

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA
DIME TELECOMUNICACIONES E.U.**

**ISABEL CRISTINA GONZÁLEZ GRISALES
BIBIANA MARCELA QUINTERO TORRES**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2014**

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA
DIME TELECOMUNICACIONES E.U.**

**ISABEL CRISTINA GONZÁLEZ GRISALES
BIBIANA MARCELA QUINTERO TORRES**

Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de Empresas

**Para el Profesor:
ORLANDO VÁSQUEZ CASTRO**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2014**

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	7
INTRODUCCIÓN	8
1. OBJETIVOS	10
2. HISTORIA DE LA EMPRESA.....	11
3. ANÁLISIS EXTERNO	12
3.1 ANÁLISIS PESTEL	12
3.1.1 Factores Políticos.....	12
3.1.2 Factores Económicos	14
3.1.3 Factores Sociales.....	16
3.1.4 Factores Tecnológicos	16
3.1.5 Factores Legales.....	19
3.1.6 Factores Ecológicos.....	20
3.2 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	21
3.2.1 Poder de Negociación de los Compradores	21
3.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores.....	22
3.2.3 Amenaza de Nuevos Competidores.....	22
3.2.4 Amenaza de Productos Sustitutos	24
3.2.5 Rivalidad entre los competidores.....	24
3.3 MATRIZ EXTERNA.....	25
3.3.1 Oportunidades	25
3.3.2 Amenazas.....	25
4. ANÁLISIS INTERNO.....	27
4.1 PERSONAL Y JEFATURAS	27
4.2 PORTAFOLIO DE SERVICIOS.....	29
4.3 MAPA DE PROCESOS	29
4.4 PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	30
4.5 PRINCIPALES RESULTADOS FINANCIEROS.....	32

4.6 CADENA DE VALOR	38
4.7 MATRIZ INTERNA	39
4.7.1 Fortalezas.....	39
4.7.2 Debilidades.....	39
5. ANÁLISIS DEL PERFIL COMPETITIVO	41
5.1. ANTECEDENTES	41
5.2. HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
5.2.1 Información Demográfica	42
5.2.2 Análisis de los resultados de la Encuesta	43
5.3. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	48
6. ANÁLISIS DOFA.....	50
6.1. MISIÓN Y VISIÓN ACTUAL	50
6.1.1 Misión	50
6.1.2 Visión.....	50
6.2. PROPUESTA MISIÓN Y VISIÓN	50
6.2.1 Misión	50
6.2.2 Visión.....	50
6.3. MATRIZ PEEA - OV.....	51
6.4. MATRIZ DOFA	53
7. PLAN ESTRATÉGICO.....	54
7.1. GERENCIA DEL CLIENTE	54
7.2. GERENCIA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	54
7.3. GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA.....	55
8. CONCLUSIONES.....	57
BIBLIOGRAFÍA.....	59
ANEXOS.....	62

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz de Evaluación Externa	26
Tabla 2. Matriz de Evaluación Interna	40
Tabla 3. Matriz de Perfil Competitivo	48
Tabla 4. Matriz PEEA - OV	51
Tabla 5. Matriz DOFA Dime Telecomunicaciones E.U.	53
Tabla 6. Estrategias Gerencia del Cliente.....	54
Tabla 7. Estrategias Gerencia de Productos y Servicios.....	55
Tabla 8. Estrategias Gerencia de Infraestructura	56

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Organigrama Dime Telecomunicaciones E.U.....	28
Ilustración 2. Mapa de Procesos Dime Telecomunicaciones E.U.....	30
Ilustración 3. Diagrama de Flujo del Proceso de Prestación de Servicios Dime Telecomunicaciones E.U	31
Ilustración 4. Balance General Dime Telecomunicaciones Nov/13 – Dic/12.....	32
Ilustración 5. Balance General Dime Telecomunicaciones Dic/13.....	33
Ilustración 6. Estado de Resultados Dime Telecomunicaciones Nov/13 – Dic/12	34
Ilustración 7. Estado de Resultados Dime Telecomunicaciones Dic/13	35
Ilustración 8. Principales Indicadores Dic/13	36
Ilustración 9. Cadena de Valor Dime Telecomunicaciones E.U.	38
Ilustración 10. Género de Encuestados.....	42
Ilustración 11. Edad de Encuestados.....	43
Ilustración 12. Calidad del servicio	44
Ilustración 13. Decisión de compra	45
Ilustración 14. Atención al usuario.....	46
Ilustración 15. Otros servicios	47
Ilustración 16. Gráfica PEEA - OV.....	52

RESUMEN

El presente trabajo de grado tiene por objetivo realizar el análisis estratégico de la empresa Dime Telecomunicaciones E.U., a partir del estudio de los factores internos y externos de la organización. La metodología empleada permitió realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa y del sector Telecomunicaciones, partiendo del Análisis Pestel y la evaluación de las cinco Fuerzas de Porter como herramientas del Análisis Externo para identificar las Amenazas y Oportunidades. Así mismo, al realizar el análisis al interior de la organización se determinaron sus fortalezas y debilidades.

Adicionalmente, se realizó una investigación de mercados de tipo cuantitativa, a partir de la cual se identificaron los factores de éxito que fueron evaluados en la Matriz de Perfil Competitivo, con el fin de determinar la posición de la empresa frente a sus principales competidores. De igual forma se construyó la matriz PEEA-OV para determinar la posición estratégica de la organización y finalmente se realizó la Matriz DOFA, en la cual se consolidaron todos los factores internos y externos identificados.

A partir de la Matriz DOFA, se realizó el planteamiento de las estrategias, empleando el modelo de la tres gerencias: Gerencia del Cliente, Gerencia de Productos y Servicios y Gerencia de Infraestructura, encaminadas al logro de los objetivos de la compañía, su posicionamiento en el mercado y su proyección en el tiempo.

Palabras claves: Análisis Externo, Análisis Interno, Matriz de Perfil Competitivo, Matriz PEEA-OV, Matriz DOFA, Plan Estratégico, Sector Telecomunicaciones.

INTRODUCCIÓN

En un mercado cada vez más exigente y globalizado, las compañías deben determinar cuál será la mejor estrategia con la cual competirán en la industria a la cual pertenecen si quieren ser exitosas y para ello, deben analizar con gran cuidado el ambiente externo en el cual operan para determinar las necesidades básicas de sus clientes potenciales e identificar las oportunidades y amenazas a las que se tendrán que enfrentar. De esta forma, las compañías contarán con herramientas que les permitirán estructurar estrategias con las cuales puedan minimizar el impacto de las amenazas que atenten contra la integridad y resultados de la misma y, responder eficazmente a las necesidades de sus clientes aprovechando las oportunidades que se les presente para generar ventajas frente a sus competidores.

Las compañías más exitosas son las que se preocupan por mejorar continuamente su eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta a los requerimientos de sus clientes, de esta forma mantienen su ventaja competitiva y generan una mayor rentabilidad. Quedarse inmóvil frente a un entorno tan dinámico es la mejor oportunidad que se le puede brindar a la competencia de apoderarse de nuestros clientes.

En este orden de ideas, las compañías requieren dotarse de nuevas capacidades y herramientas que les permita responder de una manera eficaz a los nuevos retos del negocio, para lograr esto es necesario plantear estrategias que se adapten a las nuevas condiciones del entorno que pueden ser desde mejorar los procesos internos de la compañía hasta

desarrollar novedosos productos y servicios que resulten atractivos para sus clientes.

En el presente trabajo nos concentraremos en analizar el ambiente interno y externo de la compañía Dime Telecomunicaciones, con el fin de identificar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, a partir de las cuales se plantearán las estrategias encaminadas al logro de los objetivos de la organización y su posicionamiento en el mercado.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar el análisis estratégico de la empresa Dime Telecomunicaciones E.U. (Franquicia de Movistar), con el fin de construir estrategias que le permitan ser competitiva en el mercado de las Telecomunicaciones.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar una investigación sobre el sector Telecomunicaciones a nivel local, regional y nacional.
- Recolectar información interna de la compañía.
- Realizar un diagnóstico general de la empresa Dime Telecomunicaciones E.U., con el fin de identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Sugerir estrategias encaminadas al logro de los objetivos de la compañía y su posicionamiento en el mercado.
- Poner en práctica los conocimientos que hemos adquirido a lo largo de la carrera.

2. HISTORIA DE LA EMPRESA

Dime Telecomunicaciones E.U. es una franquicia de Movistar ubicada en la ciudad de Cali, Colombia. Su objeto social es ofrecer servicios como ventas de planes pos pagos, prepagos y venta de equipos celulares.

Dime Telecomunicaciones fue fundada en el año 2008 con el principal objetivo de contribuir en el crecimiento de números de usuarios de la actual compañía Colombia Telecomunicaciones S.A. Movistar.

Inicialmente, el fundador de Dime Telecomunicaciones prestaba asesorías en los servicios que ofrece Movistar, pero una vez constituye la empresa comienza una nueva etapa como agente comercial autorizado por Movistar, pudiendo manejar todo un portafolio de servicios en Telecomunicaciones.

Más tarde la empresa presenta un crecimiento exponencial en el número de ventas, debido a la consolidación de un equipo de asesores profesionales en el tema de telecomunicaciones, caso contrario sucede en el área administrativa, lo que conlleva a la primera crisis financiera interna.

Debido a la falta de capital de trabajo, el propietario decide ceder la operación a cambio de asumir todas las obligaciones adquiridas hasta la fecha por la empresa y es ahí cuando uno de sus empleados asume el desafío.

A partir del año 2013 Dime Telecomunicaciones comienza a obtener recursos propios logrando cubrir todas sus obligaciones castigadas y renovando el contrato como agente comercial autorizado por la compañía Colombia Telecomunicaciones S.A. Movistar.

Actualmente Dime Telecomunicaciones se encuentra en el proceso de consolidación de toda la operación, con el principal objetivo de mantenerse en el tiempo y lograr ser el principal aliado de la compañía Colombia Telecomunicaciones S.A. Movistar en la comercialización de su portafolio de servicios.

3. ANÁLISIS EXTERNO

3.1 ANÁLISIS PESTEL

3.1.1 Factores Políticos

Colombia junto con otros 187 países, se comprometió en la Declaración del Milenio a velar por que se aprovechen los beneficios de las TIC en colaboración con el sector privado. Además, como parte específica de dicha declaración, nuestro país adquirió varios compromisos a nivel internacional, con el objetivo de reducir la brecha digital. En este sentido, los compromisos suscritos por Colombia fueron (i) el desarrollo de infraestructura de la información y las comunicaciones; (ii) acceso a la información y al conocimiento; (iii) creación de capacidades para uso y apropiación de TIC; (iv) fomento de confianza y seguridad en la utilización de éstas tecnologías y (v) promoción de un entorno propicio para las mismas.

De cara a estos desafíos, la política nacional en materia de TIC ha venido adelantando programas orientados a cimentar las bases necesarias para adelantar las tareas en la cuales el país se ha comprometido.

En este sentido, el Presidente Santos presentó la política de desarrollo para el sector TIC, acorde con los lineamientos del PNTIC, dentro del denominado Plan Vive Digital. Este Plan hace un diagnóstico de la situación de Colombia en materia de apropiación de las TIC e identifica las acciones que el país se ve avocado a emprender en aras de que los ciudadanos colombianos se inserten efectivamente dentro de la sociedad de la información. Vive Digital hace énfasis en la necesidad que existe para masificar el servicio de acceso Internet en Colombia y precisa los aspectos que actualmente limitan o dificultan la consecución de dicho logro.

Entre las barreras asociadas se encuentran, desde el punto de vista de la oferta (i) los elevados costos y complejidades para desarrollar infraestructura, especialmente la geografía del país y (ii) los limitados recursos públicos o del Estado para invertir en infraestructura. Desde la perspectiva de demanda, las barreras se asocian con (iii) la insuficiencia en el poder adquisitivo de los ciudadanos, específicamente para adquirir terminales y costear la disponibilidad del servicio de acceso Internet y (iv) la falta de percepción de necesidad de Internet de los ciudadanos y las microempresas, es decir la falta de apropiación de las TIC.

Vive Digital ha logrado que Colombia pase de 2,2 millones de conexiones a Internet a cerca de 8 millones en los últimos dos años. Durante este período, además, se han logrado importantes avances en materia de infraestructura como la adjudicación de la licitación del Proyecto Nacional de Fibra Óptica, que conectará a casi 100% de los municipios de Colombia.¹

¹ Reporte de Industria TIC. Bogotá, Noviembre de 2013 – No. 2. Recuperado el 22 de septiembre de 2013 de http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-4245_archivo_pdf.pdf

De igual manera, se han implementado medidas que han permitido a través de acciones público-privadas la masificación de Internet, de tal manera que las conexiones de banda ancha crecieron en 130% y los computadores en Colombia tienen hoy los precios más bajos en la región. Esto gracias a medidas como la reducción de aranceles y los subsidios para Internet dirigidos a los estratos más bajos.

