

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA CABLE UNION DE
OCCIDENTE S.A. PASTO PARA EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE LOS
AÑOS 2009 - 2012**

**ANGELA MARIA CHAVES HURTADO
RONALD ORLANDO TUPAZ BUSTOS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2009**

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA CABLE UNION DE
OCCIDENTE S.A. PASTO PARA EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE LOS
AÑOS 2009 - 2012**

**ANGELA MARIA CHAVES HURTADO
RONALD ORLANDO TUPAZ BUSTOS**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TITULO DE ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS**

**ASESOR:
OMAR VILLARREAL VELAZCO
ECONOMISTA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2009**

**“Las ideas y conclusiones aportadas en el Trabajo de Grado son de
responsabilidad exclusiva de sus autores”**

**Artículo 1º del acuerdo No. 324 del 11 de Octubre de 1996, emanado del
Honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.**

NOTA DE ACEPTACIÓN

ROCKY EMIRO ARGOTHY M.

MYRIAM LUCIA FLORES V.

JURADOS

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN.....	12
1. DEFINICIÓN DEL TEMA	14
1.1 TITULO	14
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2.1 Descripción del problema	14
1.2.2 Formulación del Problema	15
1.2.3 Sistematización del problema	15
2. OBJETIVOS	16
2.1 OBJETIVO GENERAL	16
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
3. JUSTIFICACIÓN	17
4. MARCO DE REFERENCIA	18
4.1 MARCO HISTÓRICO	18
4.2 MARCO TEÓRICO	21
4.2.1 Etapas de la Planeación Estratégica	24
4.2.2 Etapas de la Gerencia Estratégica	34
4.3 MARCO LEGAL	38
4.4 MARCO CONCEPTUAL	40
5. METODOLOGÍA	42
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	42
5.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	42
5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN.	42
5.3.1 Fuentes de Información Primaria	42
5.3.2 Fuentes de Información Secundaria	43
5.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN	43
5.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	44
6. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.....	46
6.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	46
6.1.1 Planeación	46
6.1.2 Organización	47
6.1.3 Dirección	48
6.1.4 Control	48
6.2 ANÁLISIS INTERNO	49

6.2.1 Matriz del Perfil Competitivo Interno PCI	49
6.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI.....	62
6.3 ANÁLISIS EXTERNO.....	64
6.3.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE.....	64
6.3.2 Matriz del Perfil Competitivo MPC.....	66
6.3.3 Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio POAM.....	69
6.4 ANÁLISIS FODA.....	73
6.5 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD.....	74
7. FORMULACIÓN DE REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	76
7.1 MISIÓN	76
7.2 VISIÓN	76
7.3 POLÍTICA DE CALIDAD	76
7.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS	76
7.5 VALORES	77
8. PROYECCIÓN ESTRATÉGICA.....	78
8.1 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	78
8.1.1 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEEA.....	78
8.1.2 Matriz Interna Externa	81
8.1.3 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica.....	82
9. PLAN OPERATIVO.....	85
9.1 PLAN OPERATIVO CAPACIDAD COMPETITIVA.....	85
9.2 PLAN OPERATIVO CAPACIDAD TALENTO HUMANO.	86
9.3 PLAN OPERATIVO CAPACIDAD DIRECTIVA.....	88
9.4 PLAN OPERATIVO CAPACIDAD FINANCIERA.....	89
9.5 PLAN OPERATIVO CAPACIDAD TECNOLÓGICA.....	90
10. MONITOREO ESTRATÉGICO.....	91
10.1 INDICADORES GERENCIALES.....	91
10.2 INDICADORES IMPULSORES.....	93
11. DIFUSIÓN DEL PLAN.....	94
12. CONCLUSIONES.....	95
13. RECOMENDACIONES.....	96
BIBLIOGRAFÍA	97
ANEXOS	99

LISTA DE CUADROS

	Pág.
CUADRO 1: Evolución Histórica de la Planeación.....	20
CUADRO 2: Etapas del Proceso de Planeación Estratégica.....	25
CUADRO 3: PCI Capacidad Competitiva.....	50
CUADRO 4: PCI Capacidad Talento Humano	54
CUADRO 5: PCI Capacidad Directiva.....	57
CUADRO 6: PCI Capacidad Financiera.....	59
CUADRO 7: PCI Capacidad Tecnológica.....	61
CUADRO 8: Aplicación Matriz MEFI.....	63
CUADRO 9: Aplicación Matriz MEFE.....	65
CUADRO 10: Aplicación Matriz Perfil Competitivo MPC.....	68
CUADRO 11: Aplicación Matriz POAM.....	70
CUADRO 12: Matriz FODA.....	73
CUADRO 13: Análisis de Vulnerabilidad.....	74
CUADRO 14: Aplicación Matriz PEEA.....	79
CUADRO 15: Aplicación Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica...	83
CUADRO 16: Indicadores Gerenciales.....	92
CUADRO 17: Indicadores Impulsores.....	93

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
GRÁFICO 1: Contexto en el cual se formula una estrategia competitiva.....	21
GRÁFICO 2: Fuerzas que mueven la competencia en un sector empresarial...	22
GRÁFICO 3: Modelo de Planeación Estratégica aplicada	23
GRÁFICO 4: Matriz de Portafolio de Productos.....	31
GRÁFICO 5: Análisis de Vulnerabilidad.....	75
GRÁFICO 6: Aplicación Matriz PEEA.....	80
GRÁFICO 7: Aplicación Matriz Interna Externa	81

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO A Entrevista para el Gerente de Cable Unión de Occidente S.A.	100
ANEXO B Guía de entrevista para trabajadores de Cable Unión de Occidente S.A.	103
ANEXO C Encuesta para el estudio del cliente	104
ANEXO D Encuesta para el estudio del cliente de la competencia	106

RESUMEN

La Planeación Estratégica se ha convertido en una de las herramientas de la Administración de Empresas más utilizada por gerentes y administradores, ya que se constituye en el esfuerzo gerencial destinado a comprometer el futuro de la empresa a través de cursos de acción de naturaleza estratégica, además, ésta involucra procesos de comunicación y de toma de decisiones en los cuales intervienen los niveles estratégicos, funcionales y operativos de una organización.

La implementación de esta herramienta en Cable Unión de Occidente S.A. Pasto direcciona sus esfuerzos y recursos hacia el logro de los objetivos propuestos, brinda mayor motivación en los colaboradores ya que ellos participan en la toma de decisiones y se aclaran responsabilidades y papeles y cómo cada uno de ellos aporta al crecimiento de la organización. En cuanto al gerente, le permite tener mejores criterios para la evaluación del desempeño y para llevar a cabo premiaciones y reconocimientos.

Para lograr lo anteriormente expuesto fue necesaria la recolección y análisis de información obtenida a partir de fuentes primarias tales como los colaboradores de Cable Unión de Occidente S.A. Pasto, clientes de la empresa y de la competencia directa en la región, además se realizó un estudio de los factores externos a la empresa de tal forma que permitiera elaborar un diagnóstico completo de la organización.

Los datos y la información se organizan y analizan a través de la utilización de diferentes matrices que comprende la Planeación Estratégica y que además permiten la formulación de Planes Operativos encaminados al mejoramiento de la empresa y la optimización de sus recursos y su talento humano.

ABSTRACT

The Strategic Planning has become one of the most used tools in Companies Management, specially by managers and administrators, because it represents the managerial efforts, assigned to compromise the future of the company, through action courses of strategic nature, moreover, it includes communication process and the take of decisions, in which the strategic, functional and operating levels of an organization take place.

The implementation of this tool in Cable Unión de Occidente S.A. Pasto, heads its efforts and resources to the achievement of purposed objectives, it gives a bigger motivation in the collaborators, because they can participate in take of decisions and roles and responsibilities are cleared, so, the form like each one of them can contribute to the organization growth. As for manager, this tool permits him to have greater judgement in the perform evaluation and to assign prizes and recognitions.

To achieve the previously exposed objective, collection and analysis of information were necessary, which were obtained from primary sources, like Cable Unión de Occidente S.A. Pasto collaborators and clients and from the direct competitors of the region, moreover, a study of external factors was executed in the company, so, it makes it possible to draw up a complete diagnosis of the organization.

Data and information are organized and analyzed through the utilization of different matrix it involves the Strategic Planning and it permits the formulation of Operating Plans headed for the improvement of the company, of its resources and his human talent.

INTRODUCCIÓN

En los actuales escenarios, donde la única constante es el cambio, las organizaciones ya sean públicas o privadas deben estar en un continuo desarrollo e innovación, no es lógico quedarse relegado ante los avances tecnológicos, los grandes flujos de información, las tendencias y herramientas de administrar desde la perspectiva globalizada, frente a las necesidades y expectativas de los usuarios; y mucho menos de ser desplazados por la competencia. Es fundamental estar preparados para desarrollar nuevas alternativas que proporcionen una diferencia competitiva para cumplir con los objetivos trazados por la organización.

Una de las funciones administrativas es la PLANEACIÓN, la cual cada vez es más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el desarrollo de los fenómenos: económicos, políticos, sociales y tecnológicos. Es por esto que la planeación estratégica proporciona una herramienta para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones del ámbito mundial, nacional y regional; permite establecer estrategias de crecimiento, marchar paralelamente al avance tecnológico y competir eficazmente dentro del medio en el cual se opera. Además contribuye a que la empresa seleccione y organice su negocio de manera que se mantenga sana a pesar de posibles sucesos inesperados o poco favorables.

En un entorno cambiante y cada vez más complejo, la implantación de decisiones acertadas obliga a recurrir a metodologías y técnicas que contribuyan a reforzar una visión estratégica e integral de los objetivos. El modelo de Planeación Estratégica permite integrar todos los conocimientos adquiridos en administración, mercadeo, finanzas y gestión del talento humano, dentro de un marco de opciones precisas que permita a las organizaciones de hoy ser exitosas en este mundo cada vez más global.

La Planeación Estratégica busca aprovechar las oportunidades al máximo, minimizar los riesgos y aprovechar los recursos propios para superar las debilidades. Su aplicación es esencial en la dinámica y gestión de las organizaciones. No obstante, el éxito de esta herramienta radica en la capacidad de formulación y ejecución con la que cuente cada administrador de cada organización, solo con estas capacidades se logrará el diseño de escenarios y además se encontrará la manera de alterarlos y sacarles el mayor provecho posible.

Por todo ello, la planeación estratégica es un instrumento eficaz y una buena acción para recapitular sobre el pasado de la Empresa, analizar y evaluar su situación presente, su razón de ser y proyectar la visión que debe seguir para

alcanzar los objetivos propuestos, con una conciencia de cambio y comprender lo vital que posee cada empresa.

1. DEFINICIÓN DEL TEMA

1.1 TÍTULO

Formulación de un Plan Estratégico para Cable Unión de Occidente S.A. Pasto para el periodo comprendido entre los años 2009 - 2012.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Descripción del problema. Cable Unión de Occidente S.A. en la actualidad es la compañía más representativa en el campo de televisión por suscripción en el occidente de Colombia. Ofrece además servicios de Internet de banda ancha y transmisión de datos, contando con una de las redes de fibra óptica más avanzadas y de mayor cobertura y capacidad de las instaladas en el país. La cablera tiene presencia en los departamentos colombianos de Risaralda, Valle del Cauca, Quindío, Caldas, Nariño, Antioquia, Cauca y esta interconectada con el resto del país, ofreciendo una cobertura del 100%.

Sin embargo, la empresa presenta algunas carencias en su estructura organizacional:

En cuanto al reclutamiento y selección de talento humano la empresa no cuenta con los parámetros necesarios sobre la manera de realizar este proceso, no se identifica un proceso de reclutamiento definido y no se aplican las técnicas apropiadas de selección de personal, dificultando la elección de trabajadores idóneos para ocupar un determinado cargo. No se realizan Evaluaciones de desempeño ya que desde la creación de Cable Unión de Occidente solo se ha realizado una olimpiada de conocimiento de la Empresa.

Cable Unión no ha diseñado estrategias para captar clientela, para promocionar y vender sus servicios, para estar delante de la competencia, ni para posicionarse en el mercado.

Cable Unión de Occidente no cuenta con un eficiente direccionamiento estratégico, no tiene objetivos definidos en las diferentes áreas que conforman la empresa, la misión y visión se encuentran formuladas incorrectamente y no reflejan las expectativas e intereses de la organización.

En lo referente a las relaciones de Cable Unión de Occidente con los Clientes, Proveedores y Competidores son muy débiles porque ha descuidado el monitoreo y estudio constante del mercado.

1.2.2 Formulación del problema

¿Cuál es la estrategia administrativa que contribuya al mejoramiento de Cable Unión de Occidente S.A., que sea aplicable en el futuro y que aporte a la mejora continua de la entidad?

1.2.3 Sistematización del problema

- ¿Cuál es el análisis interno de Cable Unión de Occidente Pasto?
- ¿Cuál es el análisis externo de Cable Unión de Occidente Pasto?
- ¿Se ha determinado el perfil de competencia de Cable Unión de Occidente Pasto?
- ¿Cuál es la propuesta de formulación estratégica para Cable Unión de Occidente Pasto?
- ¿De qué forma se logrará la mejora del servicio y que recursos se utilizarán para este fin?
- ¿Cuál es el sistema de indicadores de gestión que le permitiría a Cable Unión de Occidente Pasto evaluar su participación y desempeño en el mercado?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un Plan Estratégico para la empresa Cable Unión de Occidente Pasto para el período comprendido entre los años 2009 – 2012.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar el análisis interno de Cable Unión de Occidente Pasto.
- Realizar un análisis del sector de Cable Unión de Occidente Pasto.
- Determinar el perfil de competencia de Cable Unión de Occidente Pasto.
- Determinar y formular estrategias corporativas y funcionales para el mejoramiento en la calidad de los servicios prestados por Cable Unión de Occidente Pasto.
- Formular una propuesta de redireccionamiento estratégico para Cable Unión de Occidente S.A. Pasto.
- Elaborar el Plan Operativo para Cable Unión de Occidente Pasto.
- Establecer un sistema de indicadores de gestión para la administración de Cable Unión de Occidente Pasto

3. JUSTIFICACIÓN

De acuerdo con los objetivos y la problemática anteriormente expuesta; se hace indispensable Formular un Plan Estratégico a Cable Unión de Occidente Pasto, que solucione las diferentes dificultades que actualmente se presentan en la organización.

Las mencionadas dificultades han imposibilitado a la organización desarrollarse plenamente y alcanzar su más alto grado de eficiencia. La carencia de planeación impide a los colaboradores tener en claro cual es su horizonte y su razón de ser en la organización. De la misma manera, la falta de una filosofía corporativa de calidad que haga saber a sus trabajadores hacia donde se dirige la misma, afecta el comportamiento de la empresa en el desarrollo de su actividad.

Se hace indispensable fundamentar el Plan Estratégico de Cable Unión de Occidente Pasto, pues le permitirá establecer claramente a la empresa cuales son los objetivos y metas que persigue la misma y definir estrategias a corto y largo plazo, que contribuyan al mejoramiento y fortalecimiento de una adecuada prestación del servicio y paralelamente aumentar la eficiencia en el proceso administrativo.

A través del Plan Estratégico se podrán realizar correctivos que signifiquen un beneficio organizacional y bienestar para los clientes de esta empresa, desarrollar sus procesos de forma eficaz, aprovechar las oportunidades con que cuenta la organización. Todo esto repercutirá en el ofrecimiento de un mejor servicio al cliente interno y externo buscando así incrementar su mercado.

A corto plazo, las conclusiones que se obtendrán al final del proceso servirán para contrarrestar debilidades y amenazas que se identifique, a partir de lo cual se puedan hacer recomendaciones y aplicar estrategias que se conviertan en el largo plazo en herramientas útiles para desarrollar proyectos en la empresa que impulsen y promuevan el crecimiento y desarrollo de la misma.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO HISTÓRICO

Los comienzos de la planeación estratégica se remontan a la segunda guerra mundial por los constantes cambios, que enaltecen a la estrategia como un factor clave de éxito empresarial.

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos. Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra “la teoría del juego”; “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas esta siguiendo este ejemplo.

1954 Peter Drucker: “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener”

1962 Alfred Chandler: “el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas” (1ra definición moderna de estrategia “strategy and structure ‘)

Henry Mintzberg: “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad está haciendo.

Esta concepción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia, aún cuando hicieran planes.

Estrategia Global: Es establecer una estrategia para un negocio a nivel mundial, eligiendo entre varias dimensiones estratégicas. Para cada dimensión, una estrategia multidoméstica busca maximizar el desempeño mundial mediante la masificación de la ventaja competitiva local. Busca maximizar el desempeño mundial a través de la participación y la integración.

Acerca de esto, Michael E. Porter, el reconocido "padre" de la Estrategia moderna, afirma: "La raíz de todo el problema radica en confundir la Efectividad Operacional con la Estrategia. La búsqueda de la productividad, de la calidad y de la rapidez, entregó algunas herramientas gerenciales entre las que están la administración de la calidad total (TQM), el benchmarking, la competencia basada en mejores tiempos de respuesta al cliente, el outsourcing y el partnering (relaciones estratégicas), el empowerment e, incluso, la reingeniería en los procesos de trabajo. Los resultados de la operatividad mejoraron; sin embargo, la mayoría de las empresas no saben cómo traducirlos en ganancias tangibles y, lo más importante, sostenibles. Es así como paulatinamente, y en forma imperceptible, las herramientas administrativas tomaron el lugar de la Estrategia, llevando a las empresas a perder sus posiciones de competencia"

Este enfoque de la estrategia inicial abarca cuatro ideas claves:

- Se interesó tanto en las acciones a emprender para lograr los objetivos.
- Enfatizó el proceso de búsqueda de ideas claves.
- Se interesó en como se realiza la formulación de la estrategia.
- Abandonó la noción convencional de que la relación entre un negocio y su entorno era más o menos estables y previsibles¹.

