

***PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA CABLE NET SUR LTDA.
PERIODO 2005 – 2010.***

***DIAZ ORDOÑEZJANNETH PATRICIA
SANTACRUZ ROSERO EMMA GLADYS***

***UNIVERSIDAD DE NARIÑO –VIPRI-
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2006***

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA CABLE NET SUR LTDA.
PERIODO 2005 – 2010.**

**DIAZ ORDOÑEZ JANNETH PATRICIA
SANTACRUZ ROSERO EMMA GLADYS**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TITULO DE ESPECIALISTAS EN
ALTA GERENCIA**

**Asesor
CARLOS ARTURO RAMIREZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO –VIPRI-
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2006**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	1
1. ANTEPROYECTO	3
2. PRESENTACION DE LA EMPRESA	23
2.1 Revisión de Misión, Visión y cultura Corporativa de la empresa	23
2.2 Definición del negocio	23
2.3 Objetivos globales a largo y corto plazo	23
2.4 Identificación de los clientes	24
2.5 Responsabilidad social de la empresa	25
3. ANALISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA CABLE NET SUR LTDA	26
3.1 Análisis interno	26
3.1.1 Recursos, capacidad y habilidad distintivas	26
3.1.2 Análisis de la cadena de valor	28
3.1.3 Análisis económico del sector	31

	Pág.
3.1.4 Análisis financiero	32
3.1.4.1 Balance general	32
3.1.4.2 Cuadro de ventas, gastos, costos y utilidad operacional	32
3.1.4.3 Ingresos operacionales	33
3.1.4.4 Apalancamiento	34
3.1.4.5 Liquidez	35
3.1.4.6 Actividad	35
3.1.4.7 Rentabilidad	36
3.1.5 Estudio de mercado	46
3.2 Análisis externo	61
3.2.1 Macro ambiente	61
3.2.1.2 Factores socioculturales	82
3.2.1.3 Factores tecnológicos	86
3.2.1.4 Factores político jurídicos	88

	Pág.
3.2.1.5 Modelo integrado de planeación Estratégica	92
3.2.2. Análisis de micro ambiente	93
3.2.3 Evaluación de oportunidades y amenazas	94
3.2.4 Fuerzas más significativas de la competencia en el mercado	99
3.2.4.1 Diamante de la competitividad	100
3.3 Fuentes de ventajas competitivas	105
3.3.1 Poder de negociación de los proveedores	105
3.3.2 Amenazas de productos sustitutos	
3.3.3 Poder de negociación de los compradores	106
3.3.4 Determinantes de la rivalidad en el sector telecomunicaciones	106
3.3.5 Amenaza de entrada de nuevos competidores	106

	Pág.
4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	110
4.1 Establecimiento de la Misión, Visión y Cultura corporativa de la empresa Cable Net Sur.	110
4.1.1 Misión	110
4.1.2 Visión	110
4.1.3 Valores corporativos	111
4.1.4 Valores en los que la empresa cree	114
4.1.5 Principios institucionales	115
4.1.6 Objetivos corporativos	116
5. FORMULACION DE ESTRATEGIAS	117
6. PLAN OPERATIVO Y FUNCIONAL	127
6.1 Misión	127
6.2 Tareas para el cumplimiento de la Misión	127
6.3 Visión	127

	Pág.
6.4 Tares para el cumplimiento de la visión	127
6.5 Estrategias para cada área de la empresa	128
6.5.1 Área administrativa	128
6.5.2 Área de ventas y Mercadeo	128
6.5.3 Área de sistemas operacionales	129
6.6. Monitoria estratégica	129
6.7 Formato plan operativo	131
7. CONCLUSIONES	144
8. BIBLIOGRAFIA	145
9. ANEXO NO. 1 Formato de Encuesta de mercado para el trabajo Plan estratégico para la empresa Cable Net Sur Ltda. 2005-2010	146

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Ingresos de la población	47
Tabla 2. Servicios por población	48
Tabla 3. Calidad del Servicio Cable Unión	49
Tabla 4. Calidad del servicio Sky	49
Tabla 5. Calidad del servicio Direc Tv	50
Tabla 6. Calificación de la categorías del servicio de Tv cable	50
Tabla 7. Calidad de señal	51
Tabla 8 Precio del servicio	52
Tabla 9. Referencia programación televisión por cable	54
Tabla 10. Calidad del servicio Telecom	55
Tabla 11. Expectativas del cliente en cuanto al servicio de internet	56
Tabla 12. expectativas del cliente en cuanto a la rapidez del servicio	57
Tabla 13. Expectativas del cliente en cuanto al precio	58
Tabla 14. Posibilidad de cambio a una nueva empresa que ofrezca los servicios de internet y televisión por cable	58
Tabla 15. Lo que el cliente espera de una empresa nueva en los servicios de internet y Tv por cable	59
Tabla 16. Cambios esperados para el servicio de Internet	60
Tabla 17. Usuarios del servicio de Internet en Colombia	70
Tabla 18. Clientes internet en Colombia año 2003	71
Tabla 19. Uso de internet en Colombia año 2004	72

	Pág.
Tabla 20. Evolución PIB	79
Tabla 21 IPC variación mensual 2005	81
Tabla 22 Tasa de analfabetismo	85
Tabla 23 Matriz POAM	101
Tabla 24. Matriz del diagnostico externo POAM	101
Tabla 25. Matriz MEFE para la empresa Cable Net Sur Ltda.	103
Tabla 26. Matriz MPC para Cable Net Sur Ltda., servicio de Tv por cable	104
Tabla 27. Matriz MPC para Cable Net Sur Ltda. Servicio de Internet	104
Tabla 28. Matriz DOFA de la empresa Cable Net Sur Ltda.	107
Tabla 29. Matriz de Política DIRECCIONAL	119
Tabla 30 Matriz BCG, Tasa de crecimiento de las ventas de la empresa Cable Net Sur Ltda.	120
Tabla 31. Matriz PYEEA	121
Tabla 32. Matriz Cuantitativa de planeación estratégica MPC	121

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz MEFI para la empresa Cable Net Sur Ltda.	36
Cuadro 2. Matriz PCI Perfil de capacidad interna	37
Cuadro 3. Matriz de diagnostico interno PCI Capacidad directiva	39
Cuadro 4. Matriz de diagnostico interno PCI Capacidad competitiva	41
Cuadro 5. Matriz de diagnostico interno PCI Capacidad Financiera	43
Cuadro 6. Matriz de diagnostico interno PCI Capacidad Tecnológica	44
Cuadro 7. Matriz de diagnostico interno PCI Capacidad Talento humano	45

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Grafico 1. Ingresos muestra poblacional	47
Grafico 2. Servicios de telecomunicaciones	48
Grafico 3. Calidad servicio Cable unión	49
Grafico 4. Calidad de servicio Sky	50
Grafico 5. Calidad servicio Direc Tv	51
Grafico 6. Expectativas del cliente acerca del servicio de Tv por cable(Variedad de canales)	51
Grafica 7. Expectativas del cliente acerca del servicio de Tv por cable(calidad de la señal)	52
Grafica 8. Expectativas del cliente acerca del servicio de Tv por cable(Precio)	53
Grafica 9. Preferencias programas Televisión por cable	54
Grafica 10. Calida del servicio de Telecom	55
Grafica 11. Expectativas del cliente en cuanto al servicio de internt	56
Grafica 12. Expectativas del cliente en cuanto a la rapidez del servicio	57
Grafica 13 Expectativas del cliente para el servicio de Internet	58
Grafica 14. Población que se cambiaria a una nueva empresa	59
Grafica. 15 Expectativas para una nueva empresa (Tv cable)	60

	Pág.
Grafica 16. Expectativas para una nueva empresa (internet)	61
Grafica 17. Crecimiento anual del PIB	80
Grafica 18. Tasa de desempleo en América Latina 2002	82
Grafica 19. Porcentaje de hogares según el uso de electro doméstico que posee	83
Grafica 20. Usos del televisor por estrato económico	84
Grafico 21. Inversión en ciencia y tecnología	84
Grafica 22. Modelo integrado para la planeación estratégica	92
Grafica 23. Matriz interna externa IE	117
Grafica 24. Matriz de la gran estrategia	118
Grafica 25. Participación en el mercado de los servicios	120
Grafica 26. Matriz Posición estratégica-Evaluación de la acción PEYEA	120

RESUMEN

El trabajo titulado “**plan Estratégico para la empresa Cablenet Sur Ltda. Periodo 2005 – 2010**” Es una herramienta de la administración que permite que la empresa Cable Net Sur Ltda. Pueda formular, evaluar redireccionar y cumplir con los objetivos, estrategias, metas y acciones trazadas. Para la elaboración de este plan se parte de la realización de un análisis del ambiente externo que rodea a la empresa; conformado por el análisis de factores sociales, políticos, económicos, tecnológicos y su incidencia dentro de la empresa y el sector al cual esta pertenece. También se analiza a la empresa en cada una de sus áreas; área administrativa y contable, área de mercadeo y ventas y el área de logística y operaciones, siendo este el análisis interno. Después de este análisis se identifican oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa para identificar las estrategias a utilizar para contrarrestar las debilidades y amenazas.

Luego se realiza una revisión de la cultura corporativa de la empresa conformada por la Misión, la Visión y los principios o valores corporativos, esta cultura corporativa debe coincidir con los objetivos, estrategias, metas y acciones de la empresa, de lo contrario se debe reformular nuevamente.

Por ultimo la formulación de estrategias y el plan operativo y funcional utilizando las estrategias del análisis interno y externo (DOFA) más una serie de matrices que tienen como finalidad identificar en que posición se encuentra la empresa, como debe enfrentar a la competencia y que tipo de estrategias debe seguir.

ABSTRACT

The work titled Strategic plan for the company Cable Net Sur Ltda.. Periodo 2005-2010 are a tool of the administration that allows that the company Cable net Sur Ltda. It can formulate, to evaluate redirection and fulfill the objectives, strategies, goals and traced actions. For the elaboration of this plan he leaves of the realization of an analysis of the external atmosphere that surrounds to the company; conformed by the analysis of social, political, economic, technological factors and their incidence inside the company and the sector to the one which this it belongs. It is also analyzed to the company in each one of their areas; administrative and countable area, marketing area and sales and the logistics area and operations, being this the internal analysis. After thios analysis opportunities are identified threats, strengths and weaknesses of the company to identify the strategies to use to counteract the weaknesses and threats.

Then he is carried out a revision of the corporate culture of the company conformed by the Mission, the Vision and the principles or corporate values, this corporate culture should coincide with the objectives, strategies, goals and actions of the company, otherwise reformular is owed again.

For finish the formulation of strategies and the operative and functional plan using the strategies of the internal and external analysis (DOFA) more a series of wombs that they have as purpose to identify in that position is the company, like it should face to the competition and that type of strategies should continue.

INTRODUCCIÓN

un servicio en competencia que cambian a un producto o proveedor alternativo; y por aquellos usuarios que salen del mercado abandonando los servicios que venían consumiendo.

Así, las compañías de telecomunicaciones que operan en los diferentes mercados deben planear su operación y justificar la considerable inversión requerida que asegure que la capacidad necesaria se encuentre disponible en el tiempo adecuado, sobre la base de estimaciones que en algunos casos han probado ser catastróficas, y que no tienen relación con modelos de predicciones de consumo de servicios elaborados con una mayor rigidez en su concepción teórica, análisis de resultados y aplicabilidad en las condiciones bajo análisis. Esta problemática ha llevado a que muchas empresas prestadoras de servicios de telecomunicaciones se caractericen por no tener una adecuada herramienta de apoyo para efectuar la planeación estratégica y de mercadeo; dificultades para establecer el tamaño del mercado de los actuales y nuevos servicios de telecomunicaciones; y dificultad para conocer el perfil de los usuarios y sus patrones de uso.

Para responder a esta situación las empresas deben conocer y hacer uso de los planes estratégicos que abarcan modelos de proyección de uso de servicios de telecomunicaciones aplicando los conceptos más novedosos de la materia en el ámbito mundial y una metodología basada en datos y análisis estadísticos formales. Esto permitirá focalizar el análisis en la predicción del comportamiento individual de compra de los consumidores y hacer uso de series de datos cortas, residentes en las bases de datos de los operadores, para obtener la estimación buscada para determinados periodos.

La planeación considera múltiples factores, tales como operación en un ambiente competitivo, información histórica de muchos nuevos servicios y complejidad en los procesos de análisis de viabilidad técnico-económica en la introducción de nuevos productos, entre otros, para obtener un resultado cercano a la realidad y acorde con las necesidades de la empresa y el mercado que se encuentra atendiendo. Por lo tanto la planeación estratégica les permite a las empresas contar con una herramienta que apoye la toma de decisiones, conocer las capacidades de la empresa, sus equipos de trabajo en planeación y mercadeo realizando una real transferencia de tecnología.

1. ANTEPROYECTO

1.1 INTRODUCCIÓN

La orientación estratégica de una organización, está orientada por diferentes factores de orden interno y externo, los cuales afectan la forma de competir o de llegar al mercado objetivo.

En el orden interno se hallan los propósitos, conformados por la Misión, la Visión de futuro y los principios y valores, lo mismo que el marco institucional, el cual se refiere a la regulación de los diferentes contratos, derechos de propiedad, el marco jurídico y las relaciones estables en las que se desenvuelve la organización. En este caso, se pretende definir variables, de orden interno, que en alguna medida la organización pueda controlar y variables, en ciertos modos predecibles o deterministas, conducentes a bloquear factores externos. La respuesta a las contingencias de orden político, legal, económico, etc., se da de manera reactiva.

En el entorno externo encontramos aspectos económicos, sociales, políticos, legales y culturales que están continuamente afectando el entorno inmediato de la organización.

En la actualidad, con la planeación estratégica se busca que la organización esté impregnada de pensamiento estratégico, en donde los valores y la cultura son el elemento catalizador. Cuando la planeación estratégica obedece a un proceso creativo o generativo, la organización diseña aspectos que en buena medida le confiere la capacidad de anticiparse a los cambios en el entorno. En este caso la formulación de la estrategia está ligada al desarrollo organizacional. Estas organizaciones son denominadas proactivas.

Cualquiera sea el método que se emplee en la planificación, racional o creativo, se pretende, con ésta, lograr tres tipos de objetivos. Los relacionados con la mejora en las decisiones operativas, los que tienen que ver con la definición de autoridades y responsabilidades y aquellos relacionados con el proceso de comunicación.

La planeación, uno de los elementos del proceso administrativo definido por Fayol - Planear, organizar, dirigir/motivar y controlar- constituye la función primordial de los directivos, pasa a ser cada vez más una disciplina y menos una fantasía. En ella, la visión y los valores van dirigidos al corazón y la misión al intelecto. Se

supone previa a la organización y su finalidad es convertir la visión de futuro en realidad. Según Peter Drucker, la planeación no apunta a las decisiones futuras, sino a la proyección futura de las decisiones de hoy.

Junto con los objetivos de la planeación citados, se deben considerar factores como la asignación de recursos, humanos y financieros, crear un enfoque estratégico bien definido en donde, mediante el consenso, se puede socializar la comprensión del ambiente externo y, finalmente, forjar el compromiso de la administración. Este último aspecto es fundamental para la creación de una nueva cultura y para la eficacia del proceso de cambio que deba darse. El compromiso se traduce por medio de valores como la coherencia y consistencia.

Desde el punto de vista temporal y del alcance, la planeación estratégica delinea el futuro de acuerdo con prioridades corporativas, en perspectiva amplia, que permiten renovar y dar continuidad a la organización, mejorar el desempeño a largo plazo, diversificar, incrementar el valor de las acciones, etc. En el mediano y corto plazo, se realizan las discusiones estratégicas que son retroalimentadas desde la revisión anual de los planes.

La planeación a largo plazo, entrega al mediano o corto plazo unas estrategias o grandes metas que demarcan unas acciones prioritarias o importantes para una vigencia determinada, en la cual se definen entre 3 y 6 estrategias. Unas están orientadas a satisfacer las necesidades de los clientes, otras a lograr mejor posicionamiento en el mercado, a definir el nivel de calidad esperado para productos y servicios, a garantizar el sostenimiento financiero y otras a perfeccionar el talento humano.

La estrategia de calidad, esta se define en todos los planes estratégicos y se expresa de acuerdo con el nivel de calidad que la organización pretenda alcanzar. Este nivel depende del enfoque de calidad por el cual se transite. En buena medida el enfoque de calidad que se perciba, da cuenta del proceso evolutivo de la misma y de la madurez de la organización.

La orientación estratégica de una organización, está mediada por diferentes factores de orden interno y externo, los cuales afectan la forma de competir o de llegar a las comunidades.

1.2 TEMA:

ELABORACION DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA CABLE NET SUR DE LA CIUDAD DE PASTO. 2005– 2010.

1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA:

¿De que herramienta carece la empresa Cable Net Sur que le permita identificar, evaluar y redireccionar el funcionamiento de sus áreas y en si de toda su estructura?

1.4 OBJETIVOS:

GENERAL:

Diseñar un plan estratégico para la empresa Cable Net Sur de la ciudad de Pasto que permita brindar a la empresa las herramientas básicas para entrar y mantenerse en el mercado de las telecomunicaciones.

ESPECIFICOS:

- ❖ Identificación y análisis del medio externo de la empresa.
- ❖ Identificar y definir los servicios que la empresa presta y como puede satisfacer las necesidades del cliente objetivo.
- ❖ Realizar un diagnostico administrativo que permita a la empresa cumplir con sus metas y objetivos.
- ❖ Identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa con el fin de fortalecer sus ventajas competitivas y contrarrestar sus debilidades.
- ❖ Identificar y analizar la cadena de valor para tener una mejor opción de mejoramiento en el servicio.
- ❖ Aplicar los indicadores financieros del periodo actual que permitan conocer cual es la posición mas favorable para la empresa y realizar proyecciones.
- ❖ Formulación de estrategias a seguir.

1.5 JUSTIFICACIÓN

El dinamismo del sector de las comunicaciones, el rápido crecimiento de los mercados, el ritmo vertiginoso de los cambios tecnológicos y de los usos en las diferentes actividades empresariales, educativas, públicas y culturales, impone retos significativos que toda empresa debe estar dispuesta a superar en beneficio de sus clientes y de la sociedad de la comunidad.

El primer reto es ser pionero en la prestación de servicios de TV cable e Internet por banda ancha a través de fibra óptica en la región, como una manera concreta de elevar los índices regionales de conectividad. Cable Net Sur contribuirá a incrementar la cobertura de Internet en los estratos 1 y 2, a través de un servicio más económico y eficiente con alta calidad.

El segundo reto consiste en realizar alianzas de interés corporativo y el aprovechamiento de las sinergias alrededor de Cable Pacífico como una manera de vigorizar nuestras opciones de empaquetamiento y ampliación de la oferta a los clientes en todos los segmentos del mercado y en los principales mercados de la región. Mención particular requiere el desarrollo de productos y servicios de valor agregado en Internet, muchos de los cuales, ante la necesidad de proveer contenidos específicos acordes con las necesidades de los clientes, requieren de una política de alianzas amplia y dinámica.

Cable Net Sur debe generar una presencia más sólida en la Ciudad- Región a través del diseño de soluciones integrales que tengan en cuenta el dinamismo socio-económico de la región y permitan potenciarla en renglones privilegiados de la competitividad en el contexto Departamental.

Mediante la elaboración de este plan estratégico se pretende dotar a la empresa de un instrumento de apoyo para la realización de una correcta administración de los recursos de la empresa, de igual forma todas las estrategias se trazaran para lograr establecer un mejor posicionamiento dentro del mercado y por ende producir una rentabilidad a los socios y brindar a los empleados bienestar y seguridad laboral inculcando en los empleados sentido de pertenencia hacia la empresa.

El diseño de este plan estratégico permitirá que todo el recurso humano desarrolle un pensamiento analítico y el compromiso de los recursos con la acción, a través de un análisis interno y externo que nos permita identificar lo que realmente queremos lograr. El plan estratégico parte de que los dirigentes ordenan sus

objetivos y acciones en el tiempo con el fin de construir una ventaja competitiva, para crear recursos adicionales a favor de la empresa.

Mucho ha avanzado la teoría administrativa y gerencial durante los últimos años, pasando por un sinnúmero de modelos como el de la calidad total, la reingeniería, la arquitectura integral, entre otros, que en última instancia buscan que la empresa sea más competitiva.

1.6 MARCO TEORICO

La planeación estratégica es una herramienta que permite identificar aspectos como; objetivos, selección de alternativas, pensar a largo plazo, buscar una alianza de algo, responde a preguntas de cómo llego, dónde llego, toma decisiones anticipadas, adelantándose al futuro, busca seleccionar un curso de acción, utilizando procesos, para desencadenar en la toma de decisiones. Es un proceso que se utiliza en función de un grupo de personas o instituciones, que revive y estima su situación actual, y posteriormente analiza las condiciones futuras de su medio ambiente, sociedad o institución a la que sirven, para desarrollar estrategias organizacionales, políticas, procedimientos, programas, presupuestos que le serán útiles para solucionar los problemas de situaciones que llegasen a presentarse.

La planeación es un proceso que comienza con el establecimiento de objetivos; define estrategias, políticas y planes detallados para lograrlos, es lo que establece una organización para poner en práctica las decisiones, e incluye una revisión del desempeño y retroalimentación para introducir un nuevo ciclo de planeación.

1.6.1 Para que planear

- Para diseñar un ambiente adecuado
- Para un desempeño más eficaz de las personas
- Para hacer un uso más racional de los recursos existentes o potenciales
- Para solucionar problemas
- Para la consecución de los objetivos y metas organizacionales
- Para afrontar adecuadamente los cambios
- Para disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones Gerenciales

1.6.2 Elementos básicos en la planeación

- **Objetivos:** Es el punto de partida de la planeación. Saber a donde se pretende llegar, para saber en que forma puede llegarse hasta allá.
- **Plan:** Es un curso anticipado de acción que se realiza con el fin de alcanzar unos objetivos.
- **Toma de decisiones:** en la medida en que se debe seleccionar entre diversos cursos de acción futuros, es decir, lo que va a hacerse y como se va a realizar antes de que se necesite actuar.
- **Previsión:** Visualizar el futuro y dentro de las limitaciones humanas encontrar los factores que puedan influir favorable o desfavorablemente en el mismo futuro, sobre la marcha de la empresa.