3.1.2 Factores Económicos

El país continúa haciendo grandes esfuerzos que están encaminados en lograr la conectividad Digital del País, la disminución de la brecha Digital y permitir el crecimiento de Colombia en los pilares más importantes del sector TIC como Infraestructura y Acceso y uso de las TIC.

El país se posiciona mucho mejor según el último reporte publicado por el Foro económico Mundial mediante la medición del índice Networked Readiness Index - NRI, índice que busca evaluar el nivel relativo de desarrollo de los países en el desarrollo de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), donde Colombia ha alcanzado el puesto 66 en el ranking mundial en el 2013 de 144 países analizados con una puntuación de 3.91, subiendo 7 puestos en relación con el 2012.

Por otra parte, según el último análisis publicado por el informe Doing Business del Banco Mundial para el 2013, que muestra el clima de los países para hacer negocios, muestra que Colombia se ubica en el puesto 45 a nivel mundial sobre los 185 países que conforman la medición y conserva el tercer puesto comparado con los países de la región.

Por su parte, la Unión Internacional de Telecomunicaciones - UIT, ha publicado el informe del 2013 donde se establece el índice de Desarrollo de las TIC (IDI) el cual es una herramienta útil para la referencia y rastreo de los progresos generales de los países en la consecución de sociedades de la información, y en el cual Colombia sube una posición a nivel mundial alcanzando el puesto 77, mientras que regionalmente se encuentra en el puesto No. 7.

El sector de telecomunicaciones ha presentado históricamente crecimientos mayores a los de la economía general, con excepción del tercer trimestre del 2009 y segundo trimestre del 2011. Aunque desde el primer trimestre de 2011 se aprecia que la magnitud del crecimiento del sector ha sido inferior a la observada en los años 2004 a 2007, es notable que el sector ha venido creciendo de manera sostenida, observándose un crecimiento de 6,18% anual del sector en el primer trimestre de 2013, con respecto al primer trimestre de 2011, tendencia que se ha venido manteniendo desde el segundo trimestre de 2012.

La participación del sector de telecomunicaciones en el PIB ha sido en promedio de 2,93% desde el año 2004. Sin embargo, desde el tercer trimestre de 2009 se observa que la participación del sector dentro de la economía nacional fue superior al 3%, siendo el cuarto trimestre del 2012 y el primer trimestre del 2013 los periodos en los que se han alcanzado las mayores participaciones del sector dentro el PIB con 3,43% y 3,45% respectivamente.²

² Reporte de Industria TIC. Bogotá, Noviembre de 2013 – No. 2. Recuperado el 22 de septiembre de 2013 de http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-4245_archivo_pdf.pdf

3.1.3 Factores Sociales

Los avances del país en materia económica se han visto reflejados en los aspectos sociales. En la última década, el país disminuyó su tasa de pobreza en cerca de 20 puntos, pasando de una tasa del 50% en 2002 a una tasa de 34% y, la desigualdad, si bien continúa en altos niveles, en el último año tuvo un comportamiento favorable. Lo que se ha traducido en un aumento en la capacidad adquisitiva de los hogares.³

Igualmente, los afiliados al sistema de salud y a empresas administradoras de riesgos laborales, se han incrementado drásticamente. En la actualidad contamos con una cobertura casi universal en salud, y los afiliados a ARL se han multiplicado casi por tres.

3.1.4 Factores Tecnológicos

Diego Molano Vega, Ministro de Telecomunicaciones de la Información y las Comunicaciones dice que la meta para el 2014 es que Colombia tendrá 8,8 millones de conexiones a internet.

El Plan Vive Digital impulsa el gran salto tecnológico a través de la masificación del uso del internet con el fin de reducir la pobreza y generar empleo. Para lograrlo el plan ha impulsado el ecosistema digital del país conformado por cuatro grandes componentes: infraestructura, servicios, aplicaciones y usuarios.

³ Informe Andi. Colombia: Balance 2012 y perspectivas 2013. Recuperado el 26 de septiembre de 2013 de <http://www.larepublica.co/sites/default/files/larepublica/andi.pdf>

El proyecto nacional de fibra óptica conectará 753 municipios de 1.122 existentes en el país. Adicionalmente el proyecto ha conectado a 1.026 instituciones públicas con internet de banda ancha en gratuidad por 5 años. El impulso al acceso a internet es cada día mayor. Pasaron de 2.2 millones de conexiones de banda ancha. La meta para el 2014 es contar con 8.8 millones de conexiones. Asimismo, a través del MinTic 1,5 millones de familias de estratos 1 y 2 recibirán subsidios de internet de banda ancha, en promedio se destinarán \$300.000 por familia para la adquisición de un computador o para el pago del servicio de internet. ⁴

Vive Digital

“Vive Digital” es el plan de tecnología del gobierno de Juan Manuel Santos, que busca que Colombia dé un gran salto tecnológico mediante la masificación de Internet y el desarrollo del ecosistema digital nacional.

Bajo el liderazgo de la Presidencia de la República y el Ministerio de las Tecnologías de la información y las Comunicaciones, todo el gabinete ministerial propuso una serie de iniciativas para el desarrollo de la tecnología en Colombia

Tecnología en el Valle del Cauca

En Cali, está uno de los ViveLab más activos del país, enfocado al fomento para la apropiación de la cultura digital, contenidos digitales y emprendimiento digital con una inversión superior a los \$1.200 millones.

⁴ Revista acción de la Cámara de Comercio de Cali. En el 2014, 50% de las Mypimes estarán apropiadas de las TIC's. Cali Edición No 156 (Agosto 2013); p.24

Al finalizar este gobierno, todos los municipios del departamento estarán conectados con fibra óptica, lo que significa que tendrán acceso a internet de banda ancha.

Tecnología 4G

La tecnología de cuarta generación (4G) les permite a los usuarios navegar a grandes velocidades y acceder a servicios multimedia que hasta ahora no podían utilizar. A través de dispositivos móviles como teléfonos celulares, tabletas y computadores portátiles podrán, por ejemplo, descargar películas, música o videos en un tiempo más corto; también podrán hacer transmisiones en vivo, compartir datos multimedia o hacer llamadas con un sonido óptimo. En definitiva, se podrá navegar en los dispositivos móviles a velocidades similares a las que se ofrecen en las conexiones fijas a internet.

Las licitaciones se dieron en junio de 2013. El gobierno facturó un 70 por ciento más de lo previsto por las licencias, 770.000 millones de pesos, los operadores ganadores fueron Claro, Movistar, Tigo (junto a E TB), Avantel y DirecTV, y a los usuarios colombianos en general.

La mejor oferta financiera la hizo Movistar, que se adjudicó por 197.899 millones de pesos (unos 102,5 millones de dólares) un bloque del espectro radioeléctrico para operar la 4G en la banda AWS, la más apetecida por los interesados. Las otras ganadoras de licencias fueron Claro -perteneciente a América Móvil- del magnate mexicano Carlos Slim, que ofreció 119.995 millones de pesos por un bloque en la banda de 2.500 MHz, y la operadora de televisión por satélite DirecTV, la única que obtuvo dos bloques, ambos

en los 2.500 MHz. (Revista Semana, La tecnología 4G obligará a cambiar el celular).⁵

3.1.5 Factores Legales

Según lo establecido en el artículo 334 de la Constitución Política, el Estado intervendrá por mandato de la Ley, entre otros, en los servicios públicos y privados, con el fin de conseguir el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, la distribución equitativa de las oportunidades y los beneficios del desarrollo.

Que el artículo 365⁶ de la Constitución Política establece que el Estado mantendrá la regulación, control y vigilancia de los servicios públicos, en procura de garantizar el mejoramiento continuo en la prestación de dichos servicios y la satisfacción del interés social.

El gobierno de nuestro país se vio en la necesidad de incluir leyes que regulen las comunicaciones. Para esta tarea se creó el comité de regulación de telecomunicaciones (CRT), quien está encargado de establecer parámetros o reglamentos, los cuales se deben cumplir por parte de las empresas encargadas de prestar el servicio de telecomunicaciones.

Los servicios de telecomunicación en Colombia están sujetos a un ente regulador denominado Comisión Reguladora de las Telecomunicaciones

⁵ Revista Semana On line; junio de 2013; La tecnología 4G obligará a cambiar de celular; disponible desde internet en: <http://www.semana.com/economia/articulo/la-tecnologia-4g-obligara-cambiar-celular/348942-3>

⁶ Artículo 365 de la constitución política de Colombia; Artículo 365; disponible desde internet en: http://yopal-casanare.gov.co/apc-aa-files/38323233343964316433313032653833/proyecto-acuerdo-tarifas-abril24-_0431_1.pdf

(C.R.T) la cual es el organismo estatal técnico del sector de telecomunicaciones, con independencia administrativa, patrimonial y técnica, que tiene el propósito de promover tanto el desarrollo del Sector como la prestación eficiente de los servicios de telecomunicaciones a todos los habitantes del territorio nacional.

3.1.6 Factores Ecológicos

RESOLUCIÓN 3066 DE MAYO 18 2011

ARTÍCULO 7. PRINCIPIO DE PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE. La protección del medio ambiente será un deber tanto de los proveedores de servicios de comunicaciones, como de los usuarios.⁷

Los proveedores deberán adelantar iniciativas sobre la preservación y protección del medio ambiente derivada del uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, especialmente mediante el lanzamiento y la ejecución de campañas educativas, y el diseño de procedimientos que fomenten la recolección de los equipos terminales, dispositivos y todos los equipos y materiales necesarios para la prestación de los servicios que se encuentren en desuso por parte de los usuarios, para lo cual dichos proveedores deberán informar a los usuarios sobre la realización de las campañas mencionadas y sobre el procedimiento establecido para tales efectos, a través de los mecanismos obligatorios de atención al usuario de que trata el numeral 11.9 del artículo 11 de la presente resolución.

⁷ Resolución 3066 de mayo 18 de 2011: artículo 7; Protección de los derechos de los usuarios de los servicios de comunicaciones, artículo 7; disponible desde internet desde: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=42871>

3.2 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

3.2.1 Poder de Negociación de los Compradores

El mercado de las telecomunicaciones en Colombia se caracteriza por ser un oligopolio donde son pocos los proveedores que ofrecen los servicios y esto hace que los consumidores tengan pocas opciones para elegir. Aunque son pocas las empresas en funcionamiento y principalmente una domina el mercado, si existe un nivel de competencia en cuanto a precios. Los últimos informes revelan que los precios se han reducido en un 30% en el último año.⁸

Los consumidores son libres de cambiar a otro operador si no están satisfechos con el actual. Aproximadamente el 4% de los abonados cambia de operador cada mes en Colombia. También la gran mayoría de los usuarios móviles utilizan el servicio de prepago, lo que significa que no están vinculados a un contrato que los liga a un operador particular. Además, el usuario está en condiciones de llevarse su número de teléfono con él cuando se cambia de operador.

En conclusión, los oligopolios tienen de alguna manera control sobre el mercado, sin embargo el consumidor tiene algunas ventajas relacionadas con la no dependencia a un solo operador y poder cambiarse si lo prefiere, porque las tarifas son muy similares. Lo que puede marcar la diferencia es la calidad del servicio que perciba el abonado. En este caso el comprador tiene poder negociación.

⁸ Periódico Portafolio On- line; Mayo 8 de 2013; El proyecto de ley antimonopolio no favorece al consumidor; disponible desde internet en: <http://www.portafolio.co/economia/proyecto-antimonopolio-colombia>

3.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores

Las empresas del sector telecomunicaciones en Colombia son oligopolios, es decir que el mercado está dominado por un reducido número de proveedores y son quienes fijan las condiciones en cuanto a precios y el portafolio de productos. Esta condición hace que sean ellos los que tomen las decisiones y los clientes se adapten a ellas y así pierdan poder de negociación.

En el caso de Dime Telecomunicaciones al ser una franquicia de Movistar S.A., debe adaptarse a las condiciones de negociación que ésta establece, pues es su único proveedor.

3.2.3 Amenaza de Nuevos Competidores

Para este sector es difícil la entrada de nuevos competidores porque existe un reducido número de empresas que dominan el mercado y estas realizan estrategias para poner barreras de entrada, además los que piensen incursionar deben de realizar una gran inversión económica en infraestructura para poder tener algo de participación de mercado.

En Colombia es muy difícil la entrada de nuevos competidores y que estos logren obtener la participación que ya abarcan las dominantes. La empresa Claro tiene el 60 por ciento y con tendencia a incrementar porque al existir más abonados de este proveedor, los prospectos o los que pertenecen a otros proveedores prefieran vincularse a Claro porque la fracción del minuto es más económica.