¹ SABOGAL Julián. Revista Clase Empresarial. Pasto, marzo 1997.P. 81

Cuadro 1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA PLANEACIÓN

	Principales diferencias de los estilos de planificación estratégica por cada década	Principales técnicas por década
<p><u>Década de los 60'</u></p> <p>Planeación para un periodo de estabilidad y crecimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Proyecciones LP ❖ Presupuestos 5 años ❖ P. Operativos detallados ❖ Estrategias para el crecimiento y la diversificación 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Proyección tecnológica ❖ Planeación de fuerza laboral ❖ Presupuestación del programa ❖ Análisis de vacíos ❖ Matriz de producto mercado
<p><u>Década de los 70'</u></p> <p>Planeación para empresas en situación de ataque.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Estrategias explícitas ❖ Divisiones en unidades empresariales estratégicas ❖ Proyección explorativa ❖ Planeación para el cambio sociopolítico ❖ Simulación de estrategias alternativas 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Planeación de escenarios ❖ Apreciación del riesgo político ❖ Proyección social ❖ Evaluación de impacto ambiental ❖ Análisis de portafolio de negocios ❖ Curvas de experiencia ❖ Análisis de sensibilidad y riesgo ❖ Presupuestación base cero
<p><u>Principios de los 80'</u></p> <p>Planeación para recortes y racionalización</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La alta Gerencia esta a cargo de la estrategia. ❖ Enfoque total del negocio; elaboración y puesta en marcha de la Estrategia ❖ Liderazgo visible ejercido por la alta Gerencia. ❖ Compromiso de los funcionarios a todos los niveles ❖ Inversiones masivas en nuevas Tecnologías 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Creación de escaños competitivos ❖ Filosofías y objetivos empresariales explícitos ❖ Portafolios de tecnologías y recursos ❖ Empleados propietarios de acciones. ❖ Entrenamiento interno de mercadeo y servicios ❖ Programas de mejoramiento a la calidad ❖ Bases de datos internas y externas
<p><u>Década de los 90'</u></p> <p>Planeación para:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento rentable 2. Desnormatización y privatización 3. Mercados mundiales 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Alta importancia a los factores del entorno ❖ Uso de tecnologías informáticas ❖ Incremento del calculo de riesgos ❖ Altas velocidades en la renovación del conocimiento ❖ Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas 	

Fuente: SABOGAL Julián, Revista Clase Empresarial. Pasto, marzo de 1997, 2006.

4.2 MARCO TEÓRICO

La esencia de formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compete. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. Las fuerzas externas al sector industrial son de importancia principalmente en un sentido relativo; dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas².

Grafico 1 CONTEXTO EN EL CUAL SE FORMULA UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA



Fuente: Estrategia competitiva³

² PORTER E. Michael. Estrategia competitiva 25 edición, México: Cecs editorial, 1998 p. 23

³ Ibíd. p. 17

Muestra que el nivel más amplio en la formulación de la estrategia competitiva involucra la consideración de cuatro factores clave que determinan los límites de lo que una compañía puede lograr con éxito. Los puntos fuertes y débiles conforman su perfil de activos y habilidades con relación a sus competidores, incluyendo recursos financieros, posición tecnológica, identificación de marcas, etc. Los valores propios de una organización son las motivaciones y necesidades de los directivos clave y de otro personal que debe implantar la estrategia elegida. Las fuerzas elegidas, combinadas con los valores, determinan los límites internos (para la empresa) a la estrategia competitiva que una empresa puede adaptar con éxito⁴.

Grafico 2 FUERZAS QUE MUEVEN LA COMPETENCIA EN UN SECTOR EMPRESARIAL



Fuente: Planeación estratégica competitiva⁵

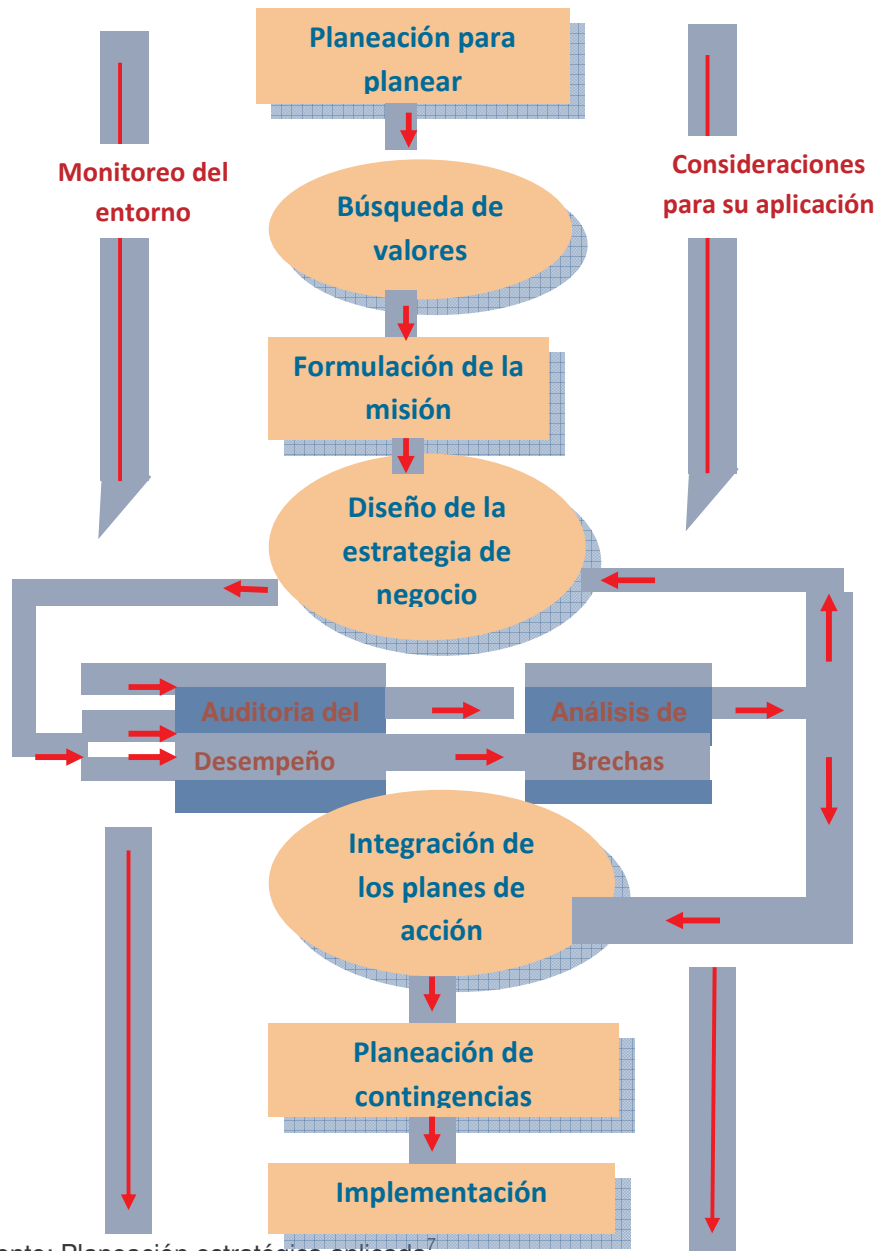
En la planeación estratégica se establecen objetivos y se escoge el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. La planeación estratégica es el proceso por el cual los miembros guía de una

⁴ Ibíd. Pág.21

⁵ Ibíd. pág. 21

organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo⁶.

Grafico 3 MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA



Fuente: Planeación estratégica aplicada

⁶ LEONARD D. Goodstein. Planeación Estratégica aplicada, Mc Graw Hill, 2006 P. 5

La Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la situación hacia el futuro⁸.

La Planeación Estratégica Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio⁹.

4.2.1 Etapas de la planeación estratégica. El proceso de la Planeación estratégica que se aplica para Cable unión de Occidente a partir del capítulo 1, comprende las siguientes etapas según Serna G Humberto en su libro de Gerencia Estratégica.

⁷ LEONARD D. Goodstein. Planeación Estratégica aplicada, México: Mc Graw Hill, 2005. P. 12

⁸ SERNA, G. Humberto. Gerencia Estratégica 8ª edición, Bogotá: 3 R editores, 2003. P. 19

⁹ *Ibid.* P. 32

Cuadro 2 ETAPAS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Serna G Humberto. Gerencia Estratégica¹⁰

¹⁰ Ibid. Pág. 24

a. Definición del horizonte de tiempo.

Para definir el horizonte de tiempo la organización debe tener en cuenta:

- La estabilidad o rentabilidad del entorno en que se desempeña la organización.
- La intensidad de la competencia.
- La amenaza o no de los sustitutos.
- La velocidad con que su organización o el sector de su empresa absorbe o incorpora cambios.

b. Principios Corporativos:

Hacen referencia a los valores que priman sobre el talento humano de la empresa y que permiten que el cliente perciba una organización ética y comprometida con sus clientes y la con la sociedad.

c. Diagnóstico estratégico:

El Diagnóstico estratégico comprende cinco puntos fundamentales en su orden: la Cultura Organizacional, el Análisis Interno, el Análisis Externo, el Análisis FODA y el Análisis de la Vulnerabilidad. Estos aspectos se desarrollan para Cable Unión en el capítulo 1.

- *Cultura organizacional:*

Es la manera como una empresa hace las cosas, como establecen las prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa. Así mismo, la cultura organizacional influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas.

Procesos que influyen en la creación y consolidación de una cultura organizacional:

- Los fundadores. Incorporan a la empresa sus iniciativas, principios, prioridades, la comprensión que tienen de la organización.
- El estilo de dirección. El estilo de la alta gerencia fija el tono de las interacciones entre los miembros de la organización, influye el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma de dirigir el sistema total.
- La claridad de los principios organizacionales. Las organizaciones deben hacer explícitos los principios y valores que inspiran su vida institucional. Deben divulgarlos y ser consecuentes con ellos.

- Autonomía individual (Empowerment). El grado de responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad permitida a los miembros de la organización.
- Estructura. La estructura organizacional crea cultura. Así mismo las estructuras deben compaginar con las estrategias.
- Sistema de apoyo. La cultura de una organización también se define por las situaciones de apoyo a la infraestructura de que dispone la empresa.
- Sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones. La manera como una organización incentiva, evalúa, reconoce o sanciona a sus miembros.
- Estimula al riesgo. Las características de cada organización, el entorno en que se desenvuelve la empresa, las estrategias planteadas por la misma, determinan las circunstancias y la forma como cada organización maneja el riesgo, creando así un elemento determinante en su conducta.
- Direccionamiento estratégico. Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

- El talento humano. El talento humano, su nivel educativo, su experiencia, compromiso y pertenencia a la organización representan un elemento fundamental de la cultura empresarial.
- Las comunicaciones. Las comunicaciones, tanto formales como informales, transmiten y refuerzan los valores que soportan la cultura de una organización.

- *Análisis interno:*

Tiene como finalidad identificar y evaluar debilidades y fortalezas de la organización para afrontar estratégicamente el medio ambiente a través del Perfil de la Capacidad Interna de la compañía (PCI), el cual examina 5 categorías a saber; Capacidad Directiva, Capacidad Competitiva, Capacidad Financiera, Capacidad Tecnológica y Capacidad de Talento Humano.

El análisis interno se concluye con la elaboración de la matriz de evaluación del factor interno (MEFI), la cual es una herramienta que resume las fortalezas y debilidades de una organización en los aspectos claves de; Capacidad Directiva, Capacidad Competitiva, Capacidad Financiera, Capacidad Tecnológica y Capacidad de Talento Humano.

- *Análisis externo:*

Consiste en establecer cuales son los factores que pueden favorecer a la empresa (Oportunidades) y de cuales se tienen que defender (Amenazas) y esta abarca dos grandes componentes:

- **Análisis del Entorno:** El cual puede subdividirse en seis áreas claves; Factores Económicos, Políticos, Sociales, Tecnológicos, Competitivos y Geográficos, con el fin de establecer el Perfil de Oportunidades del Medio (POAM). Posteriormente se integran los factores con la elaboración de la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE), tomando las variables más relevantes para evaluar y ponderar las Oportunidades y Amenazas.

- **Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter:** Uno de los principales fundamentos del análisis competitivo e industrial incluye el estudio cuidadoso de los procesos competitivos en la industria, para descubrir las principales fuentes de presión competitiva y su fuerza. Este paso analítico es esencial porque los gerentes no pueden crear una estrategia exitosa sin entender el carácter competitivo especial de la industria. La competencia en una industria es el conjunto de cinco fuerzas competitivas.

- **Entrada de nuevos competidores.** las variables que involucra son: economías de escala, diferencias propias del producto, identidad de marca, costos intercambiables, requerimientos de capital, acceso a la distribución, ventajas absolutas de costo, curva de aprendizaje de propietario, acceso a los insumos necesarios, diseño propio de productos de bajo costo, políticas gubernamentales y retornos esperados.

- **Amenaza de sustituto.** Los determinantes son: desempeño del precio relativo de los sustitutos, costos intercambiables y propensión del comprador a sustituir.

- **El poder de negociación de los compradores.** Puede influir en el costo y la inversión, debido a que los compradores poderosos demandan servicios costosos.

- **El poder de negociación de los proveedores.** Determinan el costo de la materia prima y otros insumos.

- **Rivalidad entre los competidores existentes.** La intensidad de esta fuerza influye en los precios así como en los costos de competir en áreas como planta, desarrollo del producto, publicidad y fuerza de venta.

Estas fuerzas determinan la utilidad del sector porque influyen en los precios, costos y la inversión requerida por las empresas.

Matriz del Perfil Competitivo (MPC): Es una herramienta importante de “entrada”, que resume información decisiva sobre los competidores. Para construir la matriz se elegirán unas Variables Claves de Éxito a evaluar. Se asigna una ponderación para indicar su importancia como factor de éxito en el sector, y estas se calificará de 1 a 4 como debilidad o fortaleza según su estado en la actualidad, y la calificación y la ponderación se multiplican y la sumatoria de cada uno de los factores comparando visualizará que el resultado mayor es el más fuerte.

- *Análisis DOFA:*

Ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio, cuanto más capacitada esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito, aquí se hace una recopilación de factores interno y externos, (MEFI), (MEFE), (MPC) para el cruce de las variables y posteriormente la formulación de estrategias factibles.

- *Análisis de vulnerabilidad:*

El Análisis de Vulnerabilidad es una técnica que permite introducir dentro de la planeación el elemento del manejo de la incertidumbre. Las preguntas que responde el Análisis de Vulnerabilidad son: ¿Qué pasaría sí...?Cuál es la probabilidad de que ocurra...? ¿Cuál es la capacidad de reacción de la empresa...? ¿Al final estoy o no preparado para la contingencia...?

d. Direccionamiento Estratégico:

El Direccionamiento Estratégico comprende tres aspectos fundamentales en su orden: la Visión Corporativa, la Misión Corporativa y los Objetivos Corporativos. Los cuales, para Cable Unión, se describen en el capítulo 2.

- *Visión corporativa:*

Es el conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco teórico de la que la empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permita la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro. Esta debe ser: formulada para los líderes de la organización. Dimensionada en el tiempo. Integradora. Amplia y detallada. Positiva y alentadora. Realista y posible. Consistente. Difundida interna y externamente.

- *Misión corporativa.*

Todas las organizaciones tienen las mismas razones para justificar su existencia: sobrevivir, crecer, proveer un servicio o producto, generar utilidades. Es decir,

definen con claridad un propósito organizacional. Para la definición de la Misión Corporativa es necesario tener en cuenta algunos interrogantes: ¿En que negocio estamos?, ¿Para que existe la empresa?, ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?, ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Cuáles son los servicios presentes y futuros?

- *Objetivos corporativos:*

Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operación concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben involucrar a toda la organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa. Y para su eficiencia y cumplimiento deben ser definidos a lo más alto nivel de la organización.

e. Proyección Estratégica:

La Proyección Estratégica comprende seis opciones y para efecto de este trabajo se tomará la Formulación Estratégica que se detalla en el capítulo 3.

- *Formulación estratégica:*

Consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo. Estos deben ser explícitos, consistentes, pocos, vitales y dinámicos. Además los proyectos estratégicos tienen relación directa con los respectivos objetivos.

Para el proceso de cada proyecto deben definirse las estrategias mediante las cuales se desarrollará. Las estrategias son el *como* de los proyectos; son aquellas actividades que permiten alcanzar cada proyecto estratégico. Para la formulación de las estrategias se tienen en cuenta las siguientes matrices:

- Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA): Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz son: Fortaleza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza de la Industria (FI). Las dos dimensiones internas, Fortaleza Financiera y Ventaja Competitiva así como las dos externas Estabilidad Ambiental y Fortaleza de la Industria, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización.

- Matriz de la Gran Estrategia: Esta matriz se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden ubicar en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de Gran Estrategia. Se basa en dos dimensiones evolutivas, Posición Competitiva y

Crecimiento del Mercado, las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

- Matriz de Portafolio de Productos (Grupo Consultor de Boston GCB): Hace una representación gráfica del portafolio de sectores de la empresa. Es decir, del conjunto de sectores estratégicos en los cuales la empresa opera. Reduce la complejidad, permite seleccionar estrategias deseables. Desafortunadamente las estrategias deseables, a veces no son factibles a raíz de la competencia.

Gráfico 4: MATRIZ DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS



Estrellas:

- Alta participación relativa en el mercado.
- Mercado de alto crecimiento.
- Consumidoras de grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento.
- Utilidades significativas.

Estrategia: No hacer nada.

Dilemas:

Signos de interrogación (llamados también gatos salvajes o niños problema). Son sectores que, a corto plazo, contribuyen al crecimiento de la empresa pero no a sus utilidades, puesto que requieren inversiones en investigación, desarrollo, producción y marketing.

- Baja participación en el mercado.

- Mercados creciendo rápidamente.
- Demanda grandes cantidades de efectivo para financiar su crecimiento.
- Generadores débiles de efectivo.
- La empresa debe evaluar si continua invirtiendo en ese negocio.

Vacas lecheras:

- Alta participación en el mercado.
- Mercados de crecimiento lento.
- Genera más efectivo del que necesitan para su crecimiento en el mercado.
- Pueden usarse para desarrollar o crear otros negocios.
- Márgenes de utilidad altos.