1.6.3 Funciones generales de la planeación

- **Adaptativas:** debe ser adaptable para efectuar ajustes mayores a condiciones del medio ambiente, por ejemplo el de crear nuevos mercados, productos, programas, etc.
- **De relaciones con el medio ambiente:** para mantener y/o mejorar las relaciones en grupos y/o sectores del medio ambiente y asegurar el flujo de recursos.
- **De efectividad y eficiencia:** para mejorar y optimizar la distribución y el uso de los recursos organizacionales
- **Mantenimiento y/o desarrollo del recurso humano:** para mantener y/o mejorar el compromiso, el desempeño moral, y satisfacción de los miembros de la organización
- **Mejora de la toma de decisiones:** para mejorar las estructuras de actualidad, responsabilidad, participación y toma de decisiones

1.6.4 La planeación adecuada **ES EFECTIVA**, si:

- a. Logra y valida (con evaluaciones) resultados y propósitos
- b. Genera credibilidad organizacional y compromete a los miembros de la organización
- c. Tiene efectos positivos en la organización a largo plazo

1.6.5 Beneficios de la planeación:

- a. Claridad de la dirección futura de la organización
- b. Renueva el compromiso interno y externo de la organización
- c. Mejora el conocimiento interno del funcionamiento y complejidad organizacional
- d. Refuerza la capacidad organizacional de enfrentar problemas y tomar decisiones
- e. Mejora la comunicación interna

La planeación estratégica debe contar con el apoyo de los directivos y de la participación activa, realista y significativa de todos los miembros de la organización y de que se ejecuten todos los planes para lograr los cambios demostrables.

1.6.6 Ventajas y desventajas de la planeación estratégica. Más que unas desventajas, se toman como falencias de la planeación, ya que no se puede afirmar que exista una desventaja realmente. Se puede decir que tal vez la más importante ventaja es tener la forma de prever, el grado de confianza en la asertividad frente a las decisiones, con ella se puede medir la gestión que se realiza desde el momento en que se hizo, para saber como va el cumplimiento de los objetivos. Como principal desavenencia se podría mencionar el manejo de la información para la toma de decisiones a largo plazo.

La planeación es ventajosa, dependiendo desde el punto de vista que se mire, si es de quien planea y da resultado es bueno, pero si es de alguien que está inmiscuido en el proceso y se ve muy afectado en su posición, entonces no sería tan ventajoso.

1.6.7 Principios de la planeación

Un principio se concibe como todo aquello que se acepta o se acoge en esencia sin que haya entera conformidad en la forma o en los detalles. También puede entenderse como fuente, origen y causa inicial.

Entre los principios que se le atribuyen a la planeación pueden mencionarse los siguientes:

- **Principio de la universalidad:** La planeación debe comprender suficiente cantidad de factores como tiempo, personal, materia, presupuesto etc. de tal manera que al desarrollar el plan sea suficiente.
- **Principio de racionalidad:** Todos y cada uno de los planes deben estar fundamentados lógicamente, deben contener unos objetivos que puedan lograrse y también los recursos necesarios para lograrlos.
- **Principio del compromiso:** El tiempo es un factor de crucial importancia cuando se está definiendo un plan, por eso debe determinarse con mucha precisión, sin que ello indique que en las empresas haya un tiempo estándar para planear. Solo se deben comprometer fondos para planeación cuando se pueda anticipar en el futuro próximo un rendimiento sobre los gastos de planeación, como resultado del análisis de planeación a largo plazo.
- **Principio de la previsión:** Cuando un plan se basa en estudios y experiencias anteriores. Este adquiere tal consistencia que intenta reducir al máximo sus errores. Con este principio se despeja la proyección hacia el futuro.

- **Principio de flexibilidad:** Los planes deben caracterizarse por ser flexibles y no ser estructuras rígidas, deben caracterizarse por ser susceptibles al cambio respondiendo a imprevistos y circunstancias de carácter exógeno que puedan presentarse. Debido a que virtualmente es imposible conocer lo que sucederá después de formulado un plan, se requieren jefes creativos e innovadores que puedan hacer cambios en los planes cuando ello sea necesario.
- **Principio de continuidad:** Los planes deben formularse teniendo en cuenta el anterior, de manera que se eviten recesos por alteraciones en el plan. Esto debe hacerse para cumplir con las metas globales de la organización.
- **Principio de precisión:** Los planes que se realicen deben ser precisos, carentes de afirmaciones vagas, inconclusas, pues debe tenerse en cuenta que van a regir acciones específicas, concretas y definidas.
- **Principio de unidad:** Los componentes de un plan deben ser independientes entre ellos encaminados a un mismo fin. Los planes deben considerarse jerárquicamente hasta formar uno solo.
- **Principio de factor limitante:** En la planeación se hace necesario que los administradores sean lo suficientemente habilitados para detectar los factores que puedan llegar a limitar o a frenar el alcance de los objetivos perseguidos por la empresa. En este principio se resalta la importancia de la objetividad en el momento de tener que escoger entre diferentes cursos de acción o diversas alternativas para llegar a un fin.
- **Principio de inherencia:** La programación es necesaria en cualquier organización humana y es propia de la administración. El estado debe planificar la forma de alcanzar sus objetivos, fijando siempre metas mediatas o inmediatas. Planificar conduce a la eficiencia y otorga la posibilidad de ofrecer respuestas oportunas a los cambios sociales.

1.6.8 Tipos de planeación

Planeación retrospectiva: La planeación tradicional es esencialmente retrospectiva, puesto que los objetivos que se persiguen son determinados en gran medida, por lo que sucede y ha sucedido a la entidad en donde se planea.

Planeación Prospectiva: En la modalidad prospectiva ocurre a la inversa. Primero, se establece el futuro deseado tan abiertamente como sea posible, esto es, de manera creativa y libre de las restricciones de la experiencia y las circunstancias actuales. Segundo, con esta imagen de lo deseable en mente, se procede a la selección del futuro más satisfactorio a partir de las posibilidades actuales y las lecciones del pasado.

1.6.9 Herramientas de la planeación estratégica:

❖ **Técnicas para evaluar el entorno**

- **Análisis del Entorno:** el análisis de grandes cantidades de información para detectar tendencias emergentes y crear escenarios.
- **Análisis del competidor:** Una actividad de análisis del entorno que busca identificar quienes son los competidores, que hacen y como sus acciones afectaran el enfoque de la organización.
- **Escenario:** un punto de vista consistente de lo que probablemente que sucede en el futuro.
- **Pronósticos:** Predicciones de resultados futuros.
- **Pronóstico de Ingresos:** Predicción de ingresos futuros
- **Pronósticos tecnológicos:** predicciones de cambios en la tecnología y de cuando los nuevos adelantos tecnológicos pueden volverse económicamente factibles.
- **Pronósticos cuantitativos:** Aplican un conjunto de reglas matemáticas a una serie de datos anteriores para predecir resultados futuros.

Pronósticos cualitativos: utilizan el juicio de las opciones de conocedores para predecir resultados futuros.

❖ **Presupuestos:**

- **Presupuestos:** Un plan numérico para asignar recursos a actividades específicas
- **Presupuesto de Ingresos:** Un presupuesto que proyecta las ventas futuras.
- **Presupuesto de Gasto:** un presupuesto que presenta las actividades primarias emprendidas por una unidad y asigna un valor en dólares a cada una.
- **Presupuesto de Utilidades:** Un presupuesto utilizado por unidades distintas dentro de una organización que cambian ingresos y gastos para determinar la contribución de la unidad a las utilidades
- **Presupuesto Efectivo:** un presupuesto que anticipa cuánto efectivo tendrá una organización a la mano y cuánto necesitará para cubrir sus gastos.

- Presupuesto de gastos de capital: un presupuesto que pronostica inversiones en propiedades, edificios y equipo principal
- Presupuesto Fijo: un presupuesto que, asume un nivel fijo de ventas o producción.
- Presupuesto variable: un presupuesto que toma en consideración aquellos costos que cambian con el volumen.
- Presupuesto Incremental (o tradicional): Un presupuesto que asigna fondos a los departamentos de acuerdo a las asignaciones del ejército anterior.

Presupuesto de base cero (PBC): un sistema en el cual las solicitudes de presupuesto, parten de la nada sin importar las asignaciones previas.

1.7 METODOLOGÍA

Este trabajo se realizara mediante el análisis de las diferentes áreas que conforman a Cable Net Sur, mas un análisis del entorno externo de la empresa y con esto obtendremos procedimientos encaminados a generar las estrategias que la empresa debe seguir, identificando sus puntos críticos para contrarrestar las debilidades y amenazas, tomando como referencia el siguiente modelo a desarrollar:

1. Establecimiento de la Misión, visión y cultura corporativa.
 - A. Definición del negocio
 - B. Objetivos a largo plazo
 - C.
2. Revisión del ambiente externo.
 - A. Ambiente industrial
 - B. Macroambiente
 - C. Evaluación de oportunidades y amenazas
3. Revisión del ambiente interno
 - A. Análisis de la cadena de valores
 - B. Análisis financiero
 - C. Evaluación de fortalezas y debilidades
4. Definición de estrategias empresariales
5. Programas integrados.

Para el desarrollo de este trabajo tomaremos fuentes de información primaria mediante entrevistas personales, observación directa, encuestas y secundaria como libros, paginas de Internet y otra documentación. El tipo de investigación a desarrollar es exploratoria ya que se realiza un trabajo de observación, descripción y análisis de la información, por otra parte también es de carácter productivo porque proporciona a la empresa herramientas para un mejor funcionamiento para el logro de sus objetivos.

1.8 DELIMITACIÓN DEL TEMA

Para el desarrollo de este trabajo tendremos que conocer información del sector Telecomunicaciones específicamente en los servicios de televisión por cable e Internet del departamento de Nariño, este estudio va dirigido específicamente para la empresa Cable Net Sur y aquellas que tengan su objetivo similar.

Nuestro tema a desarrollar es “Plan Estratégico para la Empresa Cable Net Sur Ltda., para el periodo 2005 – 2010. La elaboración de planes estratégicos es la aplicación y evaluación de todos los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la especialización en Alta Gerencia, de ahí la importancia al escoger este tema para aplicarlo al trabajo de grado.

El tiempo que se ha empleado para realizar este trabajo es 6 meses desde el momento en que se realizó la selección del tema. Esta investigación será de gran utilidad principalmente para la empresa Cable Net Sur Ltda. Y también para aquellas empresas que en sus servicios incluyan la televisión por cable e Internet a través de fibra óptica. Por último es útil para la comunidad en general que quiera conocer acerca del sector de las telecomunicaciones en Colombia y específicamente en nuestra región.

1.9 Fundamentos teóricos

1.9.1 Establecimiento de la misión, visión y cultura corporativa. El establecimiento de la misión, visión y cultura corporativa de la organización permitirá identificar el carácter y el tipo de actividades de la empresa, el objeto o razón de ser de esta, que la hace diferente de las demás, quienes son sus principales clientes, cuales son sus principales servicios o productos, cuales son sus segmentos de mercado, cuales son sus principales canales de distribución, cuales son los principales intereses económicos y como los mide la empresa; estableciendo lo que la empresa está haciendo y lo que piensa ser, para quien lo hará y los principios y valores que rigen sus operaciones. Estos tres aspectos (misión, visión y cultura corporativa), permiten que el recurso humano de la empresa enfoquen sus esfuerzos hacia el exterior e interior involucrando clientes, proveedores, comunidad financiera, administración y socios.

A. Definición del negocio. Permite identificar si la empresa ofrece un producto o un servicio, cual es su cliente objetivo; definiendo claramente su objeto a desarrollar, con una correcta definición del negocio en el que se está, se puede identificar la competencia y establecer estrategias que la hagan única y diferente que las demás.

B. Objetivos a largo plazo. Estos permiten realizar una descripción de lo que la empresa quiere ser o llegar a ser en un determinado tiempo, que puede ser entre tres y cinco años, estos objetivos a largo plazo son mensurables y estratégicos basándose hacia el enfoque que se alcanzara, estos deben incluir a todas las áreas de la empresa.

1.9.2 Revisión del ambiente externo. En el desarrollo de este punto analizaremos el ambiente industrial, el macro ambiente conformado por los diferentes factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos que rodean el ambiente de la empresa. Con la revisión del ambiente externo se pretende analizar y estimar la evolución de la empresa en su conjunto para que pueda cumplir con los parámetros y objetivos trazados en la Misión, Visión y cultura corporativa de la empresa.

A. Ambiente Industrial. Para el desarrollo de este ítem tomaremos como base el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, que nos permite diagnosticar el estado de los recursos y capacidades competitivas de la empresa.

1. Analizaremos como esta funcionando la estrategia actual de la empresa; a través de una evaluación de su desempeño actual en todo su conjunto, si la empresa presenta un desempeño financiero débil y una posición de mercado baja, hay más probabilidades de cuestionar su estrategia y de hacerle cambios radicales, pero si la empresa tiene un alto desempeño en todas sus áreas hay menos probabilidad de realizar cambios radicales en su estrategia.

2. Identificaremos las fortalezas y debilidades de los recursos de la compañía, al igual que sus oportunidades y amenazas; con el fin de conocer si la posición de negocio de la empresa es firme o débil, la identificación de estos aspectos nos permiten realizar un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la empresa y la situación externa. Este punto se realizara mediante la matriz FODA.

3. Establecer si los precios y costos de la empresa son competitivos; mediante un análisis del costo estratégico y de las cadenas de valor, que permita identificar si la empresa puede ser competitiva en costos y precios.

4. Identificar que tan poderosa es la posición de la empresa en relación con la de sus rivales; mediante una evaluación de la estrategia actual, clasificar la posición de la empresa respecto a sus rivales, determinar si la empresa tiene una ventaja

competitiva frente a sus rivales o si esta en desventaja, y determinar si la empresa tiene la capacidad para defender y mejorar su posición de mercado.

5. Determinar a que problemas estratégicos se enfrenta la compañía; con el fin de superar los retos estratégicos para el futuro éxito de la empresa, utilizando los resultados del análisis competitivo, del análisis de la situación de la empresa y de la industria, para precisar los problemas estratégicos que emplea la empresa.

B. Macro ambiente. Se realizará un análisis de los factores o variables políticas, económicas, socioculturales y tecnológicas que más afectan a la empresa.

C. Evaluación de oportunidades y amenazas. Las oportunidades de mercado son un factor importante para la formulación de estrategias adecuadas para la empresa y deben contrarrestar o minimizar las amenazas a las que esta expuesta la empresa. Al realizar la evaluación de las oportunidades se dará prioridad a aquellas que ofrezcan un crecimiento rentable, aquellas que le permiten tener una ventaja competitiva, y aquellas que se adaptan a las capacidades de recursos financieros y organizacionales de la empresa. Con la evaluación de las amenazas se busca mejorar o crear acciones estratégicas con el fin de neutralizar su impacto en la empresa.

1.9.3 Revisión del ambiente interno. Pretende identificar las fortalezas y debilidades de la empresa. Para esto seguiremos el modelo de Hill Jones, que permite conocer el estado de los recursos, capacidades, y habilidades distintivas de la empresa y se lo complementa con un análisis de la cadena de valores de Porter, la revisión de ambiente interno tiene como objetivo clarificar las opciones estratégicas y detallarlas para mejorar el desempeño de la organización.

A. Análisis de la cadena de valor: Preemitirá identificar las actividades, las funciones y los procesos de negocios separados, los que se llevan a cabo al momento de diseñar, producir, comercializar y respaldar los servicios ofrecidos por la empresa. Esta cadena de valor empieza con el suministro de materia prima y continúa a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y ensamble, la distribución al por mayor y la venta al detal hasta que el servicio llega al usuario.

B. Análisis Financiero. El análisis financiero incluye resultados financieros pasados como requisitos financieros futuros que permiten apoyar el plan estratégico, incluye el capital y las necesidades de operación, así como las

alternativas existentes para conseguir los fondos requeridos, en este análisis se incluye los estados financieros. Este análisis permite identificar en que estado económico se encuentra la empresa a través del cálculo e interpretación de indicadores financieros como las razones de apalancamiento, de liquidez, de actividad, de rentabilidad y el flujo de efectivo, según los modelos de Mintzberg y Sallenave.

C. Evaluación de fortalezas y debilidades. Con esta evaluación se conoce las capacidades y deficiencias de recursos de la compañía, para la formulación de estrategias que permitan aprovechar los recursos de la empresa para minimizar y/o eliminar sus debilidades.

1.9.4 Definición de estrategias empresariales. Con los resultados del análisis de los temas contenidos en los tres puntos anteriores; específicamente lo relacionado con la identificación y evaluación de debilidades, oportunidades, amenazas y riesgos, podemos diseñar las estrategias empresariales, las cuales primero se formulan y luego se implementan, estas estrategias requieren tener en cuenta la habilidad y el poder de la empresa, al igual que la participación de todo el recurso humano de la empresa.

En la formulación de las estrategias se debe decidir que se va a hacer mediante la identificación de oportunidad y riesgo, determinar los recursos materiales, técnicos, financieros y administrativos de la empresa, determinar los valores personales y aspiraciones de los administradores de alto nivel, reconocimiento de la responsabilidad no económica ante la sociedad.

En la segunda fase que corresponde a la implantación de las estrategias, debemos lograr resultados y para ello realizaremos: una estructura y relaciones de la organización (división del trabajo, Coordinación de la responsabilidad dividida, manejo de sistemas de información), Realizar procesos y comportamientos organizacionales que permitan el cumplimiento de normas, sistemas de motivación e incentivos, sistemas de control, reclutamiento y desarrollo de administradores, Implementar un liderazgo de alto nivel estratégico, organizacional y personal.

1.9.5 Programas integrados. Están representados por las diferentes acciones que permiten garantizar que el plan estratégico se ponga en marcha, estas acciones son muy detalladas con el fin de facilitar el seguimiento del avance y la medición de resultados por parte del director general o del equipo planificador. La implantación gira en torno a lograr traducir los objetivos a acciones y resultados específicos.

1.10 Definición operacional de términos

ADMINISTRACION ESTRATEGICA: Es un proceso continuo, reiterativo y transfuncional, dirigido a mantener una organización en su conjunto acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve.

CADENA DE VALOR: Conjunto de las actividades generadoras de valor que se requieren para suministrar un producto desde su diseño, producción y comercialización.

BENCHMARKING: Tomar de una empresa líder en el mercado su misma actividad o proceso de negocio, con el fin de ser más eficiente y efectiva.

PLANEACION ESTRATEGICA: Es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y acciones en el tiempo, con el fin de constituir una ventaja competitiva para crear recursos adicionales para la empresa.

ESTRATEGIA: Es la acción reflejada en los esfuerzos competitivos y los enfoques de negocio que se utilizan para satisfacer a los clientes, competir exitosamente y alcanzar los objetivos de la organización.

OBJETIVOS: Son las metas de desempeño de una empresa.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS: Resultados que fortalecen la posición general en los negocios y la vitalidad competitiva de una empresa.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Conjunto de ideas, valores, hábitos, costumbres, parámetros y símbolos que caracterizan a una organización.

TV CABLE: Es un sistema conformado por 3 componentes: a) una cabeza Terminal (“headend”), b) una planta de distribución, y c) una conexión al abonado. La cabeza terminal es una antena (las siglas CATV se refieren a “Community–Antenna Television”) receptora de señales tanto desde canales transmisores locales como distantes por medio de microondas o vía satélite, las que luego son distribuidas a los abonados por medio de cable coaxil, que recientemente comienza a ser reemplazado por fibra óptica con mucho mayor capacidad (casi ilimitada en cuanto al número de canales frente a los 54 del cable coaxil) y mejor definición (puede brindar telefonía, transformando una red unidireccional –desde la

antena hacia el abonado— en bidireccional —donde el abonado puede enviar mensajes a la antena y por su intermedio a otros abonados en la misma red o en otras redes interconectadas).¹ La capacidad de transmisión de información por fibra óptica es de un orden de magnitud entre 8 y 10 veces mayor a la de los cables de cobre telefónicos.

INTERNET BANDA ANCHA: Es el término que se usa para las conexiones de alta velocidad a Internet, como las de cable y DSL. Suelen ofrecer velocidades de 64, 128, 256 o más kilobits por segundo (la telefónica llega hasta 56 Kbps) y tienen beneficios adicionales.

SATELITAL: Modo de transmitir comunicaciones al retransmitir las señales que recibe, cuando este está dotado de los equipos adecuados o reflejados únicamente.

1.11 Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	ACCIONES	TIEMPO	RECURSOS
1. Establecimiento de la Misión, Visión y cultura corporativa de la empresa.	Reunir a todo el personal de la empresa.	Una semana	Humano
A. Definición del negocio.	Identificación por parte del gerente cual es el objeto o actividad de la empresa.	Un día	Humano
	Identificar los objetivos de cada una de las áreas de la empresa.	Una semana	Humano
B. Objetivos a largo plazo	Unificar los objetivos por áreas para establecer los de largo plazo.	Una semana	Humano
2. Revisión ambiente externo	Análisis estadístico en cuanto al sector de telecomunicaciones.	Un mese	Humano Bibliográfico Técnico Financiero
A. Ambiente industrial	Identificación de debilidades y fortalezas de la empresa.	Un mes	Humano
B. Macroambiente	Identificación y análisis de factores políticos, sociales, económicos y tecnológicos.	Un mes	Humano Bibliográfico Técnico Financiero
C. Evaluación de oportunidades y amenazas	Identificación de estrategias que permitan aprovechar las oportunidades para disminuir el impacto de las amenazas	Un mes	Humano

3. Revisión del ambiente interno	Conocer el estado actual de las áreas de la empresa.	Una semana	
A. Análisis de la cadena de valor	Identificar los diferentes procesos que intervienen desde el inicio de la creación del servicio hasta al momento de llevarlo al usuario.	Una semana	
B. Análisis financiero	Revezar y proyectar los estados financieros y los indicadores financieros, para lograr las metas propuestas.	Dos semanas	
C. Evaluación de fortalezas y debilidades.	Identificar las estrategias que ejecutará la empresa aprovechando sus fortalezas y disminuir sus debilidades.	Una semana	
4. Definición de estrategias empresariales	Consolidar toda la información, especialmente la que se ha obtenido en la matriz FADO.	Dos semanas	
5. Programas integrados	Realizar una evaluación por cada área, con el fin de revisar que se este cumpliendo con el plan estratégico.		

RESPONSABLES:

Emma Gladys Santacruz
Janneth Patricia Díaz Ordóñez

2. PRESENTACION DE LA EMPRESA CABLE NET SUR LTDA

2.1 *Revisión de la Misión, visión y cultura corporativa de la empresa:*

Misión. “Brindar con excelencia múltiples servicios de telecomunicaciones, incrementando la cultura y educación de la comunidad; contribuir a que la comunidad tenga un acercamiento permanente a la información mundial y acceso a la tecnología, que coadyuve con el aumento de conocimiento en las distintas áreas para impulsar el desarrollo de nuestro municipio”.

Visión. “Liderar el mercado, innovando en tecnología y servicios, superando las expectativas de nuestros clientes, llegando a todos los puntos de la ciudad y extendiéndose a los diversos municipios del departamento de Nariño, constituyendo un canal propio donde haya la oportunidad de producir televisión local con recurso humano nuestro, estableciéndose como vehículo efectivo de publicidad para las diferentes empresas, para que se genere una dinámica económica importante; y finalmente constituirse en un instrumento educativo fomentando directa o indirectamente la creación de una universidad virtual”.

Cable Net Sur no cuenta con unos principios corporativos formados por los valores, creencias y normas que regulan la vida de la organización, permiten definir aspectos importantes que deben ser compartidos por todos dentro de la organización, constituyendo el soporte cultural de la organización.

