas.
 - Estructura que brinda orientación y dirección.
 - Decisiones consensuadas.

3.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Posterior al direccionamiento estratégico se da inicio al análisis de las condiciones tanto internas como externas, esta etapa es puesta en marcha por la señorita Paola Castillo, persona designada por la empresa para desarrollar el plan estratégico, con acompañamiento de la Universidad del Cauca. Se efectúan reuniones con cada uno de los procesos para conocer cuáles son las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas que los afectan, y de igual forma determinar las de la organización.

Para su desarrollo se utilizaron herramientas como los perfiles de capacidad interna y externa, y la elaboración de las matrices EFI y EFE donde fue considerado el impacto de la competencia.

3.2.1 Análisis interno. La situación de la situación de la empresa de a deteriorado debido al aumento de los gastos de personal. Los cuales pasaron de representar el 21% en el 2.005 al 38% de los ingresos operacionales mientras e promedio de la industria se acerca al 18%.

La caída en el consumo y el retiro sostenido de usuarios en telefonía básica, que es la tendencia del sector que ha disminuido los ingresos de la compañía. Un modelo de negocio y una organización basada en la telefonía básica y sin mucho valor agregado, que se han convertido en los principales puntos de desarrollo del sector.

Disminución del margen EBITDA que se ha deteriorado en 12 puntos en los últimos cuatro años. El endeudamiento, debido a la disminución sostenida de la caja operacional ocasionando problemas para cumplir con las obligaciones y/o hacer inversión, razón por la cual acude a más endeudamiento para cubrir los déficits.

La evolución financiera está perdiendo rentabilidad de manera sostenida, esto se evidencia en la caída del margen operacional, así como los indicadores de rentabilidad del activo y de la inversión.

Disminución del indicador ROA en los últimos años (0.72% año 2009) lo cual quiere decir que los activos de la compañía no están generando los niveles adecuados de ingresos para producir retornos atractivos.

3.2.2 Análisis Externo. En términos generales el evento que genera el mayor impacto sobre la organización, es la nueva Ley 1341 de julio de 2009 que plantea nuevas expectativas para un sector que venía cobijado por una normativa dispersa y en esa medida desconocía la evolución de la industria y en especial el fenómeno de la convergencia a nuevas plataformas.

Así mismo el Sector de las Tecnologías de la información y las comunicaciones está compuesto por industrias de servicios de las que hace parte EMTTEL S.A. E.S.P. y cuyos productos deben estar diseñados para permitir el tratamiento de la información y la comunicación por medios electrónicos, sin afectar negativamente al medio ambiente. Esta categoría nos permite desarrollar servicios que recogen, procesan, crean, transmiten o muestran datos e información electrónicamente, abriendo para la compañía un amplio horizonte de servicios que fueron incluidos recientemente en su objeto social.

La fortaleza de la cobertura en las diferentes redes de acceso, redes de telefonía convencional, HFC e inalámbricas, unidas con las modernas infraestructuras técnicas para la prestación de diferentes servicios, ha permitido a la compañía la posibilidad de una rápida reacción a la competencia, ya que contamos con la posibilidad de atender a clientes en casi el 80% del área urbana y en bajo porcentaje del área rural. La implementación de la infraestructura convergente de redes y servicios de EMTTEL S.A. E.S.P. conlleva unas ventajas competitivas entre las cuales se pueden destacar las siguientes:

❖ La Red de valor agregado y redes de acceso

Contar con redes de acceso inalámbricas y alámbricas (cobre y HFC), ha permitido flexibilidad en la solución técnica entregada al cliente, ya que aparte de la cobertura se cuenta con alternativas en el momento de la entrega del servicio.

❖ El servicio ISP

Se mantiene el esquema de redundancia con dos proveedores para el acceso dedicado a internet nacional e internacional, lo cual garantiza a nuestros clientes una conexión permanente, porque que en el caso de tener una falla cualquiera de ellos, los otros dos entran a asumir el tráfico de manera automática, gracias al protocolo de enrutamiento dinámico BGP que se posee en los routers del Backbone de Internet.

❖ Seguridad informática

EMTEL S.A. E.S.P., consciente de que la calidad del servicio de internet no se encuentra solo en la velocidad o ancho de banda contratada, sino en la confidencialidad y seguridad de la información privada del mismo por la red, implementó este proyecto durante el presente año. Con esta nueva plataforma, todas las plataformas de EMTel, se encuentran protegidas contra las amenazas de internet (spam, phishing, virus, malware).

Entre las amenazas más evidentes continúan los atentados contra la infraestructura de redes, acentuados en el segundo trimestre del 2010, con el atentado reiterado en varios sectores de la red, en diferentes sitios de la ciudad de Popayán, viéndose afectados los clientes por la suspensión del servicio.

3.2.3 Perfil de Capacidad Interna. La siguiente es la matriz donde se identificaron las Fortalezas y las Debilidades de la empresa por parte del Equipo Directivo de la compañía.

Tabla 3. Perfil de Capacidad Interna

No.	Variables	Fortaleza	Puntaje	Debilidad	Puntaje
FUNCIÓN DIRECTIVA					
1	Estabilidad y continuidad gerencial.			X	0,15
2	Influencia política en las decisiones empresariales			X	0,30
3	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes internas y externas			X	0,20
4	Manuales de funciones, procesos y procedimientos definidos y actualizados.			X	0,10
5	Estructura organizacional definida y actualizada			X	0,10
6	Control por medio de indicadores para la evaluación de la gestión en la empresa.			X	0,05
7	Estilo de dirección.			X	0,10
FUNCIÓN FINANCIERA					
1	Capacidad de endeudamiento	X	0,70		
2	Rentabilidad financiera			X	0,40
3	Liquidez			X	0,20
4	Sistema de costos que respalde las decisiones de la empresa y un sistema de información asociado	X	0,30		
5	Recuperación activa e inactiva			X	0,40
FUNCIÓN COMPETITIVA Y MERCADEO					
1	Participación de EMTel S.A. E.S.P. en el mercado.	X	0,30		
2	Imagen corporativa y posicionamiento de marca	X	0,30		

APOYO EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y DESARROLLO DEL PLAN
ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE POPAYÁN EMTel S.A. E.S.P.

No.	Variables	Fortaleza	Puntaje	Debilidad	Puntaje
3	Estructura organizacional integral de todos los procesos del cliente. Comercial y ventas, atención y servicio al cliente, Call Center, facturación.			X	0,30
4	Personal especializado en comercial y ventas			X	0,10
5	Portafolio de servicios	X	0,10		
6	Conocimiento del mercado: Investigación de mercado y plan de mercadeo.			X	0,20
7	Instalaciones físicas para la atención personalizada de clientes.	X	0,30		
8	Programa Post-venta y fidelización de clientes.			X	0,20
9	Atención y servicio al cliente			X	0,20
FUNCIÓN TECNOLÓGICA Y PRODUCTIVA					
1	Estructura organizacional que integre todos los procesos técnicos (todo en uno) para la instalación y mantenimiento preventivo y correctivo de los servicios triple play.			X	0,30
2	Estructura organizacional que integre todos los procesos técnicos de servicio al cliente 7 días por 24 horas.			X	0,20
3	Planes de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo.			X	0,20
4	Sistemas de gestión que soporten de manera integrada la operación del negocio (TPBC, TVADSL, Internet, VoIP, Inalámbrica)			X	0,30
5	Diseño y desarrollo de nuevo servicios.	X	0,20		
6	Plataformas para servicios de: telefonía básica, Internet alta velocidad (ADLS, cable modem), Televisión, VoIP, multiservicios, banda ancha inalámbrica y servicios de NGN, WiFi, Wimax.	X	0,30		
7	Infraestructura instalada en la ciudad de redes de acceso: cobre, HFC, fibra óptica, estructurada, inalámbrica.	X	0,30		
8	Grado de utilización de la capacidad instalada.	X	0,20		
FUNCIÓN DEL TALENTO HUMANO					
1	Rotación del personal			X	0,05
2	Clima organizacional	X	0,20		
3	Capacitación a trabajadores			X	0,15
4	Experiencia del talento humano.	X	0,40		
5	Comunicación interna			X	0,10
6	Personal con limitaciones			X	0,20
7	Trabajo en equipo			X	0,20
8	Pertenencia con la empresa	X	0,40		
9	Convención colectiva de trabajo			X	0,30
FUNCIÓN DE VALOR					
1	Viabilidad de disminución del precio de los productos			X	0,40

No.	Variabes	Fortaleza	Puntaje	Debilidad	Puntaje
2	Viabilidad de disminución de costos para llevar el servicio hasta el distribuido.			X	0,20
3	Viabilidad de disminución de costos de transacción. (Facilitarle al cliente grandes desplazamientos para gestiona el servicio).	X	0,60		
4	Viabilidad para disminuir los costos de producción del servicio.			X	0,40
5	Disposición para disminuir los beneficios o utilidades	X	0,40		