Para Dime Telecomunicaciones si existe una amenaza de nuevos competidores, pues las condiciones para la adquisición de franquicias en el caso de Movistar no son tan estrictas como las que solicita su más fuerte competidor, Claro. Para quien esté interesado en adquirir una franquicia de Movistar sólo debe presentar un proyecto sostenible en el tiempo y contar con la capacidad económica para ejecutarlo.

A continuación se relacionan los requisitos exigidos por los operadores de telefonía celular Movistar y Claro, donde se puede observar una clara diferencia:

Franquicia MOVISTAR:

- Garantía de \$25mm (propiedad raíz o CDT)
 - Plan de negocios (cómo, por qué, para qué, cuándo y dónde se va a ubicar el agente)
- * La aprobación demora tres meses.

Franquicia CLARO:

- Garantía real \$170mm (deben ser bienes inmuebles) este valor cambia dependiendo de la zona donde abrirá el distribuidor
- Avalúo original del predio elaborado por FEDELONJAS
- Capital de trabajo \$150mm en activos fijo o inversiones
- Capital suscrito y pagado por \$50mm
- Plan de negocios (puntos de venta, proyección de ventas en pos kits)
- Información del aspirante.
- Referencias bancarias.
- Carta de verificación de no tener relaciones comerciales con la competencia.

3.2.4 Amenaza de Productos Sustitutos

El sector de las telecomunicaciones es muy activo en los productos sustitutos, por lo que las empresas del sector deben trabajar de la mano con las nuevas tecnologías y anticiparse a las necesidades de sus clientes adaptando su infraestructura a los nuevos requerimientos.

En cuanto a tendencias a mejorar los costos, existen bienes sustitutos tales como los smartphones (nueva tecnología celular con Internet y aplicaciones), que complementan al sector de la telefonía móvil con paquetes de bases de datos en Internet y mensajería instantánea, que permiten un aprovechamiento más práctico de este tipo de servicios.

En cuanto a precios, dependiendo del plan o del paquete que el usuario personalice, este identificará el costo de oportunidad, ya que a pesar de tener estos beneficios en un celular, también necesita otros servicios básicos del sector de las Telecomunicaciones.

En el caso de los servicios que ofrece Dime Telecomunicaciones, los clientes podrían sustituirlos por los portafolios de productos y servicios que ofrece su competencia.

3.2.5 Rivalidad entre los competidores

El sector está conformado por pocos competidores y las empresas tienden a imitar mucho. Tienen alianzas estratégicas con entidades financieras y otras empresas para ofrecer servicios más completos. Las personas identifican qué tanto se diferencia una empresa de otra, dependiendo del valor agregado de cada entidad percibido por el cliente.

La puntualidad en la entrega de los productos o servicios y la calidad de los mismos son algunos de los factores que definen en mayor medida la rivalidad entre los competidores de este sector, pues los clientes siempre se inclinan por la empresa que mejor atención les brinda, independiente de que el precio sea un poco más elevado que el resto de las empresas.

En el caso de Dime Telecomunicaciones, sus competidores directos (otras franquicias) compiten en precios, pero principalmente en la calidad del servicio que ofrecen, donde el cumplimiento en los tiempos de entrega y atención son un factor determinante para lograr la preferencia de sus clientes.

3.3 MATRIZ EXTERNA

3.3.1 Oportunidades

O1: Crecimiento económico del PIB Nacional.

O2: Importante participación del sector en el PIB del país.

O3: Disminución de la pobreza y aumento de la capacidad adquisitiva de la población.

O4: Incursión de nuevas tecnologías.

O5: Nuevos proyectos del Gobierno Nacional.

3.3.2 Amenazas

A1: Bajas barreras de entrada de nuevos competidores.

A2: Poder de negociación de clientes.

A3: Percepción de baja calidad en el servicio.

A4: Posible conformación de monopolio.

A5: Leyes estrictas y riguroso control.

Tabla 1. Matriz de Evaluación Externa

	FACTORES EXTERNOS	PESO	CLS.	POND.
	OPORTUNIDADES			
O1	Crecimiento económico del PIB Nacional	12	4,5	54
O2	Importante participación del sector en el PIB del país.	11	4,5	50
O3	Disminución de la pobreza y aumento de la capacidad adquisitiva de la población	10	4,0	40
O4	Incursión de nuevas tecnologías	9	4,0	36
O5	Nuevos proyectos del gobierno nacional	8	4,0	32
	AMENAZAS			
A1	Baja barrera de entrada de nuevos competidores	13	1,5	20
A2	Poder de negociación de clientes	11	2,0	22
A3	Percepción de baja calidad en el servicio	10	2,0	20
A4	Posible conformación de monopolio	9	1,5	14
A5	Leyes estrictas y riguroso control	7	2,0	14
	TOTAL	100		301
	5,0= Oportunidad Excepcional	2,5= Factor en el límite		
	4,5= Oportunidad Sólida	2,0= Amenaza Subsanable		
	4,0= Oportunidad Importante	1,5= Amenaza Grave		
	3,5= Oportunidad Normal	1,0= Amenaza muy grave		
	3,0= Oportunidad Débil	0,5= Amenaza Catastrófica		

Fuente: Creación propia a partir de Investigación realizada en PDG I

De acuerdo con la matriz anterior, podemos observar que la empresa presenta una calificación total promedio de 301, lo que indica que a pesar de identificarse varias amenazas para el negocio, las oportunidades cobran mayor importancia en la ponderación total, como es el caso del importante crecimiento económico que ha tenido el país y la sobresaliente participación

del sector telecomunicaciones en el PIB Nacional, oportunidades que auguran buenos resultados para la empresa y su sostenimiento en el mercado.

4. ANÁLISIS INTERNO

4.1 PERSONAL Y JEFATURAS

En la empresa Dime Telecomunicaciones encontramos una estructura organizacional básica conformada por un Gerente General y en segundo nivel los siguientes cargos: Consultor Comercial, Gestor Logístico, Contador y Directora Administrativa y Comercial. La empresa no cuenta con personal que realice funciones propias del Mercadeo, como prospección de clientes, manejo de material POP, etc. Por otra parte tampoco cuenta con un funcionario que realice informes de seguimiento y control a las metas de la compañía y desempeño en las ventas.

En total en la compañía laboran 25 personas de las cuales 4 tienen contrato a término fijo de un año y 20 vendedores que no cuentan con un contrato laboral y su remuneración se basa en comisión por venta. El contador trabaja bajo el esquema de prestación de servicios.

El 75% de los trabajadores con contrato a término fijo poseen un título profesional, mientras que el 25% cuenta con un nivel académico de básica secundaria.

En relación con la remuneración de los trabajadores, Dime Telecomunicaciones presenta el siguiente esquema de pago:

Directora comercial: salario básico \$2.500.000 y \$5.000 por cada venta, el promedio son \$2.500.000 para un total de \$5.000.000 mensuales.

Auxiliar comercial: Salario básico \$900.000

Auxiliar administrativa: Salario básico \$1.000.000

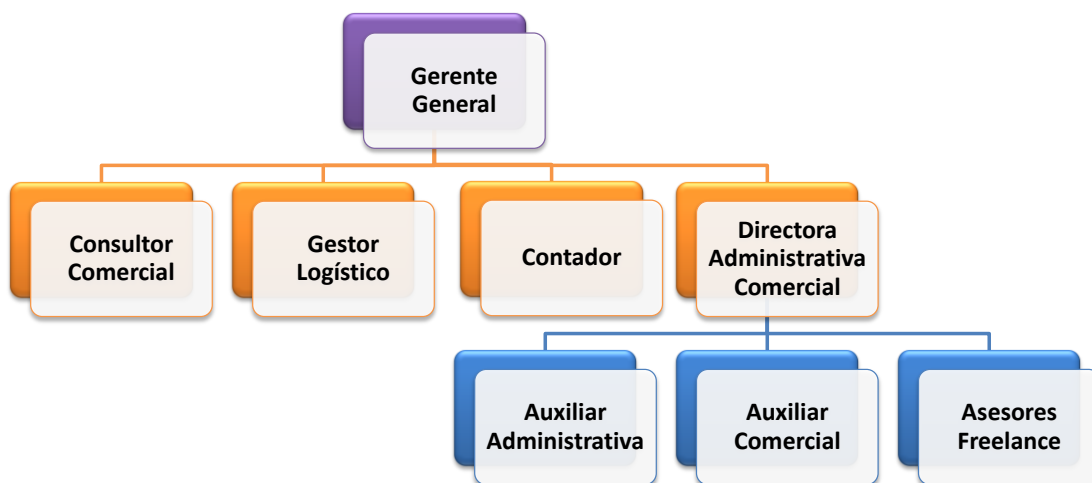
Asesores free lance: sólo comisiones por venta (65% sobre valor de venta).

Contador: Salario por \$600.000

De acuerdo con lo anterior, se puede concluir que la empresa ofrece salarios superiores al salario mínimo legal de nuestro país (\$616.000).

Por otra parte, la empresa presenta una baja rotación del personal, en promedio por año sólo 2 personas presentan su renuncia.

Ilustración 1. Organigrama Dime Telecomunicaciones E.U.



Fuente: Dime Telecomunicaciones E.U.

4.2 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Dime Telecomunicaciones ofrece los siguientes servicios:

Planes corporativos: Se ajusta a las necesidades de las empresas que requieren un plan para establecer comunicación entre sus empleados. Lo mínimo son 5 líneas por Nit jurídico.

Planes individuales: Dirigido a personas naturales que requieren servicio post pago o prepago para poderse comunicar con cualquier número Movistar, fijo y otros operadores.

Equipos Móviles: Ventas de celulares Samsung, BlackBerry, Sony.

Planes ilimitados PLUS: Con estos planes los usuarios pueden realizar llamadas ilimitadas a nivel Local, departamental o nacional todo el día y sin preocuparte por el tiempo de conversación, para que hablen sin parar con su familia y amigos.

Plan Cuenta Control: Con los planes de cuenta control los usuarios pueden comprar cupos de llamadas a la medida de sus necesidades, desde \$27.000 e inscribir números preferidos para llamarlos con tarifas preferenciales.

4.3 MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos establecido por Dime Telecomunicaciones fue realizado mediante el modelo de la cadena de valor de PORTER, y diferencia los procesos en tres grandes macro-procesos: Estratégicos, Misionales y de Apoyo, como se observa en la siguiente ilustración.

Ilustración 2. Mapa de Procesos Dime Telecomunicaciones E.U

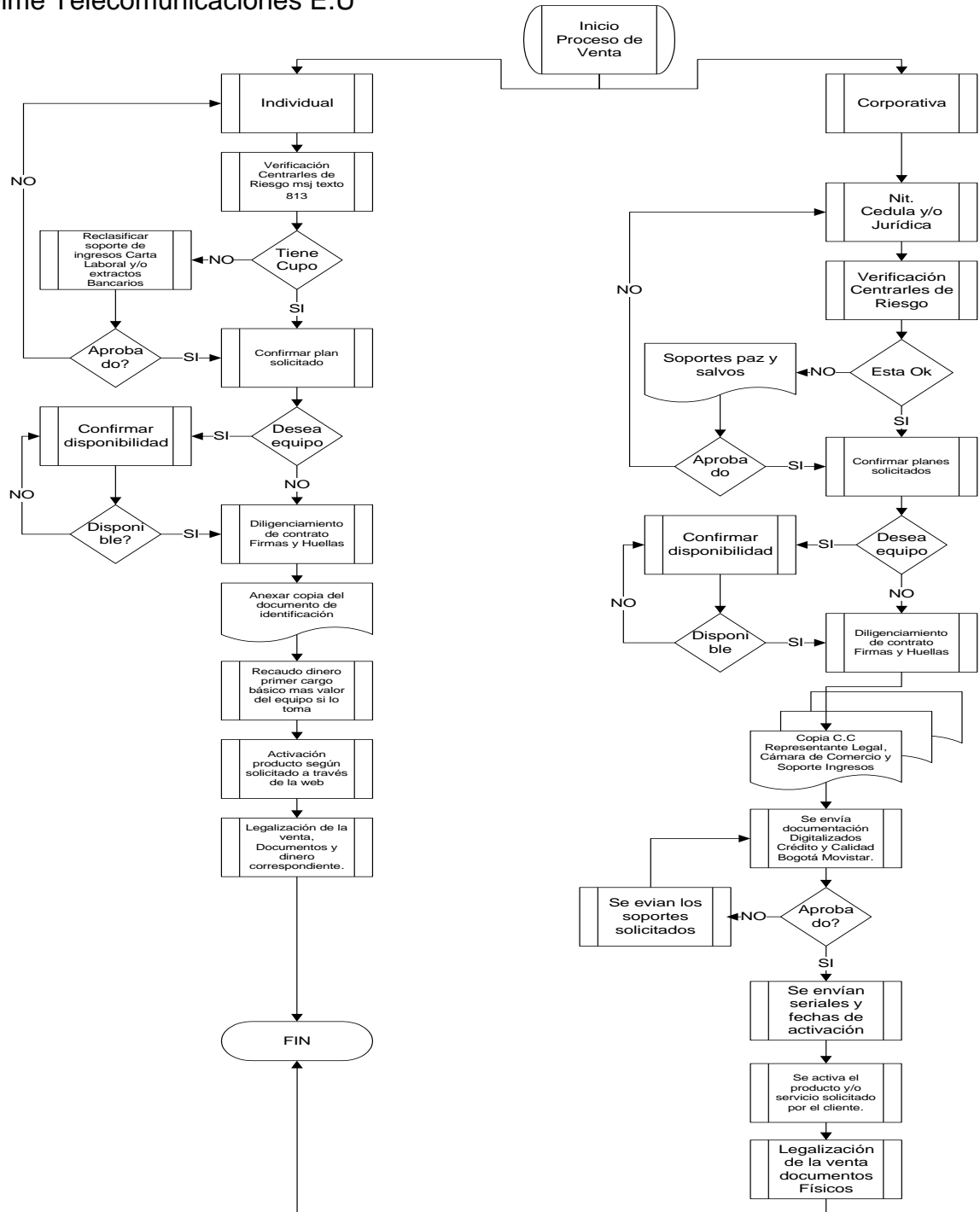


Fuente: Dime Telecomunicaciones E.U.