Estrategia: sacar recursos para invertirlos en los dilemas donde los necesitamos.

Pesos muertos:

Son los sectores del pasado.

- Baja participación en el mercado.
- Mercados de crecimiento lento.
- Pueden generar pocas utilidades o a veces pérdidas,
- Generalmente deben ser reestructuradas o eliminadas.

Estrategia: Liquidar.

- Matriz de Política Direccional (MPD): El análisis vectorial le permite a la compañía definir las estrategias globales que debe seguir para alcanzar su visión a través de sus dos dimensiones: La capacidad competitiva de la compañía (Alto, medio bajo) frente al potencial del mercado. En este último seleccionando factores y calificándolos de 1 a 5; 5 el de mayor atraktividad y 1 el de menor atraktividad.

- Matriz Interna Externa (IE): Esta matriz resume los resultados obtenidos en las matrices EFE y EFI. Posee dos dimensiones como son: Los resultados totales ponderados del factor interno (eje x) y los resultados totales ponderados del factor externo (eje y).

- Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica: La matriz cuantitativa de planificación estratégica determina la atracción relativa de las diversas estrategias con base en factores internos y externos claves. La atracción relativa de cada estrategia dentro de un conjunto de alternativas se calcula mediante la determinación del impacto acumulado de cada factor, interno y externo clave.

f. Plan Operativo:

Ocurre como su nombre lo indica, a nivel de las unidades de operación propiamente dichas, aquí se incluyen áreas totales: Contabilidad, Servicio de Mercadeo, Ventas, Etc., el plan operativo permitirá elaborar el cronograma, establecer responsabilidades, definir el presupuesto estratégico operativo. Igualmente, deberá ser difundido y monitoreado.

Como se anotaba anteriormente el plan estratégico por excelencia es el presupuesto. Por tanto, los planes operativos deben cuantificarse y dimensionarse en el tiempo, con el fin de medir su correcta ejecución. Este es un elemento muy importante de la gestión estratégica. En el capítulo 4 se encuentran especificados los diferentes planes operativos para Cable Unión de Occidente S.A. Pasto.

g. Monitoreo Estratégico:

Uno de los objetivos fundamentales del proceso de planeación estratégica es la creación y el desarrollo de una manera de pensar estratégica y, por tanto, una cultura estratégica que facilite una gestión empresarial dinámica, innovadora, proactiva y anticipatorio del entorno en que se desempeña la organización. Un sistema integrado de medición de gestión, SIMEG es un conjunto de indicadores medibles derivados del plan estratégico que permite evaluar mediante índices el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados y por tanto, determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico.

El monitoreo Estratégico que se aplicará en Cable Unión se describe en el capítulo 5.

- Características y clasificación de los indicadores:

Dentro de la concepción sistémica del modelo integral de gestión, los indicadores pueden clasificarse por sus características en dos grandes grupos, a saber:

- Indicadores gerenciales o de desempeño:

Son aquellos que miden resultados de objetivos a corto plazo sobre cuyo resultado puede modificarse muy poco tal es el caso de los indicadores financieros una vez se obtienen muy poco puede hacerse para hacer cambios si no se afectan los factores que causaron este resultado.

- Indicadores impulsores o motores de desempeño:

Conjunto de indicadores que impulsan o lideran acciones para generar resultados en el largo plazo. Tal es el caso de indicadores e índices relacionados con el desempeño de la organización frente al cliente y al mercado. Índices relacionados con el mejoramiento en productividad de la organización y los relacionados con la generación de conocimientos en la organización. Los impulsores de desempeño generan resultados en el largo plazo pero exigen acciones de intervención en el corto plazo.

h. Difusión del Plan:

Previo a la ejecución del plan se considera fundamental que el plan estratégico sea conocido por los diferentes niveles de la organización.

Una vez que las autoridades respectivas hayan dado la aprobación al plan, debe diseñarse un programa para la venta interna del plan.

La venta interna es una estrategia de mercadeo corporativo que tiene como objetivo:

- Consolidar el proceso de comunicación interno en la organización.
- Estimular el compromiso de los colaboradores, a partir de los conocimientos que tienen de los Principios, Visión, Misión, Objetivos, Proyectos Estratégicos y Planes de Acción de la Organización.
- Propiciar la participación de los colaboradores en el desarrollo de proyectos y planes de acción.
- Crear las condiciones para consolidar una cultura estratégica.
- Facilitar y propiciar el trabajo en equipo.
- Facilitar la medición de resultados con base en índices de gestión a partir del conocimiento del plan estratégico.
- Estimular la retroalimentación y la monitoria del plan.

Su explicación se encuentra en el capítulo 6.

4.2.2 Etapas en el Proceso de la Gerencia Estratégica. Este proceso consiste en tres pasos: formulación, ejecución y evaluación de la estrategia. La gerencia de Cable Unión debe responsabilizarse de su adecuada ejecución y evaluación.

a. Formulación de la Estrategia.

La formulación de estrategias puede definirse como el proceso conducente a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos y externos y fijando objetivos y estrategias para la empresa. Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una firma, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claves y evitando las amenazas externas.

Se requieren tres actividades importantes para el logro de la formulación de estrategias: investigación, análisis y toma de decisiones. La investigación debe ser llevada a cabo en dos frentes: interno y externo. La mayoría de las organizaciones se refieren a la actividad de recolección de datos, como de auditoría interna y de auditoría externa. La investigación se necesita a nivel interno, con el objeto de

identificar debilidades y fortalezas clave en áreas tales como la gerencia, el mercadeo, las finanzas, la producción, la investigación y desarrollo. Los factores internos clave se pueden establecer de diferentes formas que incluyen razones aritméticas, que sirven para compararlos con los promedios industriales. Se pueden también desarrollar varios tipos de encuestas y administrarlas para examinar factores internos, tales como el estado de ánimo de los empleados, la deficiencia en la producción, la efectividad de la publicidad y la lealtad de los consumidores.

Externamente se requiere investigación con el objeto de verificar o explorar la cantidad de información estratégica que pueda publicar semanalmente. El proceso de recolectar y analizar información de investigación externa con frecuencia se denomina “exploración experimental”. Las fuentes publicadas de información estratégica incluyen publicaciones periódicas, diarios, periódicos, publicaciones de comercio e informaciones gubernamentales. Las fuentes inéditas están formadas por proveedores, distribuidores, clientes, acreedores, competidores y accionistas. La utilización de base de datos registrados electrónicamente, en línea, es un medio excelente para explorar la forma efectiva de fuentes publicadas de información. El acceso a las bases de datos en línea constituye una herramienta potencialmente fantástica. El propietario ejecutivo de la firma puede obtener información pertinente en lo económico, social, demográfico, competitivo, político y tecnológico y en el campo de las predicciones mediante la predicción de un computador personal o de un módem. Las bases de datos en línea permiten a los estrategas tener acceso a los datos de investigación de mercados Arthur D. Little o de Predicasts, controlar precios de acciones, explorar publicaciones periódicas y diarios, e investigar por temas todo tipo de información estratégica. Bibliotecas enteras, datos económicos y demográficos y el conocimiento de muchos expertos se encuentran registrados electrónicamente y son fácilmente accesibles mediante un computador personal.

El análisis es la segunda actividad que se requiere en la formulación de una estrategia. Técnicas analíticas tales como la matriz PEEA (matriz de posición estratégica y evaluación de acción), la matriz del portafolio de la gran estrategia y la matriz del grupo consultor de Boston GCB, pueden ser de utilidad para la creación y evaluación de estrategias alternativas. La comparación de las debilidades y fortalezas internas de una organización con las oportunidades y amenazas externas es esencial para la formulación de una estrategia. La comparación o enfrentamiento significa realizar una comparación entre factores internos y externos con el objeto de formular estrategias factibles. Por ejemplo, el enfrentamiento o comparación de una fortaleza interna tal como el “exceso de capital de trabajo” con una amenaza externa como “un competidor que entra al mercado” podría sugerir una estrategia como la de “aumentar los gastos de

publicidad en un 50%”. Ejemplo de una herramienta analítica de comparación es la matriz FODA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)¹¹.

b. Ejecución de estrategias.

Después de la formulación de las estrategias, la segunda etapa en el proceso de Gerencia Estratégica es la ejecución de las mismas. Este paso puede denominarse etapa de acción. Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas. Así como la formulación de estrategias, la ejecución de ellas consiste en tres actividades esenciales: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Con frecuencia se considera que la ejecución de estrategias es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina, personal, sacrificio y consagración. Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia. No tiene sentido formular estrategias si ellas no se ponen en práctica.

La ejecución exitosa de estrategias requiere que una organización primero fije metas, en áreas tales como gerencia, el mercadeo las finanzas, la producción, la investigación y desarrollo. En las empresas grandes, a menudo, las metas se establecen a tres niveles: empresarial o corporativo, de división y funcional. Deben alcanzarse las metas en el corto plazo si es que se desea lograr los objetivos en el largo plazo. La actividad en la implementación de estrategias es la fijación de políticas. Ellas se requieren para estimular el trabajo hacia las metas fijadas, debido a que el logro de las metas se basa únicamente en el trabajo intenso. La tercera actividad en la ejecución implica asignación de recursos de acuerdo con las prioridades establecidas en las metas expuestas.

En comparación con la formulación de estrategias, su ejecución es más de tipo operativo que intelectual. Para la ejecución exitosa de las mismas son especialmente importantes las destrezas subjetivas cualitativas. Las actividades de ejecución de estrategias producen impacto en todos los gerentes y empleados de una firma, mientras que su formulación posiblemente solo implique unos pocos gerentes de alto nivel.

¹¹ DAVID Fred R. La Gerencia Estratégica 8ª edición, Bogotá: LEGIS Editores, 1994 P. 12.

c. Evaluación de Estrategias.

La otra, evaluación de estrategias, es la tercera fase del proceso de Gerencia Estratégica. Es necesario realizar tres actividades fundamentales con el objeto de evaluar efectivamente las estrategias de la organización.

Primero, una firma debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Las preguntas claves en este análisis deben incluir: ¿siguen siendo las fortalezas internas todavía fortalezas?; ¿siguen siendo las debilidades internas todavía debilidades?; ¿son las oportunidades externas todavía oportunidades?; ¿continúan las amenazas externas siendo amenazas?

Como segunda actividad en la evaluación de estrategias, una firma debe medir el desempeño de la organización. Los estrategas deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la empresa, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos.

Finalmente, se deberán tomar medidas correctivas requeridas para mejorar la posición estratégica de la firma tanto interna como externamente.

La evaluación de estrategias es una etapa crítica en el proceso de Gerencia Estratégica debido a que los factores internos y externos sufren cambios. Las empresas exitosas se anticipan y se adaptan a los cambios en forma rápida y efectiva. Es posible que ciertos cambios importantes en las bases subyacentes de una estrategia no produzcan impacto sobre el desempeño actual de la empresa, sino hasta que es demasiado tarde para evitarlos o para sacar provecho del nuevo evento o tendencia. Por tanto, deben tenerse en cuenta estrategias opcionales cuando los factores internos y externos cambian de forma significativa. La evaluación de la estrategia es necesaria debido a que ¡el éxito presente no es garantía para el éxito futuro! En realidad, el éxito generalmente convierte en obsoleto el comportamiento que llevó a dicho resultado¹².

¹² DAVID Fred R.: La Gerencia Estratégica 8ª edición, Bogotá: LEGIS Editores, 1994. P 15.

4.3 MARCO LEGAL

Entre la normatividad general vigente en materia de comunicaciones se tienen entre otras las siguientes leyes:

Ley 80 de 1993. se refiere a la aplicación de disposiciones especiales para las telecomunicaciones.

Ley 72 de 1989. definió nuevos conceptos y principios sobre la organización de Telecomunicaciones en Colombia y sobre el régimen de concesión de los servicios. Esta ley produjo un cambio estructural en materia de Telecomunicaciones.

Decreto 1900 de 1990. se encargó de reformar las normas y estatutos que regulan las actividades y servicios de Telecomunicaciones estableciendo el orden general de estas, y de las potestades al Estado en relación al control y regulación, así como el régimen de los derechos y deberes de los operadores y de los usuarios.

Decreto 1900 de 1990, artículo 2, define Telecomunicaciones como “toda emisión, transmisión, recepción de señales, escritura, imágenes, signos, sonidos, datos o información de cualquier naturaleza, por hilo, radio u otros sistemas ópticos o electromagnéticos”.

El mismo decreto en el artículo 4 define las Telecomunicaciones así: “son un servicio público a cargo del Estado, que lo prestará por conducto de entidades públicas de los órdenes nacional y territorial, en forma directa o de manera indirecta mediante concesión.

Ley 80 de 1993, artículo 33, inciso 1. define como actividades de telecomunicaciones: “el establecimiento de una red de telecomunicaciones para uso particular y exclusivo, con el fin de satisfacer necesidades privadas de telecomunicaciones y sin conexión a las redes conmutadas del Estado o a otras redes privadas de telecomunicaciones. Además agrega que para todos los efectos legales, las actividades de telecomunicaciones se asimilan a servicios privados.

Artículos de la constitución nacional

“Art. 20 – Se garantiza a toda persona la libertad de expresar y difundir su pensamiento y opiniones, la de informar y recibir información veraz e imparcial y la de fundar medios masivos de comunicación. Estos son libres y tienen responsabilidad social. Se garantiza el derecho a la rectificación en condiciones de equidad. No habrá censura.”

“Art. 75 – El espectro electromagnético es un bien público inajenable e imprescriptible sujeto a la gestión y control del Estado. Se garantiza la igual de

oportunidades en el acceso a su uso en los términos que fije la ley. Para garantizar el pluralismo informativo y la competencia, el Estado intervendrá por mandato de la ley para evitar las prácticas monopolísticas en el uso del espectro electromagnético."

“Art. 76 – La intervención estatal en el espectro electromagnético utilizada para los servicios de televisión, estará a cargo de un organismo de derecho público con personería jurídica, autonomía administrativa, patrimonial y técnica, sujeto a un régimen legal propio. Dicho organismo desarrollará y ejecutará los planes y programas del Estado en el servicio a que hace referencia el inciso anterior.”

“Art. 77 – La dirección de la política que en materia de televisión determine la ley sin menoscabo de las libertades consagradas en esta Constitución, estará a cargo del organismo mencionado.

La televisión será regulada por una entidad autónoma del orden nacional, sujeta a un régimen propio. La dirección y ejecución de las funciones de la entidad estarán a cargo de una junta directiva integrada por cinco (5) miembros, la cual nombrará al director. Los miembros de la junta tendrán periodo fijo. El gobierno nacional designará dos de ellos. Otro será escogido entre los representantes legales de los canales regionales de televisión. La ley dispondrá lo relativo al nombramiento de los demás miembros y regulará la organización y funcionamiento de la entidad.

Parágrafo. – Se garantizarán y respetarán la estabilidad y los derechos de los trabajadores de Inravisión.”

“Art. 365. – Los servicios públicos son inherentes a la finalidad social del Estado. Es deber del Estado asegurar su prestación eficiente a todos los habitantes del territorio nacional. Los servicios públicos estarán sometidos al régimen jurídico que fije la ley, podrán ser prestados por el Estado, directa o indirectamente, por comunidades organizadas, o por particulares. En todo caso, el Estado mantendrá la regulación, el control y la vigilancia de dichos servicios. Si por razones de soberanía o de interés social, el Estado, mediante ley aprobada por la mayoría de los miembros de una y otra cámara, por iniciativa del gobierno decide reservarse algunas actividades estratégicas o servicios públicos, deberá indemnizar previa y plenamente a las personas que en virtud de dicha ley, queden privadas del ejercicio de una actividad lícita.”

4.4 MARCO CONCEPTUAL

Gerencia estratégica. Proceso que permite a una organización seguir activa en vez de reactiva en la formulación de su futuro y le permite a sus dirigentes ordenar sus objetivos y sus acciones en el tiempo.

Principios corporativos. Son valores, creencias o normas que caracterizan a una empresa y la diferencian de las demás. Estos soportan la misión, la visión y objetivos de la empresa.

Puntal. Es un elemento de soporte del cual depende la firma para sobrevivir.

Grado de vulnerabilidad. Permite determinar si la empresa se encuentra indefensa, en peligro, preparada o vulnerable.

Misión corporativa. Describe los propósitos generales que persigue la organización y brinda los criterios fundamentales para evaluar la efectividad de la misma a largo plazo.

Visión corporativa. Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere llegar a estar la empresa dentro de los tres o cinco años. Estimula y promueve la pertenencia de todos los miembros de la organización.

Objetivos corporativos. Son resultados globales que una empresa espera alcanzar en el desarrollo y operatividad de su misión y visión. Estos deben ser mensurables, razonables, claros, coherentes y definidos en lugar y tiempo determinado.

Portafolio de productos. Representa la totalidad de los productos que la empresa ofrece.

Plan operativo. Consiste en un plan de acción que se ejecuta al nivel de cada unidad operativa y que debe contemplar estrategias, metas, actividades, recursos, responsables e índices de gestión para cada objetivo propuesto.

Estrategias corporativas. Son los medios que permiten alcanzar los objetivos. Son el cómo lograr y realizar cada objetivo.

Metas. Son puntos de referencia (menos de un año) que las organizaciones deben lograr con el fin de alcanzar objetivos a un plazo más largo.

Productos interrogantes. Son productos con alto potencial de crecimiento pero baja participación en el mercado.

Productos estrella. Son productos con alto potencial de crecimiento y poseen alta participación en el mercado.

Productos vacas lecheras. Contribuyen a las utilidades de la empresa, siendo bajo el crecimiento del mercado y baja la participación en el mismo.

Productos huesos. Son los productos del pasado y posee una baja participación en el mercado y bajo crecimiento del mismo.

Cliente. Persona y organización que realiza una compra.

Consumidor. Persona quien realmente da uso del bien o servicio.

Encuesta. Formato de estudio de investigación de mercados que se desarrolla preguntándoles a los participantes cuestiones concretas para obtener información sobre actitudes, motivos y opiniones.