2.2 Definición del negocio. “Desarrollar los diferentes proyectos que en la implementación de su objeto social tenga la empresa Cable Pacifico S.A. No solo en la ciudad de Pasto sino en las diversas ciudades del Departamento de Nariño o en las que por convenio entre las partes se acuerde. Los proyectos a realizar en general se refieren al servicio de televisión por cable, Internet y telefonía con todas sus posibilidades y variantes de transmisión de datos, voz e imagen definidos con respecto a su alcance técnico en su objeto social, definido en la cláusula quinta de los estatutos, sin perjuicio de realizar aquellas actividades que no impliquen el desarrollo de los proyectos de la empresa Cable Pacifico”.

2.3 Objetivos globales a largo y corto plazo:

2.3.1 Objetivos a largo plazo

- “Entrar con nuestros servicios a los mercados de los demás municipios de Nariño: como Ipiales, Tuquerres y Chachagüí entre otros”.
- “Constituir una universidad a distancia por medio de Internet en consorcio con los diversos canales de distribución”.
- “Acceder a una nueva tecnología en especial a la telefonía convirtiéndose en competencia real con la telefonía fija para abaratar los costos de la comunicación en la comunidad”.

2.3.2 Objetivos a corto plazo

- “Desarrollar en Pasto un proyecto de transmisión de televisión por cable i el de Internet, que tiene Cable Pacifico en todo el occidente del país, afianzando en todo instante la calidad del servicio mediante la opción de tecnología de punta, masificando su servicio”.
- “Dotar al municipio de Pasto de una herramienta de telecomunicaciones a través del servicio de TV cable e Internet banda ancha, que nos permitirá estar en los hogares de Pasto, ofreciendo una alternativa de distracción cultura y educación que se logra con un balance de canales que abarca aspectos diversos de la ciencia, documentales, clásicos, películas de actualidad, deportes, música, programación infantil” etc.
- “Llegar en primer termino a los sectores que no tienen cobertura”
- “Introducir el servicio de Internet banda ancha a través de fibra óptica a las empresas tanto oficiales como privadas con el propósito que la comunidad se beneficie a su vez de la facilidad del servicio que estas con una nueva tecnología pueda prestar”
- “Lograr que la comunidad pueda realizar sus transacciones de pago de servicios públicos domiciliarios utilizando el Internet”
- “Conseguir que del universo posible de Internet (15.000 usuarios) Cable Net llegue a cinco mil usuarios”

- “Lograr que exista dinámica de la empresa en cuanto al servicio y calidad que garantice su permanencia en el mercado que permita consolidarse o avanzar en su cobertura”

2.4 Identificación de los clientes: Con respecto a los clientes de televisión por cable, en primera instancia son los habitantes del sector urbano de la ciudad de Pasto que no están suscritos a ningún tipo de servicio por cable y en general todas las familias de las 11 comunas de la ciudad de Pasto. En el servicio de Internet los clientes que ha identificado son los habitantes del centro de la ciudad de Pasto, las empresas públicas y privadas, las del sector de educación y en general a la comunidad de la ciudad para brindar un servicio con mayor calidad y eficiencia.

2.5 Responsabilidad social de la empresa: Cable Net sur es una empresa privada Ltda. Que va más allá de la prestación de los servicios de televisión por cable para ofrecer Internet, telefonía y servicios de telecomunicaciones a través de la más moderna red de fibra óptica y vía satelital aportando desarrollo a la empresa a la región y generando rentabilidad.

3. ANALISIS INTERNO Y EXTERNO PARA LA EMPRESA CABLE NET SUR

3.1 *Análisis Interno.*

La empresa Cable Net Sur Ltda en su ambiente interno cuenta con cinco áreas claramente identificadas como son: Área Administrativa, Área Contable, Cartera, Ventas y Mercadeo, Instalación, y sistemas.

La empresa cuenta con instalaciones locativas y de servicios, dentro de la cual se encuentran equipos, maquinarias, laboratorios, instrumentos, herramientas, controles eléctricos, etc. Todo lo necesario para la operación de la empresa, aunque se tiene planeado la adquisición de nuevos elementos técnicos que son necesarios importar.

3.1.1 Recursos, capacidades y habilidades distintivas. La empresa Cable Net Sur cuenta con recursos humanos, físicos y económicos. El recurso humano es personal calificado y tiene experiencia en cuanto a lo técnico, en cuanto a la administración no cuenta con un buen personal administrativo capaz de hacer cumplir los objetivos de la empresa.

Nómina de la empresa cable net sur

Número de empleos a generar: Directos Iniciales, 14.

Profesionales 5

Gerente General

Jefe Administrativo

Jefe operativo

Contador

Supervisor de ventas

Técnicos 8

Técnico operativo

Auxiliar técnico

Auxiliar 1

Auxiliar 2

Auxiliar 3

Cajero

Auxiliar de Contabilidad

Mercaderista

Bachilleres 1

Auxiliar de servicios generales.

Los recursos físicos de la empresa están representados en tecnología de punta y fibra óptica, software de Tele pacifico.

Elementos físicos en descripción más detallada que se encuentran en la central

- A. Antenas satelitales
 - 1. Antenas
 - 2. Soportes
 - 3. Bandejas de conducción de cable
 - 4. LNB
 - 5. Spliter de alta
 - 6. Conectores
- B. Receptores satelitales
 - 1. Receptores para señal incidentales
 - 2. Receptor codificado
- C. Moduladores:
- D. Combinadotes
- E. Gabinetes
- F. UPS
- G. Aire acondicionado

REDES

- A. Cable coaxial
 - 1. Línea de 500
 - 2. RJ – 11
 - 3. RJ – 6
 - 4. Cable fibra óptica
- B amplificadores
- C. Multitabs
- D. Conectores
- E. Transmisor Óptico
- F. Receptor óptico
- G. Nodo fibra óptica con respaldo
- H. Herrajes
 - 1. Cinta de acero
 - 2. Hebilla para la cinta de acero
 - 3. Sujetador de tipo ojo
 - 4. Sujetador de tipo J
 - 5. Cable mensajero
- I. Wire vice

Discriminación de herramientas

- A. Escaleras
- B. Ponchadotas Rj – 6 y Rj -11
- C. Pelacable coaxial
- D. Cortafrío
- E. Alicate
- F. Llave pico loro
- G. Quemadores a gas
- H. Pipeta de gas
- I. Radios de comunicación
- J. Medidor de campo
- K. Funda termo contráctil (canuza)
- L. Martillo
- M. Taladro
- N. Brocas

Elementos de protección

- A. Cascos
- B. Arnés o cinturón
- C. Guantes

3.1.2 Análisis de la cadena de valores – Fuentes de ventaja competitiva: Aunque existe la premisa de que las empresas son las que compiten, comoquiera que ellas utilizan sus factores de producción y colocan sus bienes y servicios en los mercados. “Para que ellas logren alcanzar altos niveles de competitividad requieren de un entorno que posibilite, obligue y estimule, a alcanzar ventajas competitivas. Para esto se tuvo en cuenta la clase de:

Productores. Cable Pacifico que cuenta con los Equipos de Conmutación y transmisión, equipos satelitales y de radio enlace, antenas, etc., empresas nacionales cables, herrajes, postes, armarios de distribución, cajillas de distribución, cámaras prefabricadas, etc.

Proveedores. Cable Pacifico

Distribuidores. Cable Net Sur

3.1.3 Análisis económico del sector. Mediante un análisis de las empresas que prestan los servicios que Cable Net sur ofrece, se identificó que estas cuentan con tecnología atrasada lo cual le permite a Cable Net Sur ofrecer un excelente Servicio y un buen precio a sus clientes. Con una solicitud de demanda mediante un muestreo con una base de datos de los usuarios de televisión por cable e Internet de la ciudad de Pasto, con el uso de inferencia estadística se obtuvo que son 70.000 hogares en La ciudad de Pasto, 50.000 hogares concentrados y se tiene una probabilidad de llegar a 40.000 hogares, ya que hay un mercado libre del 75%.

Descripción y análisis de los servicios. Televisión por suscripción e Internet, en las modalidades de radiodifundida, cableada, cerrada y/o satelital de las señales incidentales y codificadas que se reciben a través de cualquier medio. Este servicio se prestará a través de fibra óptica de alta tecnología en la red principal o retroncal, después de tendimientos de red secundaria compuestos por cable coaxial. Brindando la posibilidad de unificar las familias colombianas a través de un excelente y eficaz servicio fundamentado en la calidad total.

3.1.4 Información financiera.

3.1.4.1 Flujo de efectivo

FLUJO DE EFECTIVO				
	MONTAJE	OPERACIÓN		
	0	1	2	3
SALDO INICIAL DE EFECTIVO	46.399.756	46.399.756	615.874.515	813.311.588
Activos fijos	129.970.224	177.402.250	203.203.002	203.203.003
Mas Activos diferidos	23.966.338			
Mas imprevistos 5%	1.198.317			
Mas capital de trabajo	45.201.439			
INVERSION TOTAL	200.336.318	177.402.250	203.203.002	203.203.003
PRESTAMOS				
Menos Inversión en activos fijos	129.970.224			
Menos Inversión en diferidos	3.966.338			
Menos Inversión en capital de trabajo	45.201.439			
Menos Inversión en imprevistos	1.198.317			
INVERSION NETA	20.000.000	177.402.250	203.203.002	203.203.003
INGRESOS POR VENTAS		1.916.000.000	2.107.600.000	2.318.360.000
COSTOS				
Costo de prestación del servicio		777.293.546	1.132.910.675	1.261.789.975
Mas gastos de Administración		178.011.252	178.011.252	166.028.083
Mas gastos en ventas		105.380.000	113.318.000	122.049.800
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		1.060.684.798	1.424.239.927	1.549.867.858
GASTOS FINANCIEROS				
TOTAL COSTOS (OP. + Financieros)		25.276.142	16.642.249	6.319.411
Ingresos Gravables		830.039.060	666.717.824	762.172.732
Impuestos 35%		290.513.671	233.351.238	266.760.456
Reserva Legal 10%		53.952.539	43.336.659	49.541.228
RENTA NETA		485.572.850	390.029.927	445.871.048

Mas depreciación		23.280.091	54.607.220	74.927.520
mas Amortización de diferidos		11.983.169	11.983.169	-
FLUJO DE FONDOS OPERACIONALES		520.836.110	456.620.316	520.798.568
Menos Amortización a préstamos		44.136.454	52.770.347	63.093.199
Menos pago a acreedores		6.811.000		
Menos pago deuda con socios		13.525.318		
Mas impuesto de renta del periodo		290.513.671	233.351.238	266.760.456
Menos pago impuesto de renta año anterior		-	290.513.671	233.351.238
menos reserva legal del periodo			53.952.539	43.336.659
FLUJO OPERATIVO NETO		746.877.009	400.640.075	534.451.246
FLUJO DE FONDOS PROYECTO	200.336.318	569.474.759	197.437.073	331.248.243
NUEVO SALDO DE EFECTIVO	46.399.756	615.874.515	813.311.588	1.144.559.831

3.1.4.2 Balance general inicial de cable net sur Ltda

ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE	Año 0	Año 1
Efectivo	46.399.756	669.827.053
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	46.399.756	669.827.053
ACTIVO FIJO		
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
Muebles y enseres	1.872.000	1.872.000
Menos Depreciación acumulada		-187.200
Maquinaria y Equipo	117.601.501	270.003.751
Menos Depreciación acumulada		15.993.546
Flota y Equipo de Transporte		25.000.000
Menos Depreciación acumulada		5.000.000
Equipo de computación y Comunicación	10.496.723	10.496.723
Menos Depreciación acumulada		2.099.345
TOTAL ACTIVO FIJO	129.970.224	284.092.383

ACTIVO DIFERIDO		
Gastos Diferidos Preoperativos	23.966.338	11.983.169
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	23.966.338	11.983.169
TOTAL ACTIVO	200.336.318	965.902.605
PASIVO		
Obligaciones Bancarias	160.000.000	115.863.546
Deudas con socios	13.525.318	
Salarios por pagar	3.950.000	
Rete Fuente por pagar	11.000	
Costos y gastos por pagar	2.850.000	
Imporenta por pagar		290.513.670
Reserva legal 10%		53.952.539
TOTAL PASIVO	180.336.318	460.329.755
PATRIMONIO		
Capital social	20.000.000	
Utilidad de Ejercicios Anteriores		
Utilidad del Ejercicio	485.572.850	
TOTAL PATRIMONIO		505.572.850
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	200.336.318	965.902.605

3.1.4.3 Cuadro de ventas, costos, gastos, utilidades de operación. Para la elaboración de este presupuesto, se consolidó la información del estado de resultados para el primer año de funcionamiento. Dentro de la estructura se puede apreciar que existen diferentes fuentes de ingresos como son: ingresos por suscripciones a TV e Internet, las cuales suceden una vez por cada usuario registrado. Además existen ingresos constantes mensuales por mensualidades o cuotas de sostenimiento, las cuales van siendo cada vez mayores ya que cada usuario nuevo genera al año 12 mensualidades adicionales.

En cuanto a los costos de prestación del servicio, están representados básicamente en los costos iniciales de instalación, aproximadamente \$25.000 por usuario, los costos asociados como desarrollistas de Cable Pacífico, estimado en un 50% de los ingresos a partir del 7 mes de funcionamiento y la depreciación de los equipos necesarios para dar servicio a los usuarios, representados en el rubro de maquinaria y equipo para construcción de la red.

3.1.4.4 Ingresos operacionales

INGRESOS OPERACIONALES	VALOR
Ingresos por Suscripción T.V	198.000.000
Ingresos por suscripción Internet	177.600.000
Ingresos mensualidad T.V cable	770.000.000
Ingresos Mensualidad Internet	770.400.000
INGRESOS TOTALES	1.916.000.000
COSTOS DE OPERACIÓN	
Costos de Instalación	220.500.000
Costo por franquicia	540.800.000
Depreciación Maquinaria y equipo	15.993.546
TOTAL COSTO DE VENTA	777.293.546
UTILIDAD BRUTA	1.138.706.454
GASTOS DE ADMINISTRACION	
Nomina	81.498.000
Prestaciones Sociales	
Cesantía	6.788.783
Intereses a la Cesantía	814.980
Prima de servicios	6.788.783
Vacaciones	3.142.387
Seguridad Social y Parafiscales	23.448.605
Arrendamiento	5.400.000
Servicios Públicos	15.000.000
Seguridad	960.000
Honorarios	5.300.000
Papelería	2.400.000
Causación Diferidos	11.983.169
Depreciación Muebles y Enseres	187.200
Depreciación Flota y equipo de Transporte	5.000.000
Depreciación equipo de computación y comunicación	2.099.345
Combustibles y Lubricantes	7.200.000
TOTAL GASTOS ADMINSTRATIVOS	178.011.252
GASTOS EN VENTAS	
Comisión vendedores	79.380.000
Publicidad	20.000.000

Transporte, fletes y acarreos	6.000.000
TOTAL GASTOS EN VENTAS	105.380.000
GASTOS FINANCIEROS	
Intereses	25.276.142
UTILIDAD OPERACIONAL	830.039.060
MENOS IMPUESTOS POR PAGAR	290.513.671
Utilidad después de impuestos	539.525.389
Reserva legal 10%	53.952.539
TOTAL UTILIDAD NETA	485.572.850

Para el análisis de riesgo se consideró una situación pesimista en donde el número de usuarios proyectado se reducía en un 40%, cumpliéndose las expectativas de número de clientes en un 60%. Cabe decir que la situación planteada en el proyecto ya es en sí pesimista ya que el potencial de mercado es mucho más alto que el estimado. Esto se deduce de acuerdo a la demanda creciente por los servicios prestados por la empresa y el inconformismo de los clientes atendidos por empresas de la competencia debido a la baja calidad del servicio. Esto significa que cumplir solo un 60% de las expectativas de venta es un escenario pésimo que difícilmente se presentaría. Sin embargo, los resultados se evalúan bajo estas características y se anexan al presente documento.

3.1.4.5 Apalancamiento. La inversión necesaria para el proyecto en su fase inicial, se realizará con aportes de los socios, préstamo financiero y otras fuentes de financiación alternas, según se determina en el siguiente cuadro.

Tabla1. Apalancamiento

DETALLE	VALOR	APORTE SOCIOS	PRESTAMO
Inversión fija	129.970.224		129.970.224
Inversiones necesarias para la puesta en marcha	23.966.338	20.000.000	3.966.338
Inversión en capital de trabajo	45.201.439		45.201.439
Imprevistos 5%	1.198.317		1.198.317
TOTAL	200.336.318	20.000.000	180.336.318

3.1.4.6 Liquidez. En cuanto a la liquidez si se observa los Estados Financieros proyectados en proyecto cuenta en primera mediada con la inversión de los Socios y de recursos externos como prestamos a particulares y a entidades financieras ya que en los 6 primeros meses de puesta en marcha la empresa se obtiene perdidas que deben ser recompensadas en periodos fututos; es un proyecto de alta inversión para poder llegar a su desarrollo y así poder cubrir los gastos de administrativos y operativos. El objetivo inmediato es poder a llegar a cubrir con las proyecciones de ventas estimadas.

3.1.4.7 Actividad. La señal de televisión es tomada del satélite por intermedio de unas antenas y un receptor satelital, para cada canal que se requiera bajar. Se necesitan como complementos receptores y moduladores, que son los elementos que determinan el número de canal por el cual se transmitirá la señal.

Todos los canales se agrupan en un combinador, para que en un solo cable se obtengan los canales que se quieran presentar, la señal viaja por un cable coaxial hasta el usuario, pero para las grandes distancias es necesario la utilización de la fibra óptica, que es un elemento de alta tecnología. En el proyecto de la ciudad de Pasto se utilizará un anillo de fibra óptica, que ya está instalado, con el fin de darle mayor seguridad al servicio, para poder conectar el cable coaxial con la fibra óptica, se requiere de un elemento llamado receptor óptico, que es el que convierte la señal RF a señal óptica y viceversa de señal óptica a señal RF llamado transmisor óptico.

En el cable coaxial que se va distribuir en un distrito o zona, se requiere amplificadores para que la señal llegue en optimas condiciones al usuario, otros elementos necesarios son los multitabs o cajas de distribución, de donde se va a llevar la señal al usuario, todos estos elementos descritos se efectúan sobre postes que soportan las redes eléctricas o telefónicas, con cuyas empresas propietarias, se efectúan contratos de arrendamiento para la utilización de su posteria.

La tecnología que se esta implementando en internet, es de banda ancha, que quiere decir, que por estas redes podemos efectuar transmisión y recepción de señales con mayor velocidad y cantidad, por lo tanto, se puede prestar el servicio de Internet (banda ancha) y voz por IP (protocolo Internet), por el mismo cable coaxial utilizado para televisión.

Para prestar el servicio de Internet, se requiere de un equipo llamado cable MODEM.

3.1.4.8 Rentabilidad. Dinero que se aspira a circular en el mercado potencial en el primer año.

Los ingresos brutos que se calcula recibir por los servicios tanto en TV cable como en Internet se los estima en la suma de \$1.916.000.000.

Que estarían representados en:

Suscripción por TV. Cable.	6600 usuarios a 30.000	198.000.000
Suscripción por Internet	2220 usuarios a 80.000	177.600.000
Mensualidad T.V cable	38.500 cuotas a 20.000	770.000.000
Mensualidad Internet	12.840 cuotas a 60.000	770.400.000

Cuadro 1. Matriz MEFI para la empresa Cable Net Sur Ltda

MEFI	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas			
1. Ser escogida como una empresa desarrollista de Cable Pacifico.	0.05	3	0.15
2. En el servicio de Televisión por cable cuenta con pocos competidores en la ciudad de Pasto	0.06	3	0.18
3. Tiene exención de impuestos y gravámenes por ser una empresa generadora de empleo	0.02	3	0.06
4. Contar con que los hogares consideran el servicio de tv por cable como un servicio de primera necesidad.	0.03	3	0.09
5. Capacidad tecnológica	0.10	4	0.40
6. Contar con excelentes proveedores	0.05	3	0.15
7. Concentración de los consumidores	0.05	3	0.15
8. Contar con un portafolio de Servicios	0.05	3	0.15
9. Alto grado de utilización de la capacidad de endeudamiento	0.05	3	0.15

10. Buen nivel académico del talento humano y Experiencia técnica	0.08	4	0.32
Debilidades			
1. Falta de organización en la parte directiva y administrativa	0.10	1	0.10
2. No contar con el capital suficiente para invertir	0.05	2	0.10
3. No haber realizado un estudio de Mercado	0.04	2	0.08
4. Las políticas administrativas no se están ejecutando	0.04	2	0.08
5. Baja imagen corporativa de responsabilidad social	0.04	2	0.08
6. Falta de uso de planes estratégicos	0.10	1	0.10
7.No hay respuesta oportuna en la toma de decisiones.	0.05	2	0.10
8. Falta de agresividad para enfrentar la competencia.	0.04	2	0.08
9. No hay incentivos para retener recurso humano creativo.	0.04	2	0.08
Total	1		2.7

Calculando el total ponderado se tiene como resultado 2.7 lo cual indica que la empresa Cable Net Sur Ltda. Cuenta con una posición interna favorable, pero con la elaboración y puesta en marcha de un buen plan estratégico puede lograr que su posición interna se convierta en una fortaleza fuerte para enfrentar a la competencia.

Cuadro 2. Matriz PCI (Perfil de Capacidad Interna)

Calificación Calidad	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Debilidades			Fortalezas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad directiva	X						X		
Capacidad Competitiva o de Mercadeo		X					X		
Capacidad Financiera		X					X		
Capacidad Tecnológica				X			X		
Capacidad de Talento Humano		X					X		

En la grafica Matriz de Perfil de Capacidad Interna se observa que la Empresa Cable Net Sur Ltda. Cuenta con una gran fortaleza:

- Tecnología de punta, que le permite ofrecer un servicio de alta calidad en TV. e Internet ya que se realiza a través de fibra óptica ofreciendo un ancho de banda 860 Mhz, con red HFC (híbrida fibra coaxial), con unas velocidades de navegación de : 45 Kb, 64 Kb, 128Kb, 192 Kb, 254Kb, 508Kb.

En cuanto a las debilidades tenemos:

- La capacidad Directiva y Talento Humano con el que cuenta la Empresa Cable Net Sur Ltda. es personal calificado, preparado y con experiencia pero no poseen la capacidad para dirigir y liderar el recurso humano de la organización, reflejándose un modelo gerencial pasivo, por lo cual no se cumple con las metas trazadas. Por esta razón la mayoría de personal de la empresa labora solamente por una remuneración mas no tienen sentido de pertenencia, ni valoran la organización.
- La empresa cuenta con recursos económicos de terceras personas lo que refleja en los Estados Financieros un alto nivel de endeudamiento que al no tener rentabilidad la empresa empieza a descapitalizarse llegando así a la quiebra y a un mayor endeudamiento.