4.4 PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Dime Telecomunicaciones tiene establecido un proceso para la prestación de sus servicios, tal como se observa en el siguiente flujo:

Ilustración 3. Diagrama de Flujo del Proceso de Prestación de Servicios Dime Telecomunicaciones E.U



Fuente: Dime Telecomunicaciones E.U.

4.5 PRINCIPALES RESULTADOS FINANCIEROS

Como principales resultados financieros de la empresa Dime Telecomunicaciones, encontramos:

Ilustración 4. Balance General Dime Telecomunicaciones Nov/13 – Dic/12

DIME TELECOMUNICACIONES E.U. NIT: 900.198.474-2			
BALANCE GENERAL A 30/11/2013			
<u>ACTIVOS</u>	Nota No	Nov 30/2013	Dic 31/2012
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>			
CAJA	1	82.331.640	-
BANCOS	2	845.382	-
CLIENTES	3	232.318.327	5.466.159
CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES	4	30.204.175	-
ANTICIPO DE IMPUESTOS Y SALDOS A FAVOR	4	73.692.434	17.010.380
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>			
<u>ACTIVOS FIJOS</u>			
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNIC	5	1.998.438	1.998.438
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	5	3.222.387	3.222.387
DEPRECIACION ACUMULADA	5 -	1.738.038	- 1.738.038
TOTAL ACTIVOS		\$ 422.874.745	\$ 25.959.326
<u>PASIVOS</u>			
<u>PASIVO CORRIENTE</u>			
OBLIGACIONES FINANCIERAS	6	63.000.000	-
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	8	400.000	2.640.000
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	8	517.500	-
ACREEDORES VARIOS	8	471.600	-
IMPUESTO GRAVAMENES Y TASAS	9	104.105.921	18.010.297
<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>			
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES		3.114.712	-
OTROS PASIVOS	12	-	-
TOTAL PASIVOS		\$ 171.609.733	\$ 20.650.297
<u>PATRIMONIO</u>			
APORTES SOCIALES	13	10.000.000	10.000.000
RESERVAS OBLIGATORIAS	13	3.364.380	3.364.380
RESULTADOS DEL EJERCICIO	13	245.955.983	- 8.055.351
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	13 -	8.055.351	-
TOTAL PATRIMONIO		\$ 251.265.012	\$ 5.309.029
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO		\$ 422.874.745	\$ 25.959.326

Fuente: Dime Telecomunicaciones E.U.

Ilustración 5. Balance General Dime Telecomunicaciones Dic/13

BALANCE GENERAL			
A DICIEMBRE 31 DEL 2013			
ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
DISPONIBLE		139.336	OBLIGACIONES FINANCIERAS 53.000.000
Caja General	0	Subregíros	
Caja Menor	100.000	Bancos Nacionales	
Bancos	39.336	Arrendamiento Financiero	
Cuentas de Ahorro	<u> </u>	Otras Obligaciones Financieras	0
		Obligaciones con Particulares	<u>53.000.000</u>
DEUDORES	133.063.328	200.585.598	PROVEEDORES 0
Clientes Nacionales	133.063.328	Nacionales	
Vinculados Económicos		Exterior	<u> </u>
Socios e Accionistas			
Anticipos y Avances	0		
Promesa de Compra Venta			
Depositos			
Retención en la Fuente	0	CUENTAS POR PAGAR	18.919.551
Empleados		Costos y Gastos por Pagar	0,00
Deudores Varios	30.299.280	Socios e Accionistas	
Retéira	0	Retención en la fuente	
Retención en la Fuente de ICA	0	Acreeedores Oficiales	18.509.000
Retención en la Fuente de CREE	0	Retéira	
Sobrantes en liquidación Privada ica, lra		Retéira, Retéira	
Sobrantes en liquidación Privada renta	<u>47.223.000</u>	0 Aportes Parafiscales	124.391
INVENTARIO		Acreeedores Varios	286.160
Tarjetas Prepago		Otros pasivos	<u> </u>
Accesorios/telefonos y Tarjetas prepago			
Equipos Catalares	<u> </u>	IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	12.733.000
		Imporenta	0
		Impocree	11.336.000
		0 Impovertas	0
		Imposto de Industria y Comercio	<u>1.397.000</u>
INVERSIONES		OBLIGACIONES LABORALES	6.178.912
Inversiones en Sociedades		Sueldos y Comisiones	5.040.244
Derechos y fiducias	<u> </u>	Cesantías Consolidadas	443.548
		Intereses sobre Cesantías	53.248
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	200.724.933	Prima de Servicios	443.548
		Vacaciones	<u>198.324</u>
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	4.409.987	TOTAL PASIVO CORRIENTE	90.831.463
Terrenos			
Construcciones en curso		PATRIMONIO	114.303.457
Maquinaria y equipo		Capital	10.000.000
Equipo de Oficina	927.200	0 Reserva Legal	3.364.380
Equipo de Comunicaciones y Telefonía	1.998.438	Reserva ocasional	
Flota y Equipo de Transporte	3.222.387	Superavit de valorizaciones	
Armamento		Ganancias retenidas	-8.055.351
Depreciación Acumulada	<u>-1.738.038</u>	Utilidades del Ejercicio	<u>108.994.428</u>
OTROS ACTIVOS			
Diferidos			
Derechos, Marcas y Bonos	<u> </u>		
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	4.409.987		
TOTAL ACTIVOS	205.134.920	TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	205.134.920

Fuente: Dime Telecomunicaciones E.U.

Ilustración 6. Estado de Resultados Dime Telecomunicaciones Nov/13 – Dic/12

DIME TELECOMUNICACIONES E.U.					
NIT: 900.198.474-2					
ESTADO DE RESULTADOS					
A 30/11/2013					
	Nota		Análisis		Análisis
	#	Noviembre 30/2013	Vertical	Diciembre 31/2012	Vertical
VENTAS OPERACIONALES	14	721.250.355	100,00%	110.569.545	100,00%
DEVOLUCIONES EN VENTAS	14	-	0,00%	-	0,00%
VENTAS NETAS		721.250.355	100,00%	110.569.545	100,00%
COSTO DE VENTAS	19	35.428.692	4,91%	63.277.972	57,23%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		685.821.663	95,09%	47.291.573	42,77%
GASTOS OPERACIONALES DE ADMON	16	458.298.079	63,54%	41.350.511	37,40%
UTILIDAD/PERDIDA OPERATIVA		227.523.584	31,55%	5.941.062	5,37%
INGRESOS NO OPERACIONALES	15	37.415.925	5,19%	1.197.558	1,08%
GASTOS NO OPERACIONALES	17	18.983.526	2,63%	2.980.971	2,70%
UTILIDAD/PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS		245.955.983	34,10%	4.157.649	3,76%
PROVISION IMPORRENTA	18		0,00%	12.213.000	11,05%
UTILIDAD/PERDIDA DESPUES DE IMPUESTOS		245.955.983	34,10%	8.055.351	-7,29%
RESERVA LEGAL			0,00%		0,00%
UTILIDAD/PERDIDA EN EL EJERCICIO		245.955.983	34,10%	8.055.351	-7,29%

Fuente: Dime Telecomunicaciones E.U.

Ilustración 7. Estado de Resultados Dime Telecomunicaciones Dic/13

ESTADO DE RESULTADOS			
DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2013			
	2013		
VENTAS NETAS		842.493.552	100%
<i>Comisiones</i>	842.493.552		100%
<i>Cesantía Comercial</i>			0%
<i>Operaciones Comerciales</i>			0%
<i>Simcard</i>			0%
<i>Instalaciones</i>			0%
<i>Bonificaciones</i>			0%
COSTO DE VENTAS		530.918.829	63%
<i>Comisiones</i>	495.490.137		59%
<i>Cesantía Comercial</i>	0		0%
<i>Operaciones Comerciales</i>	0		0%
<i>Simcard</i>	35.428.692		0%
<i>Aporte a Seguridad Social Terceros</i>	0		0%
<i>Admon Delegada Fuerza de Vías</i>			0%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		311.574.723	37%
COSTOS Y GASTOS DE OPERACION		159.637.582	19%
<i>Gastos de Ventas</i>	159.537.582		19%
<i>Gastos de Administración</i>	100.000		0%
UTILIDAD EFECTIVA (EBITDA)		151.937.141	18%
COSTOS Y GASTOS NO EFECTIVOS		0	0%
<i>Depreciaciones</i>	0		0%
<i>Amortizaciones</i>	0		0%
<i>Provisiones</i>			0%
UTILIDAD OPERATIVA		151.937.141	18%
OTROS INGRESOS Y (EGRESOS)		17.210.287	2%
<i>Ingresos no Operacionales</i>	37.480.340		4%
<i>Intereses y rendimientos financieros</i>			0%
<i>Egresos no Operacionales</i>	-20.270.053		-2%
<i>Corrección Monetaria</i>			0%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		169.147.428	20%
PROVISION IMPOCREE		15.923.000	2%
PROVISION IMPORENTA	5,25%	44.230.000	5%
UTILIDAD NETA A DISTRIBUIR		108.994.428	13%

Fuente: Dime Telecomunicaciones E.U.

Ilustración 8. Principales Indicadores Dic/13

INDICADORES ECONOMICOS A DICIEMBRE 31 DEL 2013

INDICADORES	FORMULAS	2.013	RAZONES	IDEAL
LIQUIDEZ				
	<i>Activo corriente</i>	200.724.933		
RAZON CORRIENTE	<i>Pasivo corriente</i>	90.831.463	221%	200%
	<i>Activo corriente- inv</i>	200.724.933		
PRUEBA ACIDA	<i>Pasivo corriente</i>	90.831.463	221%	100%
CAPITAL DE TRABAJO	<i>ACTIVO CTE-PASIVO CTE.</i>	109.893.470	55%	50%
ENDEUDAMIENTO				
	<i>Pasivo con terceros</i>	90.831.463		
CONCENTRACION	<i>Total activo</i>	205.134.920	44%	<100%
	<i>Total pasivo</i>	90.831.463		
APALANCAMIENTO TOTAL	<i>Total patrimonio</i>	114.303.457	79%	100%
	<i>Pasivo corriente</i>	90.831.463		
APALANCAMIENTO C/P	<i>Total patrimonio</i>	114.303.457	79%	100%
RENTABILIDAD				
	<i>Utilidad bruta</i>	311.574.723		
MARGEN BRUTO UTILIDAD	<i>Ventas netas</i>	842.493.552	37%	30%
	<i>Utilidad operacional</i>	151.937.141		
MARGEN OPERACIONAL	<i>Ventas netas</i>	842.493.552	18%	20%
	<i>utilidad antes de impto</i>	169.147.428		
MARGEN A/IMPUESTOS	<i>Ventas netas</i>	842.493.552	20%	15%
	<i>Utilidad neta</i>	108.994.428		
MARGEN NETO UTILIDAD	<i>Ventas netas</i>	842.493.552	13%	10%
	<i>Utilidad neta</i>	108.994.428		
RENDIMIENTO PATRIMONIO	<i>Patrimonio</i>	114.303.457	95%	3%
	<i>Utilidad neta</i>	108.994.428		
RENDIMIENTO ACTIVOS	<i>Activo bruto</i>	205.134.920	53%	2%
	<i>Utilidad neta</i>	108.994.428		

Fuente: Dime Telecomunicaciones E.U.

De acuerdo con los Estados Financieros suministrados por la empresa para el cierre del 2013, se observa una importante recuperación en la dinámica de ventas de la compañía respecto a las cifras obtenidas al cerrar el año 2012, reflejando un crecimiento de más del 600% en este rubro y en consecuencia, el nivel de utilidades se ha visto robustecida. Lo anterior, como resultado de la importante gestión adelantada por la nueva administración de Dime Telecomunicaciones.