El análisis de la información interna se estableció de acuerdo a los parámetros establecidos:

- a. Función Directiva: Hay que mencionar en este aspecto que hay gran debilidad en los relacionado a la gestión desarrollada en la empresas, un aspecto que puede mejorar considerando que aún no se implementan la nueva estructura organizacional definida en el convenio marco desarrollado en las dos etapas junto con la Universidad del Cauca.
- b. Función Financiera: Hay una capacidad de endeudamiento que se destaca como fortaleza, es importante considerar que la rentabilidad es débil, aspecto identificado por la lenta rotación de cartera y los pasivos que acumula la empresa.
- c. Función Competitiva y Mercadeo: Hay aspectos de promoción destacados: posicionamiento, Good Will, portafolio de servicios y las instalaciones físicas para los clientes, no obstante se debe mejorar la estructura organizacional y desarrollar más I & D.
- d. Función Tecnológica y Productiva: Existe debilidad en los aspectos relacionados con la atención y prestación de los servicios relacionados con la tecnología, sin embargo se destacan el afán de EMTel S.A. E.S.P. por mejorar la infraestructura de tecnología.
- e. Función del Talento Humano: Hay gran debilidad en los aspectos de desarrollo del personal, sin embargo, para el presente estudio se ejecutaban procesos de capacitación e implementación de herramientas para mejorar esto.
- f. Función de Valor: Hay paridad entre la disminución de costos y precios de acuerdo a las condiciones del mercado y de la empresa.

3.2.4 Perfil de Capacidad Externa. La siguiente es la matriz donde se identificaron las Oportunidades y Amenazas de la empresa por parte del Equipo Directivo de la compañía.

Tabla 4. Perfil de Capacidad Externa

No.	VariabLes	Oportunidad	Puntaje	Amenaza	Puntaje
FACTORES ECONÓMICOS					
1	Tasa de cambio (Dólar)	X	0,10		
2	Exención de IVA al valor de compra de computadores	X	0,20		
3	Tasas de interés	X	0,10		
4	Reducción de los precios generales de los equipos e insumos de telecomunicaciones	X	0,20		
5	Ingresos de grandes grupos económicos en el mercado nacional de las telecomunicaciones con poder de negociación y musculo financiero			X	0,40
6	Bajo nivel de ingreso en la ciudad por consiguiente falta de capacidad de pago en los servicios			X	0,30
7	Acceso a recursos del Fondo de Comunicaciones	X	0,40		
8	Preferencias del mercado hacia la telefonía móvil			X	0,30
FACTORES POLÍTICOS					
1	Favorecimiento en la reglamentación CRT a favor de operadores internacionales			X	0,30
2	Reglamentación de la interconexión indirecta. (Resolución 1301 de 2005)			X	0,20
3	Tratado de Libre Comercio TLC			X	0,05
4	Política sectorial por parte del gobierno en relación con las TIC para masificación del internet	X	0,70		
5	Tendencia general de la regulación del sector hacia la competencia en convergencia de servicios	X	0,30		
6	Reglamentación con respecto a la desagregación del bucle de abonado y compartición de infraestructura			X	0,40
7	Políticas salariales			X	0,15
FACTORES SOCIOCULTURALES					
1	Adaptación al cambio tecnológico	X	0,20		
2	Bajo conocimiento en la ciudad de las tecnologías de la información			X	0,10
3	Hurto de cable de telecomunicaciones			X	0,30
4	Preferencia del mercado hacia la telefonía móvil			X	0,30
5	Movilidad de los usuarios entre operadores			X	0,30

No.	VariabLes	Oportunidad	Puntaje	Amenaza	Puntaje
6	Percepción de los clientes frente a EMTel S.A E.S.P.	X	0,40		
7	Tendencia de los usuarios de adquirir mayores velocidades que garantiza el desempeño y abre la puerta a nuevas aplicaciones	X	0,40		
FACTORES TECNOLÓGICOS					
1	Masificación de los servicios de telefonía móvil			X	1,00
2	Dinámica de la oferta que permite empaquetar servicios de voz, datos, TV (Triple play)	X	0,20		
3	Convergencia tecnológica de plataformas bajo múltiples protocolos, servicios y redes tradicionales con internet, intranet, con nuevas características de personalización, independencia del terminal de acceso, universalidad e inteligencia	X	0,20		
4	Crecimiento de voz sobre IP en el mercado (el 70% de las telecomunicaciones de voz serán a través de IP en 2010)	X	0,20		
5	Orientación del mercado hacia la competencia basada en servicios que se prestan en ambientes multimedia y contenidos	X	0,20		
6	Masificación del acceso a internet	X	0,20		
FACTORES COMPETITIVOS					
1	Entrada de nuevos operadores (TELMEX, UNE) con alto poder de negociación y músculo financiero (Voz-datos y video)			X	0,30
2	Ingreso al mercado de voz de los cable operadores que son competencia			X	0,10
3	Establecimiento de operadores virtuales de Telecomunicaciones			X	0,10
4	Poder de negociación de los clientes (Protección al usuario)			X	0,20

El análisis se especifica de acuerdo a los factores calificados:

- a. Factores Económicos: Hay grandes oportunidades considerando la realidad del mercado con la revaluación del peso y las políticas de importaciones de nuevas tecnologías.
- b. Factores Políticos: No hay consenso en este factor, porque la regulación afecta en algunos aspectos positivamente y negativamente, positiva cuando se regula la prestación de servicios de televisión, internet y telefonía por parte de todos los operadores, y negativa cuando se busca, a través de la ley, favorecer a operadores internacionales.

- c. Factores Socio-Culturales: Se miden variables que son importantes para EMTEL S.A. E.S.P., como por ejemplo, el desconocimiento en TIC de las personas en el municipio y el hurto de cables que es una acción exógena y de difícil manejo por la entidad.
- d. Factores Tecnológicos: Es muy positiva la calificación por la mejora sustancial que ha tenido la empresa en mejorar el portafolio de servicios y masificar el acceso a los procesos de información.
- e. Factores Competitivos: Se debe tener cuidado y aplicar medidas para contrarrestar la competencia de la empresa y el servicio al cliente.

Con el desarrollo de las matrices de perfil competitivo interno y externo se desarrollaron la Matriz de Evaluación de Factores Externos –EFE- y la Matriz de Evaluación de Factores Internos -EFI-, debido a que son demasiados los ítems que se obtuvieron como resultado de esta evaluación, estos se resumieron a través de las matrices mencionadas:

3.2.5 Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI. Este instrumento para formular estrategias, resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio ofreciendo una base para identificar y evaluar la relación entre dichas áreas.

Tabla 5. Factores Internos – EFI

No	FACTOR INTERNO CLAVE	F/D	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO	
1	Capacidad de endeudamiento	F	0,08	4	0,32	1,80
2	Sistema de costos que respalden las decisiones de la empresa	F	0,03	3	0,09	
3	Participación de EMTEL S.A. E.S.P. en el mercado	F	0,04	3	0,12	
4	Imagen corporativa y posicionamiento de marca	F	0,03	3	0,09	
5	Instalaciones físicas para la atención personalizada de clientes	F	0,03	3	0,09	
6	Infraestructura avanzada en telecomunicaciones. Plataformas para servicios de: telefonía básica, Internet alta velocidad (ADSL, cable modem), televisión, Vo IP multiservicios, banda ancha inalámbrica y servicios de NGN, WiFi, Wimax.	F	0,04	3	0,12	

No	FACTOR INTERNO CLAVE	F/D	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO	
7	Infraestructura instalada en la ciudad de redes de acceso.	F	0,03	3	0,09	
8	Experiencia del talento humano	F	0,05	4	0,20	
9	Pertenencia con la empresa	F	0,05	4	0,20	
10	Viabilidad de disminución de costos de transacción.	F	0,07	4	0,28	
11	Disposición para disminuir los beneficios o utilidades.	F	0,05	4	0,20	
1	Influencia política en las decisiones empresariales	D	0,05	1	0,05	0,66
2	Rentabilidad financiera	D	0,06	1	0,06	
3	Recuperación de cartera activa e inactiva	D	0,06	1	0,06	
4	Estructura organizacional integral de todos los procesos del cliente, comercial y ventas, entre otros.	D	0,05	2	0,10	
5	Estructura organizacional que integre todos los procesos técnicos para la instalación y mantenimiento preventivo y correctivo de los servicios.	D	0,05	1	0,05	
6	Sistemas de gestión que soporten de manera integrada la operación del negocio.	D	0,06	2	0,12	
7	Convención colectiva de trabajo	D	0,05	2	0,10	
8	Viabilidad de disminución del precio de los productos	D	0,06	1	0,06	
9	Viabilidad para disminuir los costos de producción del servicio	D	0,06	1	0,06	
RESULTADO TOTALES PONDERADOS			1,00		2,46	

Se puede apreciar, de acuerdo a la matriz anterior que la fortaleza más grande con la que cuenta la empresa es su capacidad de endeudamiento, ya que se encuentra por debajo del promedio de la industria, lo que le da una mayor capacidad de conseguir recursos para nuevas inversiones. En orden de importancia le siguen la viabilidad de disminuir costos de transacción con lo que se busca brindar un buen servicio a precios para económicos y con esto llegar a más usuarios.