Cuadro 3. Matriz de diagnostico interno PCI -capacidad directiva-

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Imagen Corporativa Responsabilidad social.						X		X	
2. Uso de Planes estratégicos, análisis estratégico				X			X		
3. Evaluación y Pronostico del medio				X			X		
4. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes en cuanto a la toma de decisiones.				X			X		
5. Flexibilidad de la estructura organizacional		X					X		
6. Comunicación y control Gerencial					X			X	

7. Orientación empresarial					X		X		
8. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa				X			X		
9. Habilidad para manejar la inflación					X		X		
10. Habilidad para responder a tecnología cambiante	X						X		
11. Agresividad para enfrentar la competencia				X			X		
12. Sistemas de control				X			X		
13. Sistemas de toma de decisiones				X			X		
14. Sistema de Coordinación				X			X		
15. Evaluación de Gestión					X			X	

En la grafica Diagnostico Interno PCI -Capacidad Directiva- podemos destacar que la empresa Cable Net Sur tiene dos fortalezas una alta que es la habilidad de responder a tecnología cambiante ya que Cable Net Sur es una empresa desarrollista de Cable Pacifico y cuenta con la mejor contratación de empresas de tecnología en comunicaciones. y la otra fortaleza es la flexibilidad de la estructura organizacional, con un impacto medio, por la cual los empleados de la empresa pueden acceder a los diferentes cargos de la empresa y además la estructura organizacional de esta no es fija sino que puede tener ajustes y cambios de acuerdo a las políticas y objetivos de la empresa.

En cuanto a las debilidades Cable Net Sur tiene ocho debilidades que son altamente notorias en la organización: No hay uso de plan estratégico y análisis estratégico, La Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes en cuanto a la toma de decisiones es muy lenta por lo cual hay falencia en la comunicación entre los miembros de la organización, Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa la empresa no cuenta con programas que le permitan escoger gente bien capacitada y fiel a la Institución, No cuenta con un sistema de control que permita

que el gerente y los socios puedan tomar medidas correctivas necesarias, Sistema de Coordinación no lo hay o es deficiente desde la gerencia hacia todo el personal ya que no hay socialización de la información entre las diferentes dependencias. La empresa no cuenta con una imagen corporativa bien definida que permita dar conocer con facilidad la identidad de la empresa, lo que quiere alcanzar y sus valores, no tiene planes de mercadeo que le permitan tener estrategias agresivas para enfrentar a la competencia ni de evaluación y promoción del mercado.

En cuanto a la comunicación y orientación empresarial la empresa no cuenta con una coordinación entre las diferentes dependencias , ya que la gerencia no realiza evacuación de gestión, en cuanto a la habilidad para manejar la inflación es una debilidad baja porque son factores no manejables por empresas que se encuentran en un proceso de iniciación.

Cuadro 4. Matriz diagnostico interno PCI -capacidad competitiva-

CAPACIDAD COMPETITIVA O DEMERCADERO	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Fuerza del servicio, calidad	X						X		
2. Lealtad y satisfacción del cliente			X					X	
3. Participación del mercado				X			X		
4. Bajos costos de distribución de ventas						X			X
5. Uso de la curva de experiencia		X						X	
6. Uso del ciclo de vida del servicio y del ciclo de reposición		X						X	
7. Inversión en Investigación y Desarrollo para el desarrollo de nuevos productos						X			X
8. Grandes barreras de entrada de servicios en la compañía				X			X		

9. Ventaja sacada del potencial del crecimiento de mercado			X				X		
10. Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos	X						X		
11. Concentración de Consumidores	X						X		
12. Administración de Clientes		X					X		
13. Acceso a organismos privados o públicos	X						X		
14. Portafolio de servicios		X						X	
15. Programas posventa		X						X	

En la grafica de Diagnostico Interno PCI -Capacidad Competitiva, se tiene que la empresa cuenta un porcentaje de fortalezas más alto que el de las debilidades en la que tiene fuerza de servicio: Calidad por ser servicios que se prestan mediante tecnología de punta y una red de fibra óptica, el uso de la curva de experiencia se convierte en una fortaleza para la empresa ya que ella es desarrollista de Cable Pacifico y por ende cuenta con el respaldo y la experiencia de esta, La empresa hace uso de un ciclo de vida del servicio y reposición ya que el servicio es garantizado a largo tiempo respaldado con un servicio postventa, En cuanto a los proveedores y variedad de insumos cuenta con un gran numero de los cuales puede escoger de acuerdo a la calidad, al servicio y la disponibilidad de insumos para ser adquiridos en caso de presentarse demandas mayores que no fueron proyectadas, La administración de clientes es una fortaleza para la empresa ya que ofrece un servicio post venta y conoce los datos de estos, La concentración del consumidor es una fortaleza porque le permite que el servicio tenga mayor cobertura y demanda y menos costos en insumos, materiales y herramientas requeridos para la instalación del servicio, el acceso a organismos privados y públicos es una fortaleza ya que el personal directivo y sus socios cuentan con buenos contactos y relaciones publicas que les permiten crear alianzas estratégicas, el tener un portafolio de servicios es una fortaleza para la empresa ya que le permite con facilidad dar a conocer los servicios que presta la empresa logrando aumentar los usuarios de estos, el programa postventa mediante el cual se conoce las expectativas que tuvo el cliente al adquirir los servicios de la empresa y mantener al cliente mediante la atención a sus sugerencias, reclamos y expectativas.

La empresa Cable Net Sur tiene como debilidades: La participación en el mercado es baja comparada con la competencia, esto debido a que la empresa esta iniciando, Las grandes barreras de entrada al sector de las telecomunicaciones son una debilidad ya que no hay restricciones de mayor importancia para la entrada a este sector y por el contrario se están abriendo posibilidades para que empresas de mercados internacionales entren a competir al país.

Cuadro 5. Matriz de diagnostico interno PCI –capacidad financiera

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Acceso a capital cuando lo requiera					X			X	
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento		X							X
3. Facilidad para salir del mercado	X						X		
4. Rentabilidad, retorno de la inversión				X			X		
5. Liquidez, disponibilidad de fondos internos						X			X
6. Comunicación y control gerencial					X		X		
7. Habilidad para competir con precios						X			X
8. Inversión de Capital. Capacidad para satisfacer la demanda					X		X		
9. Estabilidad de costos			X					X	
10. Elasticidad de la demanda con respecto a los precios.						X		X	

La grafica de Diagnostico Interno PCI -Capacidad Financiera- para la empresa Cable Net Sur presenta las siguientes fortalezas: grado de utilización capacidad de endeudamiento es una fortaleza media con impacto medio ya que le permite a la empresa adquirir equipos tecnológicos e infraestructura para ofrecer un optimo servicio y expandir su servicio a nivel regional, La facilidad para salir del mercado es una fortaleza ya que Cable Net es una empresa desarrollista en el momento en que esta quiera retirarse Cable Pacifico compra el equipo e infraestructura de red e instalación, La estabilidad de costos es una fortaleza ya que le permite hacer proyecciones más precisas garantizando cumplirles a los usuarios y con los puntos de equilibrio de la empresa. En cuanto a debilidades la empresa presenta las siguientes: No tiene facilidad de acceder al capital cuando lo requiera ya que los equipos, herramientas y materiales son de costos altos y la empresa no dispone de estas cuantiosas sumas de dinero de forma inmediata, La rentabilidad retorno de la inversión es una debilidad ya que en la actualidad la empresa no esta presentando ninguna rentabilidad ni tampoco se sabe el periodo en el cual se va recuperar la inversión realizada, ya que no se calculo el valor presente neto ni la TIR, Liquidez y disponibilidad de fondos internos es una debilidad ya que la empresa en el momento cuenta con perdidas y no se puede cubrir los costos y gastos que genera la empresa, La comunicación y control gerencial es una debilidad para la empresa ya que el área financiera se encuentra aislada de las demás áreas de la empresa, la empresa carece de la habilidad para competir con precios ya que maneja precios similares a los de su competencia y por el momento sus costos no le permiten minimizar sus precios ya que son servicios de excelente calidad.

Cuadro 6. Matriz diagnostico interno PCI –capacidad tecnológica-

CAPACIDAD TECNOLOGICA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
2. Capacidad de Innovación	X						X		
3. Nivel de tecnología utilizado en los servicios	X						X		
4. Fuerza de Patentes y procesos				X					X
5. Efectividad de la producción y Programas de entrega			X					X	
6. Valor agregado al					X			X	

servicio									
7. Intensidad de mano de obra en el servicio	X						X		
8. Encomia de escala						X			X
9. Nivel Tecnológico	X						X		
10. Aplicación de tecnología de computadores	X							X	
11. Nivel de Coordinación e integración con otras áreas					X		X		
12. Flexibilidad del servicio						X			X

En esta matriz PCI Capacidad financiera la empresa Cable Net Sur cuenta las siguientes fortalezas: Capacidad de innovación ofreciendo diferentes planes en cuanto a Tv por cable e Internet por la tecnología con la que cuenta, El nivel de tecnología utilizada en los servicios es una fortaleza que le permite tener una ventaja competitiva para enfrentar a sus rivales, La intensidad de mano obra en el servicio es una fortaleza ya que cuenta con personal idóneo técnico y operativo para solucionar problemas en el momento que se requiera de sus servicios. Tiene efectividad en entrega del servicio ya que cuenta con personal disponible en el momento que el usuario quiera tomar el servicio de T.V Cable.

En cuanto a las debilidades tenemos que no cuenta con procesos determinados para cada una de las áreas que le permitan ejecutar las acciones y tareas de cada área de manera precisa y continua, el valor agregado al servicio es casi ausente porque la empresa no conoce las expectativas del cliente en cuanto a estos servicios , la flexibilidad del servicio en cuanto a los clientes nos les permite adquirir el servicio de Internet sin haber adquirido el servicio de T.v Cable, razón esta que condiciona a los usuarios interesados en el servicio de Internet.

Cuadro 7. matriz diagnostico interno PCI -capacidad del talento humano-

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo

1. Nivel académico del talento humano	X								X
2. Experiencia técnica	X						X		
3. Estabilidad					X				X
4. Rotación						X			X
5. Ausentismo	X						X		
6. Pertenencia					X		X		
7. Motivación					X			X	
8. Nivel de remuneración				X				X	
9. Accidentalidad	X								X
10. Retiros			X						X
11. Índices de desempeño				X			X		

En esta matriz PCI Capacidad del talento humano se destacan como fortalezas: EL nivel académico del talento humano que es profesional, capacitado y con experiencia, en cuanto al personal técnico y operario cuentan con experiencia en este sector y también tienen la asesoría de Cable Pacifico, En la empresa no se presenta ausentismo por parte del personal, los índices de accidentalidad para los diferentes cargos de la empresa son bajos y la empresa cuenta con riesgos profesionales especialmente para técnicos y operarios encargados de realizar las instalaciones, En cuanto a los retiros, si por alguna circunstancia hay retiros del personal es una fortaleza baja ya que en nuestro medio hay demanda laboral profesional que puede ocupar los cargos que se encuentren vacantes.

En cuanto a debilidades no cuenta con índices de gestión que le permitan calificar y medir su desempeño, el nivel de remuneración es bajo lo que ocasiona desmotivación, falta de compromiso con la empresa laborando solamente por obligación y necesidad lo cual ocasiona un bajo desempeño, La estabilidad laboral del personal no es segura ya que trabajan mediante O.P.S, lo que no les asegura ningún tipo de estabilidad, En cuanto a la rotación es una debilidad menor ya que en la empresa no es necesario una rotación de personal ya que cada funcionario debe cumplir con actividades específicas, En cuanto al sentido de pertenencia es una debilidad alta porque el personal no se apropia de la empresa, de sus funciones y es difícil cumplir las metas y objetivos trazados.

3.1.5 Estudio de Mercado

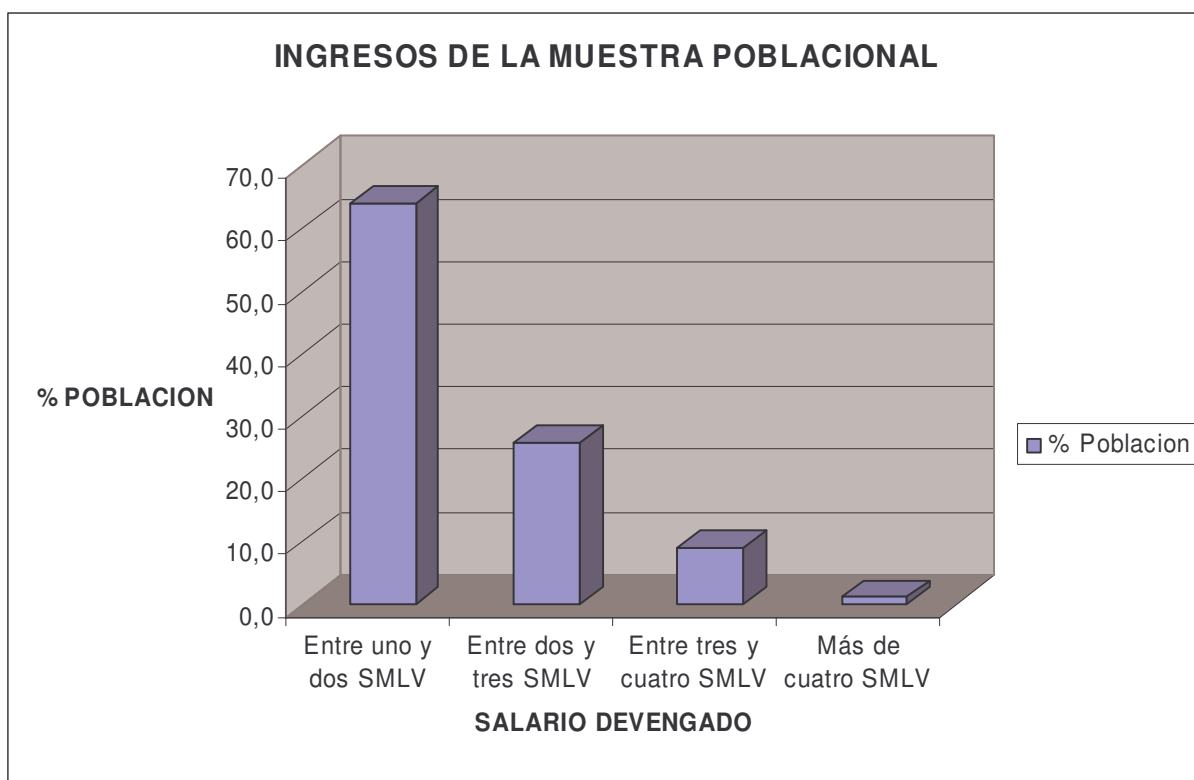
De acuerdo a la muestra obtenida correspondiente a 89 personas a las cuales se les realizó la encuesta se obtuvo los siguientes resultados utilizados para el diseño de las estrategias que le permitan a la empresa ampliar su cobertura y competir con las empresas de su sector.

Tabla 1. Ingresos de la población

Rango de Ingresos	% Población	Población
Entre uno y dos SMLV	64,0	57
Entre dos y tres SMLV	25,8	23
Entre tres y cuatro SMLV	9,0	8
Más de cuatro SMLV	1,1	1
Total	100%	89

FUENTE: Encuesta realizada en este trabajo

Grafico 1. Ingresos de la muestra poblacional



FUENTE: Encuesta realizada en este trabajo

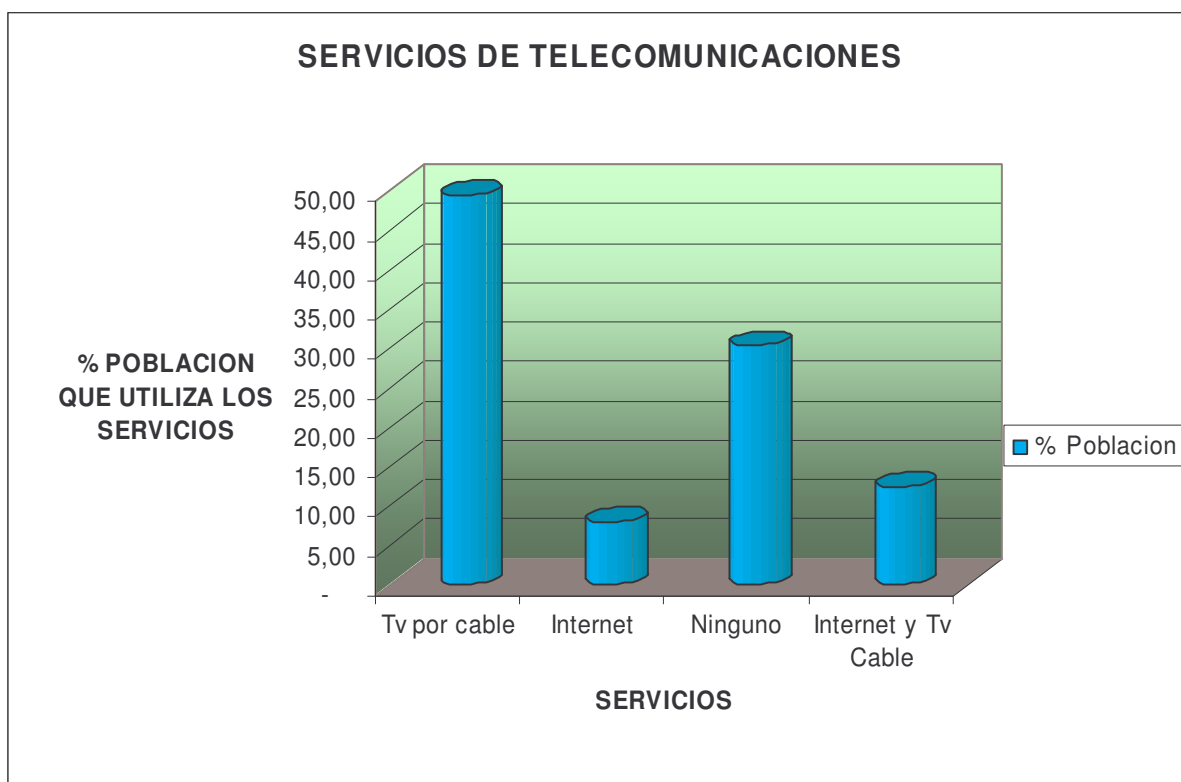
La mayoría de la población (64%) percibe unos ingresos que se encuentran entre el rango de uno y dos salarios mínimos legales vigentes. Lo cual indica a la empresa que las tarifas que se manejen por inscripción y cuota mensual para los servicios de Internet y Tv por cable deben ser adsequibles.

Tabla 2. Servicio por población

Servicio	% Población	Población
Tv por cable	49,44	44
Internet	7,87	7
Ninguno	30,34	27
Internet y Tv Cable	12,36	11
Total	100%	89

FUENTE: Encuesta realizada en este trabajo

Grafico 2. Servicios de telecomunicaciones



FUENTE: Encuesta realizada en este trabajo

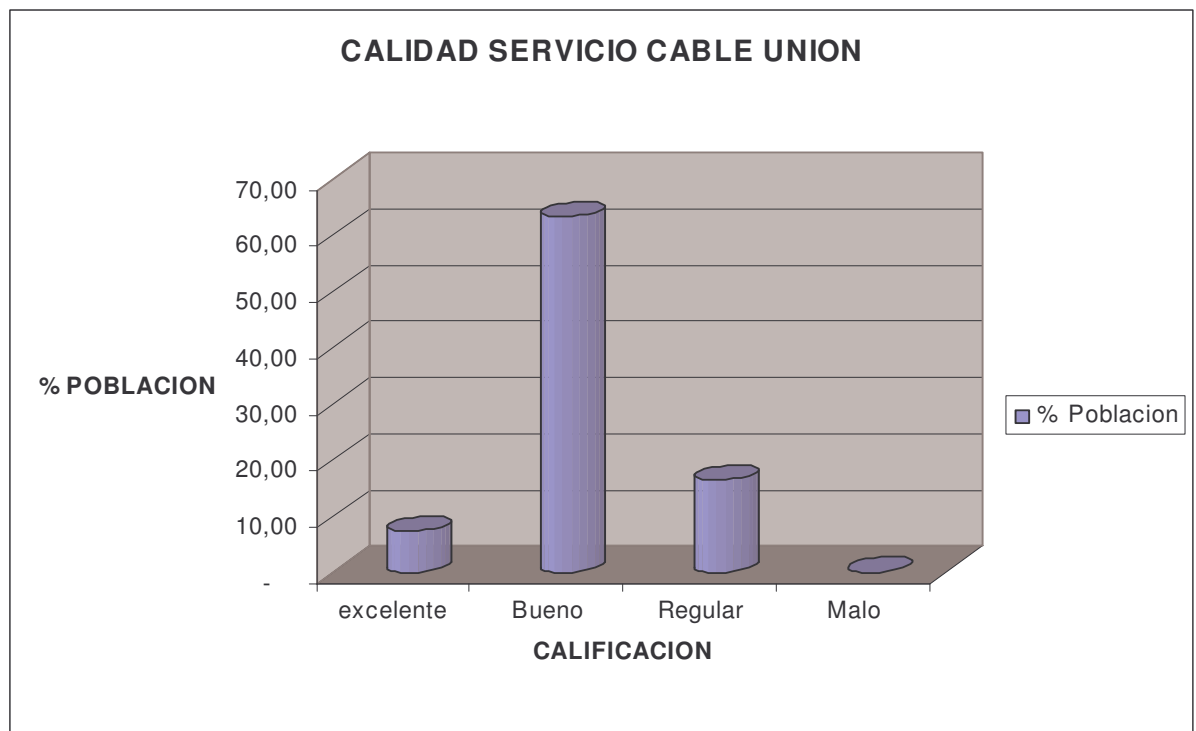
En la grafica podemos observar que de la muestra tomada hay un porcentaje de gran relevancia correspondiente al 30,34% que no tiene ninguno de los servicios ofrecidos, lo cual muestra que la empresa debe diseñar estrategia que le permitan entrar a esta parte de población que carece de los servicios.