Estrategias. Adopción de uno o varios cursos de acción y asignación de recursos, es decir como se va a hacer para cumplir los objetivos generales de la organización. Deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocaran en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

Planeación. Tiene mucho que ver con previsión, planear es tratar de anticiparse a situaciones que nos pueden afectar, positiva o negativamente.

Planeación estratégica. Estilo de planeación por el cual una empresa formula sus objetivos a largo plazo y selecciona los medios para alcanzar dichos fines.

5. METODOLOGIA

5.1 TIPO DE INVESTIGACION

El estudio es de tipo descriptivo - analítico ya que se ocupa de la definición, análisis e interpretación de la naturaleza actual y composición del objeto de estudio.

Busca definir los aspectos de mayor relevancia, así como también la identificación de ciertas tendencias que pueden influenciar el comportamiento del proceso estudiado, lo que hará posible en cierta medida la minimización de los efectos no deseados.

Adicionalmente el estudio aporta resultados que permiten definir líneas de acción para el efectivo mejoramiento de procesos, direccionamiento estratégico y demás aspectos susceptibles de mejoras, optimizando finalmente el desempeño de la organización.

5.2 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Los métodos que orientaron el trabajo son los siguientes: Método de Observación: este permite percibir los hechos tal y como se presentan, de manera espontánea, por ello permite registrar por escrito los factores que existen realmente.

Además se tuvo en cuenta el método deductivo e inductivo, para el primer caso se utilizó el marco teórico y conceptual sobre el cual se fundamenta el trabajo de grado en aspectos de calidad y mejoramiento continuo. El método inductivo se concretó con el estudio específico del entorno interno que rodea a la empresa Cable Unión de Occidente S.A.

5.3 FUENTES DE INFORMACION

Para desarrollar el proceso de recolección de información necesaria para el proyecto se acude a la elaboración de técnicas de recolección y a la determinación de las fuentes, esto, es de suma importancia desarrollarlo con anterioridad a la realización del trabajo porque así se tiene claridad en el tipo de información que se requiere y su fuente; de esta manera se han definido las siguientes fuentes:

5.3.1 Fuentes de Información Primaria. La mejor manera de obtener información objetiva y verdadera es hacerlo de manera directa, por ello se seleccionó la entrevista de carácter informal semiestructurada dirigida a la gerencia, y a los colaboradores de la organización.

De igual forma se aplicaron cuestionarios a los clientes de la empresa con el fin de observar las percepciones del servicio prestado.

Para analizar el perfil de la competencia, se aplicó un formato de encuesta a manera de sondeo a los clientes que se encuentran suscritos a televisión por cable a través de otra empresa.

5.3.2 Fuentes de información secundarias. Para el desarrollo de la investigación, es necesario documentarse sobre temas como la Eficiencia, Diagnostico Empresarial, Plan de Mejoramiento, Herramientas Administrativas, Portafolio de servicios, Organigrama, Indicadores Administrativos y de Gestión, utilizando diversas fuentes de información como:

- Libros de Administración de Empresas
- Tesis
- Internet
- Revistas Empresariales
- Documentación Cable Unión de Occidente S.A.

5.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para el presente trabajo se recurrió a una variedad de técnicas o herramientas para la recolección de información; entre las que tenemos:

- **Encuesta.** Se fundamenta en el cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas.

Se realizó una encuesta dirigida a los clientes de Cable Unión de Occidente para identificar como perciben el servicio prestado por la empresa. **(Ver Anexo C).**

También se realizó una encuesta dirigida a los clientes de la competencia directa de Cable Unión: Telmex. **(Ver Anexo D)**

- **Entrevista.** Es una técnica que busca establecer un contacto directo con las personas que se consideran fuente de información, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta.

Este instrumento permitió obtener información de la empresa por parte del Gerente, quien por su experiencia en el negocio aportó datos de gran importancia para el diagnóstico de la organización y para estructurar el direccionamiento estratégico. **(Ver Anexo A)**

También se realizó una entrevista dirigida a los trabajadores con el objetivo de monitorear el clima organizacional e identificar fortalezas y debilidades del Entorno laboral. **(Ver Anexo B)**

- **Observación directa.** Esta técnica de recolección permitió obtener información directa y confiable.
- **Análisis de documentos.** Esta técnica se basa en la revisión de documentos bibliográficos que tiene como propósito analizar material impreso.

5.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Para llevar a cabo este tipo de estudio se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Población objeto de estudio.** A nivel externo la población la conforman los clientes de la empresa y a nivel interno los funcionarios de esta. Además se tuvo en cuenta las opiniones de los clientes de la competencia de Cable Unión de Occidente.
- **Procedimiento de muestreo.** El procedimiento a aplicar es el muestreo aleatorio simple que consiste en elegir un individuo al azar hasta completar el tamaño de la muestra requerido.
- **Tamaño de la muestra.** La determinación del tamaño de la muestra depende de la población, si es finita o infinita, en este caso es una población Finita.

Se realizó una entrevista al Gerente de la empresa; 85 entrevistas a los demás empleados y 193 encuestas a los clientes de Cable Unión de Occidente S.A. de Pasto. Para la determinación del tamaño de la muestra de empleados de la empresa, se tomó la totalidad de la población o la planta de personal. Para el caso de los clientes se trabajó con el dato suministrado por el Gerente de Cable Unión de Occidente de la siguiente manera:

Según el dato dado por el Gerente la empresa tiene 18.800 clientes de televisión por cable (de los cuales 300 son de Internet) lo que viene a ser el total de la población es decir N, por lo tanto se tiene:

- **Fórmula:**

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N-1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$

n = Muestra

N= total de la población = 18.800

$Z^2 = 1.96^2$ (Nivel de confianza = 95%)

p = Probabilidad de éxitos = 50% = 0.5

q = Probabilidad de fracasos = 1 – p = 1-0.5 = 0.5)

e^2 = Margen de error = 7%

Despejando tenemos:

$$n = \frac{18.800 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{(18.800-1) * 0.07^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

n = 193

- **Tratamiento de la información.** Para comprender los datos e información durante el desarrollo de la investigación y a través de las técnicas de recolección de información establecidas, se utilizaron procedimientos estadísticos como las distribuciones de frecuencias, que consisten en tablas que presentan los posibles valores que pueden tomar las variables de la investigación de forma resumida. A través de dicho procedimiento y de la tabulación de los resultados arrojados por las encuestas, se busca clasificar por medio de programas estadísticos como statgraphics, los cuales son herramientas muy necesarias para el rápido análisis de la información.

- **Presentación de la información:** Se realizó un análisis de la información recogida para cada estudio y los datos obtenidos se usaron para la elaboración de las diferentes matrices y el diseño de las estrategias.

6. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

6.1 CULTURA ORGANIZACIONAL:

Cable unión de occidente comenzó a funcionar con el nombre de de TV. Cable Pacifico Ltda. el 17 de febrero de 1997, en ese entonces su propietaria era Elizabeth Montero Silva.

En julio de 1998 cambia de razón social y de dueño convirtiéndose así en “Cable Unión de Occidente S.A.” para pasar a manos de HABIB MERHEG MARUN y ser administrada por AIMER ANGEL RESTREPO.

Cable Unión de Occidente S.A. lleva en el mercado alrededor de 11 años, es una empresa en etapa de crecimiento, la cual ha podido permanecer en el mercado gracias a la experiencia y gestión de su gerente y la calidad de sus servicios.

La empresa posee una planta de personal conformada por 85 empleados repartidos entre las áreas: Administrativa, (Gerente Distrital, Secretaria, Administrador Zona Sur y Administrador Zona Norte) de talento humano, (trabajadora social) comercial, (Vendedores, cajeros, recepcionistas), contable (Contador, Auxiliar de Cartera, Auxiliar Contable) y operativa (Coordinador de Servicios, Técnicos, Instaladores, Jefe Técnico, Personal de Redes, Auxiliar de Servicios y Almacenista).

6.1.1 Planeación

- **Descripción de la empresa**

RAZON SOCIAL:	“CABLE UNION DE OCCIDENTE S.A.”
NIT:	816003145-3
REPRESENTANTE LEGAL:	AIMER ANGEL RESTREPO
ACTIVIDAD ECONOMICA:	Servicios de televisión por cable e Internet.
UBICACIÓN:	Cra. 25 No 15-12
TELEFONO:	729 90 01

- **Misión**

Proporcionar entretenimiento y cultura a la familia colombiana a través de la prestación de servicios de televisión por cable y contribuir así al bienestar de cada uno de sus miembros.

Procurar el desarrollo y crecimiento integral de todos los empleados vinculados a la Organización.

Proteger e incrementar el patrimonio generando los rendimientos económicos acorde con las expectativas de los socios.

Participar y aportar en la dinámica del país a través de la creación de empresa, la generación de empleo y respeto por la constitución y las leyes.

- **Visión**

Ser percibidos como la empresa operadora de televisión por cable con el mayor número de suscriptores en Colombia y con intereses internacionales.

- **Objetivos**

- Objetivo general: Hacer familias felices

- Objetivos específicos: Cable Unión de Occidente S.A. no posee objetivos específicos que contribuyan a alcanzar el objetivo general.

Valores:

- Innovación
- Lealtad
- Honestidad
- Autonomía
- Responsabilidad
- Creatividad

6.1.2 Organización. La estructura organizacional en Cable Unión de Occidente es de tipo LINEAL ya que la autoridad se concentra en una sola persona: el gerente, quien proyecta y distribuye el trabajo a los subalternos, los cuales deben ejecutarlo siguiendo las funciones e instrucciones dadas.

Cable Unión de Occidente cuenta con un organigrama, es decir, una representación gráfica que indique el tipo de estructura de la organización.

Las responsabilidades están claramente definidas. Las funciones para cada cargo han sido explicadas de manera verbal y están descritas en un documento (manual de funciones), este permite a los colaboradores conocer los deberes, la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa.

Además, Cable Unión de Occidente posee un Manual de Procesos y Procedimientos. No obstante, la mayoría de los colaboradores desconocen la existencia de dicho manual y desempeñan sus labores de acuerdo a las indicaciones del gerente. En este sentido, la empresa no ha realizado la adecuada difusión e implementación del manual de procesos.

6.1.3 Dirección. Las actividades, tareas, procesos y procedimientos son dirigidos por el gerente quien establece como llevarlos a cabo.

El estilo de dirección que se lleva a cabo en Cable Unión de Occidente S.A. es participativo por cuanto tiene en cuenta las opiniones, expectativas y necesidades de los trabajadores. La Comunicación interna fluye a través de las líneas formales de comunicación, se presenta de manera vertical descendente por medio de la orden oral, la nota interna o memorando, cartas dirigidas directamente al personal, charlas, conferencias o reuniones informativas; de manera ascendente mediante la atención de quejas, reclamos y peticiones de los trabajadores.

Con respecto a la Capacitación del personal, no existen programas de capacitación propiamente dichos. La explicación que se le da a este hecho es que las condiciones financieras no se prestan para designar en este momento rubros para implementar programas de capacitación, lo que impide detectar las necesidades de educación y corregir las deficiencias en las diferentes actividades de la empresa.

6.1.4 Control. En el nivel administrativo el control lo realiza directamente el gerente a través de la observación, supervisión y valoración del trabajo, para esto no utiliza índices formalmente especificados que representen un nivel de desempeño sino que se lleva a cabo mediante la verificación y vigilancia sobre cumplimiento de las funciones correspondientes a cada cargo; la carencia de índices se debe a que diariamente se priorizan otras necesidades organizacionales y esta labor se ha postergado, lo que imposibilita obtener indicadores reales que proyectan la empresa hacia el cliente, el mercado y la comunidad generando desarrollo en la misma y sus colaboradores.

6.2 ANALISIS INTERNO

6.2.1 Matriz del Perfil Competitivo Interno P.C.I. La aplicación de la matriz P.C.I. permite a la empresa analizar las variables internas claves para el buen funcionamiento de la misma. Las fortalezas y debilidades identificadas están detalladas de tal manera que permitan una mejor correlación de evaluación del ambiente interno, las áreas que se utilizaron para el presente diagnóstico son: Capacidad Competitiva, Capacidad Directiva, Capacidad de Talento Humano, Capacidad Financiera y Capacidad Tecnológica.

Cuadro 3 P.C.I CAPACIDAD COMPETITIVA

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Calidad de los productos	X							X	
Satisfacción del cliente en función de la velocidad de entrega	X						X		
Satisfacción del cliente en función de la Calidad del contacto / ventas	X							X	
Satisfacción del cliente en función de la calidad del contacto/ entrega		X					X		
Diversidad de Canales			X				X		
Participación en el mercado		X					X		
Administración de clientes en cuanto a precios			X				X		
Administración de clientes en cuanto a formas de pago		X					X		
Administración de clientes en cuanto a Servicio Post – Venta	X							X	
Publicidad			X				X		
Ventajas competitivas	X							X	
Cobertura		X					X		
Servicios adicionales		X					X		

Fuente: Esta investigación

- **Diagnostico P.C.I. Capacidad competitiva**

Esta matriz le brinda a la empresa la oportunidad de analizar el comportamiento de cada factor para determinar la capacidad competitiva de la organización teniendo en cuenta un área clave como es la de mercadeo que tiene gran incidencia en el desarrollo de las actividades organizacionales.

- Calidad de los productos: este ítem es considerado como una Fortaleza Alta de Medio Impacto, debido a que hoy en día la calidad ya no es una meta por alcanzar, es una característica implícita que todo producto o servicio debe poseer. Es por ello que Cable Unión de Occidente adquiere tecnología de punta para ofrecer servicios de calidad a sus afiliados, para lo cual se puede citar como ejemplo que Cable Unión está implementando una nueva plataforma tecnológica que permite prestar servicios corporativos y residenciales de Internet, voz y video, una combinación de productos que es conocida en el mercado como TRIPLE PLAY, esta se encuentra operando en Risaralda, Valle del Cauca, Quindío, Caldas, Antioquia y Cauca.

- Satisfacción del cliente en función de la velocidad de entrega: Se considera una Fortaleza Alta de Alto impacto, porque es un proceso ágil desde el momento de la suscripción.

- Satisfacción del cliente en función de la velocidad de la calidad del contacto / ventas: Este ítem se refiere a la manera de llegar al cliente, es una Fortaleza Alta de Mediano impacto porque los vendedores de la empresa cuentan con experiencia en cuanto al trato con el cliente y por tanto logran atraerlo y hacerlo parte de la empresa. La calidad del contacto también incluye la capacidad del vendedor para contar con la suficiente información sobre los productos que ofrece, en este aspecto los asesores comerciales poseen el conocimiento suficiente del portafolio de servicios.

- Satisfacción del cliente en función de la velocidad de la calidad del contacto / entrega: La calidad del contacto en la entrega se logra desde el momento en que se presenta el primer contacto entre el técnico y su cliente, luego este realiza la conexión respectiva. En este aspecto es un Fortaleza Media de Alto impacto porque los técnicos tienen conocimiento suficiente en cuanto a su trabajo pero necesitan capacitación para relacionarse de manera adecuada con las personas para evitar dejar una mala imagen de la empresa.

- Diversidad de canales: Es una fortaleza Baja de Alto Impacto porque Cable Unión de Occidente aunque cuenta con un número igual de canales al de la competencia, estos no son lo suficientemente atractivos para el público. Sin embargo, como valor agregado ofrece a sus clientes cuatro canales regionales.

- Participación en el mercado: La empresa tiene como mercado objetivo personas naturales y jurídicas, cuenta con 18.800 clientes de televisión por cable (de los cuales 300 son de Internet), por lo cual es considerada como un Fortaleza Media de Alto Impacto.

- Administración de clientes en cuanto a precios: El precio de los productos se convierte en el principal atributo que buscan los clientes para adquirirlos, es decir influye de manera directa en el proceso de compra. Este ítem es para la empresa una Fortaleza Baja de Alto Impacto porque la competencia ofrece precios similares. El valor de televisión en Cable Unión en los estratos 1, 2, 3 es de \$25.000 y en los estratos 4 en adelante \$28.000 y los valores de Internet varían dependiendo de la velocidad de la conexión. Así:

256k: \$ 35.000

512k: \$ 55.000

1024k: \$ 75.000

Para acceder al servicio de Internet es necesario adquirir también el servicio de televisión por cable.

- Administración de clientes en cuanto a formas de pago: Es una Fortaleza Media de Alto Impacto porque la empresa maneja un recaudo mensual fijo que depende del estrato, y además cuenta con una variedad de promociones:

Pagando tres meses por anticipado, se obtiene un mes gratis

Cancelando seis meses por anticipado, se obtiene dos meses gratis más un obsequio

Pagando 10 meses por anticipado, 4 meses de señal gratis más obsequio

Y pagando doce meses, regalan seis meses más y obsequio

Además, para conjuntos cerrados, existen convenios donde el precio varía dependiendo del número de familias afiliadas.

- Administración de clientes en cuanto a Servicio Post – Venta: El servicio postventa motiva al cliente a continuar con una empresa, pues la satisfacción no solo se logra con la entrega del producto si no que debe ser continua y a través de este mecanismo es posible conocer sus opiniones, inquietudes, deseos y expectativas y la manera como se puede cumplirlas. Para Cable unión esta es una Fortaleza Alta de Mediano Impacto porque en caso de que exista algún fallo en la señal o en la conexión los Técnicos realizan las revisiones y reparaciones pertinentes oportunamente.
- Publicidad: Entendida la publicidad como los medios utilizados para dar a conocer la empresa y los productos que ofrece el mercado, este ítem es una Fortaleza Baja de Alto Impacto. La empresa tiene un presupuesto limitado para la realización de publicidad destinándolo a la utilización de volantes, publitaxi, buses, promoción CDs, promoción a artistas, publicidad en los canales regionales.
- Ventajas Competitivas: Es una Fortaleza Alta de Medio Impacto porque Cable Unión quedo equipada con una red metropolitana e interregional de fibra óptica que esta basada en la tecnología metroethernet de una multinacional japonesa. Esta solución integra la infraestructura de redes de fibra para televisión por suscripción, con que ya contaba Cable Unión y una plataforma adicional para ofrecer servicios de voz y datos mediante redes de cobre.
- Cobertura: Es una Fortaleza Media de Alto Impacto porque Cable Unión presta su servicio de televisión por suscripción en gran parte de la ciudad, sin embargo el servicio de Internet es bastante limitado.
- Servicios Adicionales: Es una Fortaleza Media de Alto Impacto, porque además de contar con el servicio de televisión por cable, también ofrece Internet Banda Ancha Ilimitado. Sin embargo, la cobertura del servicio de Internet es limitado para ciertas zonas de la ciudad.