La pertenencia con la empresa, la experiencia del talento humano y la disposición para disminuir los beneficios son otras de las cualidades, en menor grado, con las

que cuenta la organización y representan factores benéficos para el desarrollo de las actividades, y que permiten llegar y entregar a los clientes servicios de calidad.

Sin embargo, en cuanto a las debilidades, la más representativa es la falta de un sistema de gestión que soporten de manera integrada la operación del negocio, ya que de acuerdo a las nuevas condiciones del entorno el sistema bajo el cual desarrolla sus labores la empresa, no es el más conveniente y se hace imperativo la puesta en marcha de una nueva estructura, dándole otro enfoque a la organización.

Por otra parte, la falta de una estructura organizacional integral de todos los procesos del cliente, comercial y ventas, entre otros, y una estructura organizacional que integre todos los procesos técnicos para la instalación y mantenimiento preventivo y correctivo de los servicios, causa graves perjuicios a la prestación del servicio ya que cada una de las áreas trabaja de manera independiente, haciendo lo que le corresponde sin tener en cuenta las demás dependencias, lo que causa serios inconvenientes en el manejo de los recursos; igualmente el tener el manejo de la infraestructura en diferentes sectores que no se complementan ni se comunican, ocasiona muchas veces la duplicación de las tareas así como la pérdida de recursos.

De igual forma no hay que olvidar otras de las principales debilidades que afectan a la organización como lo son su rentabilidad financiera y su recuperación de cartera activa e inactiva, estos factores ocasionan que la empresa no sea sostenible a través del tiempo, ya que no posee una liquidez que le permita maniobrar y emprender nuevos proyectos, y aunque posea una fuerte capacidad de endeudamiento, este no puede ser su escape para cubrir estos problemas.

Una vez desarrollada la matriz, el resultado de la misma es de **2.46**, es decir que EMTTEL S.A. E.S.P. está por debajo de la calificación promedio (2.5), lo que significa que la empresa en este momento se encuentra en una posición débil en sus aspectos internos, no de manera radical, donde las debilidades están pesando más que las fortalezas, surgiendo así la necesidad de emplear pautas de acción que conlleven a eliminar dichos aspectos negativos y fortalecer aquellos positivos.

3.2.6 Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE. La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) nos permite resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Tabla 6. Factores Externos EFE

No	FACTOR EXTERNO CLAVE	O/A	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO	
1	Tasa de cambio	O	0,02	3	0,06	1,89
2	Acceso a recursos del Fondo de Comunicaciones	O	0,06	4	0,24	
3	Política sectorial por parte del gobierno en cuanto a las TIC para masificación de internet	O	0,11	4	0,44	
4	Tendencia general de la regulación del sector hacia la competencia en convergencia de servicios	O	0,05	3	0,15	
5	Percepción de los clientes frente a EMTel S.A. E.S.P	O	0,05	4	0,20	
6	Tendencia de los usuarios a adquirir mayores velocidades que garantiza el desempeño y abre la puerta a nuevas aplicaciones	O	0,06	4	0,24	
7	Difusión de la red Wimax que facilita el acceso a los clientes a la banda ancha	O	0,05	4	0,20	
8	Alianzas estratégicas en nuevos negocios y servicios	O	0,09	4	0,36	
1	Ingreso de grandes grupos económicos en el mercado nacional de las telecomunicaciones con poder de negociación y musculo financiero	A	0,08	1	0,08	0,63
2	Bajo nivel de ingreso en la ciudad por consiguiente falta de capacidad de pago en los servicios	A	0,06	2	0,12	
3	Preferencia del mercado hacia la telefonía móvil	A	0,06	1	0,06	
4	Favorecimiento en la reglamentación CRT a favor de operadores internacionales	A	0,06	2	0,12	
5	Reglamentación con respecto a la desagregación del bucle de abonado y compartición de infraestructura	A	0,08	1	0,08	
6	Hurto de cable de telecomunicaciones	A	0,06	1	0,06	
7	Movilidad de los usuarios entre operadores	A	0,05	1	0,05	

No	FACTOR EXTERNO CLAVE	O/A	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO	
8	Entrada de nuevos operadores (TELMEX, UNE) con alto poder de negociación y musculo financiero. (Voz-datos y video)	A	0,06	1	0,06	
	RESULTADO TOTALES PONDERADOS		1,00		2,52	2,52

De la matriz anterior se puede observar que las mayores oportunidades se encuentran en las políticas sectoriales por parte del gobierno en cuanto a las TIC para la masificación del internet, y la consolidación de alianzas estratégicas con nuevos negocios y servicios, las cuales abren un nuevo espectro de trabajo para la organización en el que presentan posibilidades de llegar a mas clientes debido a la tendencia del mercado, apoyado en el desarrollo de más y mejores acuerdos con diferentes organizaciones para prestar servicios de calidad, con un mayor valor agregado y basado en una economía de escala, un escenario ideal para la organización ya que genera un mayor valor y fortalece su marca.

Seguidamente, otra oportunidad representativa para la organización es la tendencia de los usuarios a adquirir mayores velocidades que garanticen el desempeño y abre la puerta a nuevas aplicaciones, esto permite ampliar el espectro de trabajo hacia infraestructuras más avanzadas que permitan prestar un mejor servicio y lo diferencie de los competidores, debido a que la demanda por el servicio ya está latente, solo se debe entrar a satisfacerla mejor que la competencia. De igual forma, otra oportunidad representativa es el acceso a los recursos del fondo de comunicaciones, los cuales representan una muy buena fuente de capitalización para emprender nuevos negocios que diversifiquen el accionar de la compañía, haciendo multifuncional dentro de la industria de las telecomunicaciones, brindando soluciones integrales para todos sus clientes.

La percepción de los clientes frente a la empresa, así como la difusión de la red de Wimax que facilita el acceso a banda ancha, brinda la posibilidad a la organización de llegar a un mayor grupo de personas, debido a que el sentimiento de la ciudad hacia la compañía genera un apoyo colectivo, ya que es percibida como un negocio de toda la comunidad y a la cual hay que apoyar para que se siga desarrollando y generando nuevas fuentes de empleo para la región; es así como cuando se piensa en servicios de telecomunicaciones, la primera opción es EMTTEL S.A. E.S.P. De igual forma frente a la red Wimax, esta permite llegar con

una mayor calidad de servicio a la comunidad, posicionándose en la mente del consumidor e impulsando esta línea para lograr ser los primeros y los mejores.

En cuanto a las amenazas, aquellas que tiene un gran impacto sobre la empresa son las relacionadas con el bajo nivel de ingresos de la ciudad y el favorecimiento en la reglamentación por parte del a CRT hacia operadores internacionales. En cuanto a la primera, la ciudad al ser catalogada con la mayor tasa de desempleo, dificulta para la comunidad la adquisición y pago por los diferentes servicios, lo cual genera el aumento de la cartera morosa y una disminución en la venta de los servicios, ocasionando disminuciones sustanciales en los ingresos y en el valor de la organización. Con respecto al segundo factor, la apertura, en cierta medida, del mercado debido a las nuevas regulaciones por parte del gobierno dificulta el accionar de la empresa, debido a que la enfrenta con grandes conglomerados con un mayor poder de negociación, lo que puede traer para EMTTEL S.A. E.S.P. serios inconvenientes en cuanto a su rentabilidad.

Adicionalmente, otra amenaza que afecta el servicio que presta la empresa es el hurto reiterado de cable, lo que ocasiona fallas en los servicios que se prestan causando incomodidades en la comunidad y deteriorando su imagen, dificultando a un mas el desarrollo de la compañía. Además, a esto se le debe añadir el auge que ha tenido la telefonía móvil, un servicio que no solo se ha concentrado en brindar comunicación por voz sino que además está incursionando con paquetes de conectividad, para que quien lo desee no dependa de una línea domestica para conectarse al mundo de la red, sino que en un pequeño dispositivo posea todo lo que pueda necesitar.

Una vez desarrollada la matriz el resultado de la misma es de 2.52, es decir EMTTEL S.A. E.S.P. está por encima de la calificación promedio (2.5), lo que significa que la empresa cuenta con muy buenas expectativas para aprovechar las oportunidades que el entorno le presenta, sin embargo el margen con respecto al promedio es muy cerrado lo cual quiere decir que no debe dejar de lado las amenazas que se presentan ya que un pequeño descuido y estas pueden ocasionar que la organización pierda valor y se enfrente a serios inconvenientes, por lo tanto debe tomar las oportunidades y evitar o disminuir el impacto de las amenazas.