Igualmente, se observa que el desempeño de los principales índices financieros es favorable respecto al comportamiento del Sector, destacándose los indicadores de Liquidez y Rentabilidad.

4.6 CADENA DE VALOR

Ilustración 9. Cadena de Valor Dime Telecomunicaciones E.U.

CADENA DE VALOR: DIME TELECOMUNICACIONES E.U.

PROCESOS DE APOYO

<p>INFRAESTRUCTURA:</p> <p>Dime Telecomunicaciones está ubicada en la calle 5b #25-33 en el barrio San Fernando de la ciudad de Cali. Es un local de 30 m2 y se encuentra dotado con las herramientas necesarias para realizar sus operaciones, en este espacio laboran 5 personas. La empresa maneja sistema de contabilidad y se generan reportes trimestrales de balances, la persona contratada para esta labor se hace bajo el esquema de prestación de servicios.</p> <p>DESARROLLO RH:</p> <p>Los sueldos de los empleados de la empresa superan los 2 SMLMV. La búsqueda del personal se realiza a través de clasificados o por referidos. Para la selección del personal se realizan entrevistas y se considera su experiencia y conocimiento en el cargo. La motivación del personal se logra a través del ofrecimiento de sueldos que superan el salario mínimo legal vigente. De igual forma se reconoce un buen porcentaje de comisiones y se otorgan incentivos para quienes superen las metas de ventas. A la Directora Comercial se le reconocen bonificaciones por el cumplimiento de su grupo de trabajo. Se otorga facilidades de pagos a sus empleados al momento de adquirir algún teléfono celular. Otra de las motivaciones del personal es que existe un ambiente laboral amable que permite llevar a cabo las actividades sin inconvenientes.</p> <p>ADQUISICIONES:</p> <p>La empresa cuenta con inventario de teléfonos celulares y sim card prepago y pos pago.</p> <p>DESARROLLO TECNOLÓGICO:</p> <p>La empresa maneja un aplicativo en el cual se genera el enlace con Movistar con el fin de activar líneas, solicitar información histórica, inventarios y requerimientos. También existe una base de datos de los clientes prospectos y clientes actuales.</p>				
<p>LOGÍSTICA DE ENTRADA</p> <p>La empresa maneja como principal proveedor a Movistar. Los pedidos de los equipos y planes de telefonía móvil son realizados de acuerdo con los requerimientos recibidos por parte de los clientes. Una vez recibida la mercancía de celulares y sim card, se ingresa la información de este inventario a un archivo de excel con el objetivo de llevar un registro de entrada y salida. En cuanto a la venta, el proceso inicia cuando el Asesor recopila los documentos requeridos para el estudio y luego son enviados a Movistar para su revisión y aprobación.</p>	<p>OPERACIONES</p> <p>La operación de la empresa consiste en buscar clientes, solicitar la documentación requerida para el negocio y luego debe ser enviada a Movistar para su aprobación o negación. En este proceso el Asesor es quien solicita la documentación y luego la Directora Comercial realiza la validación de la información para que finalmente sea enviada a Movistar.</p>	<p>MERCADEO / VENTAS</p> <p>La forma de llegar al cliente se hace a través del telemarketing gracias a la base de datos que se ha construido. También se realizan visitas a los clientes prospectos. La fuerza de ventas se siente motivada a cerrar un mayor número de negocios, puesto que obtienen mejores comisiones que en otros agentes. De igual manera se entregan bonos de gratificación por exceder la meta de ventas y se pagan a los Asesores Comerciales prestaciones sociales (a través de una cooperativa), teniendo en cuenta que son empleados externos.</p>	<p>LOGÍSTICA DE SALIDA</p> <p>La distribución del servicio se hace efectiva cuando es aprobado el negocio por parte Movistar. En ese momento se entrega al cliente la sim card correspondiente al plan solicitado y con el teléfono celular si éste es requerido por el cliente.</p>	<p>SERVICIOS</p> <p>La empresa se esfuerza en retener al cliente (colaborandoles ante inquietudes y requerimientos) por un tiempo de cinco meses, puesto que si éste toma la decisión de cambiarse a otro operador o cancelar el servicio, penalizan la comisión y el saldo en cartera. Si el cliente permanece por un tiempo mayor a cinco meses, la empresa ya no tendrá el riesgo de pagar, pues este cliente ya pasa a ser parte de la compañía Movistar, quien se encargará en adelante de su fidelización.</p>

PROCESOS ESENCIALES

Fuente: Creación propia a partir de Investigación realizada.

4.7 MATRIZ INTERNA

4.7.1 Fortalezas

F1: Tiene una misión y visión definidas.

F2: El equipo de vendedores es eficiente

F3: Por ser una organización pequeña su sistema de comunicación es recíproca.

F4: La ubicación del local es adecuada.

F5: Existe un sistema contable adecuado.

F6: Hay poca tasa de ausentismo y las rotaciones son bajas.

F7: Los empleados fijos y los asesores de venta son bien remunerados.

F8: Estabilidad económica.

4.7.2 Debilidades

D1: No tiene una estrategia clara para competir.

D2: Metas y objetivos no definidos.

D3: No cuenta con personal que se encargue de realizar informes de seguimiento y control a los resultados de la empresa.

D4: No cuenta con página web ni métodos para promocionar sus servicios.

D5: No cuenta con programas de capacitación y desarrollo.

Tabla 2. Matriz de Evaluación Interna

	FACTORES INTERNOS	PESO	CLS.	POND.
	FORTALEZAS			
F1	Tiene una misión y visión definidas	10	4.5	45
F2	El equipo de vendedores es eficiente	10	4.5	45
F3	Por ser una organización pequeña su sistema de comunicación es recíproca	9	4.0	36
F4	La ubicación del local es adecuada	7	4.0	28
F5	Existe un sistema contable adecuado	7	4.0	28
F6	Hay poca tasa de ausentismo y las rotaciones son bajas	6	4.0	24
F7	Los empleados fijos y los asesores de venta son bien remunerados	6	3.5	21
F8	Estabilidad económica	5	4.0	20
	DEBILIDADES			
D1	No tiene una estrategia clara para competir	11	1.5	17
D2	Metas y objetivos no definidos	10	1.5	15
D3	No cuenta con personal que se encargue de realizar informes de seguimiento y control a los resultados de la empresa.	7	2.0	14
D4	No cuenta con página web ni métodos para promocionar sus servicios	6	2.0	12
D5	No cuenta con programas de capacitación y desarrollo	6	2.0	12
	TOTAL	100		317
	5,0= Fortaleza única, exclusiva	2,5= Factor en equilibrio		
	4,5= Fortaleza Sólida	2,0= Debilidad Subsanaable		
	4,0= Fortaleza Importante	1,5= Debilidad Grave		
	3,5= Fortaleza Normal	1,0= Debilidad muy grave		
	3,0= Fortaleza Débil	0,5= Debilidad Catastrófica		

Fuente: Creación propia a partir de Investigación realizada.

De acuerdo con la matriz anterior, se puede observar una calificación total promedio de 317 pts, como resultado de una mayor cantidad de fortalezas identificadas frente a debilidades, lo que indica que la empresa ha realizado una buena gestión en cuanto a su administración, compartiendo su misión y visión con sus colaboradores, obteniendo su apoyo y compromiso para el logro de sus resultados y objetivos.

5. ANÁLISIS DEL PERFIL COMPETITIVO

5.1. ANTECEDENTES

Con el propósito de identificar los factores de éxito de las empresas del sector Telecomunicaciones, fue necesario realizar un estudio de mercado mediante la aplicación de una encuesta auto administrada (ver anexo 1), en la cual se evaluaron las principales variables que inciden en la decisión para adquirir un servicio de telefonía móvil.

La investigación consistió en realizar 50 encuestas con las personas que utilizan los servicios de telefonía móvil de cualquier operador.

Nuestro trabajo de campo se realizó durante 7 días calendario, en los cuales para encuestar a los usuarios utilizamos un formato de encuesta estructurada con cuatro (4) preguntas en total y dos (2) datos de control.

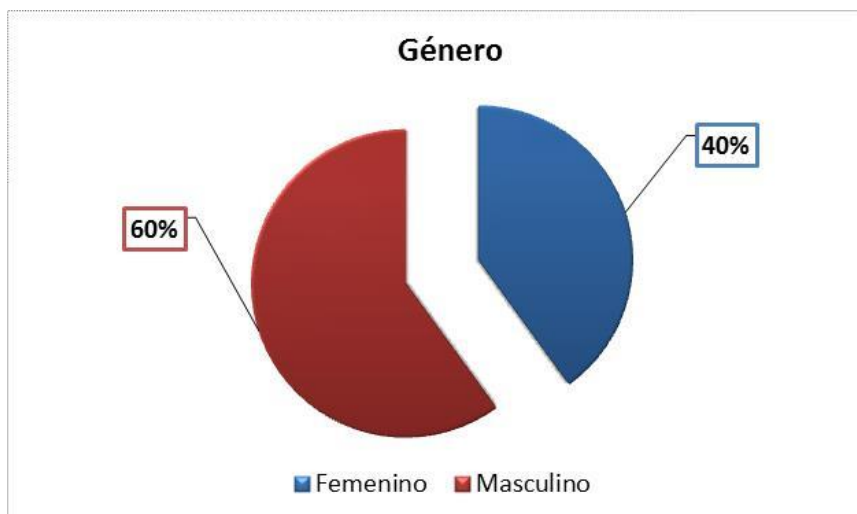
5.2. HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados arrojados por la investigación fueron los que se describen a continuación.

5.2.1 Información Demográfica

Del total de la muestra (50 personas) se hallaron los siguientes datos demográficos:

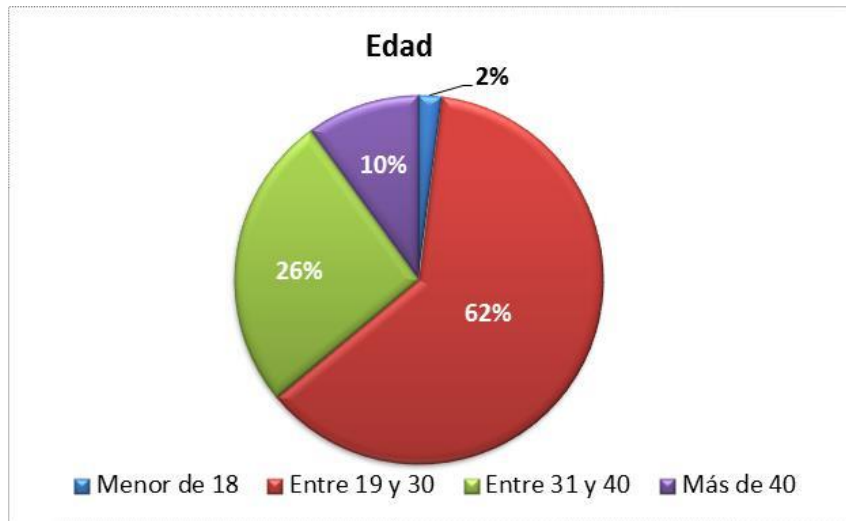
Ilustración 10. Género de Encuestados



Base: Total de encuestados (50)

En la ilustración 10 se identifica que de la muestra trabajada, el 60% son hombres y el 40% mujeres.

Ilustración 11. Edad de Encuestados



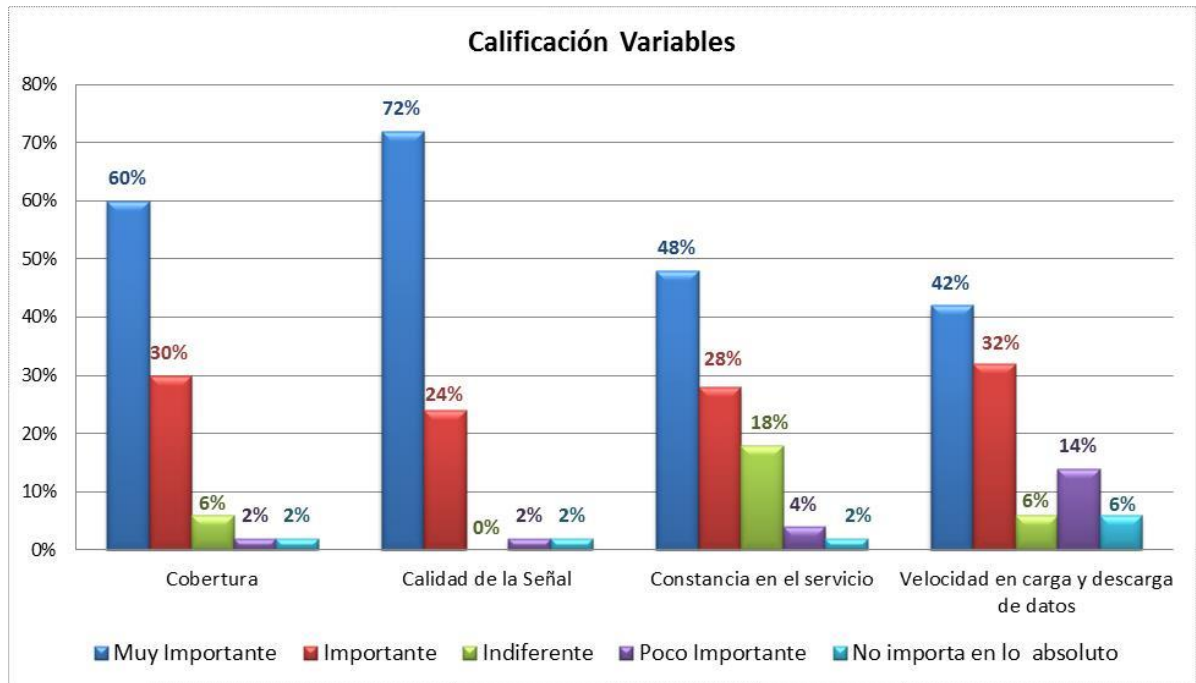
Base: Total de encuestados (50)

En la ilustración 11 se observa principalmente que del total de la muestra, el 62% de los encuestados se encuentran en un rango de edad de 19 a 30 años, el 26% en un rango de 31 a 40 años y el 10% en un rango de más de 40 años.