Tabla 3. Calidad del servicio de Cable Unión

<i>Cable Unión</i>	<i>% Población</i>	<i>Población</i>
Excelente	7,25	4
Bueno	63,44	35
Regular	16,31	9
Malo	-	0
	87%	48

FUENTE: Encuesta realizada en este trabajo

Grafico 3. Calidad del servicio Cable Unión



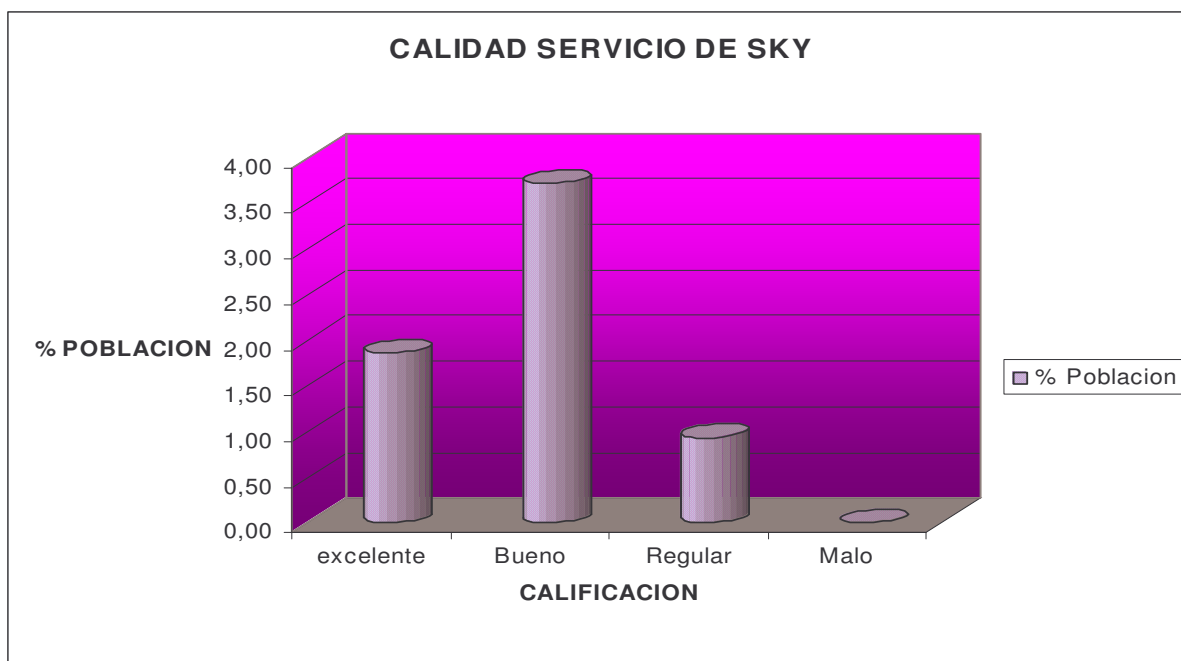
FUENTE: Encuesta realizada en este trabajo

Tabla 4. Calidad del servicio Sky

Sky	% Población	Población
Excelente	1,86	2
Bueno	3,71	4
Regular	0,93	1
Malo	-	0
	6,5%	7

FUENTE: Encuesta realizada en este trabajo

Grafica 4. Calidad del servicio Sky



FUENTE: Encuesta realizada en este trabajo

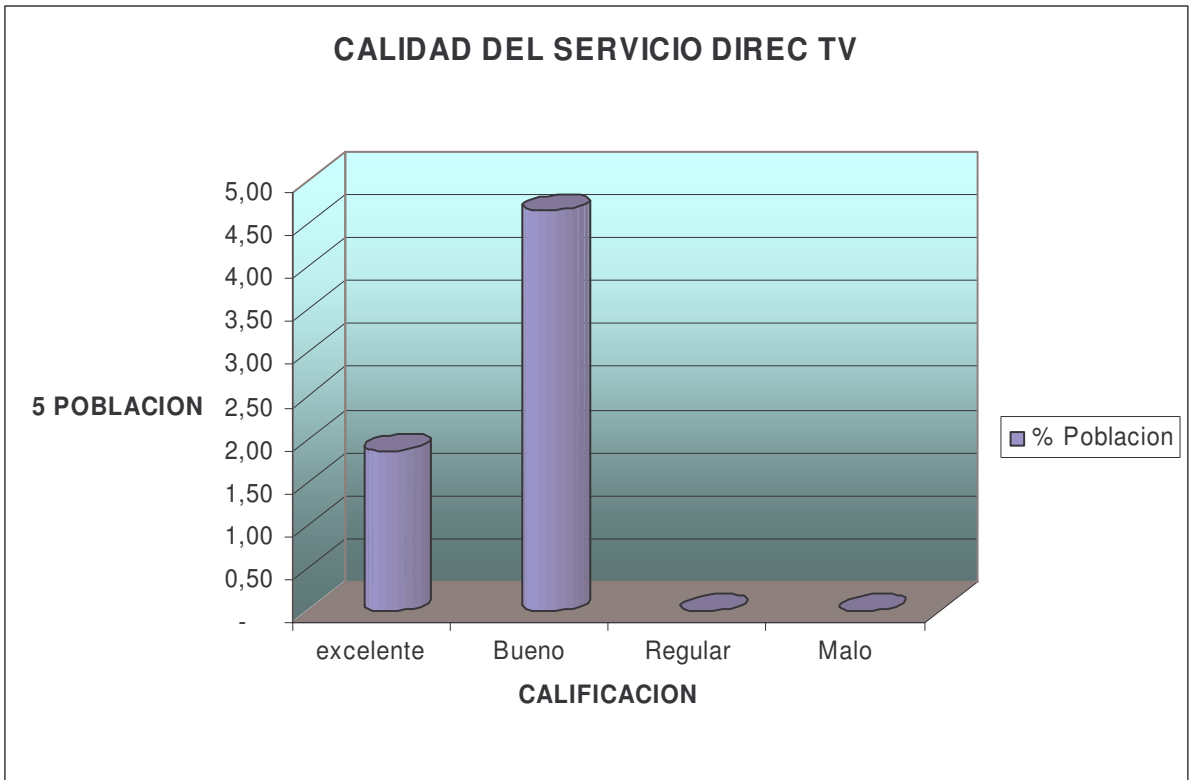
Tabla 5. Calidad del servicio Direc Tv

Direc Tv	% Población	Población
Excelente	1,86	2

Bueno	4,64	5
Regular	-	0
Malo	-	0
	6,5%	7

FUENTE: Encuesta realizada en este trabajo

Grafica 5. Calidad del servicio Direc Tv



FUENTE: Encuesta realizada en este trabajo

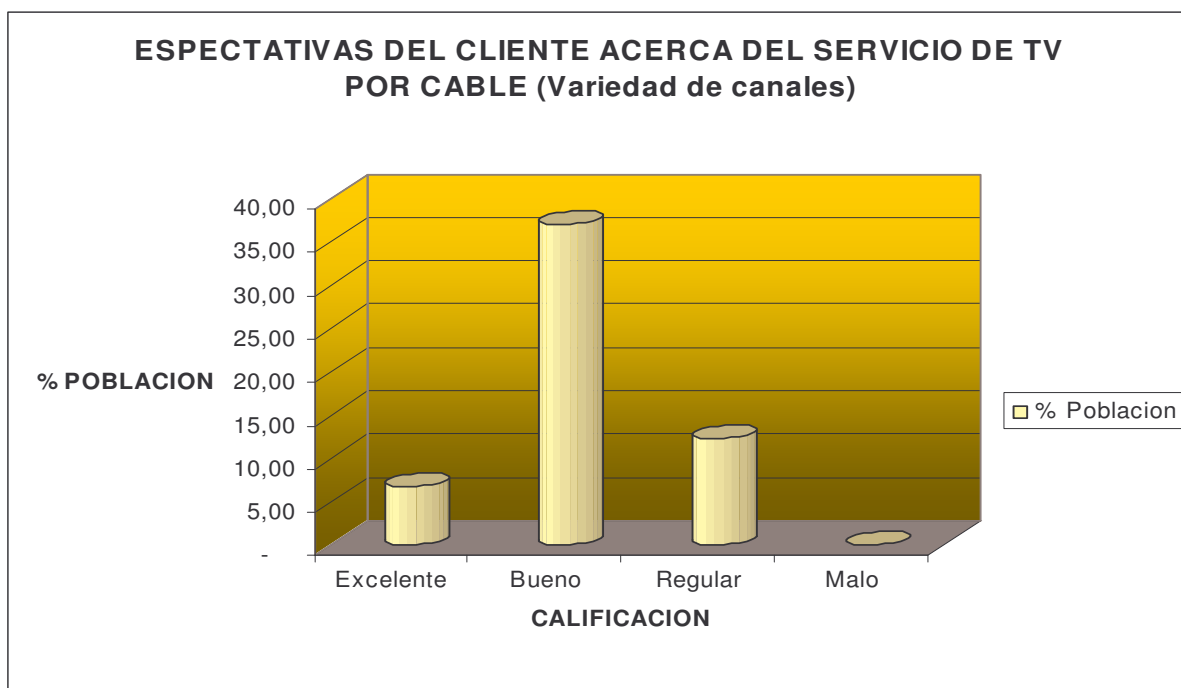
Podemos observar que la empresa más posicionada con el servicio de TV por cable es Cable unión de Occidente, la cual cuenta con un servicio bueno para la mayoría de sus usuarios correspondiente al 63,44%.

Tabla 6. Calificación de las categorías del servicio de Tv cable

Variedad de canales	% Población	Población
Excelente	6,74	6
Bueno	37,08	33
Regular	12,36	11
Malo	-	
	56,18%	50

FUENTE: Encuesta realizada en este trabajo

Grafico 6. Expectativas del cliente acerca del servicio de televisión por cable



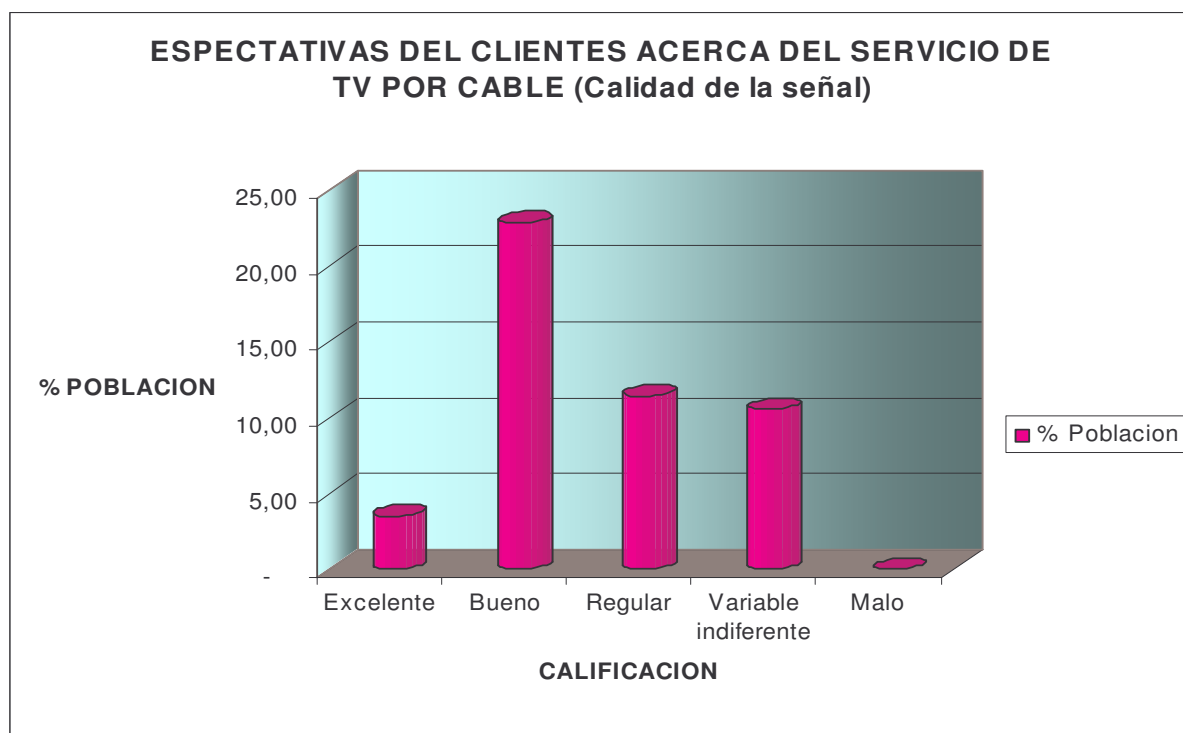
FUENTE: Encuesta realizada en este trabajo

Tabla 7. Calidad de la señal

<i>Calidad de la señal</i>	<i>% Población</i>	<i>Población</i>
Excelente	3,51	4
Bueno	22,84	26
Regular	11,42	13
Variable indiferente	10,54	12
Malo	-	
	48,32%	55

FUENTE: Encuesta realizada en este trabajo

Grafico 7. Expectativas del cliente acerca del servicio de televisión por cable



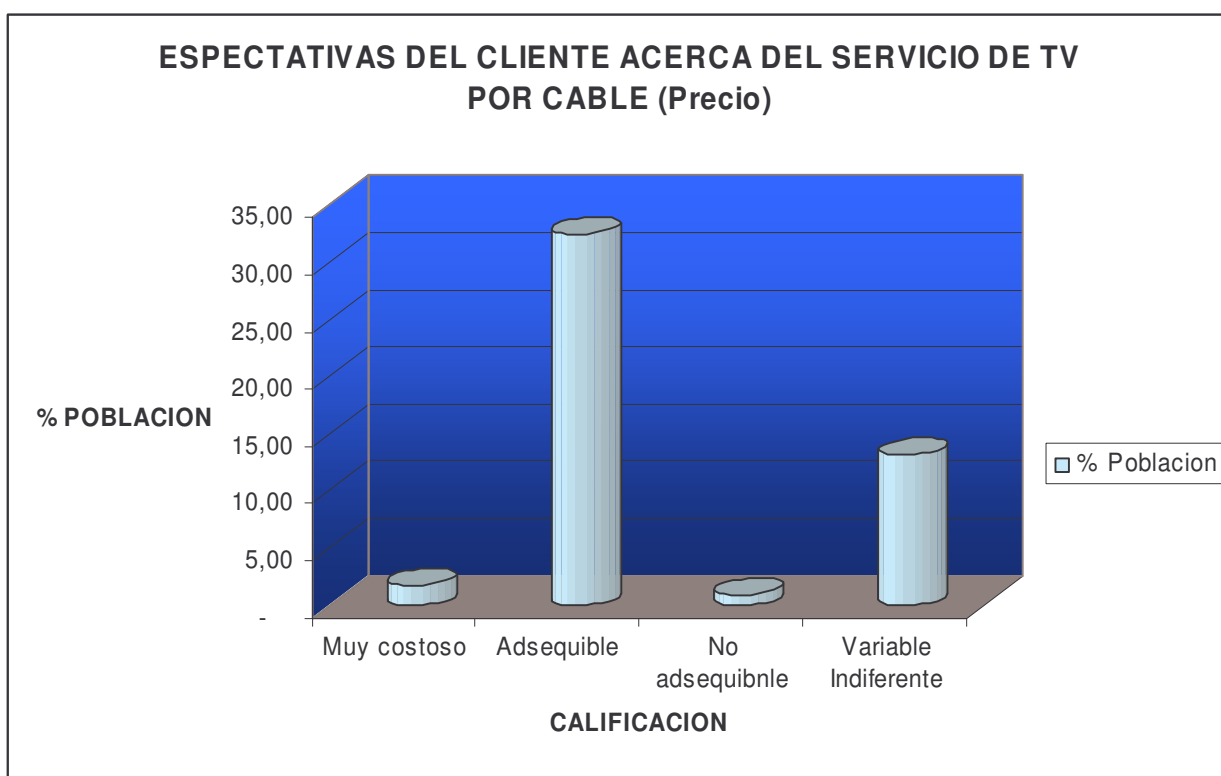
FUENTE: Encuesta realizada en este trabajo

Tabla 8. Precio del Servicio

Precio	% Población	Población
Muy costoso	1,76	2
Adsequible	32,51	37
No adsequibnle	0,88	1
Variable Indiferente	13,18	15
	48,32%	55

FUENTE: Encuesta realizada en este trabajo

Grafico 8. Expectativas del cliente acerca del servicio de Tv por cable (precio)



FUENTE: Encuesta realizada en este trabajo

Para el servicio de TV por cable se obtuvo que las personas que hacen uso de este servicio califican como bueno en cuanto a la variedad de canales, pero hay un porcentaje considerable correspondiente al 12,36% que manifiesta estar

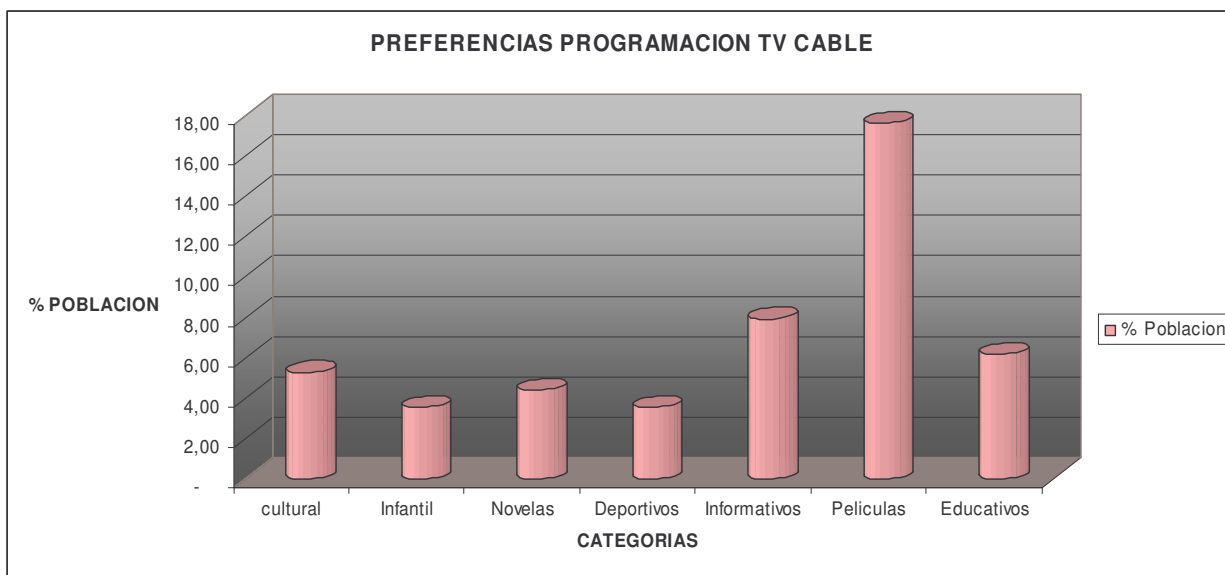
insatisfecho calificándolo como regular, de igual manera hay inconformidad con relación a la categoría de la calidad de la señal con el 11,42% que corresponde al 50% de los usuarios de este servicio. Con esta información la empresa Cable Net Sur puede emprender acciones que le permitan generar ventajas competitivas para captar clientes.

Tabla 9. Referencia programación TV cable

Programación	% Población	Población
Cultural	5,27	6
Infantil	3,51	4
Novelas	4,39	5
Deportivos	3,51	4
Informativos	7,91	9
Películas	17,57	20
Educativos	6,15	7
	48,32%	55

FUENTE: Encuesta realizada en este trabajo

Grafica 9. Preferencias programación Tv Cable



FUENTE: Encuesta realizada en este trabajo

En cuanto al servicio de Internet se obtuvo que los usuarios adquieren este servicio de Telecom únicamente y no de otros operadores, calificando el servicio

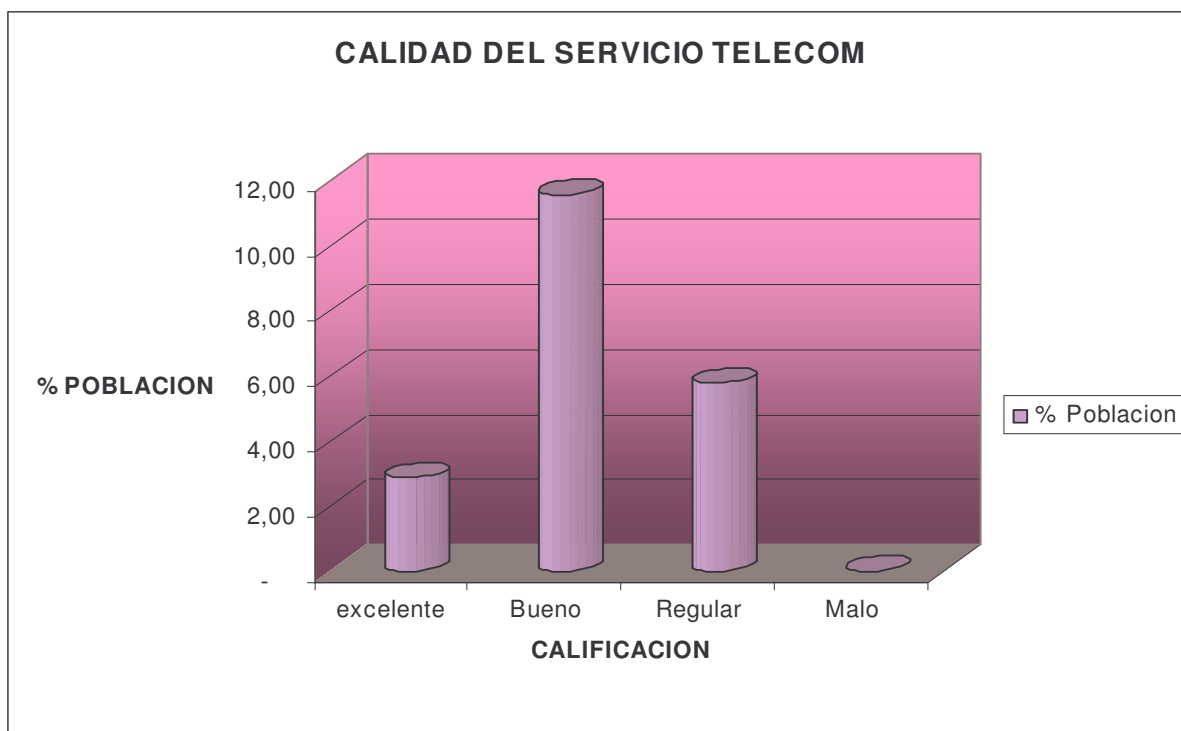
como bueno, pero hay una gran población que manifiesta que la calidad del servicio es regular , la cual corresponde al 5.78%.