3.3 MATRIZ D.O.F.A

Con el fin de generar las posibles estrategias a implementarse dentro de la organización, se hace uso de esta herramienta para efectuar una evaluación del diagnóstico anteriormente descrito y así obtener las mejores iniciativas para ser llevadas a cabo.

En primer lugar se hará una priorización de los factores más urgentes, tanto internos como externos para la empresa y de acuerdo a ellos se planteará el cuadro evaluativo:

Las fortalezas más representativas son:

- ❖ Capacidad de endeudamiento.
- ❖ Viabilidad para la disminución de costos de transacción.
- ❖ Disposición para disminuir los beneficios o utilidades.
- ❖ Pertenencia con la empresa.
- ❖ Participación de EMTTEL en el mercado.
- ❖ Infraestructura avanzada en telecomunicaciones. Plataformas para servicios de: telefonía básica, Internet alta velocidad (ADSL, cable modem), televisión, Vo IP multiservicios, banda ancha inalámbrica y servicios de NGN, WiFi, Wimax.

Las debilidades que más se destacan son:

- ❖ Estructura organizacional integral de todos los procesos del cliente, comercial y ventas, entre otros.
- ❖ Sistemas de gestión que soporten de manera integrada la operación del negocio.
- ❖ Estructura organizacional que integre todos los procesos técnicos para la instalación y mantenimiento preventivo y correctivo de los servicios.
- ❖ Rentabilidad financiera.
- ❖ Recuperación de cartera activa e inactiva.
- ❖ Viabilidad para disminuir los costos de producción del servicio.

Las principales oportunidades son:

- ❖ Política sectorial por parte del gobierno de las TIC para masificación de internet.
- ❖ Alianzas estratégicas en nuevos negocios y servicios.
- ❖ Tendencia de los usuarios a adquirir mayores velocidades que garantiza el desempeño y abre la puerta a nuevas aplicaciones.
- ❖ Acceso a recursos del Fondo de Comunicaciones.
- ❖ Percepción de los clientes frente a EMTEL S.A. E.S.P.
- ❖ Difusión de la red Wimax que facilita el acceso a los clientes a la banda ancha.

Las amenazas más urgentes son las siguientes:

- ❖ Bajo nivel de ingreso en la ciudad por consiguiente falta de capacidad de pago en los servicios.
- ❖ Favorecimiento en la reglamentación CRT a favor de operadores internacionales.
- ❖ Ingreso de grandes grupos económicos en el mercado nacional de las telecomunicaciones con poder de negociación y musculo financiero.
- ❖ Reglamentación con respecto a la desagregación del bucle de abonado y compartición de infraestructura.
- ❖ Preferencia del mercado hacia la telefonía móvil.
- ❖ Hurto de cable de telecomunicaciones.

Posterior a esta ponderación se condensan en una tabla en la cual se establezca un cruce entre ellas y se obtengan un grupo de estrategias acordes con las condiciones del entorno.

Tabla 7. Matriz D.O.F.A.

MATRIZ DOFA – EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE POPAYÁN EMTTEL S.A. E.S.P.

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Capacidad de endeudamiento.		Estructura organizacional integral de todos los procesos del cliente, comercial y ventas, entre otros.	
Viabilidad para la disminución de costos de transacción.		Sistemas de gestión que soporten de manera integrada la operación del negocio.	
Disposición para disminuir los beneficios o utilidades.		Estructura organizacional que integre todos los procesos técnicos para la instalación y mantenimiento preventivo y correctivo de los servicios.	
Pertenencia con la empresa.		Rentabilidad financiera.	
Participación de EMTTEL en el mercado.		Recuperación de cartera activa e inactiva.	
Infraestructura avanzada en telecomunicaciones. Plataformas para servicios de: telefonía básica, Internet alta velocidad (ADSL, cable modem), televisión, Vo IP multiservicios, banda ancha inalámbrica y servicios de NGN, WiFi, Wimax.		Viabilidad para disminuir los costos de producción del servicio.	
OPORTUNIDADES		DO	
Política sectorial por parte del gobierno de las TIC para masificación de internet.			
Alianzas estratégicas en nuevos negocios y servicios.			
Tendencia de los usuarios a adquirir mayores velocidades que garantiza el desempeño y abre la puerta a nuevas aplicaciones.			
Acceso a recursos del Fondo de Comunicaciones.			
Percepción de los clientes frente a EMTTEL S.A. E.S.P.			
Difusión de la red Wimax que facilita el acceso a los clientes a la banda ancha.			
	FO	DO	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar la participación en nuevos mercados. 2. Inversión en nuevas plataformas tecnológicas. 3. Desarrollar una cultura enfocada hacia el cliente. 4. Realizar procesos de emprendimiento que generen nuevas empresas en el municipio de Popayán. 5. Controles a los paquetes de servicios que ofrece EMTTEL S.A. E.S.P. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un cronograma para la implementación de la nueva estructura organizacional. 2. Ajustar la política y sistemas de cobro de cartera. 3. Mejorar la relación con los proveedores y distribuidores. 	
AMENAZAS		DA	
Bajo nivel de ingreso en la ciudad por consiguiente falta de capacidad de pago en los servicios.			
Favorecimiento en la reglamentación CRT a favor de operadores internacionales.			
Ingreso de grandes grupos económicos en el mercado nacional de las telecomunicaciones con poder de negociación y musculo financiero.			
Reglamentación con respecto a la desagregación del bucle de abonado y compartición de infraestructura.			
Preferencia del mercado hacia la telefonía móvil.			
Hurto de cable de telecomunicaciones.			
	FA	DA	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ajustar portafolio de servicios de acuerdo a los nichos de mercado. 2. Establecer una política de responsabilidad social. 3. Adaptarse a las nuevas reglamentaciones emitidas por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones. 4. Realizar estudios frente a los beneficios de la telefonía fija con los clientes actuales. 5. Habilitar líneas de comunicación para el reporte de hurto de cable. Líneas de emergencia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acuerdo de pago con los clientes en mora. 2. Identificación de no conformidades y eliminación de las causas. 3. Establecer políticas de fidelización de clientes. 	

Las estrategias propuestas de acuerdo a la ponderación desarrollada en las matrices EFE Y EFI son:

Estrategias de crecimiento FO

Estas estrategias se caracterizan por el hecho de ser consideradas como ofensivas, con las cuales se puede establecer que la organización se encuentra en una posición ideal, donde se presenta un rápido crecimiento y un cumplimiento de los objetivos propuestos.

Brinda a la empresa la posibilidad de incrementar su valor, de aumentar su participación en el mercado, así como ofrecer servicios de calidad y que son desarrollados de manera eficiente, imprimiendo un valor agregando a los mismos; se establece una relación gana – gana con el cliente.

Dentro de la evaluación realizada se determinaron las siguientes estrategias:

- ❖ Ampliar la participación en nuevos mercados.
- ❖ Inversión en nuevas plataformas tecnológicas.
- ❖ Desarrollar una cultura enfocada hacia el cliente.
- ❖ Realizar procesos de emprendimiento que generen nuevas empresas en el municipio de Popayán.
- ❖ Controles a los paquetes de servicios que ofrece EMTel S.A. E.S.P.

Estrategias de mejoramiento DO

Este tipo de estrategias permiten generar una orientación que posibilite superar las debilidades, buscando con ello aprovechar las oportunidades que el mercado presenta, es decir que se pretende es darle la oportunidad a la organización de que mejore sus puntos débiles con iniciativas oportunas y creativas para obtener un reposicionamiento y pueda aprovechar lo que el mercado le brinda.

Estas estrategias brindan la posibilidad a la compañía de que se mantenga en el mercado, pero con la condición de que se vuelva innovadora en la forma en que afronta sus debilidades y no se deje absorber por el entorno.

La evaluación anterior permitió obtener las siguientes estrategias:

- ❖ Establecer un cronograma para la implementación de la nueva estructura organizacional.
- ❖ Ajustar la política y sistemas de cobro de cartera.
- ❖ Mejorar la relación con los proveedores y distribuidores.

Estrategias de protección FA

Estas estrategias permiten que la organización en cierta medida se proteja de los factores externos que la pueden afectar, en ese sentido la organización tiene que emplear sus fortalezas en busca de sortear las amenazas que el entorno le plantea y que están fuera de su control.

Las organizaciones en este sentido desarrollan estrategias que permitan mejorar su imagen frente a la comunidad, para que posibilite el atraer y retener tanto a sus clientes actuales como a los nuevos nichos de mercado donde piense incursionar.