5.2.2 Análisis de los resultados de la Encuesta

1. Calificación de diversas variables con respecto a la Calidad del servicio que prestan los operadores de telefonía móvil.

Ilustración 12. Calidad del servicio

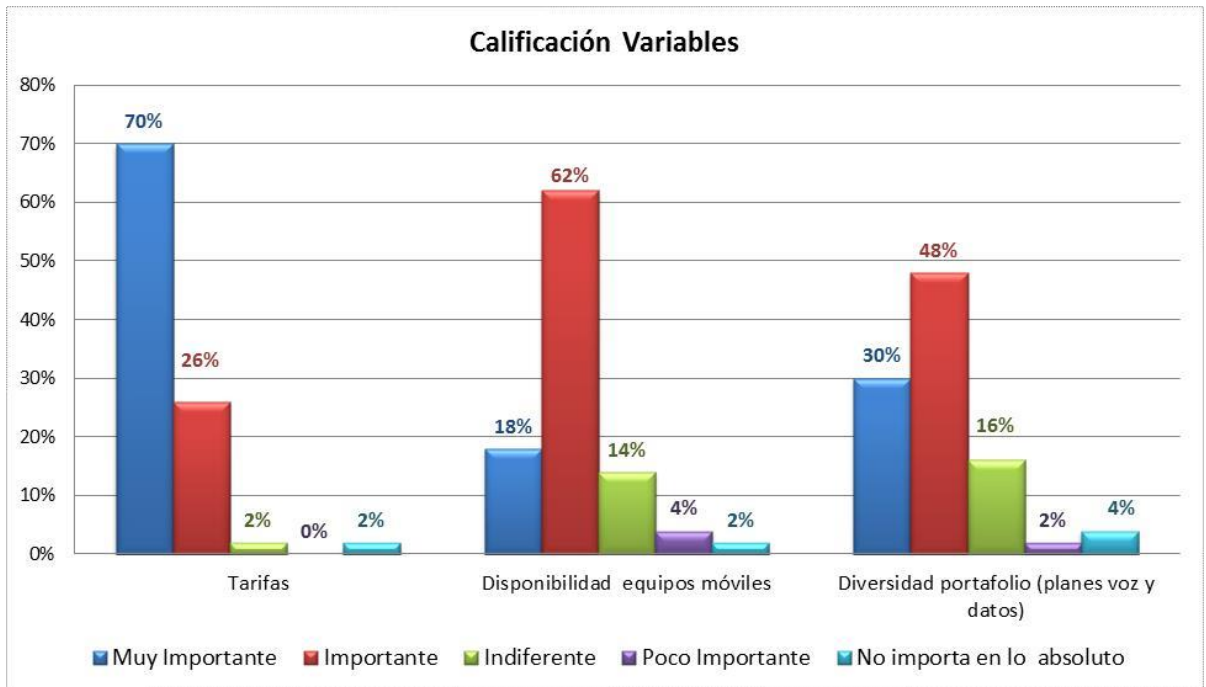


Base: Total de encuestados (50)

En la ilustración 12 se identifica que las variables más importantes en cuanto a la calidad en el servicio que prestan los operadores de telefonía móvil fueron obtenidas por la calidad de la señal, cobertura y constancia en el servicio. La calidad de la señal es la variable que obtuvo el mayor porcentaje de calificación, 96% entre muy importante e importante, por tanto se perfila como una de las variables de éxito para ser tenida en cuenta en la matriz de evaluación del perfil competitivo.

2. Calificación de diversas variables con respecto a la decisión de compra de los usuarios.

Ilustración 13. Decisión de compra

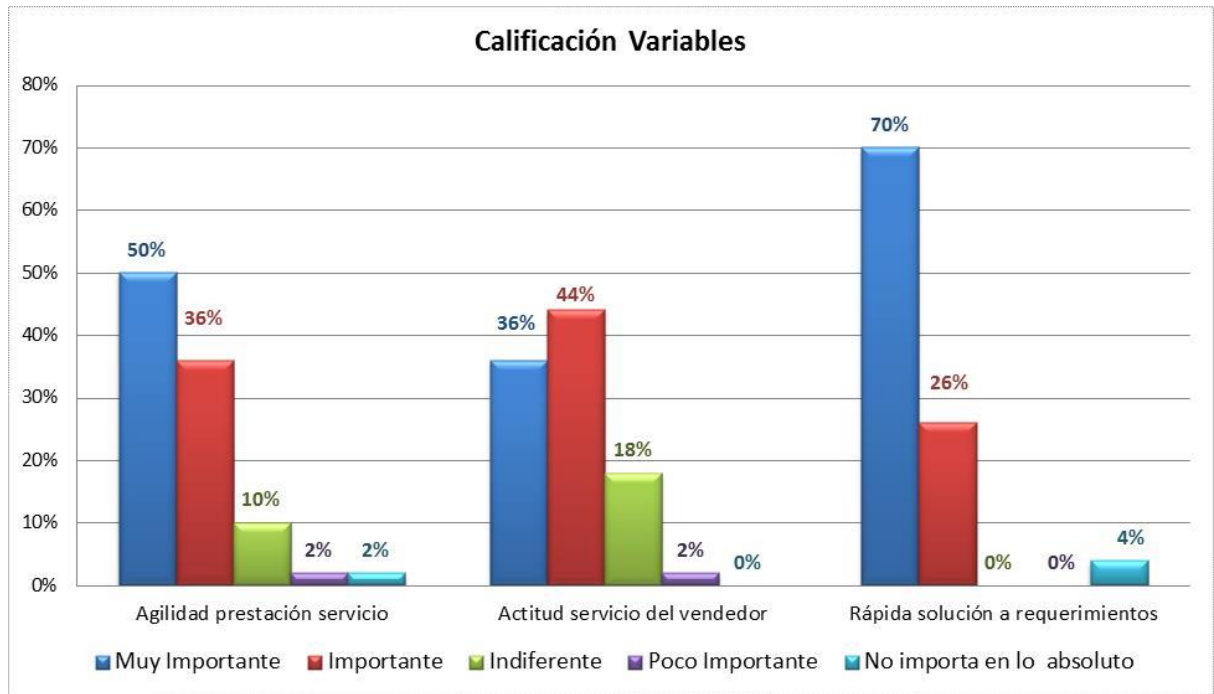


Base: Total de encuestados (50)

En la ilustración 13 se identifica que la variable más importante que incide en la decisión de adquirir un servicio con alguno de los operadores de telefonía celular son las Tarifas, la cual obtuvo un 96% de calificación entre muy importante e importante, por tanto se perfila como otra de las variables de éxito para ser tenida en cuenta en la matriz de evaluación del perfil competitivo.

3. Calificación de diversas variables con respecto a la atención al usuario que ofrecen las compañías de telefonía móvil.

Ilustración 14. Atención al usuario

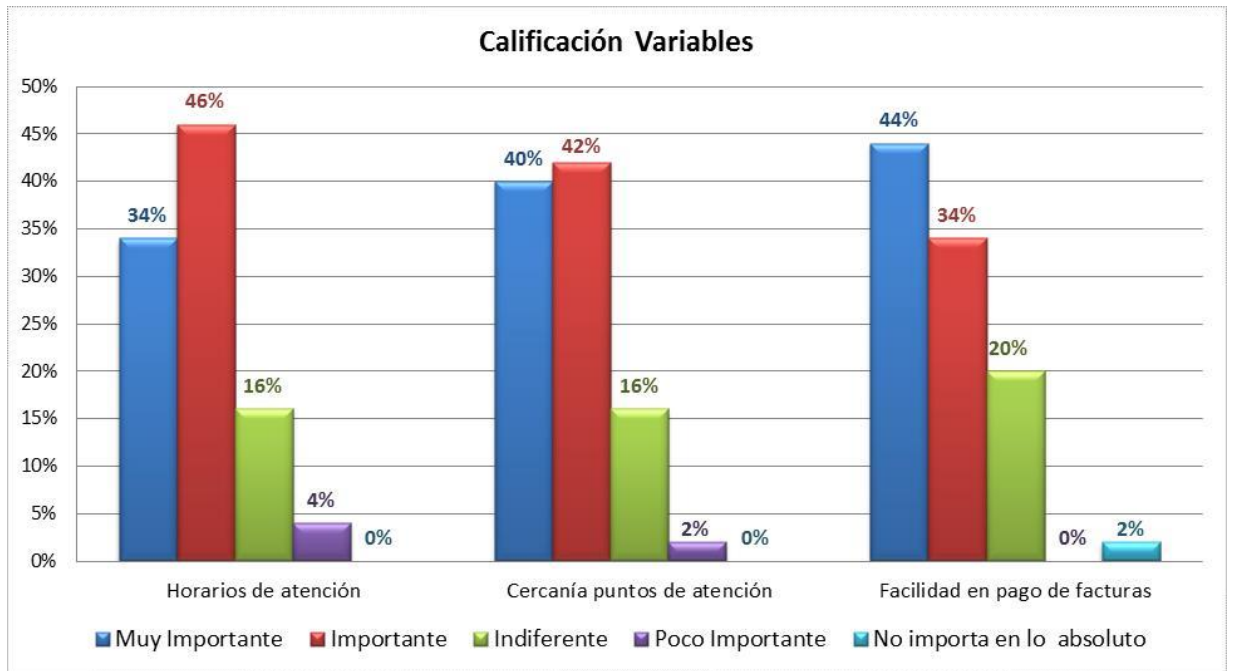


Base: Total de encuestados (50)

En la ilustración 14 se observa que la variable más importante relacionada con la atención al usuario que ofrecen los operadores de telefonía móvil fue la rápida solución a requerimientos, la cual obtuvo un porcentaje de calificación del 96% entre muy importante e importante, por tanto es otra de las variables de éxito para ser tenida en cuenta en la matriz de evaluación del perfil competitivo.

4. Calificación de diversas variables relacionadas con otros servicios significativos que ofrecen las compañías de telefonía móvil en el proceso de prestación del servicio.

Ilustración 15. Otros servicios



Base: Total de encuestados (50)

En la ilustración 15 se observan otras variables relacionados con la prestación de servicios a los usuarios de telefonía móvil, siendo las más importantes la facilidad en pago de facturas y la cercanía a puntos de atención. La variable cercanía a puntos de atención fue la que obtuvo un mayor porcentaje de calificación, 82% entre muy importante e importante, por tanto se perfila como variable de éxito para ser tomada en cuenta en la matriz de evaluación del perfil competitivo.

5.3. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Tabla 3. Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES ÉXITO	PESO (%)	Dime Telecomunicaciones (Movistar)		LG Comunicaciones (Movistar)		Global Plan (Claro)		Territorio Celular (Claro)		Occidental de Comunicaciones (Tigo)	
		Clas.	Pond.	Clas.	Pond.	Clas.	Pond.	Clas.	Pond.	Clas.	Pond.
Calidad de la señal	35	4	140	4	140	4.5	157.5	4.5	157.5	3.5	122.5
Tarifas	30	4	120	4	120	4.5	135	4.5	135	5	150
Rápida solución a requerimientos	25	1.5	37.5	1.5	37.5	1.5	37.5	1.5	37.5	1.5	37.5
Cercanía a puntos de atención	10	4	40	4.5	45	4	40	4.5	45	4	40
PUNTUACIÓN TOTAL	100		337.5		342.5		370		375		350
PORCENTAJE DEL DESEMPEÑO			67.5%		68.5%		74.0%		75.0%		70.0%
5,0= Fortaleza única y valiosa	2,5= Debilidad en el proceso de mejora (equilibrio)										
4,5= Fortaleza Sólida	2,0= Debilidad Subsancable										
4,0= Fortaleza Estable	1,5= Debilidad Grave										
3,5= Fortaleza Leve	1,0= Debilidad muy grave										
3,0= Fortaleza Débil	0,5= Debilidad Catastrófica										

Fuente: Creación propia a partir de Investigación realizada.