Tabla 10. Calidad del servicio Telecom

<i>Telecom</i>	<i>% Población</i>	<i>Población</i>
Excelente	2,89	3
Bueno	11,56	12
Regular	5,78	6
Malo	-	
	20,2%	21

FUENTE: Encuesta realizada en este trabajo

Grafica 10. Calidad del servicio Telecom



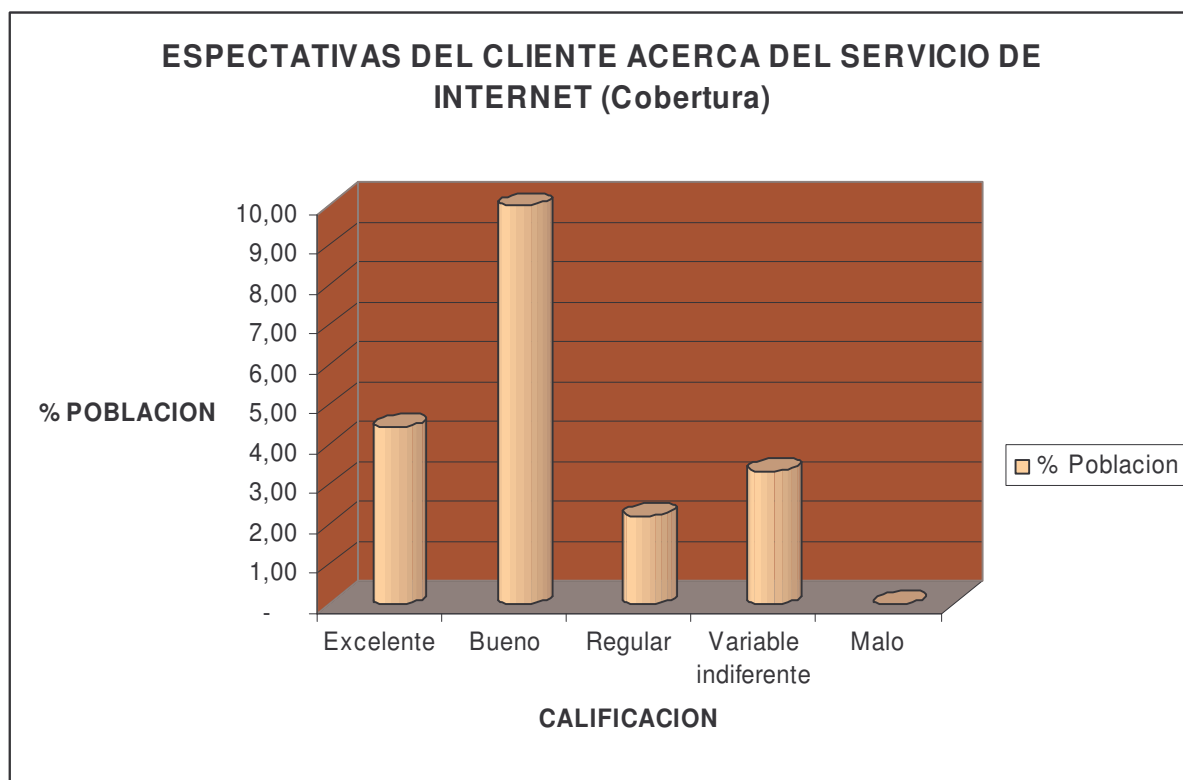
FUENTE: Encuesta realizada en este trabajo

Tabla 11. Expectativas del cliente en cuanto al servicio de internet

Cobertura	% Población	Población
Excelente	4,43	4
Bueno	9,97	9
Regular	2,21	2
Variable indiferente	3,32	3
Malo	-	0
	19,93%	18

FUENTE: Encuesta realizada en este trabajo

Grafica 11. Expectativas del cliente acerca del servicio de Internet



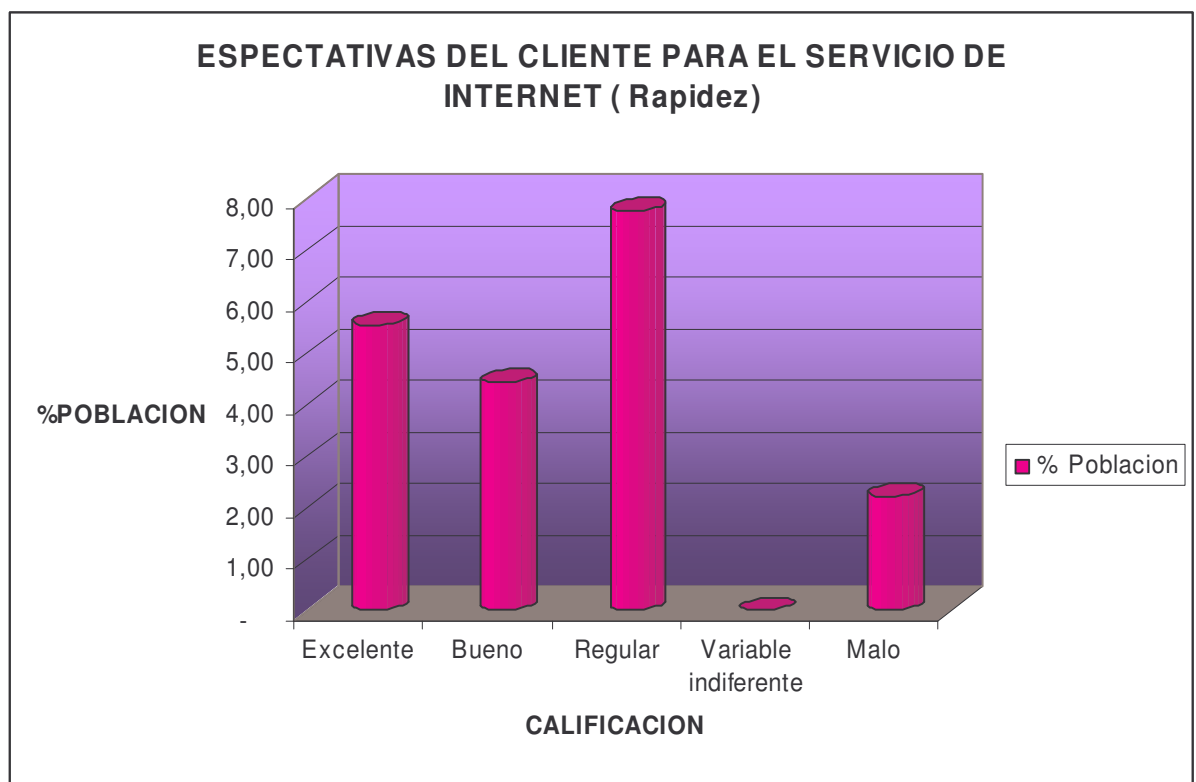
FUENTE: Encuesta realizada en este trabajo

Tabla 12. Expectativas del cliente en cuanto a la rapidez del servicio

<i>Rapidez</i>	<i>% Población</i>	<i>Población</i>
Excelente	5,54	5
Bueno	4,43	4
Regular	7,75	7
Variable indiferente	-	0
Malo	2,21	2
	19,93%	18

FUENTE: Encuesta realizada en este trabajo

Grafica 12. Expectativas del cliente párale servicio de internt (rapidez)



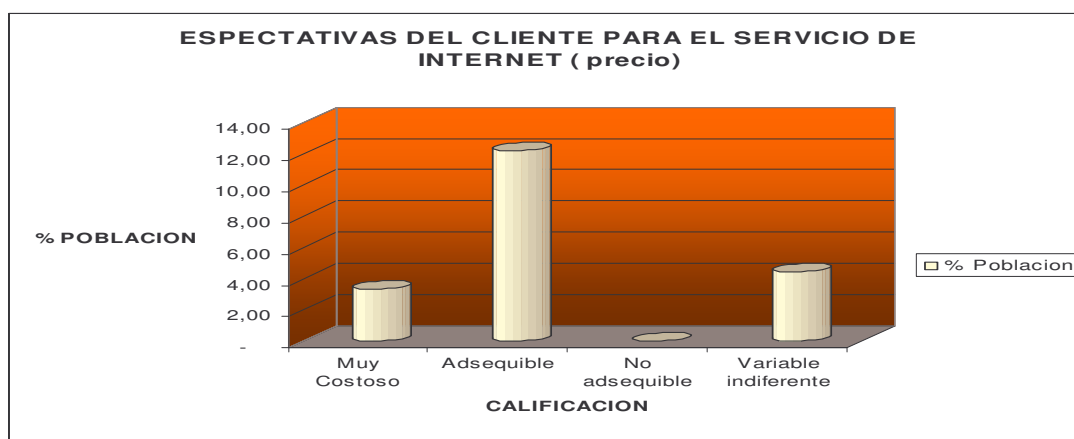
FUENTE: Encuesta realizada en este trabajo

Tabla 13. Expectativas del cliente en cuanto al precio

Precio	% Población	Población
Muy Costoso	3,32	3
Adsequible	12,18	11
No adsequible	-	
Variable indiferente	4,43	4
	19,93%	18

FUENTE: Encuesta realizada en este trabajo

Grafica 13. Expectativas del cliente para el servicio de Internet(Precio)



FUENTE: Encuesta realizada en este trabajo

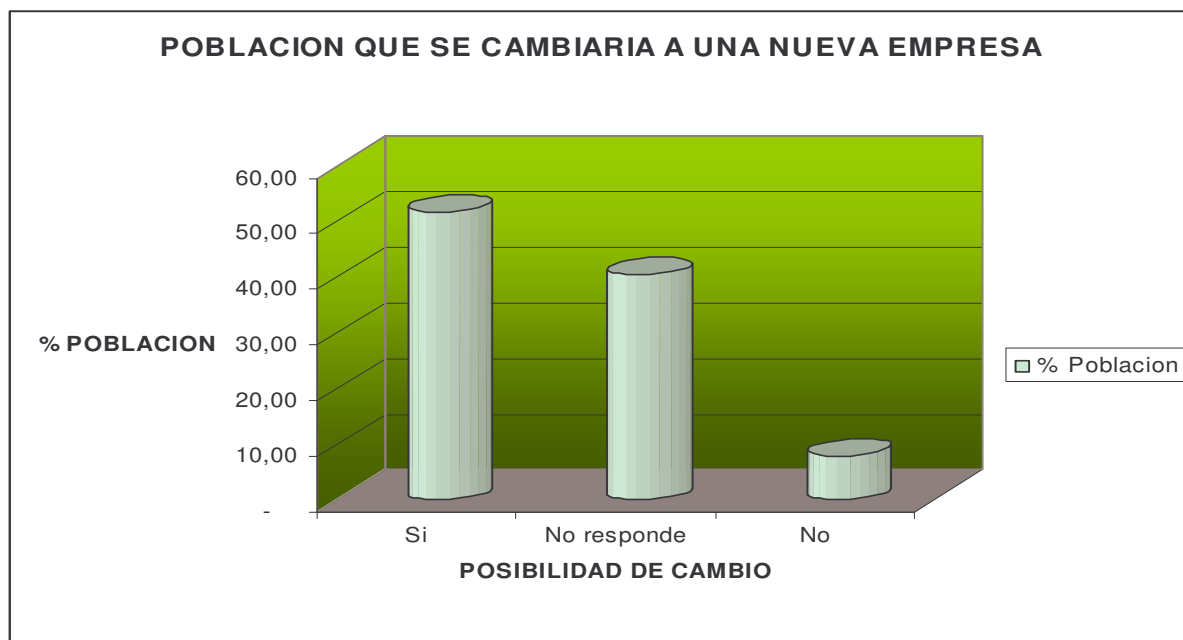
Para el servicio de Internet se tiene que la cobertura es la categoría calificada con un alto porcentaje como bueno de igual manera el precio, pero en cuanto a la velocidad en el servicio la mayor parte de la muestra poblacional manifiesta que es regular por la demora en abrir las paginas, esto debe ser aprovechado como una oportunidad para Cable Net Sur.

Tabla 14. Posibilidad de cambio a una nueva empresa que ofrezca los servicios de internet y tv por cable

Cambio de empresa a una nueva	% Población	Población
Si	51,69	46
No responde	40,45	36
No	7,87	7
	100%	89

FUENTE: Encuesta realizada en este trabajo

Grafica 14. Población que se cambiaría a una nueva empresa



FUENTE: Encuesta realizada en este trabajo

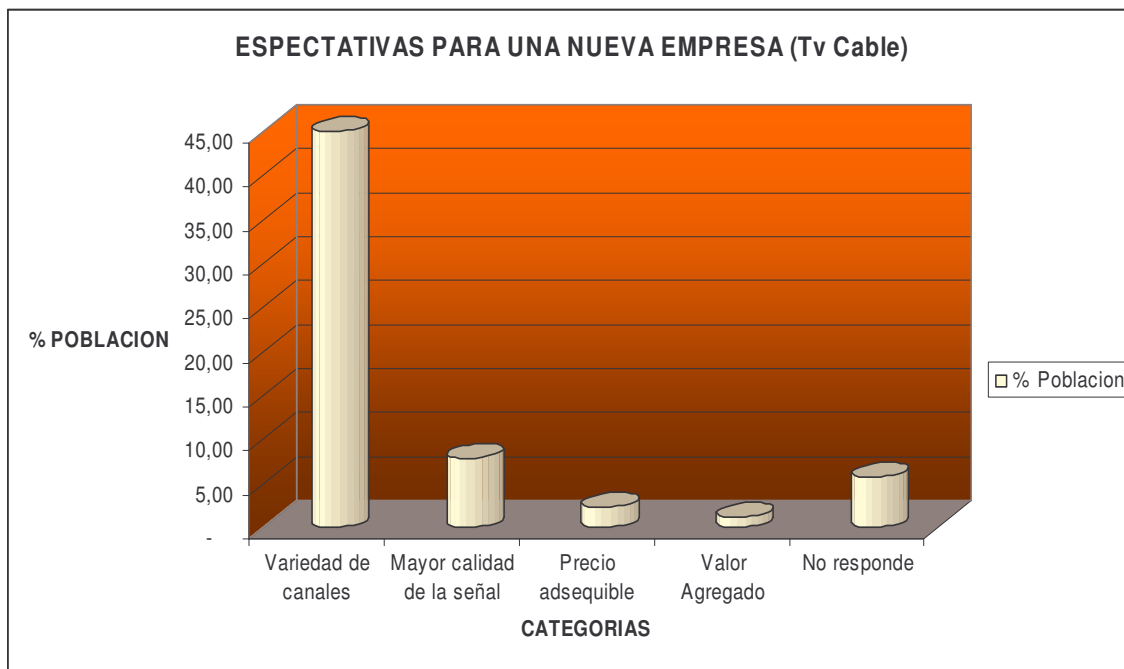
Para Cable Net Sur es una ventaja que el 51,69 de las personas encuestadas manifiesten cambiarse a una nueva empresa, posibilidad que le permite mejorar y reforzar ventajas que le permitan enfrentar a la competencia más agresivamente ya que conoce las falencias que sus competidores tienen en la prestación de los servicios.

Tabla 15. Lo que el cliente espera de una empresa nueva para el servicio de tv cable e internet

Cambios esperados Tv Cable	% Población	Población
Variedad de canales	44,95	40
Mayor calidad de la señal	7,87	7
Precio adsequible	2,25	2
Valor Agregado	1,12	1
No responde	5,62	5
	62%	55

FUENTE: Encuesta realizada en este trabajo

Grafica 15. Expectativas para una nueva empresa



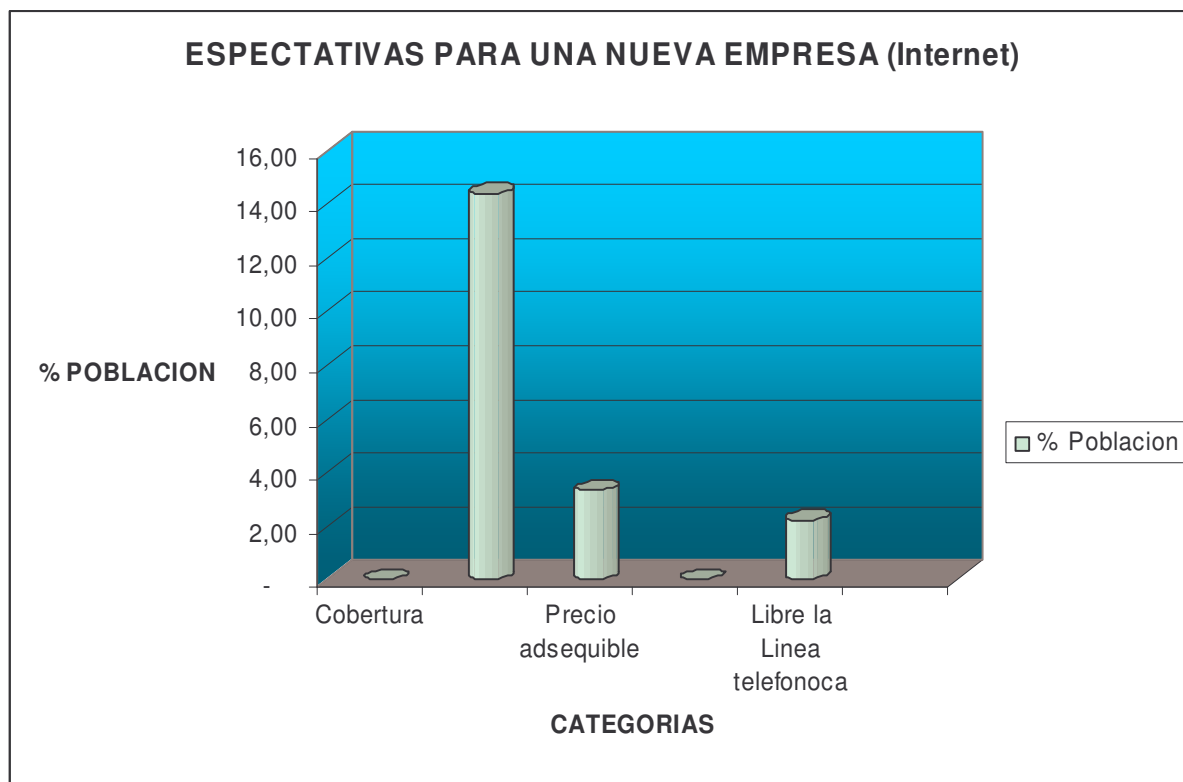
FUENTE: Encuesta realizada en este trabajo

Tabla 16. Cambios esperados para el servicio de Internet

<i>Cambios esperados Internet</i>	<i>% Población</i>	<i>Población</i>
Cobertura	-	0
Velocidad	14,39	13
Precio adsequible	3,32	3
Calidad en el servicio	-	0
Libre la Línea telefónica	2,21	2
No responde		
	19,93%	18

FUENTE: Encuesta realizada en este trabajo

Grafica 16. Expectativas para una nueva empresa



FUENTE: Encuesta realizada en este trabajo

En cuanto al servicio de Tv por cable los encuestados esperan que una nueva empresa que entre a ofrecer mayor variedad de canales y mejor calidad en la señal. En cuanto al servicio de Internet lo que más esperan los usuarios que la empresa ofrezca mayor velocidad en la navegación y un precio de mayor adsequibilidad.

3.2 ANALISIS EXTERNO

3.2.1 Macro ambiente. El creciente desarrollo de las comunicaciones crea constantes desafíos en materia regulatoria. La industria de televisión por cable e Internet no ha estado ajena a este notable desarrollo. En este marco dinámico resulta de particular interés el análisis del grado de competencia (efectiva y potencial) del sector y las opciones regulatorias.

La televisión por suscripción llegó al país en el año de 1986. En principio el servicio fue prestado en seis ciudades del país y la programación nacional debería representar el 5%. El 11 de agosto se inaugura el canal regional de Teleantioquia.

A partir del inicio de los años 90, la situación en el sector de las telecomunicaciones en el país, ha cambiado como resultado del proceso de privatización, generándose nuevos servicios de valor agregado y abriéndose la prestación de servicios básicos a la competencia.

Con la libertad que ofrecen estas leyes para que entren empresas privadas a competir en el sector de las telecomunicaciones específicamente con los servicios de televisión por Cable e internet a través de fibra óptica se crean en el país empresas como :TV Cable, Sky TV, SuperCable, DirecTV, Cablecentro, Cable unión, Cable Pacifico, Emtelsa y Superview las cuales ofrecen paquetes que incluyen por lo menos 50 canales y varias opciones adicionales, como la posibilidad de conectarse a Internet a alta velocidad o escuchar música con calidad de CD sin interrupciones ni comerciales. Los planes de los operadores de TV por cable y por satélite generalmente tienen un paquete básico de canales, más la opción de agregar canales premium de cine o programación para adultos (algunos operadores cuentan con un sistema para evitar que los niños vean contenidos no apropiados).

Así mismo, hay operadores de cable que ofrecen acceso de alta velocidad a Internet mediante la misma conexión, con un descuento importante en el precio si el abonado ya está suscrito al servicio de televisión. Son muchas las ventajas de la TV por suscripción respecto a la televisión pública, aparte de la variedad de canales: por ejemplo, la seguridad de que la señal de video y audio es de muy buena calidad. La mayoría de los proveedores lleva a sus abonados señal de audio con calidad de CD. Esto se aprovecha mejor si se conecta un equipo de sonido o un sistema de teatro casero al decodificador de cable o satélite. La interactividad y las funciones en pantalla son otras características de algunos operadores. Hay guías en las que se pueden realizar búsquedas de los programas favoritos por canal o por grupos de canales. Estos generalmente están organizados por categorías: niños, películas, documentales, noticias, etc. Además, ciertos canales se pueden disfrutar en más de un idioma. A continuación se describen los servicios de los operadores de televisión por cable y satélite más conocidos en Colombia (los de satélite tienen cobertura nacional).

Aunque existe la premisa de que las empresas son las que compiten, comoquiera que ellas utilizan sus factores de producción y colocan sus bienes y servicios en los mercados. “Para que ellas logren alcanzar altos niveles de competitividad requieren de un entorno que posibilite, obligue y estimule, a alcanzar ventajas competitivas.” (Monitor, el Valle del Cauca de cara al mundo, 1995).

Las condiciones de inseguridad en la región nariñense son una seria limitación para el avance de una economía competitiva. Las Farc han desplazado a Nariño alrededor de ocho frentes pertenecientes a sus bloques occidental y sur, el tiene igualmente presencia, así como una disidencia del Epl. Ese desplazamiento parece haber sido producto del enfrentamiento con los paramilitares en Urabá y en algunas áreas de la Costa Norte colombiana. Los continuos ataques de los grupos armados, que operan en distintas regiones del departamento, no sólo implican costos financieros adicionales a las empresas, sino que generan incertidumbre y un clima poco propicio para la inversión nacional y extranjera, inhiben la visita de turistas, empresarios y académicos que permitan crear un clima de innovación y crecimiento acelerado. El presidente de FEDEPALMA, en la reunión del comité nacional de competitividad de la cadena de grasas y aceites, informó que los inversionistas malayos consideran que las condiciones ecológicas y empresariales colombianas son ideales para la producción y exportación de aceite crudo de palma. Sin embargo, los malayos finalmente decidieron invitar a los colombianos a invertir con ellos en otros países vecinos, puesto que, las condiciones de conflicto social son muy graves para animarse a invertir en Colombia. Este tema, aunque no se encuentre en los textos, es traído a colación una y otra vez por los empresarios, como uno de los requisitos para generar ventajas competitivas en Colombia.

La actividad productiva nariñense se basa aún en la explotación de sus abundantes recursos naturales, y no mucho en recursos humanos y conocimientos. Los servicios de educación y salud son fundamentales en la formación de capital humano. Nariño cuenta con amplios servicios, aunque es generalmente aceptado que uno de los limitantes es la insuficiencia de recursos humanos especializados. Nariño contaba con 3.214 centros docentes en 1996¹, de los cuales el 95% pertenecen al sector oficial, y el 5% al no oficial. Laboran 14.166 docentes, 58% en el área urbana y el 42% en el sector rural, siendo el 92% de ellos vinculados al sector oficial y el 8% al no oficial.

En cuanto a la cobertura, en preescolar, la tasa de escolaridad bruta es del 20%, con una relación de 21 alumnos por docente. En básica primaria, la tasa de escolaridad bruta es del 95%, correspondiendo el 93% de los alumnos al sector oficial y el 7% al sector privado. No obstante lo anterior, existen algunos vacíos de información con relación a la población escolar del grupo comprendido entre los 6 y los 11 años. La relación es de 23 alumnos por docente. En el nivel de educación básica secundaria y media, la tasa de escolaridad bruta es del 46%, considerada baja; la relación es 15 alumnos por docente. Con respecto a la eficiencia interna, en el nivel preescolar la tasa de deserción es del 1,7%. En el nivel de primaria básica la tasa de “repitencia” es elevada: 9,6%, y la tasa de deserción igualmente

¹ Gobernación de Nariño, Plan de Descentralización Educativa, Pasto, 1996.

alta: el 7%. En el nivel de secundaria básica y media la tasa de repitencia es del 4,9%, la de deserción del 2,8%. Los resultados de estos indicadores demuestran un mediano nivel de eficiencia del sistema educativo nariñense. El 66% de los docentes son profesionales de la pedagogía, lo cual ofrece una sólida base para la formación de los recursos humanos del departamento. Con todo, se debate entre los empresarios, si la educación secundaria está adaptada al medio, o si, por el contrario, desarraiga al joven del mismo.