De acuerdo al análisis anterior, las estrategias obtenidas son las siguientes:

- ❖ Ajustar portafolio de servicios de acuerdo a los nichos de mercado.
- ❖ Establecer una política de responsabilidad social.
- ❖ Adaptarse a las nuevas reglamentaciones emitidas por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones.
- ❖ Realizar estudios frente a los beneficios de la telefonía fija con los clientes actuales.
- ❖ Habilitar líneas de comunicación para el reporte de hurto de cable. Líneas de emergencia.

Estrategias de reducción DA

Estas estrategias se fundamentan en la visión de combatir las amenazas cuando no se tienen las fortalezas necesarias, es decir que se pretende reducir al máximo los posibles inconvenientes que se estén presentando y así seguir funcionando, ya que dado el caso de que la situación no pueda ser controlada se tienen que buscar acciones para eliminar totalmente la crisis, dando un nuevo enfoque a la organización.

Dentro de muchos aspectos a tener en cuenta, uno de los principales es fidelizar al cliente para que asiera la empresa se pueda sostener y desarrollar acciones correctivas que la impulsen nuevamente en el mercado y le dé nuevamente un posicionamiento para competir con los grandes conglomerados.

La evaluación, de acuerdo a la matriz D.O.F.A. arrojó las siguientes estrategias:

- ❖ Acuerdo de pago con los clientes en mora.
- ❖ Identificación de no conformidades y eliminación de las causas.
- ❖ Establecer políticas de fidelización de clientes.

De esta forma, cada uno de los cuadrantes dentro de la matriz D.O.F.A. arrojó un grupo de estrategias pertinentes para la organización a fin de que esta pueda afrontar los desafíos que se le presentan, así como aprovechar las oportunidades del entorno de acuerdo a sus fortalezas y debilidades, buscando hacerse más competitiva y entregar un mayor valor a los clientes.

3.4 EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS – MATRIZ IE.

Posterior a la etapa de diagnóstico, se analiza cada una de las estrategias en la matriz Interna-Externa la cual complementó el estudio para definir la toma de decisiones. La matriz IE consta de nueve celdas, que se dividen en tres grandes grupos que tienen diferentes implicaciones estratégicas; las celdas I, II, IV corresponden a estrategias para crecer y construir. Las celdas III, V, VII corresponden a estrategias para conservar y mantener. Finalmente las celdas VI, VII, IX corresponden a estrategias para cosechar o enajenar.

Tabla 8. Matriz IE

MATRIZ INTERNA – EXTERNA DE LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE POPAYÁN EMTel S.A. E.S.P.		TOTALES DE LA MATRIZ EFI		
		SOLIDO 3.0 A 4.0	PROMEDIO 2.0 A 2.99	DÉBIL 1.0 A 1.99
TOTALES DE LA MATRIZ EFE	ALTO 3.0 A 4.0	FO-1 FO-2 FO-3 FO-4 FO-5		DO-1 DO-2 DO-3
	MEDIO 2.0 A 2.99			DA-1
	BAJO 1.0 A 1.99	FA-2 FA-3 FA-4 FA-5	FA-1	DA-2 DA-3

La nomenclatura empleada para representar las estrategias dentro de la matriz se estableció de acuerdo al lugar donde se originaron, es decir el punto de cruce y el número de la estrategia en ese cuadrante. Igualmente para determinar su ubicación dentro de la matriz, se utilizó la sumatoria de los resultados ponderados de las fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas que pretendían potencializar o contrarrestar, claro está de acuerdo al cuadrante en el que se crucen dentro de la matriz D.O.F.A.

Como se puede apreciar en la Matriz IE, las estrategias planteadas se encuentran distribuidas en toda la tabla, lo cual permite evidencia que las mismas están buscando afrontar desde diferentes ángulos los diversos factores que impactan a la organización, ya sea para potencializarlos o neutralizarlos, es decir que la empresa pretende obtener un buen posicionamiento que le permita sobre salir frente a sus competidores, buscando ofrecer servicios completos, de calidad, acordes a las necesidades de los clientes, con un mayor valor agregado y que le posibilite convertirse en el líder de mercado, con ventajas competitivas fuertes frente a la competencia.

Por otra parte, si se decide hacer un análisis más general frente a la organización, haciendo uso de la misma matriz se obtiene que:

Tabla 9. Matriz IE- General

MATRIZ INTERNA – EXTERNA GENERAL, DE LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE POPAYÁN EMTEL S.A. E.S.P.		TOTALES DE LA MATRIZ EFI		
		SOLIDO 3.0 A 4.0	PROMEDIO 2.0 A 2.99	DÉBIL 1.0 A 1.99
TOTALES DE LA MATRIZ EFE	ALTO 3.0 A 4.0	I	II	III
	MEDIO 2.0 A 2.99	IV	V	VI
	BAJO 1.0 A 1.99	VII	VIII	IX

Para el análisis de esta matriz se tuvo en cuenta las calificaciones totales arrojadas por las matrices de evaluación de los factores internos y externos (EFI y EFE); de acuerdo a los resultados el punto donde convergen es en el cuadrante V, dentro del cual la recomendación estratégica es retener y mantener, lo cual conlleva a un gran esfuerzo por parte de la empresa para mejorar su posición en el mercado, buscando incrementar sus clientes con los servicios actuales, así como desarrollar mejoras innovadoras igualmente para atraer clientes.

Si se observa, las recomendaciones en las dos evaluaciones tienden a ser muy similares, ya que ambas recomiendan que busque entregar cosas nuevas, que impacten y le permitan mejorar su posición en el mercado.

Con estas evaluaciones se logra obtener un panorama bastante claro de que es lo que la empresa necesita, con lo cual se pueden diseñar y llevar a cabo las iniciativas pertinentes para impulsar a la organización y que sea capaz de afrontar las condiciones que el entorno le proponga.

4 PLAN ESTRATÉGICO

La Gerencia de EMTel S.A. E.S.P ha propuesto la elaboración de un Plan Estratégico 2012-2016, para lo cual se han definido unos lineamientos y objetivos que guiaran el logro de los resultados esperados de la ejecución de dicho Plan.

El objetivo principal del plan es brindarle a la organización una guía con la cual desempeñarse en el entorno, debido a que en él se representan las metas que la empresa desea cumplir, y de manera muy general como espera alcanzarlas.

La identificación de los Lineamientos Estratégicos se fundamenta en el análisis previo realizado a EMTel S.A. E.S.P., dentro del cual se tuvo en cuenta la situación del entorno externo e interno de Empresa.

4.1 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

a) Maximizar ingresos

- ❖ Recuperar reconocimiento y fidelización del cliente.
- ❖ Optimizar los canales de comunicación con los clientes.
- ❖ Establecer directrices de cultura de pago.
- ❖ Fortalecer la venta de los diferentes servicios que presta la empresa.
- ❖ Potencializar la ampliación de la infraestructura para una mayor cobertura en la región.

b) Racionalizar costos

- ❖ Actualizar la plataforma tecnológica a fin de reducir los costos.
- ❖ Consolidar el sistema de información de la empresa.
- ❖ Implementar un sistema de gerencia financiera.
- ❖ Establecer un plan de inversiones.

c) Desarrollo integral del Talento Humano

- ❖ Desarrollar un sistema de capacitación y entrenamiento del talento humano.

- ❖ Fortalecer positivamente el clima organizacional.
- ❖ Adecuar la cultura organizacional a las nuevas dinámicas en las que se desenvuelve la empresa.

d) Optimizar la calidad en la prestación del servicio

- ❖ Optimizar las plataformas existentes para la prestación de los servicios.
- ❖ Diseñar y desarrollar un plan de mantenimiento de la infraestructura.

e) Fortalecer el sistema de gestión de calidad.

Los lineamientos se enfocan en las principales metas que la compañía desea alcanzar.

4.2 EJES ESTRATÉGICOS

De acuerdo a los lineamientos planteados, y con el fin de poder alcanzarlos, se establecen los ejes estratégicos que se acoplarían a la visión de la empresa; los considerados para el desarrollo del plan estratégico de EMTTEL S.A. E.S.P. son los siguientes:

- ❖ **Crecimiento económico sostenible**
- ❖ **Optimizar la calidad del servicio**
- ❖ **Optimizar la eficiencia de los procesos de la empresa**
- ❖ **Desarrollo integral del talento humano**

4.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los principales objetivos tenidos en cuenta para el desarrollo del plan, que guiaran y bajo los cuales se alinearan y desplegaran los planes operativos, procesos y demás, se enfocan en lograr que la organización obtenga un crecimiento y sostenibilidad dentro del mercado, potenciando todas sus actividades para hacerla más competitiva y adaptable al cambio.

Para lograr su cumplimiento y eficacia, los objetivos estratégicos corporativos fueron definidos, teniendo en cuenta el estudio previo de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades analizadas en el DOFA de EMTTEL S.A. E.S.P.