La matriz de Perfil Competitivo se construyó con la colaboración de fuentes externas a los competidores analizados, como el Gerente General de Dime Telecomunicaciones y una de sus Asesoras Comerciales, quien laboró en dichas compañías, debido a que no fue posible obtener información directa, pues los competidores no cuentan con medios como una Página Web donde se puedan obtener datos de las mismas.

De acuerdo con la matriz anterior, se puede observar una calificación total promedio de 337.5 pts para Dime Telecomunicaciones. En comparación con sus competidores, la compañía obtuvo una menor calificación a la obtenida por los agentes del operador Claro, pero superior a la del agente de Tigo.

De los factores de éxito analizados, Dime Telecomunicaciones al igual que sus competidores, muestra una debilidad en lo relacionado con la Rápida solución a requerimientos, debido a que como Agentes no está dentro de sus funciones o servicios la atención a requerimientos, siendo una responsabilidad directa del operador y por tanto, se podrían presentar tardanzas en los tiempos de respuesta o calidad de la atención al requerimiento. En este sentido, es muy importante poder adoptar medidas que puedan fortalecer dicho factor.

6. ANÁLISIS DOFA

6.1. MISIÓN Y VISIÓN ACTUAL

6.1.1 Misión

Brindar a través de la fuerza de ventas productos y servicios de las telecomunicaciones que fundamenta su mayor fortaleza en la motivación y capacitación permanente para lograr la satisfacción de nuestros clientes.

6.1.2 Visión

Para el 2020 situarnos como altos líderes en la comercialización de servicios de telecomunicaciones, a través del portafolio de producto, servicio, calidad e innovación. Brindando así satisfacción y fidelización de los usuarios.

6.2. PROPUESTA MISIÓN Y VISIÓN

6.2.1 Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo soluciones integrales en telecomunicaciones, con el apoyo de un talento humano altamente capacitado y comprometido en ofrecer un servicio con calidad.

6.2.2 Visión

Para el 2020 Dime Telecomunicaciones será reconocida como una de las empresas más importantes en la prestación de servicios en telecomunicaciones en la región, ofreciendo soluciones eficientes e innovadoras, promoviendo el compromiso con la calidad y el respeto por el medio ambiente.

6.3. MATRIZ PEEA - OV

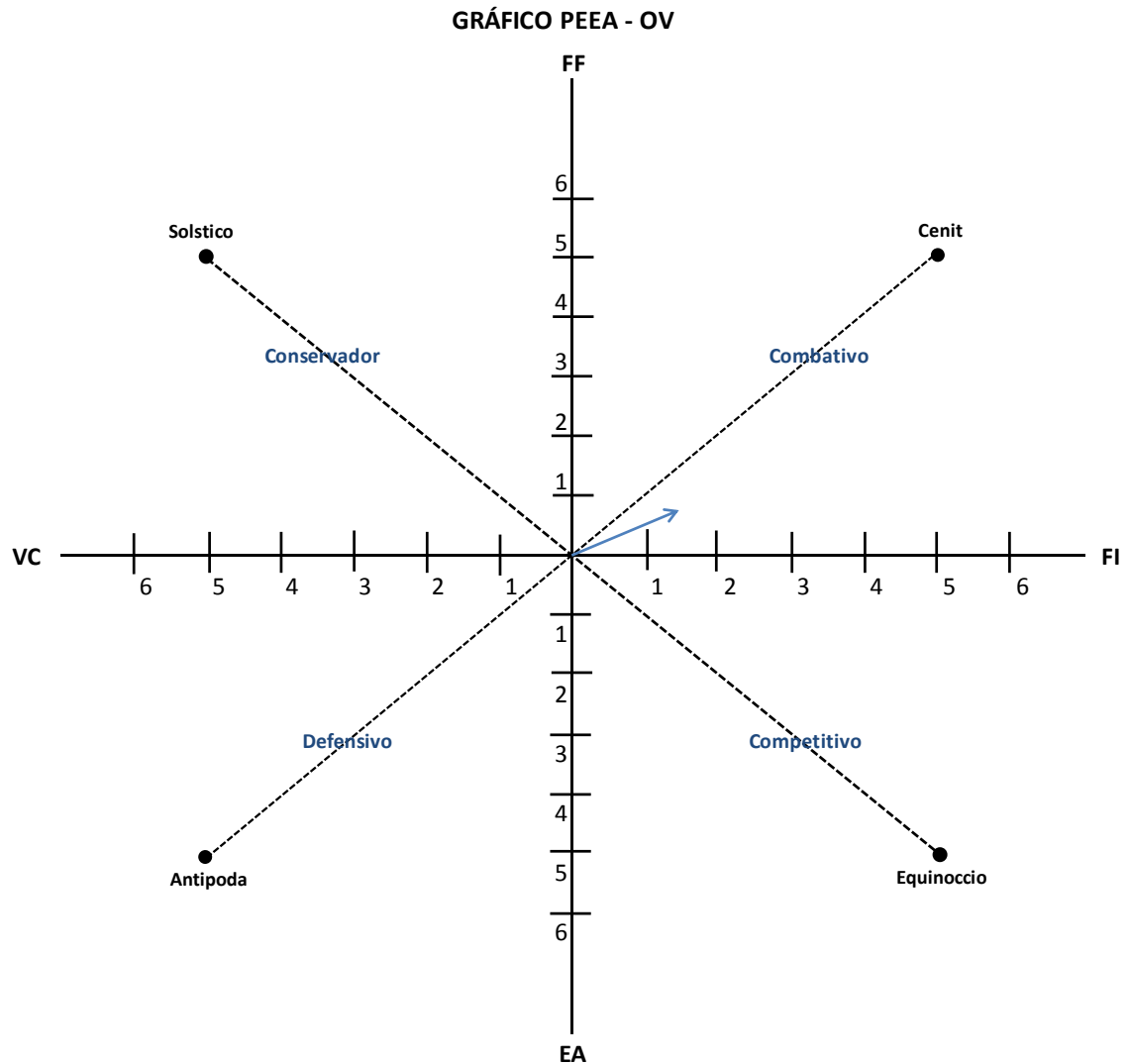
Tabla 4. Matriz PEEA - OV

**FACTORES DE LA MATRIZ PEEA-OV
DIME TELECOMUNICACIONES E.U.**

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)		ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	
1 Retorno de la inversión	4	1 Tasa de Inflación	-3
2 Nivel de apalancamiento	4	2 Nivel de Intereses	-4
3 Líquidez	4	3 Capacidad adquisitiva del cliente	-3
4 Capital de Trabajo	4	4 Variables demográficas	-3
5 Facilidad de liquidación de activos	3	5 Crecimiento del PIB	-2
6 Riesgo inherente al negocio	4	6 Disponibilidad del Crédito	-2,5
Total	23	Total	-18
Promedio	3,8	Promedio	-2,9
Factores	6	Factores	6
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
1 Participación en el Mercado	-2	1 Potencial de Crecimiento	4,5
2 Calidad del Servicio	-3	2 Potencial de Utilidades	4,5
3 Calificación de Perfil Competitivo	-3	3 Importancia para el país	4,5
4 Ciclo de Vida del Servicio	-3	4 Regulación y Reglamentación	3,5
5 Lealtad al Cliente	-1	5 Composición Industrial (rivalidad)	4
6 Capacidad de Crecimiento	-2	6 Poder de negociación de competidores	3
7 Control sobre Proveedores y Distribuidores	-3,5	7 Amenaza de ingreso de competidores	4
8 Know - How	-3		
Total	-21	Total	28
Promedio	-2,6	Promedio	4,0
Factores	8	Factores	7

Fuente: Creación propia a partir de Investigación realizada.

Ilustración 16. Gráfica PEEA - OV



Fuente: Creación propia a partir de Investigación realizada.

De acuerdo con el gráfico anterior, se observa que la empresa se encuentra ubicada en el cuadrante Combativo en donde existe una disputa constante en el mercado. La posición del vector indica que es un negocio con musculatura pequeña, pero con posibilidades de crecimiento y desarrollo.

6.4. MATRIZ DOFA

Tabla 5. Matriz DOFA Dime Telecomunicaciones E.U.

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Tiene una misión y visión definidas 2. Comunicación recíproca entre empleados y jefe. 3. Sistema contable de acuerdo a lo establecido por la ley 4. Poco ausentismo y baja rotación de personal 5. Buena remuneración a sus empleados 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No cuenta con una estrategia clara para competir 2. No están planteadas de forma clara las metas y objetivos. 3. No cuenta con personal que se encargue de realizar informes de seguimiento y control a los resultados de la empresa. 4. No cuenta con estrategias de publicidad. 5. No tiene establecidos programas de capacitación y desarrollo para sus empleados.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO (Maxi- Maxi)	ESTRATEGIAS DO (Mini- Maxi)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento económico del país. 2. Disminución de la pobreza e incremento de la capacidad adquisitiva de la población. 3. Incursión de nuevas tecnologías 4. Nuevos proyectos del Gobierno Nacional que benefician al sector. 	<p>F203: Implementar correo outlook interno con el objetivo de tener un canal adicional de comunicación y llevar registro de las conversaciones sobre temas importantes para tener seguimiento y control</p> <p>F303: Iniciar proceso de implementación de la norma contable internacional.</p> <p>F502: Brindar mayores beneficios a los empleados y a sus familias.</p>	<p>D103: Realizar un estudio de mercado para identificar debilidades y nuevas oportunidades.</p> <p>D303: Adoptar un sistema para el registro, evaluación y control de la información.</p> <p>D303: Delegar a un funcionario la responsabilidad de realizar informes de seguimiento y control a los resultados de la empresa.</p> <p>D403: Crear una página web, pautar en redes sociales, periódicos y realizar eventos promocionales en el punto de venta.</p> <p>D504: Inscribirse a los cursos gratuitos que otorga el gobierno nacional a las microempresas, a través del SENA favoreciendo a los empresarios y a su personal.</p> <p>D504: Inscribir a los empleados a los cursos que ofrece la Caja de Compensación en temas relacionados con el servicio al cliente.</p>	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA (Maxi- Mini)	ESTRATEGIAS DA (Mini- Mini)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bajas barreras de entrada para nuevos competidores. 2. Poder de negociación de los clientes 3. Percepción de baja calidad en el servicio 4. Posible conformación de monopolio 5. Leyes estrictas y riguroso control. 	<p>F1A3: Resaltar dentro de la misión y visión el compromiso en ofrecer a los clientes un servicio con calidad y eficiente.</p> <p>F2A3: Comunicar a todo el personal la misión y visión de la empresa y concientizarlos sobre la importancia de su cumplimiento.</p> <p>F2A3: Diseñar una encuesta para que los clientes evalúen el servicio que ofrecen los Asesores de Ventas.</p>	<p>D1A1: Establecer metas y políticas organizacionales.</p> <p>D1A1: Realizar un estudio de mercado para identificar debilidades y nuevas oportunidades.</p> <p>D3A1: Delegar a un funcionario la responsabilidad de realizar informes de seguimiento y control a los resultados de la empresa.</p> <p>D3A1: Crear un comité de evaluación y seguimiento a los resultados de la empresa y su posición frente al sector.</p> <p>D3A3: Delegar la función de registrar, controlar y reportar los resultados de la prestación de servicio que se ofrece a los clientes: tiempos de respuesta, acompañamiento del asesor, calidad del servicio.</p> <p>D4A1: Crear una página web, pautar en redes sociales, periódicos y realizar eventos promocionales en el punto de venta.</p> <p>D5A3: Inscribir a los empleados en los cursos que ofrece la Caja de Compensación en temas relacionados con el servicio al cliente.</p>	

Fuente: Creación propia a partir de Investigación realizada.

7. PLAN ESTRATÉGICO

7.1. GERENCIA DEL CLIENTE

Meta Corporativa: Incrementar en un 20% la facturación de la empresa atrayendo nuevos clientes y fidelizando los vigentes.

Tabla 6. Estrategias Gerencia del Cliente

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS Y PROGRAMAS	RESPONSABLE	TIEMPO
1 Modificar la misión y visión	1.1 Resaltar dentro de la misión y visión el compromiso en ofrecer a los clientes un servicio con calidad y eficiente.	Gerente General y Directora Administrativa y Comercial	0-1 Mes
	1.2 Diseñar un plan de comunicación		
	1.2.1 Programar reuniones periódicas para concientizar al personal sobre la importancia de cumplir con lo planteado en la misión y visión		
2 Desarrollar un plan de mercadeo	2.1 Crear una página web, pautar en redes sociales y periódicos.	Directora Administrativa y Comercial	0-2 Meses
	2.2 Realizar eventos promocionales en el punto de venta.		