Cuadro 4 P.C.I. CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
	Reclutamiento y selección				x				x
Rotación					x			x	
Pertenencia		x					x		
Ausentismo		x						x	
Motivación			x				x		
Accidentalidad		x					x		
Capacitación y Desarrollo personal					x		x		
Clima Organizacional		x					x		
Salud y Bienestar		x					x		
Seguridad Social	x						x		
Prestaciones Sociales	x						x		
Evaluación de desempeño						x	x		

Fuente: Esta investigación

• **Diagnostico P.C.I Capacidad De Talento Humano**

- Reclutamiento y selección: Estos dos procesos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización y la posterior selección de aquellos que presenten mayores posibilidades de adaptarse al cargo ofrecido. Es una Debilidad Alta de Medio Impacto porque la empresa no cuenta con los parámetros necesarios sobre la manera de realizar

estos procesos, no se identifica un proceso de reclutamiento definido y no se aplican las técnicas apropiadas de selección de personal.

- Rotación: Este término se entiende como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. Pero para que esto sea posible antes que nada el personal debe estar altamente capacitado para las tareas que le asignen a su cargo. En Cable Unión no se promueve la rotación de personal; es por eso que este ítem se considera una Debilidad Media de Medio Impacto.

- Pertenencia: Se relaciona con el efecto que un trabajador adquiere hacia la empresa y está influenciada entre otros aspectos por la satisfacción de las necesidades que logran los miembros de la empresa mediante sus experiencias en ella. Es una Fortaleza Media de Alto Impacto porque el trabajador siente en muchos aspectos este afecto hacia la empresa.

- Ausentismo: Designa las fallas o ausencias de los empleados al trabajo, por causas de fuerza mayor sobre las cuales el trabajador puede o no tener control. Se considera una Fortaleza Media de Medio impacto porque no se presentan altos índices de ausentismo y cuando se generan existe la debida justificación.

- Motivación: Es uno de los factores internos que requiere mayor atención, si no se conoce la motivación de un determinado comportamiento es imposible comprender el comportamiento de las personas. El ítem es considerado una Fortaleza Baja de Alto Impacto, porque aunque existen ciertos incentivos no existen programas bien definidos.

- Accidentalidad: Entendiendo la palabra accidente como un hecho no premeditado del cual resulta un daño significativo, se considera que es una Fortaleza Media de Alto Impacto debido a que durante los once años de funcionamiento de la empresa ha existido un solo accidente.

- Capacitación y desarrollo personal: Son procesos que deben ser constantes y organizados, mediante los cuales las personas adquieren y refuerzan conocimientos, habilidades y aptitudes en función de los objetivos definidos. Es una Debilidad Media de Alto Impacto porque la empresa no cuenta con este tipo de programas.

- Clima organizacional: Se relaciona con la motivación pero va mucho mas allá, es la cualidad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es una Fortaleza Media de Alto Impacto porque se procura mantener un ambiente sano

donde se puede opinar y aportar ideas para mejorar la realización de sus funciones.

- Salud y bienestar: Es una fortaleza Media de Alto impacto porque a pesar de que de alguna manera la empresa genera riesgos para sus empleados, cuenta con seguridad y garantías para ellos. Además realiza programas de inducción sobre seguridad industrial y riesgos profesionales.

- Seguridad social: Es una Fortaleza Alta de Alto Impacto porque todos los trabajadores cuentan con los beneficios de la Seguridad Social debido a la total afiliación de los mismos.

- Prestaciones sociales: Es una Fortaleza Alta de Alto Impacto porque los empleados cuentan con todas las prestaciones legales, garantizando la estabilidad que requieren

- Evaluación de desempeño: Es un Debilidad Baja de Alto Impacto porque el lapso de tiempo entre una evaluación y otra es muy grande, lo cual dificulta conocer el real desempeño de los colaboradores.

Cuadro 5 P.C.I. CAPACIDAD DIRECTIVA

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Imagen de la empresa		X					x		
Uso de planes estratégicos				X			X		
Conocimiento del medio externo					X		X		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes						X		X	
Uso de herramientas administrativas (Manuales y Reglamentos)	X							X	
Sistema de Toma de decisiones				X			X		
Conocimiento del sector al que pertenece la empresa			X					X	
Determinación de objetivos a corto, mediano y largo plazo					X				X
Filosofía Corporativa				X			X		
indicadores de Gestión					X			X	

Fuente: Esta investigación

- **Diagnostico P.C.I Capacidad Directiva**

Esta capacidad se refiere a todas las habilidades y conocimientos que posee el Gerente o Encargado de dirigir la empresa. Los Gerentes deben ser integrales y conocer las variables intrínsecas que afectan el buen desempeño de la empresa como son la Motivación, el Clima organizacional, los objetivos que se fija la empresa y los de cada Departamento, área, división, subdivisión etc.

- Imagen de la empresa: Este ítem es considerado una Fortaleza Media de Alto Impacto, porque los servicios que ofrece Cable Unión son caracterizados por la calidad en la tecnología utilizada en su realización y además por su gente competente.

- Uso de Planes Estratégicos: Es considerado una Alta Debilidad de Alto Impacto porque la empresa no posee planes estratégicos para captar clientela, para vender productos, para estar delante de la competencia, ni para posicionarse en el mercado.

- Conocimiento del medio externo: Este ítem es considerado una Debilidad Media de Alto Impacto debido a que la empresa conoce el entorno político, jurídico, social y cultural pero en cuanto a la competencia y a sus clientes, el conocimiento es limitado.

- Velocidad de Respuesta a Condiciones Cambiantes: Es considerado una Debilidad Baja de Mediano Impacto porque la empresa no posee planes de acción que prevean situaciones futuras y como consecuencia Cable Unión no cuenta con estrategias que le ayuden a adaptarse a situaciones que pueden presentarse repentinamente.

- Uso de Herramientas Administrativas(Manuales y Reglamentos): Es una Fortaleza Alta de Mediano Impacto porque existen en la empresa Manuales de Funciones, Reglamento Interno de Trabajo y un Manual de procesos específico, lo cual facilita el desarrollo de las funciones y procedimientos dentro de Cable Unión.

- Sistema de toma de decisiones: Es una Debilidad Alta de Alto Impacto porque las decisiones se toman de acuerdo al criterio del Gerente de Cable Unión de Occidente sin apoyar sus decisiones en ninguna clase de información o datos claros.

- Conocimiento del Sector al que pertenece la empresa: Este ítem se considera un Fortaleza Baja de Mediano Impacto porque la empresa sabe que pertenece al sector servicio y lo conoce a plenitud, ignora muchos aspectos que tienen que ver con la competencia e ignora algunas ventajas competitivas y comparativas que brinda el mercado.

- Determinación de Objetivos a Corto, Mediano y Largo Plazo: La empresa posee un solo objetivo pero en cuanto al crecimiento de su actividad no existen objetivos específicos a cumplir por ello este aspecto se considera un Debilidad Media de Bajo Impacto.

- Filosofía Corporativa: La empresa no cuenta con una filosofía corporativa de servicio clara que haga saber a sus trabajadores hacia donde se dirige la misma, por ello este ítem se considera una Alta Debilidad de Alto Impacto porque afecta el comportamiento de la empresa en el desarrollo de su actividad.

- Indicadores de gestión: Se considera una Debilidad Media de Mediano Impacto porque estos no esta definidos.

Cuadro 6 P.C.I. CAPACIDAD FINANCIERA

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Facilidad de acceso a capital		X					X		
2. Elaboración de Estados Financieros				X			X		
3. Elaboración y presentación de las obligaciones tributarias				X					X
4. Manejo de Libros reglamentarios				X			X		

Fuente: Esta investigación

- **Diagnostico P.C.I. Capacidad Financiera**

Dentro de esta capacidad se evalúan todas las operaciones o transacciones que hace la empresa y la realización de registros contables. Estas variables son de gran importancia porque los datos que arrojan son útiles para planear, controlar y evaluar las actividades financieras de la empresa y tomar decisiones oportunas a nivel administrativo y financiero.

- **Facilidad de acceso a capital:** Se refiere al comportamiento en la banca, si se cancelan los préstamos en el periodo correspondiente. La empresa en el momento no tiene endeudamiento externo y por ello este ítem es considerado una Fortaleza Media de Alto Impacto.

- **Elaboración de Estados Financieros:** No se realizan estados financieros, se envía la información correspondiente a la central de Cable Unión de Occidente en Pereira para ser consolidada, por lo tanto se considera una Debilidad Alta de Alto impacto debido a que dificulta la toma de decisiones descentralizadas.

- **Elaboración y presentación de obligaciones tributarias:** Sucede lo mismo que en el caso anterior por lo tanto es considerada una Debilidad Alta de Bajo Impacto.

- **Manejo de libros reglamentarios:** Es una Debilidad Alta de Alto Impacto porque no se maneja estos libros contables, ya que esta función la hace únicamente Cable Unión de occidente de Pereira.

Cuadro 7 P.C.I. CAPACIDAD TECNOLÓGICA

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Distribución de la planta en áreas de oficinas			X					X	
Sistema de información y coordinación con otras áreas	X						X		
Acceso a nuevas Tecnologías	X						X		

Fuente: Esta investigación

• **Diagnostico P.C.I Capacidad Tecnológica**

Esta capacidad se refiere a las tecnologías que la empresa utiliza para desarrollar su actividad, tecnologías como software especiales, programas contables, programas de manejo de inventarios, a la distribución de la planta de trabajo (oficinas, bodega, sala de espera etc.) y se evalúa para conocer si los recursos tecnológicos con los que cuenta la empresa son los apropiados para el óptimo desempeño de la misma.

- Distribución de Planta en función del área de oficinas: Es una Fortaleza Baja de Mediano Impacto porque la empresa cuenta con instalaciones adecuadas pero las oficinas tienen poco espacio.

- Sistemas de información y Coordinación con otras áreas: Es una Fortaleza Alta de Alto Impacto porque los computadores trabajan en red y el servidor que utiliza la empresa es capaz de soportar el flujo de información entre las diferentes áreas.

- Acceso a nuevas tecnologías: Esta es considerada una Fortaleza Alta de Alto impacto, porque la empresa ha adoptado el Modelo Triple Play de Allied Telesyn, el cual es una plataforma tecnológica que permite prestar servicios corporativos y residenciales de Internet, voz y video a través de la implementación de una red metropolitana e interregional de fibra óptica y redes de cobre.

6.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos M.E.F.I La Matriz de evaluación de Factores internos MEFI consiste en escoger debilidades y fortalezas que posea la empresa, posteriormente se les da una ponderación a cada fortaleza y debilidad de mayor que cero y menor que uno y la suma de las ponderaciones debe dar uno en cada matriz.

En la matriz MEFI la calificación es la siguiente:

DM: Debilidad Mayor = 1

dm: debilidad menor = 2

fm: fortaleza menor = 3

FM: Fortaleza Mayor = 4

Después, es necesario multiplicar la ponderación y calificación de cada fortaleza y debilidad y sumar los resultados para que nos de resultado ponderado en la matriz.

Esta matriz en conjunto con las matrices M.E.F.E., P.C.I. y P.O.A.M. ayudan a construcción de la DOFA.

Cuadro 8 APLICACIÓN DE LA MATRIZ MEFI

VARIABLES CLAVES	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS			
Calidad en el Servicio	0,1	4	0,4
Satisfacción del cliente	0,1	3	0,3
Participación en el mercado	0,08	3	0,24
Precios	0,05	4	0,20
Cobertura	0,05	3	0,15
Personal comprometido y motivado	0,05	4	0,2
Innovaciones tecnológicas	0,1	4	0,4
DEBILIDADES			
Falta de Monitoreo del ambiente externo (clientes y competencia)	0,07	2	0,14
Reclutamiento y selección de personal	0,1	1	0,1
Programas de capacitación y desarrollo personal	0,1	1	0,1
Uso de planes estratégicos y herramientas administrativas	0,1	1	0,1
Establecimiento y comunicación de Misión, Visión, Políticas, Objetivos e Indicadores	0,1	1	0,1
TOTAL	1		2,43

Fuente: Esta investigación

La suma de los resultados ponderados es de 2.43, esto significa que Cable Unión de Occidente es una organización que atraviesa por una situación interna desfavorable donde las debilidades son significativas. Sus mayores debilidades se encuentran en reclutamiento y selección de personal, uso de planes estratégicos y herramientas administrativas y en el establecimiento y comunicación del direccionamiento estratégico.

6.3 ANALISIS EXTERNO

6.3.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos M.E.F.E La Matriz de evaluación de Factores MEFE se basa en distinguir oportunidades y amenazas del medio para luego dar a cada una ponderación de mayor que cero y menor que uno y la suma de las ponderaciones debe dar uno.

En la matriz MEFE la calificación es la siguiente:

AM: Amenaza Mayor = 1

am: amenaza menor = 2

om: Oportunidad menor= 3

OM: Oportunidad Mayor = 4

Después se debe que multiplicar la ponderación y calificación de cada oportunidad y amenaza para obtener el resultado ponderado de la matriz.

Cuadro 9 APLICACIÓN DE LA MATIZ M.E.F.E.

VARIABLES CLAVES	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Demanda insatisfecha	0,1	4	0,4
Fuerza de trabajo disponible	0,1	4	0,4
Políticas normativas (legalización de TV. por suscripción, Antipiratería)	0,1	4	0,4
Innovaciones tecnológicas en servicios de telecomunicaciones	0,15	4	0,6
AMENAZAS			
Orden público	0,05	1	0,05
Inflación disminuye el poder adquisitivo de cliente	0,1	2	0,2
Índice de desempleo	0,1	2	0,2
Distribución de la renta	0,1	2	0,2
Normas tributarias	0,1	2	0,2
Competencia	0,1	1	0,1
TOTAL	1		2.75

Fuente: Esta investigación

El resultado ponderado es de 2.75, por lo tanto es posible afirmar que la empresa se encuentra en un entorno donde predominan las oportunidades y está respondiendo de manera satisfactoria frente a las amenazas. No obstante, es necesario tener en cuenta que las amenazas son condiciones que siempre asecharan a las organizaciones afectando su adecuado desempeño.

6.3.2 Matriz del Perfil Competitivo M.P.C. Identificar los competidores más importantes, determinando fortalezas y debilidades con el fin de tomar decisiones respecto a factores claves de éxito.

Procedimiento:

- a. Identificar los factores claves de éxito para competir (10 factores).
- b. Ponderar cada variable de 0 a 1. La sumatoria debe ser 1.
- c. Calificar las variables a cada empresa competidora así:

Debilidad Mayor DM : 1

Debilidad Menor dm : 2

Fortaleza menor fm : 3

Fortaleza mayor FM : 4

d. Las ponderaciones de cada variable se multiplica por la calificación de cada empresa para calcular el resultado ponderado.

e. Sumar los resultados para cada competidor.

El resultado mayor indica el competidor más peligroso.

El resultado menor el competidor más débil.

El promedio es 2,5

Los resultados ponderados pueden variar de 1.0 (el más bajo) a 4.0 (el más alto).

f. Hacer una evaluación y emprender las acciones de mejora.

Para poder realizar esta matriz, fue necesario adquirir información sobre la competencia directa de Cable Unión, Telmex, a través de una entrevista al gerente, la aplicación de una encuesta a los clientes y la página de Internet.

- ***Presentación de TELMEX***

Inicialmente, a nivel nacional funcionaba la empresa de televisión por cable Pacífico S.A. cuyos servicios llegaban hasta la ciudad de Pasto. En el año 2006, esta fue comprada por la multinacional mexicana Telmex.

Telmex es la compañía líder de telecomunicaciones en América Latina, con operaciones en México, Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Perú y Estados Unidos. Ha realizado inversiones sin precedente por unos 29 mil millones de dólares durante el periodo 1990-2005, para asegurar el crecimiento y la modernización de su infraestructura, desarrollando así una plataforma tecnológica 100% digital que opera una de las redes de fibra óptica más avanzadas a nivel mundial y que incluye conexiones vía cable submarino con 39 países.

Telmex y sus subsidiarias ofrecen la más amplia gama de servicios avanzados de telecomunicaciones, que incluyen transmisión de voz, datos y video, acceso a Internet y soluciones integrales para todos los segmentos del mercado de las telecomunicaciones.

Telmex cuenta con la capacidad tecnológica y las alianzas estratégicas que permiten asegurar a sus clientes la tecnología, el servicio, la atención y el respaldo que requieren para resolver sus necesidades en telecomunicaciones.

- Misión:

Ser un grupo líder en telecomunicaciones, proporcionando a nuestros clientes soluciones integrales de gran valor, innovadoras y de clase mundial, a través del desarrollo humano, y de la aplicación y administración de tecnología de punta.

- Valores:

Los valores de Telmex son: trabajo, crecimiento, responsabilidad social y austeridad.

- Principios Empresariales:

Servicio al cliente, calidad y vanguardia tecnológica, son a la vez soporte y dirección de todos los recursos tecnológicos, humanos y financieros de la empresa, en la consolidación de su liderazgo en el mercado.

- Servicios:

Telmex ofrece a sus clientes la tecnología Triple Play (Televisión, Internet y telefonía). En Pasto, la cobertura en televisión es amplia ya que alcanza cualquier lugar de la ciudad. El servicio de Internet es limitado puesto que no existen redes en todas las zonas del casco urbano, y en lo referente a telefonía, este servicio no se encuentra disponible para la ciudad.