Además, los objetivos se determinaron en función de la visión y misión corporativa de la empresa.

La Empresa de Telecomunicaciones de Popayán EMTTEL S.A. E.S.P. definió trabajar con ocho objetivos estratégicos, los cuales presentan igual grado de importancia para las aspiraciones de la organización, ajustados a su misión y encaminados a cumplir las metas proyectadas. Ellos son:

- a) Maximizar ingresos.
- b) Racionalizar costos.
- c) Ampliar el mercado local y regional.
- d) Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.
- e) Fortalecer el sistema de gestión de calidad.
- f) Fortalecer la plataforma tecnológica de la empresa.
- g) Mejorar el clima organizacional.
- h) Mejorar las competencias del talento humano.

4.4 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Las iniciativas estratégicas como los objetivos estratégicos se determinaron desde las cuatro perspectivas estratégicas seleccionadas para el desarrollo de la empresa. Las perspectivas a considerar son: Financiera, Clientes y Mercadeo, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento; como resultado de ello, se determinó lo siguiente:

a) Iniciativa Financiera

- ❖ Realizar los activos improductivos de la empresa.
- ❖ Disminuir los tiempos de rotación de cartera.
- ❖ Desarrollar un programa de administración financiera.

b) Iniciativa Clientes y Mercadeo

- ❖ Expandir servicios a nichos de mercado no atendidos.
- ❖ Fortalecer el portafolio de servicios.
- ❖ Mantener e incrementar el nivel de ingresos por servicios
- ❖ Desarrollar alianzas estratégicas.
- ❖ Optimizar el sistema de atención de clientes.

c) Iniciativas Procesos Internos

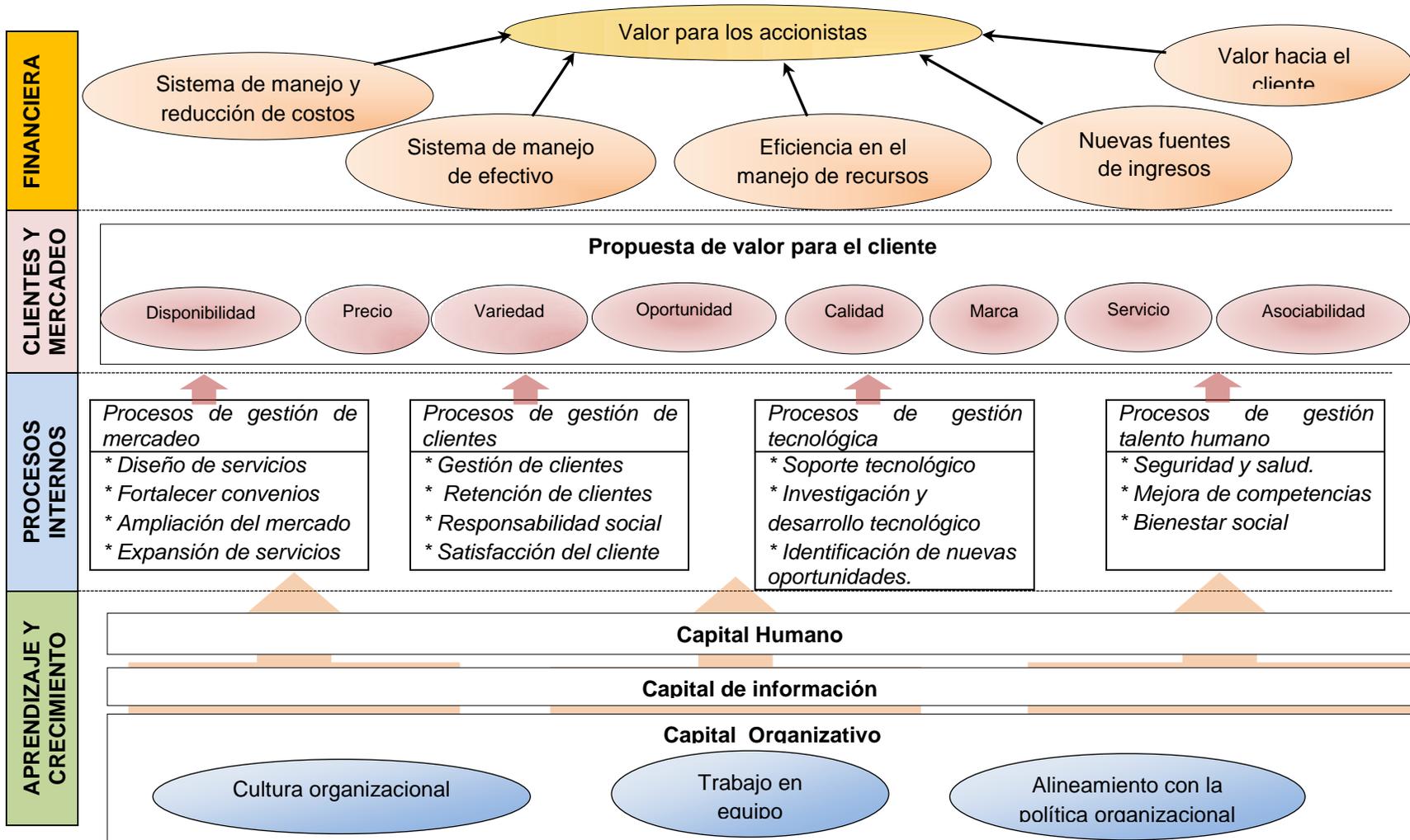
- ❖ Certificación del sistema de gestión de calidad.
- ❖ Establecer plan de inversiones a largo plazo.
- ❖ Fortalecer la infraestructura tecnológica y de conectividad.

d) Iniciativas Aprendizaje y Crecimiento

- ❖ Promover una cultura de reconocimiento al logro de resultados y fortalecimiento de la comunicación interna.
- ❖ Fortalecer el desarrollo de ambientes de trabajo saludables.
- ❖ Optimizar las habilidades del personal de EMTel S.A. E.S.P.
- ❖ Optimizar el sistema de contratación.

4.5 PROPUESTA DE MAPA ESTRATÉGICO

Figura 12. Mapa Estratégico de EMTTEL S.A. E.S.P.



De acuerdo con las disposiciones anteriormente planteadas, y tomando en consideración las diferentes opiniones que dentro de las reuniones fueron planteadas por los líderes de los procesos; se realizó el anterior diagrama el cual se propone como mapa estratégico, dentro de este se pretende brindar, de manera general, como se encuentra pensada la organización y cuál es la incidencia de cada uno de los procesos dentro de esta macro-estructura organizacional.

Se pretende que este mapa establezca una nueva forma de ver y entender la empresa y lo que se pretende entregar como valor al cliente para que este nos reconozca, se fidelice y atraiga a nuevos usuarios.

El mapa estratégico pretende comunicar la estrategia a todas las personas que tiene que ejecutarla, es decir los empleados de la empresa. El mapa cuenta la historia de la estrategia, muestra cómo la empresa logrará su visión a través de objetivos concretos.

4.6 PROYECTOS ESTRATÉGICOS

La documentación de los proyectos que se propusieron para que fuesen llevados a cabo por EMTel S.A. E.S.P. se encuentra referenciada en un archivo de Excel, que está contenido en el CD-ROM de anexos del presente trabajo.

(Anexo C CD-ROM Cuadro de Planeación Estratégica)¹³

Dentro del archivo lo que se pretende es brindar una imagen global de como se estructuró el plan estratégico y hacia a que apunta cada una de las determinaciones planteadas, ya que permite ver el desencadenamiento desde las perspectivas hasta el presupuesto de cada uno de los proyectos.

El desarrollo de un diagrama de este estilo, permite que toda la organización se ubique dentro sistema y vea cuales son las incidencias de su trabajo, que afectara y como sus aportes se verán reflejados dentro de toda la organización.

Un plan estratégico presentado desde este ángulo, permite al responsable del seguimiento y la medición de los resultados, conocer donde tiene que intervenir si

¹³ Nota aclaratoria: El documento que se entrega, es un desarrollo personal, estructurado de acuerdo a las recomendaciones efectuadas por el asesor académico Mg. Héctor Alejandro Sánchez, y contiene información destinada solo para consulta.

se presenta algún inconveniente y no afectar todo el plan, se concentra en las áreas específicas.