El elevado índice de analfabetismo (19,5%), por encima del promedio nacional del 14,2%, es un factor limitante en el desarrollo de una plataforma competitiva de la región.

En 1995, los resultados del ICFES para Nariño fueron: el límite inferior de 50.6, por encima del promedio nacional, y el límite superior de 62,5, por encima del promedio nacional de 61,7. Sin embargo, analizando los resultados por zonas, se encuentra que Pasto alcanzó el mayor puntaje promedio con 52,6 y el menor la Costa con 42,2, niveles muy modestos si se comparan con los límites máximos de Bolívar (72,9), Bogotá (71,4) y Valle (70,1). Lo anterior, sin tener en cuenta que un estudio sobre las capacidades de los niños de 11 a 13 años en matemáticas y ciencias, realizado en cuarenta países del mundo, situó a Colombia en el penúltimo lugar superando únicamente a Suráfrica.

El número de alumnos matriculados en el nivel universitario fue de 7.467 para el segundo semestre de 1997, incluyendo estudiantes, tanto de pregrado, como de postgrado. En la región existen 12 universidades, entre públicas y privadas, a saber: Universidad de Nariño, Universidad Cooperativa de Colombia, Centro de estudios superiores María Goretti - Cesmag, Universidad Javeriana, Universidad Santo Tomás, Universidad Nacional a Distancia - UNAD, Universidad Antonio Nariño, la ESAP y la Universidad Autónoma de Nariño². El Proyecto de Redes Educativas del Municipio de Pasto, diseñado y aprobado por el Banco Mundial dentro la nueva política de relación directa entre dicha agencia multilateral y las entidades territoriales, se propone lograr elevados niveles de efectividad del servicio con una visión de largo plazo.

El Departamento cuenta además con un excelente grupos de investigadores y de equipos de asistencia técnica. Esos equipos se agrupan en Corpoica, Cenipalma, las universidades, Ceniagua, Conif, la Fes e investigadores internacionales en la Planada, Corponariño, asistentes técnicos privados, laboratorios privados, los

² Datos extractados del Anuario económico de Nariño 1991-1996. Banco de la Republica. Pasto, noviembre de 1997.

propios gremios y empresas y las Umatas. Colciencias apoya los diferentes grupos de investigadores. El 50% de los proyectos presentados por Nariño e incorporados en el Plan Regional de Ciencia y Tecnología del Pacífico Colombiano: 1997-2006 (Chocó, Valle, Cauca, Nariño), corresponden al sector agropecuario. Nariño es el segundo departamento en la región Pacífica en número de investigadores con 117, superado por el Valle que cuenta con 1167. Puesto que Corpoica es la principal entidad investigadora del sector y tiene programas tanto en el altiplano como en la zona pacífica.

3.2.1.1 Actitudes hacia la competitividad. Las actitudes a la competitividad varían entre grupos de empresarios. Un grupo líder de empresarios nariñenses salió a invertir en el resto de Colombia y algunos empresarios extranjeros, vallecaucanos y antioqueños invierten en Nariño. Estos empresarios tienen negocios internacionalizados, que realizan compras o ventas en el mercado mundial, son dueños de bancos, corporaciones financieras, empresas constructoras y negocios industriales y agropecuarios. Entienden el funcionamiento de los mercados y utilizan las distintas instituciones nacionales o extranjeras.

Un segundo grupo de pequeños empresarios, cuyo ámbito de mercado es el regional o el departamental, son más precavidos:

- Su idiosincrasia caracterizada por una actitud conservadora y temerosa para asumir riesgos, comoquiera que está en juego su subsistencia.
- El capital disponible para invertir es limitado y prácticamente no cuentan con capital de riesgo
- Su capacidad de asociación es reducida y más bien operan en negocios familiares
- La cultura empresarial en estos grupos es limitada. Sin embargo conocen sus mercado y toman sus riesgos calculados
- Los empresarios enfrentan una serie de requisitos y tramitología para la apertura y renovación de operaciones de sus empresas.

a. Direc TV. Es un servicio de TV satelital con cobertura nacional; ofrece cuatro planes.

El plan básico consta de 58 canales de video, 41 canales de audio digital y la posibilidad de pedir películas en 17 canales de 'pague por ver' (Pay Per View). En este último caso, cada película –que se puede ver durante un día entero– cuesta 6.500 pesos adicionales.

Los demás planes incluyen los canales básicos y adicionalmente los paquetes de películas HBO/Cinemax o Cine Canal/Movie City. El plan básico cuesta 89.000 pesos mensuales, mientras que los otros tres van desde 130.000 hasta 172.000 pesos. La inscripción a cualquiera de los planes cuesta 99.000 pesos (ese es el precio de la promoción actual). Hay canales premium, que también se pagan aparte, más un canal especializado en fútbol profesional colombiano y uno de espectáculos musicales que pueden disfrutar los beneficiarios de todos los planes. En Colombia, DirecTV no presta el servicio de conexión a Internet.

b. Sky TV. Tiene planes similares a los de su único competidor directo en Colombia (DirecTV), aunque en el plan básico ofrece canales que no tiene DirecTV, como Fox, Fox Noticias y National Geographic. La suscripción cuesta 249.800 pesos (cuando no hay promociones); eso incluye la instalación del sistema y un mes de acceso a todos los canales de programación (incluso los de películas premium y para adultos). Sky TV ofrece servicio de soporte técnico personalizado las 24 horas para todo el territorio nacional. Cuenta con guía interactiva en pantalla, 39 canales de audio y varios idiomas para ciertos programas. El precio del paquete básico (cerca de 50 canales) es de 89.900 pesos; el que incluye Cinecanal y Movie City vale 119.890; el de HBO y Cinemax cuesta 125.490; y el plan más completo, que incluye los paquetes de películas y programación para adultos, tiene un costo de 141.490 pesos. Además, el usuario tiene la opción, por 450.000 pesos, de comprar el decodificador, lo cual le ahorra pagar mensualmente por su alquiler. Los usuarios en zonas rurales también tienen acceso al servicio, si pagan un poco más.

c. SuperCable. Es el único operador de cable que, al igual que los proveedores de TV por satélite, es completamente digital. Ofrece una cantidad de canales similar a la de otros operadores y, aunque no cuenta con emisoras o canales de audio, sí dispone del servicio de acceso de alta velocidad a Internet. Al igual que los servicios de TV por satélite, SuperCable cuenta con una guía interactiva que permite al televidente encontrar canales y programas con facilidad; además, le da la opción de programar un aviso que le notifica cuando están a punto de comenzar sus espectáculos o películas favoritas. También tiene la función de ver algunos programas en varios idiomas. Este operador ofrece más de 13 planes de TV más Internet, que varían dependiendo del número de canales y la velocidad de conexión a la Red que requiera cada cliente. Por ejemplo, la tarifa del paquete de 50 canales e Internet a velocidad de 90 Kbps es de 101.800 pesos (si se toman

por separado, la programación básica de TV cuesta 54.000 pesos, mientras que el acceso a Internet vale 80.000 pesos, lo que sumaría 134.000 pesos).

d. TV Cable. Fue el primer operador de televisión por cable en Bogotá. La programación es similar a la de SuperCable y los servicios por satélite, pero no cuenta con guías interactivas en pantalla, idiomas diferentes o canales de audio. Los precios y planes varían según la zona de la ciudad. Por ejemplo, el plan Variedades –que ofrece 61 canales– cuesta 82.000 pesos mensuales (IVA incluido); por su parte, el plan Combo –con 44 canales– vale 49.000 pesos. Sin embargo, es posible que en algunos barrios de la ciudad no le den la posibilidad de escoger entre un plan y otro, sino que tenga que quedarse con uno de ellos como única opción. La instalación puede ser gratuita si el usuario firma un contrato por un año; de lo contrario, debe pagar una suma que el personal de servicio al cliente de TV Cable se negó a revelarnos. TV Cable ofrece acceso a Internet de alta velocidad para los usuarios que tienen fibra óptica en su área; y los abonados del servicio de TV reciben un descuento que varía según el plan que tengan y si cuentan con canales premium o no.

e. Cablecentro. Maneja un esquema similar al de TV Cable, en el que las tarifas varían según el sector de la ciudad. Tiene un precio promedio de 29.000 pesos mensuales por su paquete básico, que consta de 52 canales, incluidos los nacionales. Es una de las tarifas más competitivas del mercado. Adicionalmente, ofrece un paquete premium con canales de películas y programas para adultos, además de su propio canal, conocido como El Kanal, que tiene programas periodísticos y de servicio a la comunidad. EMTLSA: Hace cerca de unos 4 años EPM TV adquirió las redes de 4 compañías operadoras en Manizales y Villamaría. Desde esa época hasta hoy EPM TV se ha dedicado a remodelar y efectuar el mantenimiento de las redes existentes, para cumplir con las exigencias técnicas de la Comisión Nacional de Televisión y de igual manera ha adelantado las negociaciones pertinentes para incluir cada día en la grilla de programación los mejores canales del mercado y así satisfacer las preferencias de todos los televidentes. Es así, como en la actualidad todos los clientes de Manizales y Villamaría disfrutan de estos canales en diferentes géneros:

3.2.1.2 Competencia Tv Cable. La tecnología de la TV por cable representa potenciales restricciones a la competencia. Sin embargo, en la práctica regulatoria internacional la regulación de precios ha demostrado ser ineficiente debido a las características de este servicio, en particular, la incapacidad de regular la calidad. Asimismo, hay cierto consenso en que la principal fuente de poder de mercado son las barreras a la entrada generadas por las franquicias exclusivas, mientras que hay nuevas alternativas sustitutas a partir de desarrollos tecnológicos recientes. Por otro lado, la duplicación de redes ha demostrado ser posible y

eficiente con relación a las regulaciones intentadas, minimizando los esfuerzos y costos regulatorios, al mismo tiempo que se observa un buen desempeño en los precios y diversidad de oferta. En ese sentido, la práctica regulatoria recomendable es asegurar la inexistencia de barreras a la entrada de competidores sin restricciones de precios. En cuanto a los problemas en las relaciones verticales entre operadores y dueños de la señal, los contratos de exclusividad pueden tener efectos negativos pero su prohibición es difícil por el significado ambiguo de la discriminación.

Adicionalmente y continuando con la consolidación de ETB en el segmento de datos e Internet en el mercado, la Empresa a través de alianza con PROMITEL S.A. lanzó, en octubre de 2004 en Barranquilla, el servicio de banda ancha ADSL que ofrece mayor velocidad en las comunicaciones por Internet. En 2004 se comenzó a fraguar la alianza con Direct TV y Sky, proveedoras del servicio de TV por satélite, que finalmente se concretó a comienzos del 2005. Otras alianzas que comienzan a operar durante el primer semestre de 2005 fueron gestadas durante el 2004, destacándose la de voz por Internet (VoIP), recientemente lanzada al mercado en la más grande ofensiva realizada por operador alguno en Colombia en la materia, con la prestigiosa empresa Net2phone.

Empresas de televisión por cable

- 1 TV CABLE
- 2 CABLEVISIÓN Cali
- 3 AVANTI Preira
- 4 TV CABLE PROMISION
- 5 TV CAFÉ/CABLEMUNDO Manizales
- 6 EPM TLEVISION Medellín
- 7 COSTAVISION Cartagena
- 8 CABLESISTEMAS Medellín
- 9 SAS TELEVISION Ibagué
- 10 CABLE UNION DE OCCIDENTE S.A.
- 11 CABLEVISION E U
- 12 CABLECENTRO
- 13 COMERCIAL DINAMICA S.A.
- 14 EPM TELEVISION LIMITADA
- 15 GRAMACOL
- 16 SERVISATELITE S A –
- 17 SUPERCABLE COLOMBIA S.A.
- 18 SUSCRIPCIONES AUDIOVISUALES EU
- 19 TV CABLE PROMISION
- 20 TV CABLE S.A.

- 21 TELEDIMANICA S.A.
- 22 TVC TELEVISION POR CABLE CALI LTDA.

Empresas de televisión satelital (dth).

- 1 GALAXY ENTERTAINMENT DE COLOMBIA S.A. - Direct TV
- 2 SKY COLOMBIA S.A.

3.2.1.3 Competencia Internet: “TV Cable Interactivo14”. La compañía a partir del 2001 ofrece el servicio de Internet mediante el suministro de un teclado tipo computador el cual utiliza el televisor estándar y el codificador del sistema convencional de fibra óptica de servicio de televisión por suscripción. Bajo este servicio un solo producto, el teclado, reemplaza al computador con un monitor, estabilizador, teclado, ratón, mueble para computador, energía y el espacio ocupado por estos, además de evitar servicios de conexión adicionales al servicio de Internet. De esta forma se aumenta la multifuncionalidad del servicio de televisión para brindarle otras funciones a un televisor convencional y al servicio ofrecido.

a. demanda t.v cable. En épocas pasadas Colombia estaba reducida a una oferta limitada de canales de TV, pues sólo se contaba con dos cadenas nacionales y dos o tres regionales. Hoy son múltiples las posibilidades que tienen los televidentes con los canales públicos nacionales, canales privados, más canales regionales, cable y televisión por satélite. Direct TV y Sky sirven hoy a unos 825 municipios en 32 departamentos y se estima que unos 2´600.000 hogares poseen algún tipo de TV pagada o por vía satelital, los cuales representan un 35% de los 7´430.000 hogares con TV (fuente Leo Burnett).

Para el estudio de la demanda del servicio de T.v cable se tuvo en cuenta los siguientes datos para tomarlos como referencia y adaptarlos en nivel general a nuestra región. Según datos de Ibope, si analizamos las cifras de tenencia de aparatos que conforman la unidad de audiencia en los hogares, encontramos el siguiente panorama de opciones para ver y oír:

- Un 97,0% de los hogares tiene TV, de los cuales el 85% son a color y un 15% a blanco y negro.
- El 16,7% de los hogares tienen betamax y un 6,9% VHS.
- Un 7,0% de los hogares tienen acceso a TV Cable.
- Un 46,2 tiene acceso al servicio de parabólica.
- La penetración del control remoto ya está en más del 60% de los hogares con TV.
- La calidad de la señal de TV es calificada como buena por el 87% de los hogares.

b. Demanda Internet. Según un estudio reciente de la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones (CRT), las conexiones de banda ancha –o alta velocidad– tuvieron un crecimiento importante en Colombia en el 2003, pero mantienen un nivel de penetración inferior al de otros países. En Colombia hay tres millones de usuarios de Internet, pero sólo 190.000 usan DSL y 220.000 emplean conexiones de cable (las dos tecnologías de banda ancha más difundidas). Otro problema es que estos servicios están concentrados en unas pocas ciudades.

Jaime Vidal, director de mercadeo de EPM Bogotá, reconoció que si bien los operadores se han concentrado en el desarrollo de sus redes, han descuidado otros factores clave de la masificación de banda ancha, como los contenidos. “Mientras no exista una razón para tener una conexión de alta velocidad, será difícil que las personas y las empresas vean el valor y el beneficio de la tecnología”. Esto se refiere por la escasez de contenidos multimedia (juegos en línea, TV por demanda, películas digitales, música en línea, etc.) para el mercado local, así como de aplicaciones para empresas (de correo, colaboración e Internet, por ejemplo). Crece el número de usuarios de Internet en Colombia Subió a 3 millones y medio de usuarios, un 16,2 por ciento frente a diciembre del 2003, según la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones. El ente que supervisa este tema en el país informó que al finalizar el primer semestre de este año había 3 millones 585.688 usuarios de Internet en el país, es decir una penetración del 7,9 por ciento de la población nacional. Este ha sido el comportamiento en el número de usuarios durante los últimos años:

Tabla 17. Usuarios del servicio de internet en Colombia

	Junio 2002	Diciembre 2002	Junio 2003	Diciembre 2003	Junio 2004
Usuarios acceso dedicado	490.794	670.718	784.871	947.338	1'403.005
Usuarios acceso telefónico	1'105.803	1'329.495	1'992.642	2'136.894	2'182.683
Total usuarios	1'596.597	2'000.213	2'777.513	3'084.232	3'585.688

FUENTE: Estadísticas DANE

Si bien esta cifra es considerada significativa por entes gubernamentales, es insuficiente al compararla con otros países en desarrollo. De acuerdo con el Índice

de Acceso Digital, medida internacional para comparar el uso de Internet, Colombia está por debajo de la mayoría de sus vecinos latinoamericanos. Mientras este índice es de 0,45 en nuestro país, en Venezuela y Panamá es de 0,47; en Brasil y México, 0,50; en Costa Rica, 0,52; en Argentina, 0,53; en Uruguay, 0,54, y en Chile, el mejor latinoamericano, es de 0,58. En esta escala, Colombia supera a Perú (0,44), Ecuador (0,41), Bolivia (0,38) y Paraguay (0,39). Otro dato interesante del informe semestral de la CRT es que el tiempo promedio de navegación mensual es de 20,63 horas por cada usuario, considerado bajo pues en los estándares internacionales este indicador oscila entre 20 y 40 horas mensuales.

Del número total de navegantes de Internet en Colombia, el 60 por ciento (2 millones 182.683 usuarios) se conecta por acceso conmutado, es decir, líneas telefónicas, en sus diferentes modalidades. Sin embargo, el crecimiento del número de usuarios de accesos dedicados es mucho mayor que el de acceso telefónico: mientras el número de usuarios conmutados creció apenas 2,1 por ciento en el primer semestre del 2004, el de fibra óptica y radio creció 59 por ciento, el de cable un 30 por ciento y el de XDSL, 36 por ciento. De otra parte y considerando que por cada conexión hay un número mayor de usuarios, que oscila entre 3 y 20 según el ancho de banda, el número de clientes de Internet llegó a 818.853 y aumentó en 5,4 por ciento.

La evolución hacia servicios con mayor ancho de banda es notoria pues mientras el número de clientes de canales dedicados aumentó en más del 40 por ciento, el de los que se conectan por línea telefónica creció de manera moderada e incluso la cantidad de clientes por suscripción disminuyó (seguramente se pasaron a modalidades de cable o tarjetas prepago). La modalidad que experimentó un crecimiento más notorio fue el acceso a Internet por tarjetas prepago, pues su número de clientes casi se triplicó en apenas seis meses. El informe de la CRT también ratifica la concentración de usuarios de Internet en las grandes ciudades, en particular en Bogotá, donde reside el 46,8 por ciento de los clientes conmutados (por teléfono) y un porcentaje similar de los clientes por acceso dedicado. La concentración es aun mayor en casos como la conexión dedicada por cable, pues en Bogotá está el 76 por ciento de los suscriptores.

Internet en Colombia Octubre 2004. El último informe de la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones en Colombia CRT liberado en forma corregida en julio del presente año, arroja las siguientes estadísticas para clientes de Internet a finales del 2003, por tipo de conexión:

Internet Colombia Diciembre de 2003. De acuerdo con los informes presentados por 53 operadores a Diciembre de 2003 se obtuvieron los siguientes resultados consolidados de suscriptores Internet para Colombia

Tabla 18. Clientes de Internet en Colombia

Clientes de Internet en Colombia	Dic-03
Acceso conmutado por suscripción	390,580
Acceso conmutado por demanda	279,112
Acceso conmutado prepago	36,645
Acceso conmutado vía RDSI	5,961
Subtotal Conmutado	712,298
Acceso dedicado (Cobre/uO)	4,744
Acceso Dedicado Cable (fibra/coaxial)	49,286
Acceso Dedicado (xDSL)	10,406
Subtotal Dedicado	64,436
Total Clientes	776,734

FUENTE: Estadísticas DANE

El número de **USUARIOS** a diciembre de 2003 es de **2'136,894** calculado dándole un número de usuarios por cliente a cada tipo de conexión.

Uso de Internet en Colombia 2004. Según la segunda ola del Estudio General de Medios, a continuación se incluyen los resultados a la pregunta del sitio desde donde se accedió a la Internet, efectuada en ocho ciudades de Colombia. Se presenta un ponderado nacional, y se estipulan en verde los rangos altos (10% por encima del promedio) y en amarillo los bajos (10% por debajo del promedio).

Tabla 19. uso de internet en Colombia 2004

Desde donde accede a Internet	País	Bogotá	Barranquilla	Me dell ín	Cali
Hogar	10.6	13.62	7.69	11.85	10.27
Trabajo	4.43	5.74	3.69	3.49	5.04
Lugar de estudio	8.02	9.12	5.04	10.34	4.86
Casa familiares/amigos	3.9	3.84	2.55	5.58	3.79
Cabinas/C.Com./Hoteles...	3.48	3.96	0.24	1.79	5.18

Cafes internet	12.6	19.27	14.81	4.3 3	5.3
Otros	0.33	0.6	0.24	0.2 4	0

Desde donde accede a Internet	País	Armenia	Manizales	Pereira	Popayán
Hogar	10.6	10.85	11.02	9.09	11.84
Trabajo	4.43	3.06	5.12	4.96	3.77
Lugar de estudio	8.02	7.88	9.49	6.71	7.24
Casa familiares/amigos	3.9	8.05	3.53	5.33	4.97
Cabinas/C.Com./Hoteles...	3.48	11.11	2.03	2.96	6.08
Cafes internet	12.6	7.28	9.82	4.98	17.59
Otros	0.33	1.01	0.12	0.05	0.9

FUENTE: Estadísticas DANE

En la grafica se resume una encuesta realizada por el DANE, podría parcialmente validar, la afirmación antes mencionada en el sentido, que en términos generales la población más joven ha tenido y tiene más acceso a la educación que la adulta superior a 56 años, pero por otro lado, los recursos financieros del país los poseen la población mayor de 25 años, que precisamente es la que presenta poco uso de las tecnologías informacionales. Por lo tanto, el empleo de Internet, si bien es cierto que presenta una componente técnico financiero, la principal barrera para accederla, y sobre todo en provincia, es la educación.

Tanto el acceso a Internet como a la educación en Colombia, están fuertemente correlacionados con la situación en América latina, como se aprecia parcialmente en la gráfica 4. A mayor grado de acceso a la educación mayor cobertura de Internet.

Banda ancha, tanto alámbrica como inalámbrica, en términos, prácticos, se puede considerar como una autopista que posibilita el acceso a todo tipo de información por un mismo canal, como por ejemplo el acceso simultaneo de telefonía, radio difusión, televisión, Internet, y toda gama de nuevos servicios que se puedan insertar dentro de ellos. Por lo anterior la banda ancha se constituye en una herramienta muy valiosa para el desarrollo comercial, industrial y el fortalecimiento y creación de nuevas entidades sociales. Si bien es cierto que Colombia, sus operadores o empresas de telecomunicaciones han comenzado a ofrecer banda ancha, sus niveles de penetración a escala nacional es bajo.