Cuadro 10 APLICACIÓN MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO M.P.C.

FACTORES CLAVES PARA COMPETIR*	PONDERACION	CABLE UNION DE OCCIDENTE S.A.		TELMEX	
		CALIF	RES/POND	CALIF	RES/POND
Talento humano	0.2	3	0.6	3	0.6
Tecnología	0.2	4	0.8	4	0.8
infraestructura	0.05	3	0.15	3	0.15
Condiciones técnicas	0.05	3	0.15	4	0.2
Imagen frente a los clientes	0.05	4	0.2	4	0.2
Variedad en los servicios prestados	0.05	4	0.2	3	0.15
Precios	0.05	4	0.2	3	0.15
Capacidad financiera	0.05	3	0.15	4	0.2
Calidad de los Servicios	0.1	3	0.3	4	0.4
Posicionamiento de la empresa	0.2	4	0.8	4	0.8
TOTAL	1		<u>3.55</u>		<u>3.65</u>

Fuente: Esta investigación

De la matriz M.P.C se puede asumir que Cable Unión tiene una posición fuerte en el mercado sobresaliendo por la variedad de sus servicios y en los precios en la región. Sin embargo, su competidor, Telmex, que es reconocido a nivel mundial, la supera en aspectos como capacidad financiera, calidad de los servicios y en condiciones técnicas. De tal forma que Cable Unión debe permanecer atento a las exigencias del mercado para mantenerse vigente en el.

6.3.3 Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio P.O.A.M. La aplicación de la matriz P.O.A.M. permite a la empresa dar respuesta inmediata y adecuada tanto a las situaciones actuales como futuras de tal manera que se logra predeterminar los cambios de los gustos, deseos y preferencias de los clientes, lo cual permite a la empresa estar preparada para afrontar y contrarrestar las variaciones, tendencias y fluctuaciones sociales, políticas y culturales, con esto se logrará determinar las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno las cuales son de gran relevancia dentro de la participación de Cable Unión de Occidente, en el mercado, como también para establecer su nivel de posicionamiento en la mente del consumidor.

Para este análisis se tendrán en cuenta los siguientes factores:

- Entorno económico
- Entorno social
- Entorno político legal
- Entorno tecnológico
- Entorno geográfico
- Entorno ambiental

Cuadro 11 APLICACIÓN DE LA MATRIZ P.O.A.M.

ENTORNOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
ENTORNO ECONOMICO									
1. Índice de desempleo					X		X		
2. Nivel de ingresos de la población				X			X		
3. inflación					X			X	
4. Distribución de la renta					X			X	
Fuerza de trabajo disponible	X						X		
ENTORNO SOCIAL									
1. Orden público				X				X	
2. Educación		X						X	
ENTORNO POLITICO- LEGAL									
Políticas normativas		X					X		
2. Normas tributarias					X		X		
ENTORNO TECNOLOGICO									
1. Innovaciones en sistemas de telecomunicación	X						X		
ENTORNO GEOGRAFICO									
1. Área de cobertura		X					X		
ENTORNO AMBIENTAL									
1. Contaminación ambiental	X								X

Fuente: Esta investigación

- **Entorno Económico:** Esta relacionado con elementos como disponibilidad de mano de obra, materiales, niveles de precios, políticas, niveles de ingreso y demanda que influyen directamente en todo tipo de empresas. Es importante estudiarlo porque de su comportamiento depende el normal funcionamiento de la organización.

- Índice de desempleo: Nariño es uno de los departamentos con mayor índice de desempleo del país, lo que ocasiona que disminuya la demanda potencial. Por este motivo este ítem se considera una Amenaza Media de Alto Impacto.

- Nivel de ingresos de la población: La mayor parte de las personas poseen ingresos que solo alcanzan para cubrir las necesidades básicas, dejando a un lado el entretenimiento y la diversión. Además, la caída de las empresas captadoras ilegales de dinero afectó en gran medida este factor. Por lo tanto es considerada como una Amenaza Alta de Alto Impacto.

- Inflación: Para la empresa es una variable que incide sobre los Ingresos y su efecto los disminuye, los cuales no alcanzan para otra cosa que la canasta familiar. Por lo tanto es una Amenaza Media de Mediano Impacto.

- Distribución de la Renta: Se sabe que existe una distribución inequitativa de la renta, lo que ocasiona una desigualdad en el poder adquisitivo de las personas, por eso se lo considera una Amenaza Baja de Bajo Impacto.

- Fuerza de trabajo disponible: Es una Oportunidad Alta de Alto Impacto porque en la ciudad existe una gran mano de obra disponible con experiencia, estudios técnicos necesarios.

- **Entorno Social:** se relaciona con actitudes, deseos, creencias y costumbres de un determinado ambiente.

- Orden público y seguridad: El aspecto social atraviesa por una crisis constante en el ámbito nacional y por lo tanto la región también se ve afectada, la presencia de grupos alzados en armas, delincuencia común, milicias han generado una situación de incertidumbre en los mercados, factores como el desplazamiento provocan en las personas necesidades básicas insatisfechas y en el afán de conseguir su sustento diario se refugian en la búsqueda del dinero fácil, generando aumento de la violencia e inseguridad, por lo cual este factor se considera una Amenaza Alta de Medio Impacto.

- Educación: Esta es una Oportunidad Media de Mediano Impacto porque la Educación se ha posicionado como una de las actividades más importantes en el

ámbito nacional ya que existe tendencia cultural orientada a la adquisición de conocimientos, preparación y capacitación que le permite al trabajador desempeñarse en diversos campos de mejor manera.

- **Entorno Político – Legal:** Toda empresa esta sometida a las normas y cambios gubernamentales, los cuales influyen en su funcionamiento, el establecimiento de normas protectoras o restrictivas busca equilibrar la competencia entre empresas pues determina ciertos requisitos y condiciones que se deben cumplir para poder funcionar de manera legal. Es por ello que las variables sobre políticas Normativas, Reformas tributarias y laborales son consideradas en este caso una Oportunidad Alta de Mediano Impacto, ya que el gobierno, por ejemplo, ha realizado procesos para acabar la televisión informal y legalizar la televisión por suscripción a través de las licitaciones adjudicadas por la Comisión Nacional de Televisión, lo cual benefició a Cable Unión porque esta salio favorecida con la licitación pública No 003 con un contrato de concesión a diez años para la operación y explotación del servicio público de televisión para la Zona Occidente.

Además con el convenio Antipiratería para Colombia y los planes de control y vigilancia adelantados por la Comisión Nacional de Televisión, se han sancionado a través de la suspensión del servicio y multas a organizaciones que captan y emiten señales de Canales Codificados sin pagar los derechos de autor correspondiente.

- **Entorno Tecnológico:** Este aspecto para la empresa es una Oportunidad Alta de Alto Impacto porque tiene incidencia positiva, ya que ha implementado tecnología de empresas multinacionales japonesas, específicamente el Modelo Triple Play que integra servicios de voz, video y datos.

- **Entorno Geográfico**

- Área de cobertura: Esta es una oportunidad Media de Alto Impacto porque la empresa aún puede expandirse sus servicios hacia otros nichos de mercado.

- **Entorno Ambiental:** Es una Oportunidad Alta de Bajo Impacto porque la empresa no genera desechos contaminantes beneficiando el cuidado del medio ambiente.

6.4 ANALISIS FODA

Cuadro 12 MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS \ FACTORES EXTERNOS		AMENAZAS	OPORTUNIDADES
		1. Nivel de ingresos de la población 2. Competencia 3. Orden público	1. Fuerza de trabajo disponible. 2. Demanda insatisfecha 3. Políticas normativas 4. Innovaciones tecnológicas
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS FO	
1. Calidad del servicio. 2. Participación en el mercado 3. Precios y promociones 4. Acceso a nuevas tecnologías 5. Cobertura	<p>F 1,2,3,5 – A 2: Diseñar campañas publicitarias resaltando la calidad del servicio y la cobertura para conservar sus clientes y atraer nuevos suscriptores.</p> <p>F 3 – A 1: Contrarrestar los bajos niveles de ingresos de la población a través de precios bajos y promociones haciendo más accesibles los servicios de Cable Unión.</p>	<p>F 2,5 – O 2: Penetrar el mercado potencial haciendo uso de la amplia cobertura de sus servicios.</p> <p>F 4 – O 4: A través de su capacidad para acceder a nuevas tecnologías puede mantenerse actualizado en este campo y continuar con la buena calidad de sus servicios.</p> <p>F 1,2,3,4,5 – O 3: Gracias a las restricciones legales el mercado potencial se amplia y puede llegar a el por medio de sus fortalezas.</p>	
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS DO	
1. La no elaboración de Estados Financieros en la sede de Pasto. 2. Carencia de planes estratégicos. 3. Ausencia de direccionamiento estratégico adecuado. 4. Falta de Monitoreo del ambiente externo (clientes y competencia)	<p>D 1,2,3 – A 2: Motivar a la gerencia para la implementación y difusión del plan estratégico y para la descentralización de la elaboración de los estados financieros, de tal forma que se facilite la toma de decisiones frente a la competencia.</p>	<p>D 2,3 – O 1,2: Contratar profesionales competentes para la elaboración y ejecución de planes estratégicos que le permitan mejorar su desempeño administrativo y operativo.</p> <p>D4 – O2: Realizar una investigación de mercados enfocada a obtener un mayor conocimiento del cliente y la competencia.</p>	

Fuente: Esta investigación

6.5 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Busca identificar las amenazas desde el punto de vista de la severidad de su impacto, y medir la habilidad de la organización para reaccionar, ubicando la probabilidad de ocurrencia en un diagrama de vulnerabilidad. Esta parte de la investigación obliga a tener una visión crítica del diagnóstico y para ello se establecen:

- Puntos o elementos soportes que tiene la organización.
- Traducir estos puntos o ventajas competitivas en amenazas para el negocio lo que permitió a los directivos imaginar lo peor y determinar de que manera se puede superar el impacto.
- Evaluar las consecuencias, analizando los efectos de la ocurrencia de la amenaza señalada en una escala de 0 a 10, donde 0 denota ausencia del impacto y 10 consecuencias desastrosas.
- Estimar la posibilidad que la amenaza se haga realidad y para esto se utiliza un puntaje de 0 a 1; una amenaza con alta probabilidad de ocurrencia exige acciones inmediatas y una con poca permite planear acciones que afectan su efecto.
- Establecida la magnitud de la amenaza, sus consecuencias, la probabilidad de ocurrencia debe indagarse cual es la capacidad de reacción y se califica entre 0 y 10, siendo 0 ninguna capacidad de reacción y 10 capacidad total de reacción.

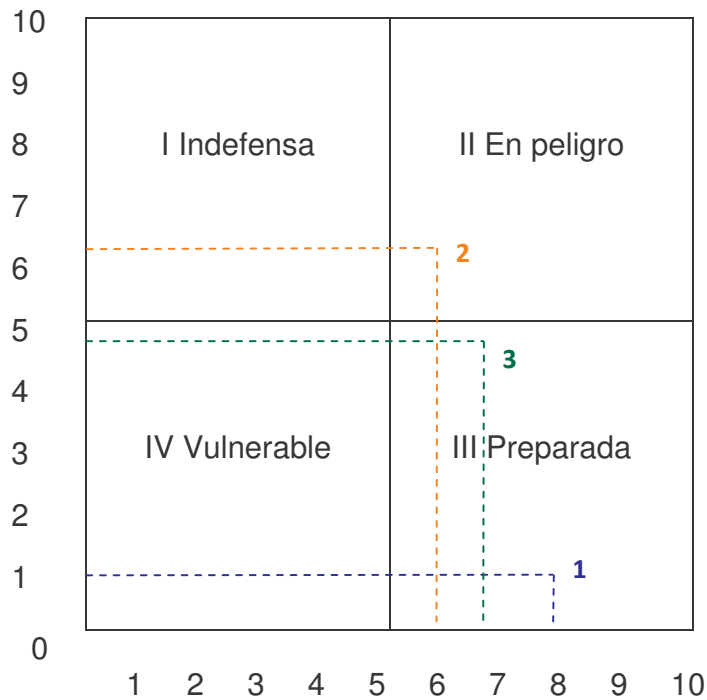
Cuadro 13 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

PUNTAL	AMENAZA	CONSECUEN CIA	Impacto amenaza	Prob. de Ocurrencia %	Capacidad de reacción	Grado de vulnerabili dad
			0 - 10	0 - 1	0- 10	
1. Capacitación	Falta de conocimiento en el desarrollo de las actividades	Bajo desempeño de los colaboradores	6	0.2	8	III
2. Tecnología	Obsolescencia de la tecnología utilizada por la empresa.	Insatisfacción del cliente Fuga de clientes.	8	0.8	6	II
3. Participación en el mercado	Disminución en el número de clientes reales de la empresa.	Disminución en el nivel de ingresos.	8	0.6	7	III

Fuente: Esta investigación

El resultado final para el grado de vulnerabilidad se consigue multiplicando la probabilidad de ocurrencia con el impacto de amenaza, con el fin de ponderar estas dos variables y el resultado se sitúa en uno de los cuadrantes de la siguiente matriz, de esta manera se ubica en que cuadrante se encuentra el puntal.

Gráfico 5 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD



Fuente: Esta investigación

- El puntal capacitación se encuentra en el cuadrante III (PREPARADA) lo que indica que la entidad puede implementar programas de capacitación y desarrollo para sus colaboradores en el momento en que lo considere pertinente gracias a su disponibilidad de capital de trabajo y a la facilidad para acceder a profesionales que se encarguen de implementar dichos programas.

- El puntal tecnología está ubicado en el cuadrante II (EN PELIGRO) puesto que la tecnología es un factor que evoluciona apresuradamente dificultando, para la empresa, su actualización permanente por los altos costos que representa. Sin embargo, Cable Unión puede reaccionar buscando fuentes de financiamiento para adquirir tecnología y optimizar los procesos para mejorar los servicios que presta.

- El puntal participación en el mercado se ubica en el cuadrante III (PREPARADA), gracias a la cobertura con que cuenta, a sus bajos precios y promociones y a la buena atención al cliente, la empresa ha logrado mantener su posición en el mercado y está en capacidad de reaccionar frente a su competencia actual y a posibles competidores que surjan a futuro.

7. FORMULACION DEL REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Para la realización del redireccionamiento estratégico de Cable Unión de Occidente se realizó una entrevista al gerente y una encuesta al colaborador encargado de cada área.

7.1 MISIÓN

Somos una empresa en la permanente búsqueda del liderazgo en el mundo de las telecomunicaciones que garantiza la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes, a través de su talento humano y la interacción de sus procesos. Nos inspiramos en los conceptos de calidad, eficiencia, seguridad y oportuna prestación del servicio invirtiendo en nuevas tecnologías para mantenernos siempre a la vanguardia.

7.2 VISIÓN

En el año 2012 Cable Unión de Occidente S.A. será la mejor opción en telecomunicaciones del mercado por la excelencia en la prestación de los servicios de televisión por suscripción, telefonía e Internet, manteniendo una profunda vocación de igualdad y respeto hacia sus colaboradores, proveedores, usuarios, entes gubernamentales y accionistas.

7.3 POLÍTICA DE CALIDAD

Todas las acciones de Cable Unión de Occidente S.A. están orientadas a la satisfacción de las necesidades y requisitos de sus clientes a través de la retroalimentación y la oportuna prestación de sus servicios.

Todo esto por medio de la implementación de una Planeación con un enfoque proactivo que permita continuo desarrollo y mejoramiento de sus procesos, generando así cumplimiento de estrategias corporativas, orientadas al crecimiento de la compañía, la rentabilidad, el desarrollo del talento humano y al cumplimiento de los compromisos con los usuarios, proveedores y el Estado.

7.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.
- Brindar a nuestros clientes un servicio efectivo y oportuno.
- Mejorar continuamente nuestros procesos administrativos y operativos
- Mantener un crecimiento constante en la compañía

- Mejorar la rentabilidad para los socios
- Contar con un Talento Humano capacitado
- Cumplir con los compromisos adquiridos con usuarios, proveedores y el Estado.
- Generar empleo manteniendo nuestro compromiso con la responsabilidad social

7.5 VALORES:

- **Vocación de Servicio:** utilización de nuestra capacidad, esfuerzo e inteligencia para demostrar nuestro interés en ayudar a otros.
- **Compromiso:** Cumplimos con nuestras obligaciones poniendo todo nuestro esfuerzo y empeño para sacar adelante a nuestra empresa y ofrecer el mejor servicio.
- **Honestidad:** Enfrentamos con valor nuestros defectos buscando la manera más eficaz de superarlos, con acciones que nos lleven a mejorar todo aquello que afecta a nuestra empresa y como consecuencia a nuestros clientes, rectificando cada vez que nos equivocamos y cumpliendo con nuestro deber en las labores grandes y pequeñas sin hacer distinción.
- **Responsabilidad:** Cumplimos nuestro deber generando confianza y lealtad en nuestros clientes y proveedores.
- **Respeto:** Reconocemos, apreciamos y de valoramos las cualidades de los demás, ya sea por su conocimiento, experiencia o valor como personas.
- **Trabajo en Equipo:** Interactuamos dentro de un mismo equipo para alcanzar los objetivos que se han propuesto, reconociendo que nos necesitamos unos a otros para este propósito.
- **Tolerancia:** Respetamos la diversidad y la manera de ser y de obrar distinta de las personas aceptando diferentes puntos de vista reconociendo su legitimidad y valor.
- **Responsabilidad social:** Tenemos una visión integral de la sociedad y del desarrollo con miras a mejorar la calidad de vida de la gente y a aportar en la conservación del medio ambiente, generando bienestar a la comunidad gracias a la alineación de nuestros procesos productivos y comercial con un fin social.

8. PROYECCION ESTRATEGICA

8.1 FORMULACION ESTRATEGICA

A través de la elaboración de las siguientes matrices, se busca formular estrategias que surgen a partir de la actual situación de la empresa y buscan optimizar sus recursos y fortalezas mejorando el desarrollo y crecimiento de esta.