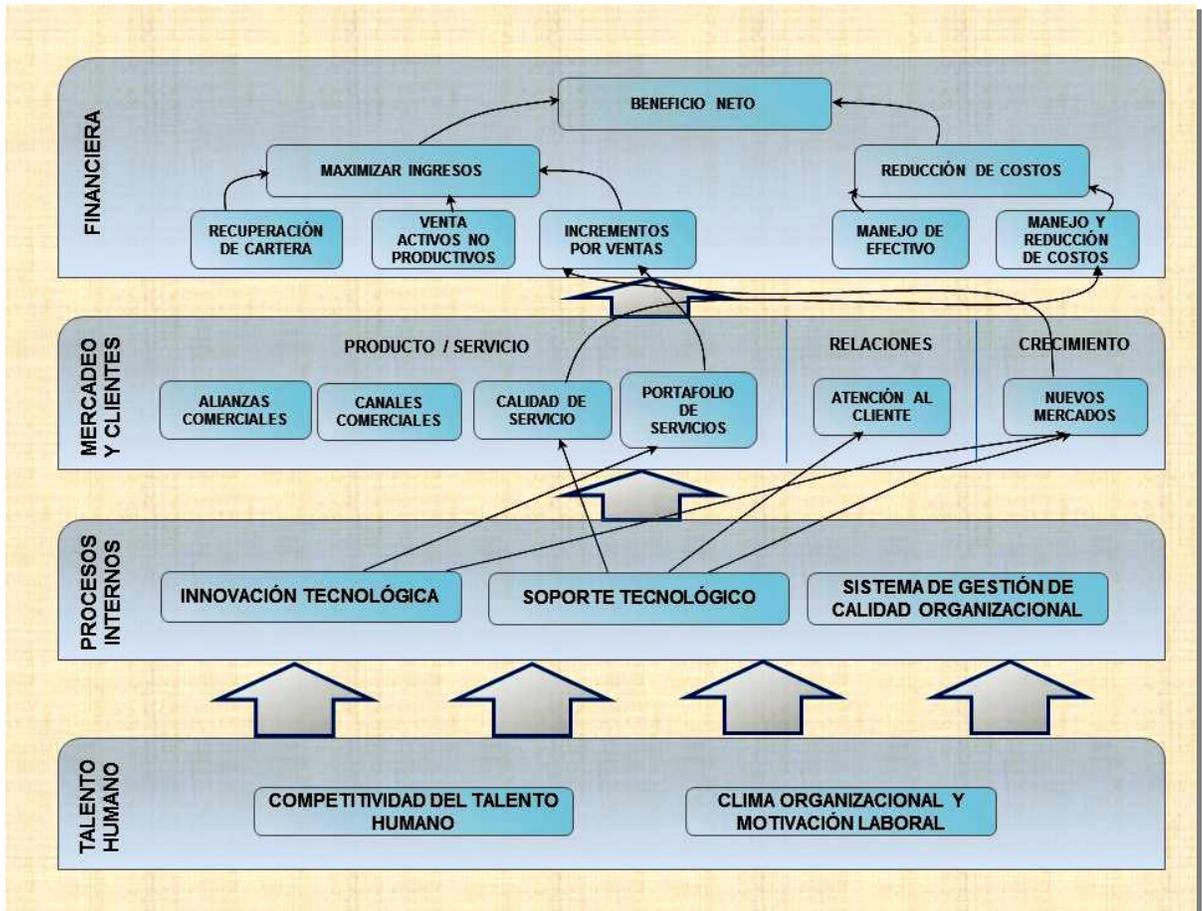
Igualmente el cuadro, facilita el entendimiento por parte de los líderes y la realización de las actualizaciones que se consideren necesarias, ya que lo que se ha estructurado no representa un “dogma” inmodificable.

4.7 PROPUESTA DE BALANCE SCORECARD - BSC

Dentro de toda planeación estratégica se hace imperioso el poder llevar un control y seguimiento de las diferentes actividades planteadas, sin embargo el estar remitiéndose al archivo macro donde se encuentra depositado todo el plan se vuelve dispendioso y puede causar confusiones, por tal motivo el contar con una herramienta más sencilla pero que enmarque todo el pensamiento estratégico, se convierte en un instrumento esencial para facilitar el control por parte del líder encargado de la planeación, debido a que se centra principalmente en las alertas que el sistema le pueda generar, de esa forma se remite al punto específico encargado, y evalúa las diferentes acciones que dentro de él realicen para encontrar el problema.

Con el fin de brindar esta herramienta, se plantea una propuesta general de como se podría estructurar el BSC. Sin embargo, se deja claridad que este solo representa un modelo base, que dadas las condiciones de la organización se debe adaptar para cumplir con los requisitos que sean necesarios.

Figura 13. Diagrama de Balance Scorecard



El diagrama pretende evidenciar como se desarrollan las interacciones entre las diferentes perspectivas e igualmente de los procesos que se encuentran dentro de cada uno de ellos.

Esta presentación representa como las diferentes iniciativas buscan encadenarse de tal forma que se logre a satisfacción la visión de la empresa.

Tabla 10. Propuesta de Balance Scorecard

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	FORMULA	META	INICIATIVA ESTRATEGICA	ESCALA SEMAFORO
FINANCIERA	MAXIMIZAR INGRESOS	Incremento en los ingresos	$\frac{\text{Ingresos anuales}}{\text{Ingresos anuales del periodo anterior}}$	80%	REALIZAR LOS ACTIVOS NO PRODUCTIVOS DE LA EMPRESA	100%
					DISMINUIR LOS TIEMPOS DE ROTACION DE CARTERA	97%
					INCREMENTAR LAS VENTAS DE LOS SERVICIOS	95%
					INCURSIONAR EN NUEVOS SECTORES	93%
	RACIONALIZAR COSTOS	Reduccion de costos	$\frac{\text{Total costos reducidos al año}}{\text{Total costos reducidos del año anterior}}$	50%	IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE MANEJO DE EFECTIVO	90%
					IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE MANEJO Y REDUCCION DE COSTOS	85%
CLIENTE Y SERVIDOR	AMPLIAR EL MERCADO LOCAL Y REGIONAL	Nuevos clientes	$\frac{\% \text{ de ampliacion dentro del sector a atender (comunas o municipios)}}{\% \text{ de nuevos clientes en las zonas}} \times \frac{\text{No total de clientes}}{\text{No total de clientes}}$	80%	EXPANDIR LOS SERVICIOS A NICHOS NO ATENDIDOS	80%
					FORTALECER EL PORTAFOLIO DE SERVICIOS	75%
					MANTENER E INCREMENTAR EL NIVEL DE INGRESOS POR SERVICIOS	70%
					DESARROLLAR ALIANZAS ESTRATEGICAS	65%
	MEJORAR EL NIVEL DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES	Satisfaccion del cliente	$\frac{\% \text{ de satisfaccion del cliente se llevaran a cabo encuestas de satisfaccion}}{\% \text{ de satisfaccion del cliente se llevaran a cabo encuestas de satisfaccion}}$	100%	OPTIMIZAR EL SISTEMA DE ATENCION DE CLIENTES	60%
					FORTALECER EL SISTEMA DE SATISFACCION DEL CLIENTE	55%
DESARROLLAR BUENAS PRACTICAS DE TRABAJO	50%					
PROCESOS	FORTALECER EL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	Certificacion de Calidad	$\frac{\% \text{ de implementacion del SGC}}{\% \text{ de implementacion del SGC}} \times \frac{\text{No de activades realizadas}}{\text{No de actividades programadas}}$	100%	FORTALECER EL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	45%
	FORTALECER LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA DE LA EMPRESA	Mejora de las plataformas	$\frac{\% \text{ de mantenimiento y actualizacion de las plataformas de la empresa}}{\% \text{ de mantenimiento y actualizacion de las plataformas de la empresa}}$	80%	DESARROLLAR UN PLAN DE INVERSIONES A LARGO PLAZO	40%
					FORTALECER Y OPTIMIZAR LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA Y DE CONECTIVIDAD	35%
PERSONAL	MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL	Evaluacion del clima organizacional	$\frac{\% \text{ de satisfacion de los emreados se llevaran a cabo encuestas de satisfacion}}{\% \text{ de satisfacion de los emreados se llevaran a cabo encuestas de satisfacion}}$	100%	PROMOVER UNA CULTURA DE RECONOCIMIENTO AL LOGRO DE RESULTADOS	30%
					FORTALECER LA COMUNICACIÓN INTERNA	25%
					FORTALECER EL DESARROLLO DE AMBIENTES SALUDABLES DE TRABAJO	20%
	MEJORAR LAS COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO	Desarrollo del Talento Humano	$\frac{\% \text{ de capacitaciones realizadas}}{\% \text{ de capacitaciones programadas}}$	100%	OPTIMIZAR LAS HABILIDADES DEL PERSONAL	15%
					FORTALECER EL SISTEMA DE RETIRO VOLUNTARIO	10%
					OPTIMIZAR LA TERCERIZACION DE SERVICIOS DE INSTALACION	5%

Véase:

Anexo D. CD-ROM Propuesta de Balance Scorecard

Esta propuesta pretende enmarcar a toda la organización dentro de un sistema que permita hacer un seguimiento a los principales lineamientos que guían la empresa y que buscan cumplir con la visión planteada.