Fuente: Creación propia a partir de Investigación realizada.

7.2. GERENCIA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Meta Corporativa: Conocer nuestra posición competitiva actual y mejorar el servicio que se ofrece a los clientes.

Tabla 7. Estrategias Gerencia de Productos y Servicios

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS Y PROGRAMAS	RESPONSABLE	TIEMPO
1 Realizar encuesta para evaluar la calidad en el servicio que ofrecen los Asesores Comerciales.	1.1 Diseñar encuestas 1.1.1 Formular preguntas 1.1.2 Aplicación de la encuesta 1.1.3 Entrega de resultados 1.1.4 Evaluar resultados y diseñar estrategias de mejoramiento.	Directora Administrativa y Comercial	0-2 Meses
2 Contratar un estudio de mercado para identificar debilidades y nuevas oportunidades	2.1 Establecer contacto con las universidades de la ciudad para que la empresa sea tenida en cuenta para realización de proyectos finales. 2.1.1 Solicitar un estudio de mercado para conocer la posición competitiva de la empresa. 2.1.2 Solicitar el planteamiento de nuevas estrategias organizacionales.	Gerente General	0-6 Meses
3 Capacitar al personal	3.1 Identificar las competencias laborales que debe fortalecer el equipo de trabajo (de planta y Asesores Comerciales) 3.1.1 Establecer contacto con el SENA para conocer los cursos ofertados y realizar inscripción. 3.1.2 Establecer contacto con la Caja de Compensación para conocer los cursos ofertados y realizar la inscripción.	Gerente General y Directora Administrativa y Comercial	1 Año

Fuente: Creación propia a partir de Investigación realizada.

7.3. GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA

Meta Corporativa: Mejorar los procesos de gestión que permitan un funcionamiento más eficiente y tiempos de respuesta menores.

Tabla 8. Estrategias Gerencia de Infraestructura

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS Y PROGRAMAS	RESPONSABLE	TIEMPO
1 Implementar correo outlook interno.	1.1 Instalación de la herramienta en los equipos. 1.2 Capacitación en el uso adecuado de la herramienta	Directora Administrativa	0-1 Mes
2 Establecer metas y políticas organizacionales.	2.1 Redactar documento con las metas financieras, comerciales, de mercadeo y administrativas. 2.1.1 Comunicar al personal 2.2 Crear manual de políticas (valores, principios, código de conducta y reglamentos) 2.2.1 Comunicar al personal	Gerente General	0-1 Mes
3 Crear un equipo de evaluación y seguimiento a los resultados de la empresa y su posición frente al sector.	3.1 Elegir miembros del comité 3.2 Establecer funciones y roles 3.3 Definir cronograma de reuniones 3.4 Realizar seguimiento y tomar decisiones frente a los temas tratados y compromisos pactados en cada comité.	Gerente General y equipo de trabajo	0-3 Meses
4 Adoptar un sistema de registro, evaluación y control de la información	4.1 Implementar la herramienta. 4.2 Asignar a la Directora Administrativa y Comercial la función de manejo del sistema 4.2.1 Realizar informes para el seguimiento y control de los principales resultados financieros e indicadores 4.2.2 Realizar informe de cumplimiento de ventas 4.2.3 Registrar, reportar y controlar los resultados de la prestación de servicio que se ofrece a los clientes: tiempos de respuesta, acompañamiento del asesor, calidad del servicio, etc.	Gerente General y Directora Administrativa y Comercial	0-3 Meses
5 Implementar la norma contable internacional.	5.1 Diseño del proceso de implementación 5.1.1 Realizar plan de trabajo 5.1.2 Realizar pruebas piloto 5.1.3 Realizar informe contable	Gerente General y Contador	1 Año
6 Diseñar e implementar un plan de compensación y beneficios para fidelizar vendedores y crear un buen clima organizacional	6.1 Otorgar facilidades de pago en los productos que ofrece la empresa 6.1.1 Diseñar plan de crédito y descuentos para los empleados y su grupo familiar 6.2 Otorgar a los empleados préstamos para estudio a una tasa baja frente a la del mercado 6.3 Capacitar a los empleados y grupo familiar en temas relacionados con emprendimiento, manejo eficiente de los recursos y superación personal 6.3.1 Realizar convenios con el Sena y la Caja de Compensación Familiar	Gerente General	1 Año

Fuente: Creación propia a partir de Investigación realizada.

8. CONCLUSIONES

La investigación y análisis realizado suministró información valiosa para conocer la situación actual del sector Telecomunicaciones, el desempeño de la organización frente a sus principales competidores, las oportunidades de mejora y las posibles soluciones a las dificultades y amenazas identificadas.

El sector de telecomunicaciones ha presentado históricamente crecimientos mayores a los de la economía general. Su participación en el PIB ha sido sobresaliente, lo que genera un buen panorama para la empresa, respecto a su proyección y sostenimiento en el tiempo.

La empresa ha presentado una recuperación financiera importante en el último año, como resultado de su gestión administrativa y robustecimiento de la fuerza comercial. Sin embargo, presenta deficiencias en cuanto a la organización de sus procesos internos y a la administración de la información. En este sentido, es importante que el Grupo Administrativo plantee de manera formal las metas y políticas organizacionales que contribuyan a fortalecer la gestión de los procesos.

Así mismo, es importante delegar a un funcionario la responsabilidad de realizar informes que sirvan de apoyo a la gerencia para realizar seguimiento al desempeño de la empresa y tomar decisiones.

Por otra parte, la empresa actualmente no contempla dentro de su misión y visión el compromiso en ofrecer a sus clientes un servicio con calidad y eficiente, desconociendo que éste es uno de los factores de mayor incidencia en la decisión de compra del cliente. Por cuanto, la empresa debe modificar su misión y visión incorporando dicho elemento y adoptar medidas encaminadas a ofrecer un servicio destacable para el cliente.

De igual forma, otro elemento estratégico para la organización es desarrollar un plan de mercadeo, con el cual pueda no sólo atraer nuevos clientes y fidelizar a los actuales, sino también identificar mejoras en la manera de comunicar la marca, los productos y los servicios al mercado.

BIBLIOGRAFÍA

BPR Benchmark, Reportes Sectoriales.

<http://bpr.securities.com/co/products/benchmark.html>

Caracol Noticias. Hitos de telefonía celular en Colombia. Recuperado el 24 de septiembre de 2013 de <http://www.caracol.com.co/noticias/tecnologia/hitos-de-la-telefonía-celular-en-colombia/20130531/nota/1908446.aspx>

Cintel. Dinámica Sectorial de los Mercados de las Industrias TIC. Recuperado el 19 de Octubre de 2013 de http://cintel.org.co/wp-content/uploads/2013/05/02.InformeSector_Octubre2012v3_PANORAMA-DE-LAS-TELECOMUNICACIONES-EN-COLOMBIA-2012.pdf

Colombia Digital. Cifras del Sector TIC en Colombia a Junio de 2013. Recuperado el 28 de septiembre de 2013 de <http://colombiadigital.net/actualidad/nacional/item/5083-todas-las-cifras-del-sector-tic-en-colombia-a-junio-2013/5083-todas-las-cifras-del-sector-tic-en-colombia-a-junio-2013.html>

Comisión de Regulación de Comunicaciones. Reporte de Industria TIC. Bogotá, Noviembre de 2013 – No. 2. Recuperado el 22 de septiembre de 2013 de http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-4245_archivo_pdf.pdf

El País on-line. Emcali lanza servicio de televisión IPTV para Cali, Jamundí y Yumbo. Recuperado el 7 de noviembre de 2013 de <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/emcali-lanza-servicio-television-ip-tv-para-cali-jamundi-y-yumbo>

El Portafolio on- line. El proyecto de ley antimonopolio no favorece al consumidor. Recuperado el 27 de septiembre de <http://www.portafolio.co/economia/proyecto-antimonopolio-colombia>

El Tiempo on-line. Así lo beneficiará esa gran tecnorrevolución llamada 4G. Recuperado el 05 de octubre de 2013 de http://www.eltiempo.com/tecnologia/telecomunicaciones/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-12901224.html

La Opinión. Virgin Mobile llega a Colombia. Recuperado el 24 de septiembre de 2013 de http://laopinion.com.co/demo//index.php?option=com_content&task=view&id=417238&Itemid=208

La República. Informe Andi. Colombia: Balance 2012 y perspectivas 2013. Recuperado el 26 de septiembre de 2013 de <http://www.larepublica.co/sites/default/files/larepublica/andi.pdf>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Informe trimestral de las TIC. Cifras segundo trimestre de 2013. http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-3853_archivo_pdf.pdf

Revista Acción de la Cámara de Comercio de Cali. En el 2014, 50% de las Mypimes estarán apropiadas de las TIC's. Cali Edición No 156 (Agosto 2013); p.24.

Revista Dinero on-line. Colombia se quedó atrás en internet móvil. Recuperado el 22 de septiembre de 2013 de <http://www.dinero.com/empresas/tecnologia/articulo/colombia-queda-atras-internet-movil/184593>

Revista Dinero on-line. El costo de la calidad para los operadores. Recuperado el 22 de septiembre de 2013 de

<http://www.dinero.com/empresas/tecnologia/articulo/usuarios-gastan-us1157-celulares-antes-cambiarse-otro-operador/183901>

Revista Dinero on-line. Señal interrumpida. Recuperado el 24 de septiembre de 2013 de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/sancion-claro-afectaria-su-contrato-concesion/184451>

Revista Dinero on-line. Negocio de comunicaciones se multiplicará por 3. Recuperado el 28 de septiembre de 2013 de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/negocio-comunicaciones-multiplicara/170400>

Revista Semana on-line. La tecnología 4G: la guerra por la red. Recuperado el 05 de octubre de 2013 de <http://www.semana.com/economia/articulo/la-tecnologia-4g-guerra-red/261529-3>

Revista Semana on-line. Junio de 2013. La tecnología 4G obligará a cambiar de celular. Recuperado el 13 de septiembre de 2013 de <http://www.semana.com/economia/articulo/la-tecnologia-4g-obligara-cambiar-celular/348942-3>

Wikipedia. Uff Móvil. Recuperado el 7 de noviembre de 2013 de http://es.wikipedia.org/wiki/Uff_M%C3%B3vil

Wikipedia. Une EPM Telecomunicaciones. Recuperado el 7 de noviembre de 2013 de http://es.wikipedia.org/wiki/UNE_EPM_Telecomunicaciones

ANEXOS

Anexo A. Formato de Encuesta para la identificación de los factores de éxito.

Departamento de Gestión Organizacional



Proyecto de Grado – 2014

Cordial saludo, somos estudiantes de 12° semestre del programa de Administración de Empresas de la Universidad [icesi](http://www.icesi.edu.co) y estamos realizando un proyecto de investigación para identificar las variables más importantes que el usuario tiene en cuenta al momento de adquirir los servicios de telefonía celular.

IMPORTANTE: por favor tener en cuenta que la información aquí suministrada por usted es de total confidencialidad y constituye material exclusivo para fines académicos.

Por favor conteste las siguientes preguntas de acuerdo a la clasificación que se da a continuación:

TABLA GUÍA

1	MUY IMPORTANTE
2	IMPORTANTE
3	INDIFERENTE
4	POCO IMPORTANTE
5	NO IMPORTA EN ABSOLUTO

1. En cuanto a la calidad del servicio que prestan los operadores de telefonía, cuál de las siguientes variables son para usted las más importantes? Por favor clasifíquelos de acuerdo a la tabla guía.

Cobertura	
Calidad de la señal	
Constancia en el servicio	
Velocidad de carga y descarga de datos	

2. Cuando va a adquirir los servicios de telefonía celular, cuál de las siguientes variables es la que le da más fuerza a su decisión? Por favor clasifíquelos de acuerdo a la tabla guía.

Tarifas	
Disponibilidad de los equipos móviles	
Diversidad en el portafolio (planes voz y datos)	

3. Con respecto a la atención al usuario que ofrecen estas compañías, por favor clasifique en orden de importancia las siguientes variables de acuerdo a la tabla guía.

Agilidad en la prestación del servicio	
Actitud de servicio del vendedor	
Rápida solución a requerimientos	

4. De los siguientes servicios, cuáles son para usted los más significativos? Por favor clasifíquelos de acuerdo a la tabla guía.

Horarios de atención	
Cercanía a puntos de atención	
Facilidad en el pago de facturas	

DATOS DE CONTROL:

SEXO	
Femenino	
Masculino	

EDAD	
Menor de 18 años	
Entre 19 y 30 años	
Entre 31 a 40 años	
Más de 40 años	

FIN DE LA ENCUESTA, GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Fuente: Creación propia.