8.1.1 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción P.E.E.A. Es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEEA son: Fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA), y fortaleza de la industria (FI). Las dos dimensiones internas, FF y VC, así como las dos externas, FI y EA, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización.

Los pasos que se requieren para el desarrollo de una matriz PEEA son:

- a. Para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (FI), asignar un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor) a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones. Para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC), asignar un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) a -6 (el peor), a cada una de las variables que comprendan esas dimensiones.
- b. Calcular un resultado promedio para FF, VC, FI y EA sumando las clasificaciones de factor de cada dimensión y dividiendo el número de variables incluida en la respectiva dimensión.
- c. Marcar los resultados promedio para FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente en la matriz PEEA.
- d. Sumar los resultados sobre el eje x (horizontal) y marcar el punto resultante sobre x. Sumar los dos resultados en el eje y (vertical) y marcar el punto resultante sobre y.
- e. Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección. Dicho vector muestra el tipo de estrategias (agresivas, competitivas, defensivas o conservadoras) más apropiadas para la empresa.

Cuadro 14 APLICACIÓN MATRIZ P.E.E.A

POSICIÓN ESTRATEGICA INTERNA	CALIFICACIONES
Fortaleza Financiera FF	21
Tasa de retorno de la inversión	4
Liquidez	5
Capital de trabajo	5
Flujo de caja	4
Riesgo que implica el negocio	3
Ventaja Competitiva VC	-16
Participación en el mercado	-2
Calidad del producto	-3
Calidad de servicio al cliente	-1
Lealtad del consumidor	-3
Utilización de capacidad instalada	-3
Servicios tecnológicos	-4
POSICIÓN ESTRATEGICA EXTERNA	
Estabilidad Ambiental EA	-12
Avances tecnológicos	-2
Tasa de inflación	-4
Variabilidad de la demanda	-2
Barreras para entrar al mercado	-1
Presión competitiva	-5
Fortaleza de la Industria FI	18
Potencial de crecimiento	4
Potencial de utilidades	5
Conocimientos tecnológicos	5
Utilización de recursos	4

Fuente: Esta investigación

El promedio de FF es = 4.2

El promedio de FI es = 3.6

El promedio de EA es = -2.4

El promedio de VC es = - 2.7

Para determinar los puntos de cada eje, se debe sumar, para el eje X los promedios de VC y FI y para el eje Y, los promedios de EA y FF.

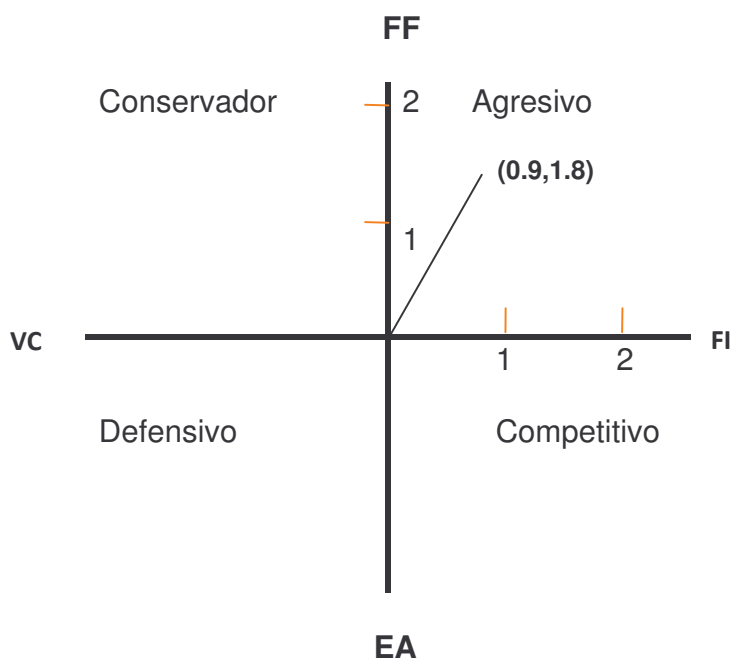
El vector direccional que coordina el eje X es:

$$= -2.7 + 3.6 = 0.9$$

El vector direccional que coordina el eje Y es:

$$= -2.4 + 4.2 = 1.8$$

Gráfico 6 APLICACIÓN MATRIZ P.E.E.A.



Fuente: Esta investigación

Se debe seguir una estrategia de tipo agresivo.

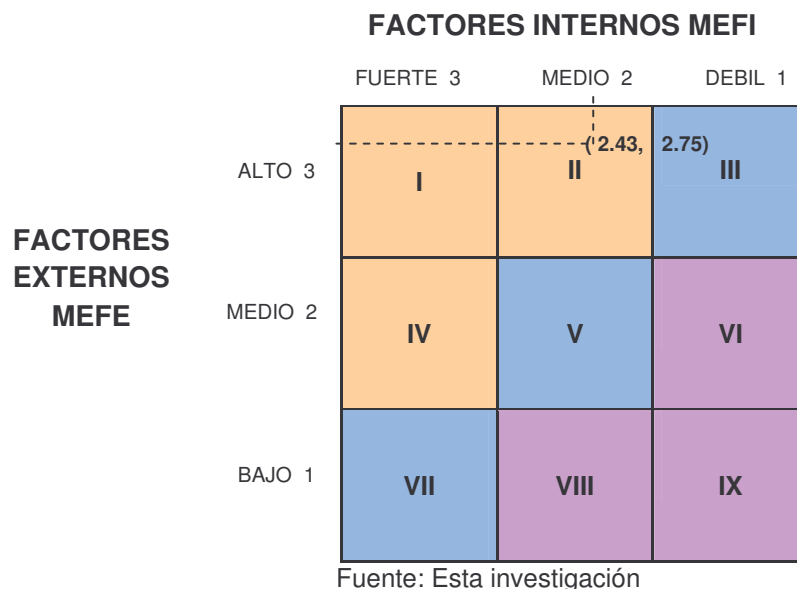
Se puede decir que la fortaleza financiera es el factor dominante en Cable Unión de Occidente y también la fortaleza industrial.

El perfil es agresivo por lo que la empresa debe utilizar su fortaleza financiera para aprovechar las ventajas que ofrece la industria de las telecomunicaciones, de tal forma que pueda hacer frente a la competencia y adquirir mayor posicionamiento en el mercado. Aprovechando la alta liquidez que posee, invertir en torres y cableado para cubrir la demanda insatisfecha en Internet debido a los altos precios de la competencia.

8.1.2 Matriz Interna Externa. La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados de la MEFI en el eje x y los totales ponderados de la MEFE en el eje y. Los totales ponderados permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 de la MEFI 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 la MEFE, 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 intermedio y una calificación de 3.0 y 4.0 es alta.

Se debe ubicar el resultado de la MEFI horizontalmente y el de la MEFE verticalmente. Por lo tanto, las estrategias a aplicar son:

Gráfico 7 APLICACIÓN MATRIZ INTERNA EXTERNA



- Desarrollo de mercado y desarrollo de productos.
- Penetración de mercados.
- Diversificación

Después de ubicar los valores obtenidos de las matrices MEFI Y MEFE, se obtuvo que la estrategia a implementar en Cable Unión de Occidente S.A. es **Desarrollo de Productos y Desarrollo de Mercado**. Aprovechando que la empresa está adoptando la plataforma tecnológica denominada modelo TRIPLE PLAY que

integra servicios de Internet, voz y video puede buscar nuevos mercados como los estratos bajos, ya que el precio en comparación con el de las empresas de telecomunicaciones es más cómodo. Además, cuenta con la posibilidad de ampliar el mercado extendiendo las redes de Internet aprovechando la demanda insatisfecha de este servicio.

8.1.3 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica. La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE usa la información obtenida de los análisis de las matrices MEFE, MEFI, MPC sumadas a la matriz FODA, el análisis PEEA y la matriz IE.

La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

La MCPE se representa en una tabla que consta de una columna izquierda donde se ubica la información obtenida directamente de la matriz MEFE y la matriz MEFI, en una columna contigua se registran los ponderados respectivos, la fila superior de la tabla consta de estrategias alternativas viables obtenidas de la matriz FODA, el análisis PEEA y la matriz IE.

Posteriormente se asigna las calificaciones del atractivo CA de cada estrategia dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta: "¿Afecta este factor la elección de la estrategia?" Si la respuesta a esta pregunta es Sí, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Concretamente, se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo en comparación con otras, considerando ese factor particular. La escala de las calificaciones del atractivo es 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = atractiva y 4 = muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO, que indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.

A continuación se calcula la calificación total del atractivo TCA multiplicando cada calificación por el ponderado adyacente de los factores claves para el éxito. Se

suma los TCA de cada estrategia, cuanto mayor es la calificación del atractivo total, más atractiva será la alternativa estratégica.

Cuadro 15 APLICACIÓN DE MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	Ponderado	Estrategias alternativas					
		Invertir en torres y cableado		Invertir en publicidad y promociones para Internet		Invertir en una investigación de mercados	
OPORTUNIDADES		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
Demanda insatisfecha	0.1	4	0.4	2	0.2	4	0.4
Fuerza de trabajo disponible	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Políticas normativas (legalización de TV. por suscripción, Antipiratería)	0.1	–	–	–	–	–	–
Innovaciones tecnológicas en servicios de telecomunicaciones	0.15	–	–	–	–	–	–
AMENAZAS							
Orden público	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1
Inflación disminuye el poder adquisitivo de cliente	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4
Índice de desempleo	0.1	–	–	–	–	–	–
Distribución de la renta	0.1	–	–	–	–	–	–
Normas tributarias	0.1	2	0.2	3	0.3	4	0.4
Competencia	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4
FORTALEZAS							
Calidad en el Servicio	0.1	4	0.4	2	0.2	3	0.3
Satisfacción del cliente	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4
Participación en el mercado	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24
Precios	0.05	–	–	–	–	–	–
Cobertura	0.05	4	0.2	2	0.1	3	0.15
Personal comprometido y motivado	0.05	–	–	–	–	–	–
Innovaciones tecnológicas	0.1	–	–	–	–	–	–
DEBILIDADES							
Falta de Monitoreo del ambiente externo (clientes y competencia)	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28
Reclutamiento y selección de personal	0.1	–	–	–	–	–	–
Programas de capacitación y desarrollo personal	0.1	–	–	–	–	–	–
Uso de planes estratégicos y herramientas administrativas	0.1	1	0.1	3	0.3	3	0.3
Establecimiento, comunicación de misión, visión, políticas, objetivos e Indicadores	0.1	–	–	–	–	–	–
TOTAL	2		3.14		2.91		3.67

Fuente: Esta investigación.

Después de analizadas las estrategias mediante la matriz MCPE se puede concluir que la estrategia mas atractiva, según los factores internos y externos claves para el éxito, es la realización de una investigación de mercados que permita el monitoreo del ambiente externo de la empresa (clientes y la competencia), para recolectar datos e información que a través de su organización y análisis facilite el proceso de toma de decisiones de la gerencia.

9. PLAN OPERATIVO

Este capítulo se enfoca en estructurar una propuesta que permita posicionar a la organización en una situación expectante, provechosa, y sostenible a partir de la consolidación de sus capacidades y del aprovechamiento de las oportunidades del sector donde opera. Así, con base en el análisis y reflexión realizados en los capítulos anteriores, en esta sección se busca consolidar el enfoque de trabajo de la organización y facilitar el desarrollo de planes operativos competitivos determinando el por qué, cómo, quién, dónde y cuándo de cada acción.

Para la realización de los planes operativos se tendrá en cuenta las capacidades identificadas en la matriz del perfil competitivo interno de la empresa.

9.1 PLAN OPERATIVO CAPACIDAD COMPETITIVA

9.1.1 Objetivo general: Fortalecer e incrementar la participación en el mercado.

9.1.2 Objetivos específicos:

- Realizar una investigación de mercados

- Justificación: Para conocer las opiniones del cliente en cuanto a calidad y variedad de los servicios, atención y precios, permitiendo a la empresa tomar medidas y decisiones para ser más competitiva e incrementar su participación en el mercado.

Para identificar la percepción que tiene el mercado de la competencia, facilitando el diseño de estrategias para que Cable unión pueda enfrentar esta amenaza.

- Actividades: Tomar una muestra representativa de todo su mercado potencial.

Diseño y aplicación de una encuesta que permita conocer la opinión tanto de sus clientes como de los de la competencia

Organizar, sistematizar y analizar la información.

- Responsables: El gerente en colaboración de un profesional experto en investigación de mercados.

- Espacio: En el mercado actual y potencial de Cable unión.

- Plazo: Junio y julio de 2009

- Recursos aproximados: \$ 5.000.000

- Diseñar campañas publicitarias resaltando las innovaciones del modelo triple play y sus ventajas.

- Justificación: Esto permitirá que la empresa se acerque a los clientes ofreciendo mayor información sobre sus servicios y tecnología logrando mayor penetración en el mercado.

- Actividades: Identificar el medio de comunicación masiva más adecuado para captar la atención del mayor número de clientes potenciales.

Diseñar comerciales y jingles llamativos.

- Responsables: Área comercial

- Espacio: En el mercado actual y potencial de Cable unión.

- Plazo: Agosto de 2009

- Recursos aproximados: \$ 6.000.000

9.2 PLAN OPERATIVO CAPACIDAD TALENTO HUMANO

9.2.1 Objetivo general: Buscar la participación de todos los colaboradores en las actividades y procesos de la empresa.

9.2.2 Objetivos específicos:

- Diseñar y formalizar las políticas de talento humano

- Justificación: Este objetivo se lleva a cabo con el fin de buscar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores de Cable Unión, lo cual se verá reflejado en su desempeño.

- Actividades: Identificar las necesidades del personal.

Establecer y difundir políticas enfocadas a satisfacer esas necesidades. (Clima organizacional y capacitación)

- Responsables: Área de Talento Humano y colaboradores.

- Espacio: Empresa.

- Plazo: Mayo de 2009
 - Recursos aproximados: \$ 2.000.000
 - Diseñar un proceso para el reclutamiento y la selección de personal.
 - Justificación: Para que la empresa integre personal idóneo para el desarrollo de sus funciones.
 - Actividades: Realizar convocatorias para los cargos que se requieran.
- Recibir y seleccionar hojas de vida acordes con los perfiles demandados.
- Citar a entrevistas y pruebas psicotécnicas.
- Analizar los resultados y proceder a la contratación.
- Responsables: Área de Talento Humano
 - Espacio: La empresa.
 - Plazo: A partir de enero de 2010.
 - Recursos aproximados: \$ 4.000.000
 - Buscar que los colaboradores renuentes al cambio se integren al proceso de mejoramiento.
 - Justificación: El cambio es una necesidad constante en cualquier empresa en la actualidad, pues siempre se presentarán nuevas exigencias que obliguen a las empresas a estar en constante transformación para su mejoramiento.
 - Actividades: Organizar equipos de trabajo para discutir las diferencias de opinión de los colaboradores
- Realizar lluvias de ideas para solucionar los conflictos en cuanto a los cambios que se les plantea
- Seleccionar diferentes ideas para aplicarlas a la organización.
- Responsables: Área de Talento Humano, Gerente y colaboradores
 - Espacio: La empresa.

- Plazo: Septiembre de 2009
- Recursos aproximados: \$ 3.000.000

9.3 PLAN OPERATIVO CAPACIDAD DIRECTIVA.

9.3.1 Objetivo general: Revisar y mejorar herramientas administrativas mediante el establecimiento de un direccionamiento estratégico acorde con la situación de la empresa

9.3.2 Objetivos específicos:

- Definir objetivos, políticas y estrategias y replantear misión y visión.
- Justificación: El establecimiento de directrices permite identificar unos lineamientos claros para alcanzar la eficiencia y eficacia de la empresa
- Actividades: Diseñar y aplicar entrevistas con el gerente y los colaboradores para conocer los diferentes puntos de vista.

Alinear las ideas resultantes entre si, para definir el direccionamiento estratégico.

Comunicar y aplicar los resultados.

- Responsables: Gerente y todos los colaboradores.
- Espacio: La empresa.
- Plazo: Febrero de 2009
- Recursos aproximados: \$ 2.000.000

- Establecer indicadores de gestión
- Justificación: Toda organización debe contar con un sistema de control que permita medir el cumplimiento de las actividades y sea posible tomar los correctivos pertinentes que conduzcan a mejorar el desempeño de cada área de la empresa.

- Actividades: Revisar las funciones y actividades de cada área

Identificar indicadores para las actividades de cada área

Realizar mediciones de prueba para poder estandarizarlos

Documentar dichos indicadores

- Responsables: Un representante de cada área
- Espacio: La empresa.
- Plazo: octubre de 2009.
- Recursos aproximados: \$ 2.000.000

9.4 PLAN OPERATIVO CAPACIDAD FINANCIERA

9.4.1 Objetivo general: Utilizar eficientemente los recursos económicos para el desarrollo de nuevas estrategias.

9.4.2 Objetivos específicos:

- Utilizar herramientas financieras.
- Justificación: Permiten obtener información valiosa para la toma de decisiones en cuanto al manejo de recursos financieros
- Actividades: Llevar estados financieros

Establecer relaciones financieras (liquidez, administración del activo, rentabilidad, entre otras)

- Responsables: Gerencia y área contable.
- Espacio: La empresa.
- Plazo: A partir de enero de 2010
- Recursos aproximados: \$ 2.000.000
- Gestionar recursos financieros por el monto de trescientos millones de pesos.
- Justificación: Debido a que la empresa necesita un alto presupuesto para financiar las estrategias y no tiene endeudamiento externo, es conveniente gestionar recursos en entidades financieras para extender la cobertura de sus redes y actualizar su tecnología.
- Actividades: Identificar que entidad bancaria ofrece mejores planes de crédito. Gestionar el crédito con dicha entidad.

Calcular y evaluar el costo del crédito

Adquirir el crédito

- Responsables: Gerente.
- Espacio: Entidades financieras
- Plazo: Marzo de 2010
- Recursos aproximados: \$ 500.000

9.5 PLAN OPERATIVO CAPACIDAD TECNOLÓGICA

9.5.1 Objetivo general: Implementación de la nueva Tecnología triple play para mejorar los servicios y captar nuevos clientes.