El sistema se enmarca dentro de los principales objetivos estratégicos, con el fin de evaluar su evolución y si se están alcanzando como se había planteado. Cada uno de estos objetivos cuenta con un grupo de iniciativas con la cuales se espera que se pueda llegar a un pleno cumplimiento de lo establecido.

Con el fin de brindar un medio para evaluar el alcance de los objetivos se establecen algunos indicadores que brinden en que escala de logro van dichos planteamientos, de tal forma que se puedan establecer los correctivos necesarios para ajustarlos y poder obtener los resultados esperados.

Esta forma de organización permite que el líder encargado de coordinar el proceso de planeación, tenga las herramientas suficientes para hacer un seguimiento mas practico, enfocándose en el área problemática, y no realizando una evaluación de todo el sistema para encontrar el punto crítico.

Finalmente, se establece una escala semáforo en la que de acuerdo al porcentaje o cantidad alcanzada se situara en un punto especifico y de tal forma hacer la inferencia, de si se está acorde con lo planeado o hay que efectuar una revisión más profunda. Es de aclarar que se encuentran disponibles software que arrojan este tipo de alertas de manera automática, solo se debe alimentarlo y estar efectuando las respectivas retroalimentaciones, para que se encuentre actualizado y brinde datos verídicos.

5 CONCLUSIONES

De acuerdo al trabajo realizado, se evidencia que EMTEL S.A. E.S.P. desarrolla sus actividades, de forma que pueda brindar un buen servicio y que este no le genere sobre costos de producción, sin embargo esto no se encuentra estructurado de ninguna forma que permita ser eficientes en la producción y que entregue el máximo margen de beneficios. Dadas estas condiciones se puede concluir que:

- ❖ No se cuenta con un sistema que soporte las nuevas dinámicas del mercado, que integre las diferentes áreas y mejore la eficiencia de la organización.
- ❖ EMTEL S.A. E.S.P. posee una gran capacidad para afrontar las condiciones del mercado, pero la falta de una planeación, que guie sus acciones o establezca unos lineamientos la vuelve vulnerable a las condiciones competitivas del entorno.
- ❖ Las nuevas reglamentaciones planteadas para la industria, generan tanto oportunidades como amenazas, ya depende de la organización, en este caso EMTEL S.A. E.S.P., determinar las pautas a seguir para afrontarlas, y no dejarse consumir por el mercado.
- ❖ La implementación de un plan estratégico contribuirá al fortalecimiento de las actividades de la empresa y a la generación de ventajas competitivas.
- ❖ El plan estratégico permite que la organización encaminen la energía de la organización hacia una visión compartida y con convicción de que puede llevar a cabo todos los objetivos propuestos.

- ❖ El compromiso con la organización y la comunicación fluida y eficaz son dos de los requerimientos que permiten la elaboración de un plan estratégico real, efectivo y sobre todo viable.

- ❖ La planificación estratégica implica el trabajo de equipos interdisciplinarios y herramientas propias de las disciplinas que participan en su elaboración e implementación.

- ❖ La planeación estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino.

6 RECOMENDACIONES

Tomando en consideración las evidencias arrojadas dentro del diagnóstico organizacional, se plantean las siguientes recomendaciones

- ❖ Se hace imperativo la puesta en marcha de un sistema que integre todos los procesos, bajo un nuevo enfoque, el cual le permita ser más eficientes, mejorando la calidad de los servicios y que logre incrementar los márgenes de rentabilidad.
- ❖ Debido a las nuevas reglamentaciones emanadas por el gobierno, se han puesto a disposición de este sector recursos y proyectos para dinamizarlo y lograr un crecimiento del mismo, sin embargo también se han abierto entradas a grandes conglomerados; dadas estas condiciones, el protegerse fidelizando clientes y realizando un reposicionamiento de marca, se convierten en algunas de las estrategias necesarias para mantenerse en el mercado. Igualmente aprovechando los nuevos recursos, se deben gestionar propuestas productivas para realizar inversiones rentables y así diversificar los servicios que se prestan, buscando satisfacer en su totalidad las necesidades de los usuarios.
- ❖ Establecer un programa efectivo de recuperación de cartera, por medio del cual se logren evidenciar las causantes de este problema y se implementen las acciones necesarias para contrarrestarlas.
- ❖ Optimizar las alianzas estratégicas con las diferentes empresas, para ofrecer un mejor servicio y con una variedad más amplia de recursos para satisfacer las necesidades de los usuarios. Igualmente potencializar la alianza con la fuerza pública para contrarrestar el hurto de cable.
- ❖ Enfatizar en el servicio al cliente debido a que este es su factor diferenciador.

- ❖ Mantener una constante retroalimentación de los procesos empresariales.

- ❖ Socializar el plan estratégico para conocer las apreciaciones de cada una de las áreas y de esa forma obtener un feedback que permita ajustarlo.

- ❖ Determinar un responsable para el liderazgo y coordinación del plan estratégico, que este al día con la implementación del mismo y que sus lineamientos son entendidos.

- ❖ El desarrollo del plan debe ser monitoreado a través del grupo de indicadores determinados, con el fin de efectuar un seguimiento permanente y de esa forma llevar a cabo las actualizaciones y ajustes necesarios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ❖ ARMIJO, Marianela. Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público (versión preliminar) [en línea]. Área de Políticas Presupuestales y Gestión Pública ILPES/CEPAL, 2009. 103p. [consultado 27 de Octubre de 2012]. Disponible en internet: http://www.eclac.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/MANUAL_PLANIFICACION_ESTRATEGICA.pdf
- ❖ BERMEO MUÑOZ, José Reinel. (2010). Notas de clase sobre gerencia estratégica. FCCEA, Universidad del Cauca. Popayán. 2010
- ❖ CARRETO, Julio. Matriz DOFA y Análisis PEST [en línea]. 2010. 30 p. [consultado 30 de Octubre de 2012]. Disponible en internet: <http://es.scribd.com/doc/2268781/DOFA-FODA>
- ❖ COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Guía Nacional para la simplificación, el mejoramiento y la racionalización de procesos, procedimientos y trámites. Alcaldía Mayor de Bogotá, Subdirección Imprenta Distrital - DDDI. 14 p.
- ❖ COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Guía Nacional para la simplificación, el mejoramiento y la racionalización de procesos, procedimientos y trámites. Alcaldía Mayor de Bogotá, Subdirección Imprenta Distrital - DDDI. 32 p.
- ❖ COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, Op. cip., p 15.
- ❖ DAVID, Fred, La Gerencia Estratégica. Bogotá: Ediciones LEGIS, 1994. 363 p. ISBN 985-9042-39-2
- ❖ FONTALVO, Paulo. Febrero 18 de 2007. Especialista en gestión gerencial.
- ❖ GRANT, Robert. Dirección Estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones. Editorial Civitas, Madrid. (1996).

- ❖ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS y CERTIFICACIÓN. Trabajos escritos: presentaciones y referencias bibliográficas. NTC 1486, 5613, 4490. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2008. 92 p.
- ❖ IUDIDT Uruguay, Matriz DOFA, 6 p. [en línea]. 2009. [consultado 18 de Septiembre de 2012]. Disponible en internet: <http://es.scribd.com/doc/2192293/MATRIZ-FODA>
- ❖ KAPLAN, Robert. NORTON David. The Execution Premium, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Barcelona: Ediciones Deusto, 2008. 370 p ISBN 978-84-234-2680-5.
- ❖ PADRES, Elías Guillermo y TAPIA, Astiazarán Carlos. Guía para la elaboración de manuales de procedimientos un nuevo sonoro. Bogotá D.C., 2010. 38 p.
- ❖ PORTER, Michael. (1982). Cadena de valor
- ❖ PORTER, Michael. (1982). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la industria y la competencia. CECSA, México.
- ❖ Serna Gómez Humberto. (1997). *gerencia estratégica*. 3r editores, Bogotá.
- ❖ SIGEST, Sistema de Gestión Estratégica de la Guardia Civil. Mapas de Estrategia [en línea]. Madrid, 03 de Junio de 2008. 57 p. [consultado 25 de Octubre de 2012]. Disponible en internet: <http://www.madrid.es/UnidadWeb/Contenidos/EspecialInformativo/TemaEmergenciaYSeguridad/ObservatorioSeguridad/Actividades/JornadasBuenasPracticas/Estrategia/4.GdiaCivilMpasEstrgia.pdf>
- ❖ ZÚÑIGA CABRERA. Yudi Patricia. Manual de Procesos y Procedimientos para el Área Gerencial Administrativa y Asistencial de la Empresa Social del Estado ESE Suroriente. Trabajo de grado para optar por el título de Administradora de Empresas. Popayán-Colombia. Universidad del Cauca. Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas. Programa de Administración de Empresas. 2010. 15-19 p.

Jasfhflahdfadshladfb