9.5.2 Objetivos específicos:

- Instalar la nueva tecnología triple play en la región
- Justificación: Permite mejorar la calidad de los servicios y ubicarse en una buena posición frente a la competencia
- Actividades: Invertir en cableado, equipo y personal requerido.

Realizar las instalaciones pertinentes

- Responsables: Gerente y área operativa
- Espacio: La ciudad de Pasto
- Plazo: 2011
- Recursos aproximados: \$ 350.000.000

10. MONITOREO ESTRATÉGICO

La monitoria estratégica permite controlar, mejorar o comparar cualquier proceso y conocer que está sucediendo con el. Indica el nivel de desempeño de dicho proceso.

Para aplicar la monitoría estratégica se utilizan indicadores gerenciales e impulsores que evalúan el desempeño de las actividades contra las metas de mejoramiento, permitiendo medir el grado de cumplimiento de las metas en relación con los resultados obtenidos.

10.1 INDICADORES GERENCIALES

Miden resultados de objetivos a corto plazo. Estos son:

- **Liquidez:** Miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.
- **Rentabilidad:** Miden la eficacia de la administración según los rendimientos generados sobre las ventas y las inversiones
- **Administración del Activo:** Miden la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos.
- **Endeudamiento:** Miden el grado en el cual los activos de la empresa han sido financiados mediante deudas.

Cuadro 16 INDICADORES GERENCIALES

ÍNDICE	MEDIDA
Liquidez	
Razón corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$
Capital neto de trabajo	Activo corriente – pasivo corriente
Rentabilidad	
Margen neto	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$
Margen bruto	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$
Margen operativo	$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}}$
Administración del activo	
Rotación de cuentas por cobrar	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ingresos operacionales}}$
Rotación de cuentas por pagar	$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Costo de ventas}}$
Ciclo de caja	Ciclo de operación – rotación de ctas x pagar
Rotación del activo total	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$
Endeudamiento	
Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$
Propiedad (Autonomía financiera)	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo total}}$
Cobertura de intereses	$\frac{\text{Utilidad antes de impuestos e intereses}}{\text{Intereses}}$

Fuente: WILD, J.J., Subramanyam, K.R. y Halsey, R.F. Análisis de Estados Financieros.

10.2 INDICADORES IMPULSORES

Liderar acciones para generar resultados en el largo plazo.

Cuadro 17 INDICADORES IMPULSORES

ÍNDICE	MEDIDA	META
Área Administrativa		
Ejecución de planes	$\frac{\# \text{ de planes ejecutados}}{\text{Total planes propuestos}} \times 100$	90%
Decisiones	$\frac{\# \text{ de decisiones ejecutadas}}{\text{Total de decisiones tomadas}} \times 100$	90%
Ascensos y promociones	$\frac{\# \text{ personal ascendido o promovido}}{\# \text{ total de vacantes}} \times 100$	50%
Área de Talento Humano		
Eficiencia de grupos de trabajo	$\frac{\# \text{ de ideas realizadas}}{\text{Total de ideas propuestas}} \times 100$	70%
Demandas y solicitudes	$\frac{\# \text{ de solicitudes atendidas al mes}}{\text{Total de solicitudes recibidas}} \times 100$	80%
Área Comercial		
Ventas	$\frac{\# \text{ de ventas realizadas}}{\text{Total de ventas programadas}} \times 100$	90%
Quejas y reclamos	$\frac{\# \text{ de quejas atendidas}}{\text{Total de quejas recibidas}} \times 100$	100%
Área Contable		
Recaudo	$\frac{\# \text{ de facturas al día}}{\text{Total de facturas despachadas}} \times 100$	90%
Manejo de nómina		
Área Operativa		
Conexiones	$\frac{\# \text{ de conexiones efectuadas}}{\text{Total de conexiones programadas}} \times 100$	90%
Atención de daños	$\frac{\# \text{ de daños reparados}}{\text{Total de daños reportados}} \times 100$	80%

Fuente: Esta investigación

11. DIFUSIÓN DEL PLAN

Después de conocer y analizar las fortalezas y debilidades de Cable Unión así como las amenazas y oportunidades que presenta el medio para esta clase de empresas, se ha definido un direccionamiento estratégico que incluye diferentes planes de acción. Antes de iniciar con la puesta en marcha de dichos planes y con la implementación de una nueva planeación estratégica es primordial su difusión en toda la organización, esto permitirá que los colaboradores identifiquen sus responsabilidades en la ejecución del mismo y adquieran su compromiso con él.

El plan se dará a conocer inicialmente al Gerente, pues es él quien llevará a cabo el estudio, evaluación y aprobación del mismo. Posteriormente, socializará el plan con el área de talento humano con quien dará continuidad al proceso de difusión.

Es obligatorio generar espacios donde el gerente en coordinación con el área de talento humano realicen la adecuada presentación y discusión del plan, en estos espacios se responderán los interrogantes y dudas de todos los integrantes de la organización permitiendo una mayor adaptación hacia los nuevos cambios.

Además, el área de talento humano programará reuniones con los colaboradores de cada área de la empresa. Aquí se explicará la importancia y el impacto de la planeación en cada área, es decir, de los objetivos que se desean alcanzar, las estrategias seleccionadas y las acciones que se llevarán a cabo para obtener los resultados esperados en el momento de la implementación del plan.

Se hace necesario, elaborar diferentes materiales de difusión que facilite el proceso de comunicación e información, materiales como; circulares en puestos de trabajo y en carteleras, folletos con el contenido completo del nuevo direccionamiento estratégico para Cable Unión de Occidente S.A. Pasto, esto generará confianza y seguridad tanto de los clientes externos e internos que conocerán y compartirán el compromiso que adquiere cada día su empresa.

12. CONCLUSIONES

Cable Unión de Occidente S.A. Pasto es una empresa dedicada a la prestación del servicio de televisión por suscripción e Internet tendiente a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, para lo cual se debe realizar una investigación de mercados con profesionales expertos en el tema para conocer los conceptos y expectativas de sus clientes reales y potenciales y poder ofrecer un servicio de óptima calidad.

Cable Unión posee fortalezas que le han permitido desempeñarse adecuadamente y ser competitiva en el medio. Entre ellas se destacan: Calidad del servicio, participación en el mercado, bajos precios y promociones, acceso a nuevas tecnologías, cobertura, entre otras. Sin embargo, aún existen aspectos internos desfavorables como; la no elaboración de Estados Financieros en la sede de Pasto, la carencia de planes estratégicos, la ausencia de direccionamiento estratégico adecuado, la falta de monitoreo del ambiente externo (clientes y competencia), que no le permiten optimizar sus capacidades.

El ambiente externo presenta factores que inciden de manera desfavorable al buen funcionamiento de la organización y obstaculizan la consecución de sus metas y objetivos, las principales amenazas son: bajo nivel de ingresos de la población, la fuerte competencia y los problemas de orden público. No obstante existen oportunidades, que si son aprovechadas, le brindan a la empresa la posibilidad de mejorar. Entre ellas se puede mencionar: fuerza de trabajo disponible, demanda insatisfecha e innovaciones tecnológicas.

Las estrategias que se plantean para Cable Unión Pasto, están encaminadas a aprovechar las fortalezas y oportunidades de las que goza de tal forma que se minimicen los efectos de las amenazas y se corrija las debilidades.

Los indicadores de gestión propuestos permitirán a Cable Unión Pasto evaluar y medir el grado de cumplimiento de las metas y objetivos planteados en el plan estratégico y obtener una posición ventajosa frente a la competencia.

13. RECOMENDACIONES

Es necesario que los colaboradores de Cable Unión Pasto conozcan el direccionamiento estratégico de la empresa que se constituye en una guía para el cumplimiento de sus actividades y funciones.

Implementar un proceso de selección y reclutamiento de personal que garantice la vinculación de personal idóneo en la empresa.

Realizar el análisis financiero de sus actividades, para evaluar y descentralizar la toma de decisiones y lograr más independencia en su funcionamiento.

Para obtener mayor información del entorno, se recomienda hacer una investigación de mercados y sea posible tomar decisiones más objetivas y acertadas.

Publicitar y promocionar los servicios destacando su gran calidad y sus ventajas frente a la competencia.

Implementar programas de capacitación a los colaboradores para mantener actualizados sus conocimientos y optimizar sus aptitudes.

Invertir en cableado, redes y torres para ampliar la cobertura de sus servicios y aumentar su participación en el mercado

Evaluar y analizar el contenido del plan bajo indicadores de gestión considerados en el.

BIBLIOGRAFIA

- BRUNET, Ignasi y BELZUNEGUI, Ángel **Empresa y Estrategia en la Perspectiva Global**, Barcelona: Editorial Ariel S.A., 2000. p 165
- CHIAVENATO Adalberto, **Introducción a la Gerencia Estratégica de la administración**, Tercera Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2003. 230 p
- DAVID, Fred R., **Conceptos de Administración Estratégica**, México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997. 327 p
- Drovetta, Mabel Susana y Horacio Mario Guadagnini, **Diccionario de Administración y Ciencias Afines**, México D.F.: Editorial Limusa, Grupo Noriega Editores, 2007. 314 p
- GHEMAWAT, Pankaj, **La Estrategia en el Panorama del Negocio**, México: Prentice Hall, 2000. 299 p
- GOODSTEIN Leonardo, NOLAN Timothy, PFEIFFER William. **Planeación estratégica aplicada**. Editorial Mc Graw Hill, 2001. 301 p
- GORDON, Ian, **Cómo Anticiparse a su Competencia**, Bogotá: Legis Editores S.A., 1991. 160 p
- HERNÁNDEZ, M., J.: FERNÁNDEZ y R. BAPTISTA: **Metodología de la investigación científica**, Buenos Aires: Mc Graw Hill, 1991. 320 p
- HILL, Charles W. L. y Gareth R. Jones, **Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado**, Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 1996. 355 p
- HITT, Michael A., R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson, **Administración Estratégica**, México: Thomson Editores S.A., 5ª Edición, 2004. 340 p
- JOHNSON, Ferry y Kevan Scholes, **Dirección Estratégica**, Madrid: Prentice Hall, 3ª Edición, 1997. 205 p
- MÉNDEZ Carlos E., Metodología - **Diseños y desarrollo del proceso de investigación**, tercera edición, Santa Fe de Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 2003. 224 p
- MENGUZZATO, M. y J.J Renau, **La Dirección Estratégica de la Empresa**, España: Ariel, 1991. 236 p

OGLIASTRI, Enrique, **Manual de Planeación Estratégica**, Santafé de Bogotá: TM Editores, Ediciones Uniandes, 1994. 301 p

PAZ QUINTERO LTDA. **Consultores Empresariales y Asesores Gerenciales**. Medellín. Colombia. 196 p

PORTER, M. **Estrategia competitiva: técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia**. México: CECOSA. 2004. 240 p

SALLENAVE Jean Paúl, **Gerencia y Planeación Estratégica: El método Delfi**, segunda edición, Colombia: Editorial Norma S A, 1996. 110 p

SERNA, G. Humberto, **Gerencia Estratégica** 8ª edición, 3 R editores, Bogotá 2003. 130 p

STANTON ETZEL WALKER, **Fundamentos de Marketing**. 11 ed. México: Mc Graw Hill, 1999. 235 p

THOMPSON, Arthur A. y A.J. Strckland III, **Administración Estratégica**, México D.F.: McGraw-Hill, 11ª. Edición, 2000. 245 p

WHITTINGTON, Richard, **¿Qué es la Estrategia? ¿Realmente Importante?**, Madrid: Thomson Editores Spain, 2002. 107 p

WILD, JJ., Subramanyanm, K.R. y Halsey, R.F. **Análisis de Estados Financieros** McGrawHill, Novena Edición, 2007. 256 p

ANEXOS

ANEXO A

ENTREVISTA PARA EL GERENTE DE CABLE UNION DE OCCIDENTE S.A.

Objetivo: Por medio de esta entrevista se recolectará información primaria importante para la realización del Diagnostico Estratégico del trabajo investigativo "Planeación estratégica en CABLE UNION DE OCCIDENTE S.A. PASTO.

PLANEACIÓN ESTRATEGICA – CUESTIONARIO

A. DONDE ESTAMOS?

1. Mencione los 5 principales logros internos y/o externos de su empresa durante los últimos 5 años y la razón por la cual cree usted que se pudo obtener cada logro.		
	LOGROS	RAZONES
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

2. Enumere en orden de importancia los 5 objetivos que usted considere debe cumplir su empresa.	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

3. Según su criterio, cuales son las 3 necesidades que debería atender prioritariamente su empresa a nivel regional?	
1.	
2.	
3.	

4. Qué situaciones o factores en el ambiente externo a su empresa cree usted que están incidiendo positiva o negativamente en el desempeño de ella? Defina 5 factores positivos y 5 negativos en orden de importancia.

	POSITIVOS	NEGATIVOS
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

5. En orden de importancia, cuáles considera usted que son los 5 problemas internos que están afectando a su empresa en general?

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

6. En los próximos tres años, cuáles nuevos factores anticipa usted que podrían incidir positiva o negativamente en el desempeño de su empresa?. Defina 3 factores positivos y 3 negativos en orden de importancia.

	POSITIVOS	NEGATIVOS
1.		
2.		
3.		

B. A DONDE QUEREMOS LLEGAR?

7. Teniendo en cuenta la situación actual y la que se anticipa para el futuro, cuáles considera usted que deben ser, en orden de importancia, los 3 objetivos empresariales de su empresa para los próximos tres años?

1.	
2.	
3.	

C. COMO LLEGAR ALLÁ?

8. Para cada uno de los objetivos que usted propuso para su empresa, cuáles factores considera que serán críticos para tener éxito en alcanzarlos?	
1.	
2.	
3.	

ANEXO B

GUÍA DE ENTREVISTA PARA TRABAJADORES DE CABLE UNION DE OCCIDENTE S.A. PASTO.

Objetivo: Conocer el Clima organizacional e identificar Fortalezas y Debilidades del Entorno Laboral.

1. ¿Qué concepto tiene de la dirección de la empresa?
2. ¿Conoce con claridad sus funciones?
3. ¿Comprende la estructura organizacional de la empresa?
4. ¿Se encuentra motivado para realizar sus funciones?
5. ¿La empresa ofrece sistemas de incentivos y sanciones?
6. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa?
7. ¿Se han establecido procedimientos para presentar reclamos y quejas?
8. ¿son adecuadas las condiciones físicas del ámbito laboral?
9. ¿Cuál cree usted que son las Fortalezas y Debilidades de la empresa?
10. ¿Qué Fortalezas y Debilidades encuentra dentro de su puesto de trabajo?
11. ¿Tiene conocimiento sobre la Visión, Misión y Objetivos de la empresa?
12. ¿Cómo es el proceso de comunicación?
13. ¿Tiene conocimiento sobre el Manual de Procesos y Procedimientos que posee la empresa?

ANEXO C

ENCUESTA PARA EL ESTUDIO DEL CLIENTE

Objetivo: Por medio de ésta encuesta se recolectará información primaria para la realización de “La Planeación Estratégica” para Cable Unión de Occidente S.A. Pasto.

En nombre de la empresa le expresamos un cordial saludo y el agradecimiento al contestar el siguiente cuestionario con el fin de conocer su percepción sobre la calidad de los servicios que ofrece la empresa.

1. ¿Cuál fue la necesidad o motivación que lo impulsó a escoger a Cable Unión de Occidente S.A. como su proveedora de servicio de televisión por suscripción y/o de Internet?

- a. Promociones
- b. Atención oportuna
- c. Calidad del servicio
- d. Precio
- e. otra ____ ¿Cuál? _____

2.Cuál es la percepción que tiene usted de Cable Unión de Occidente S.A. en cuanto a:

a. Atención
Buena ____ Regular ____ Mala ____

b. Precio
Buena ____ Regular ____ Mala ____

c. Calidad del servicio de televisión
Buena ____ Regular ____ Mala ____
Por qué? _____

d. Calidad del servicio de Internet
Buena ____ Regular ____ Mala ____
Por qué? _____

3. Considera a Cable Unión de Occidente S.A. una empresa:

- a. Eficiente

- b. Seria
- c. Incumplida
- d. cumplida

4. ¿Ha tenido problemas con los servicios que ofrece la empresa?

Si _____ No _____ ¿Cuál? _____

5. ¿Le solucionaron oportunamente dicho problema?

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO D

ENCUESTA PARA EL ESTUDIO DEL CLIENTE DE LA COMPETENCIA

Objetivo: Por medio de ésta encuesta se recolectará información primaria para la realización de “La Planeación Estratégica” para CABLE UNION DE OCCIDENTE S.A. PASTO.

En nombre de la empresa le expresamos un cordial saludo y el agradecimiento al contestar el siguiente cuestionario con el fin de conocer su percepción sobre la calidad de los servicios que ofrece TELMEX

1. ¿Cuál fue la motivación para escoger a TELMEX como su proveedora de servicio de televisión por suscripción y/o de Internet?

- a. Promociones
- b. Atención oportuna
- c. Calidad del servicio
- d. Precio
- e. otra _____ ¿Cuál? _____

2.Cuál es la percepción que tiene usted de TELMEX en cuanto a:

a. Atención
Buena _____ Regular _____ Mala _____

b. Precio
Buena _____ Regular _____ Mala _____

c. Calidad del servicio de televisión
Buena _____ Regular _____ Mala _____
Por qué? _____

d. Calidad del servicio de Internet
Buena _____ Regular _____ Mala _____
Por qué? _____

d. Velocidad en la entrega
Buena _____ Regular _____ Mala _____

3. Considera a TELMEX una empresa:

- a.** Eficiente
- b.** Seria
- c.** Incumplida
- d.** cumplida

4. Qué razones lo llevaron a escoger a TELMEX como su proveedor de televisión por cable y/o Internet?

5. Tiene conocimiento sobre Cable Unión de Occidente?

SI _____ NO _____

Qué opina sobre ella?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