3.2.1.4 Distribución del servicio. Para la distribución del producto se tuvo en cuenta el análisis de la información arrojada por la encuesta de Calidad –ECV- de Vida 2003 – DANE se presentan agrupadas en las siguientes categorías:

1. Estructura de gastos del hogar y su relación con el servicio de televisión
2. Cubrimiento y Calidad de la Señal de Televisión

estructura de gastos del hogar y su relación con el servicio de televisión. La televisión es un bien necesario. En economía suele hacerse la diferencia entre los bienes *necesarios* y de *lujo*. Esta categoría se aplica tanto a los gastos corrientes en televisión, como a la compra de televisor. Los hogares colombianos le dan prioridad a la compra de este electrodoméstico, frente a la de cualquier otro, a excepción de la estufa.

La tenencia de aparato de televisión está altamente asociada al poder adquisitivo del hogar. El 83% de hogares en Colombia poseen por lo menos un televisor, dicha penetración es mayor en los hogares de estratos de los niveles socio-económico 3,4,5,6 encontrándose en este último una penetración total. El estrato 1 esta por debajo de la penetración nacional, solo alcanza el 72% de los hogares posee televisor. En cuanto al análisis por regiones, se observa que en la Región Pacífica se encuentra el menor número de hogares que tienen televisor (63%), mientras que Bogotá es la región del país donde se encuentra un mayor porcentaje de hogares con tenencia de televisor (96%), en cambio en nuestra zona es del 80.8% . Esta Situación está altamente asociada con las condiciones de pobreza y calidad de vida observadas por la encuesta.

En Colombia el servicio de Internet posee aproximadamente el 7%. El porcentaje de conexión en el estrato 6 es del 58% , en cambio el de televisor en el estrato uno es del 75% y en el estrato 6 es del 100%. En cuanto al gasto en suscripción a televisión, éste tiene el mismo comportamiento que el gasto en alimentos que es el bien típicamente necesario. La televisión empieza a ser un bien de lujo únicamente en los niveles de ingreso superiores. El tipo de señal entre la parabólica y por cable es mayor en su costo con un porcentaje aproximado del 10% en los estratos 1,2,3 en el estrato 4 en adelante sube la señal por cable en un porcentaje considerable.

Daremos algunos datos de costos promedios a nivel nacional:

Estrato	Gasto mensual
1	12.841
2	12.639

3	17.183
4	32.146
5	42.953
6	70.266

Desde el punto de la política pública y de la regulación esta conclusión es muy importante. Los resultados de la ECV muestran que las familias consideran que tener televisión y pagar por ver televisión es una prioridad en sus preferencias de gasto. Es evidente que esta opción de los demandantes implica un compromiso por parte de los oferentes. Un bien tan querido por los hogares tiene que ser de calidad. Y de ahí nace la importancia crucial que tiene la regulación.

Luego de mirar el comportamiento de los colombianos a nivel nacional y las tendencias que tienen en adquirir un servicio que parece suntuoso pero sus estudios demuestran que lo consideramos prioritario la empresa Cable Net del sur Ltda como desarrollista de Cable Pacifico , en cumplimiento de una de las estrategias de Cable Pacifico de poseionares en todo el Occidente Colombiano ya que es una de las ganadoras de la licitación para el cubrimiento de este servicio por Cable en el pacifico que legalmente tienen licencia hasta el 2014 junto con la única competencia con las mismas condiciones legales que el Cable Unión de Occidente en el Occidente del País, las cuales en la licitación calificaron con 1000 puntos.

Es por esta razón que teniendo el apoyo, la tecnología y la solidez de Cable Pacifico , nuestra empresa realiza un estudio en el municipio de Pasto , teniendo en cuenta aspectos fundamentales como los arrojados por el Dane, y planeación nacional.

Tal y como se expresó al analizar el factor de competencia, para el efecto se hicieron estudios relacionados con la situación geográfica, sectorizando la ciudad por comunas tal y como se encuentra la división política establecida por el Municipio y por su puesto se obtuvo información respecto de la población por comunas con sus respectivos estratos, posteriormente fue necesario realizar un estudio sobre la infraestructura de postes en cada comuna y barrios, analizando sus diversos aspectos físicos para poder avanzar en un adecuado diseño de la red. Se realizaron sondeos por vía telefónica, para determinar preferencias, capacidad económica, y ubicar a la competencia, etc.

Con la anterior información, se procede a definir las prioridades, teniendo en cuenta la red de fibra óptica y la construcción de los 26 nodos que se han definido

en el diseño general de la red, para que con fundamento en ello proceda a la construcción particular de una red marco para cada nodo, con fundamento en lo cual se realizan las ventas, dentro de la programación general, con un alto grado de seguridad, que garantice, la proyección presupuestal de ingresos y gastos, que a su vez permita el control financiero y económico.

Mediante un análisis de las empresas que prestan los servicios que Cable Pacífico S.A. quien cuenta con el ofrecimiento de toda la calidad de y tecnología que ofrece esta empresa y la inversión de fibra óptica en el municipio de Pasto que posteriormente se extenderá a otras regiones del Departamento de Nariño , identificándose como empresa desarrollista a Cable Net Sur Ltda ofrecer un excelente servicio en cuanto a televisión y mayor velocidad en internet para sus clientes. Para establecer la magnitud del mercado se realizó del servicio de televisión por cable y acceso a internet en toda la ciudad de Pasto, Cable Net Sur Ltda, se desarrolla como un proyecto ambicioso de telecomunicaciones, avalado con la mas moderna tecnología . Actualmente cuenta con una red de 25 kilómetros de fibra óptica, la cual forma un anillo cubriendo todo el sector urbano de la ciudad la cual parte del sector de parque Bolívar (punto reconocido como cabecera), se expande por la avenida Colombia, ubica un punto de conexión con la Avenida Santander exactamente en la carrera 24 siguiendo por la calle 22 hasta llegar a la carrera 30. El tramo siguiente cubre toda la calle 20 hasta la avenida de los estudiantes llegando al portón 20 (nodo), rodea el respaldo de la universidad Mariana llega a la calle 17, para iniciar el tendido de toda la avenida panamericana , siguiendo por la calle 10 hasta el barrio obrero con carrera 22 Bis , abarcando la calle 9 A hasta la carrera 22 A, regresando nuevamente a la avenida panamericana hasta el barrio Niza tomando la carrera 13 para llegar al barrio las Violetas por el respaldo del Colegio Champañag hacia la calle 16 para llegar a la Avenida Chile , empatando con la avenida idema hasta el barrio Lorenzo , continuando con el barrio las Mercedes hasta el barrio Santa Barbara para llegar ala vía que conduce al Putumayo , enlazando al barrio Villa Adriana María , para finalmente encontrar el Parque de la Paz y dirigirnos a la cabecera(Parque Bolivar).

Iniciando con 2 proyectos, San Albano y Conjunto Residencial Gran Colombia , Santa Monica, Nizza y Porton 20 donde se encuentran ya ubicados los nodos lo cual se realizó mirando los estudios a nivel nacional y regional que en cuanto al porcentaje de televidentes mas alto se encuentra en estrato 3 medio bajo que sirve de referencia para empezar a segmentar el mercado.

Vale la pena resaltar la prórroga otorgada por el Ministerio de Comunicaciones hasta el año 2014 de los contratos de concesión a las empresas de telefonía móvil celular y las modificaciones a sus contratos para que puedan operar en la banda

de 1900Mhz, en adición a su actual funcionamiento sobre la banda de 850Mhz, posibilidad contemplada en el Decreto 4234 de 2004.

3.2.1.5 Factores económicos. La economía Colombiana actualmente, se encuentra en proceso de recuperación, con gran esfuerzo ha logrado una tasa de crecimiento del PIB para el segundo trimestre de 5.30% según el DANE, Lo cual significa que el país va por un buen camino en materia económica; gracias al crecimiento de las exportaciones tradicionales, el orden publico, la inversión extranjera en el país, han permitido la credibilidad de los inversionistas al gobierno Central. Por otra parte, las finanzas públicas Nacionales pasarán con un buen desempeño este año; sin realizar una nueva reforma tributaria y un mayor control en el gasto público, gracias a diferentes factores externos e internos importantes que sucedieron en la economía colombiana y mundial.

Los factores externos como la reevaluación del dólar frente al peso y el incremento en el precio del petróleo contribuyeron en buena parte para el fortalecimiento financiero acorto plazo del país; el primero que ha sido un dolor de cabeza para el sector productivo paradójicamente se ha convertido en un ungüento para las finanzas públicas de la nación. Debido a que hoy se esta pagando el interés de la deuda externa. Mientras el segundo ha generado utilidades para la economía del país en las finanzas de Ecopetrol.

En cuanto a los factores internos; como el mejoramiento en el recaudo de impuestos y el buen comportamiento de las finanzas territoriales han permitido, al primero un mayor incremento en los ingresos tributarios de la nación, por parte de los colombianos que están cumpliendo con el pago del tributo generando confianza y credibilidad para la economía colombiana.

De igual modo, el segundo factor es el mejor desempeño de las finanzas públicas en los Departamentos y municipios los cuales han tenido un mayor orden en las finanzas territoriales, gracias a la ley 617 del 2000 (Octubre 6) "Normas Tendientes a Fortalecer la Descentralización en Colombia" y a otras, medidas de responsabilidad fiscal; manteniendo así en conjunto "el sector público consolidado. Pero al mismo tiempo ese buen desempeño de las administraciones descentralizadas en conjunto, ha sido manchado por el Gobierno central debido a que se calcula que "para el 2006 el déficit ascenderá en un 6.4% del PIB," provocando así un desequilibrio en las finanzas públicas para el país debido al crecimiento en el gasto público. Cabe anotar; que el incremento en el precio del crudo no va estar siempre en alza, que la reevaluación no se va a mantener indefinidamente en el tiempo y no se puede a sumir que Departamentos y Municipios siempre estarán en superávit.

Un TLC bien negociado complementado con estrategias en el ámbito social y económico permitirá un desarrollo productivo generando así empleo para el país. En efecto, se observa un buen clima económico y financiero gracias a la confianza que ha generado el gobierno central a los inversionistas en materia de seguridad y políticas económicas. Al mismo tiempo el Banco Central debe de seguir en la lucha contra la reevaluación; ya que esta se ha convertido en un dolor de cabeza para los exportadores, los cuales no pueden seguir con rentabilidades cercanas a cero, ni con pérdidas indefinidamente para el año entrante, cabe recordar que la reevaluación afectó el aparato productivo en la apertura de 1.991 por no existir políticas cambiarias y de subsidios para los exportadores.

La economía nariñense no presenta indicadores que permitan calificarla como orientada al mercado mundial. Se orienta a atender el mercado interno colombiano, no hay duda que exporta a diferentes países del mundo pero en forma marginal. Los flujos de carga cuantificados por el Ministerio de transporte muestran Nariño como una economía bastante cerrada que no ha aprovechado las oportunidades de atender con exportaciones la dinámica cuenta del pacífico Sur Americana y mundial. Con relación al Ecuador Colombia amplió su mercado, pero no ocurrió lo mismo con el departamento de Nariño.

Hasta el presente, la integración de Nariño con el Ecuador no es fuerte, ni equilibrada, participando el Departamento de Nariño solo marginalmente como exportador y significativamente como importador, esta situación requiere de una revisión de la estrategia que permita al Departamento tomar ventaja de sus oportunidades de mercado. Los empresarios nariñenses no han aprovechado las oportunidades que ofrece el mercado mundial y regional y han orientado su actividad productiva a atender el mercado interno. Entre los factores económicos que mas incidencia tiene en la empresa Cable Net Sur Ltda. Para el desarrollo de su objeto son la política fiscal y monetaria.

a. Política Fiscal. Conformada por las determinaciones del gobierno en relación al gasto público, los impuestos, transferencias y subsidios, siendo los **impuestos** que a nivel nacional los que ocasionan altos costos sobre las utilidades a distribuir de la empresa, en cuanto a los impuestos regionales por ser empresa nueva y generadora de empleo esta beneficiada a la exención del impuesto de Industria y Comercio que se refiere a impuesto de ingreso percibido y actividades realizadas por la empresa.

b. Política Monetaria. Hace referencia a la regulación del mercado monetario específicamente el manejo de la oferta monetaria y las tasas de interés.

c. La oferta monetaria. constituida por el efectivo (Billetes y monedas) y las cuentas corrientes en poder del público es conocida como cantidad de dinero en circulación o medios de pago. Si la oferta monetaria en circulación es baja las ventas de los servicios de Cable Net Sur se verán afectadas y si por el contrario la oferta monetaria es alta las ventas y por tanto los ingresos de la empresa serán superiores. En cuanto al encaje o garantía que el banco Central establece para las entidades financieras, si este es menor los bancos tendrán más dineros para prestar ya que deben guardar menos dinero como reserva, sucede lo contrario si el encaje se incrementa; los bancos tienen menos dinero para prestar, algunas cuentas corrientes se cierran y la cantidad de dinero en circulación disminuye, actualmente el encaje a disminuido razón por la cual cable Net Sur puede acceder con mayor facilidad a solicitar prestamos bancarios, lo que favorece porque es empresa que esta mejorando continuamente sus procesos con recursos de terceros.

d. Tasas de interés determinadas por la interacción entre la oferta de fondos y la demanda de ellos es decir la preferencia del público por la liquidez, se podría decir que actualmente la oferta de fondos que hacen los ahorradores es superior a la necesidades de la demanda, las tasas de interés bajan lo cual estimula la inversión, las compras aumentado la producción y el ingreso generando condiciones que mejoraran la actividad económica de la empresa.

e. PIB En el segundo trimestre del año 2005 la economía colombiana creció en 5,30% con relación al mismo trimestre de 2004. Frente al trimestre inmediatamente anterior, el PIB aumentó en 2,36%.

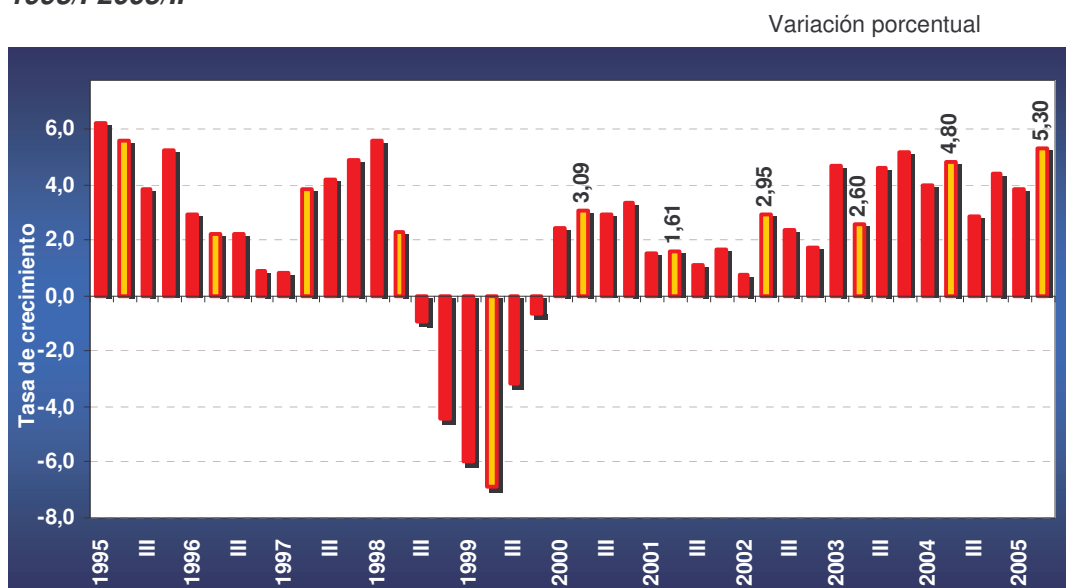
Tabla 20. Evolución PIB

**Producto Interno Bruto
2003 / I - 2005 / II**

Periodo	Variación trimestral %	Series desestacionalizadas
		Variación anual %
2003 - I	1,98	4,69
II	0,20	2,60
III	2,12	4,63
IV	0,79	5,17
2004 - I	0,85	4,00
II	0,97	4,80
III	0,20	2,83
IV	2,34	4,42
2005 - I	0,31	3,86
II	2,36	5,30

FUENTE: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

**Grafica 17. Crecimiento anual del PIB
1995/I-2005/II**



FUENTE: DANE Dirección de Síntesis de Cuentas Nacionales

f. IPC, es un indicador que mide la variación de precios de una canasta de bienes y servicios representativos del consumo de los hogares del país. En octubre de 2005, la variación del Índice de Precios al Consumidor - IPC-, fue del 0.23%. Esta tasa es superior en 0.24 puntos al registrado en octubre de 2004, que fue del -0.01%. En lo corrido del año 2005, los precios al consumidor acumularon una variación del 4.66%. Esta tasa es inferior en 0.23 puntos porcentuales a la registrada para igual período del 2004, cuando fue de 4.89%. En los últimos 12 meses la variación acumulada a octubre fue 5.27%. Esta tasa es inferior en 0.63 puntos al registrado en octubre de 2004, que fue de 5.90%. Lo que representa que los hogares cuentan con un sobrante de ingresos que les permite adquirir servicios y bienes diferentes a los primarios o básicos, convirtiéndose este factor en un punto de aprovechamiento de oportunidad para la empresa.

Tabla 21. IPC variación mensual año 2005

**IPC. Variación mensual, según niveles de ingreso
Octubre 2005**

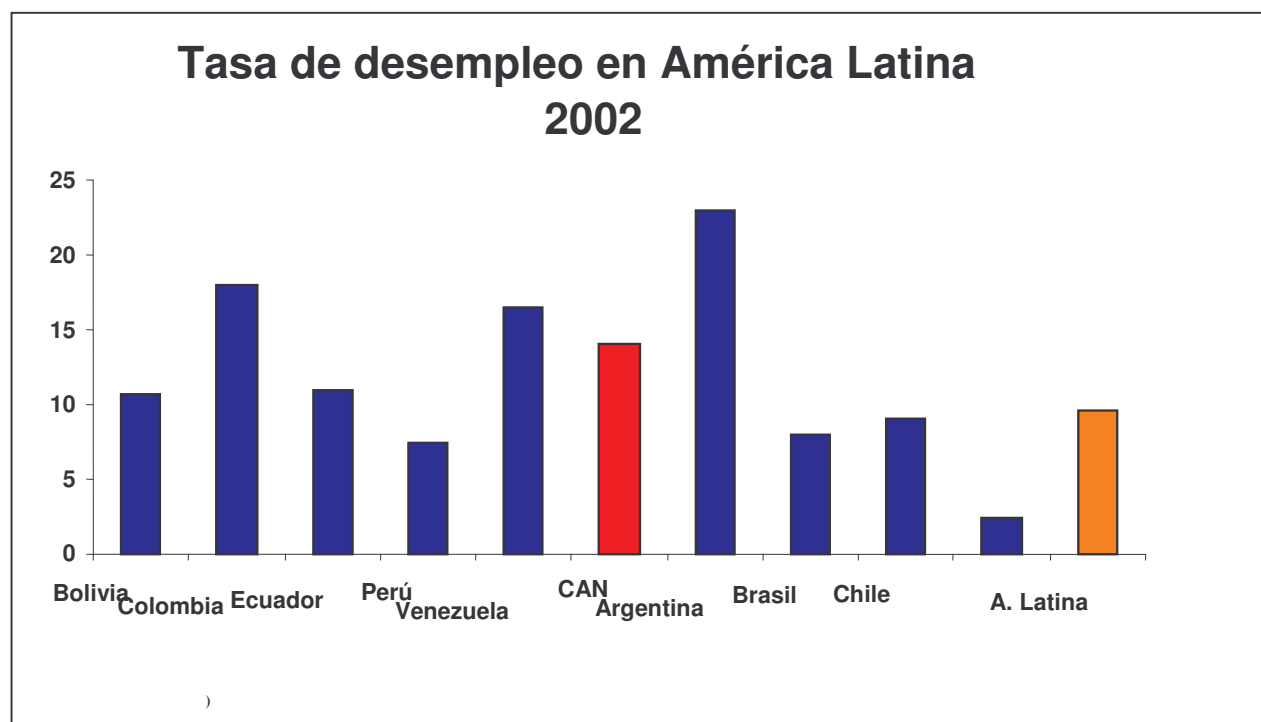
Niveles de ingreso	Indice 2005		Variación %		Diferencia puntos porcentuales
	Octubre	Septiembre	Octubre		
			2004	2005	
Bajos	165,49	165,02	0,01	0,28	0,27
Medios	160,64	160,28	-0,02	0,22	0,24
Altos	156,36	156,06	-0,02	0,19	0,21
Total	160,87	160,50	-0,01	0,23	0,24

Fuente: DANE

g. El desempleo. La tasa de desempleo para el Total Nacional fue de 15,6% en diciembre/ 2002 dos puntos mas que en diciembre del año pasado. En el mismo período del 2001 había sido de 13,5%. El número de desocupados en el último año fue de 3.117.000 personas. El desempleo en Colombia ha crecido al mismo ritmo que ha descendido la tasa de crecimiento. En los años de recesión la tasa de desempleo creció 8 puntos porcentuales.

Actualmente se requieren medidas complementarias para reactivar la economía. En el estrato 1 por ejemplo el desempleo pasa del 25%. Esto es incubar una bomba social que se debe desactivar cuanto antes con el concurso del gobierno, el sector productivo y los trabajadores. Esta es quizá la razón más poderosa para que los principios de solidaridad y compensación se apliquen en aras de la reactivación económica y social. Veamos en la gráfica la situación del desempleo en Colombia comparada con los países Latinoamericanos y la Comunidad Andina de Naciones, durante el año pasado. Después de Argentina, Colombia ocupó el poco honroso segundo lugar.

Grafica 18. Tasa de desempleo en América Latina



FUENTE: CEPAL

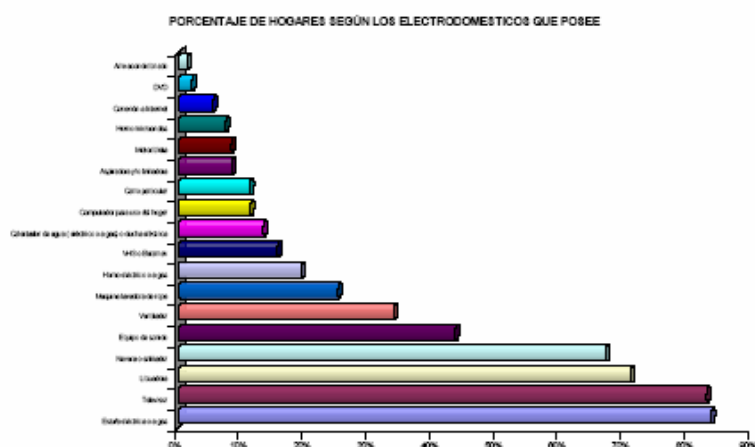
3.2.1.6 Factores socioculturales. La dimensión sociocultural contempla los sectores de educación, salud, cultura, recreación, deportes, niñez, juventud, ancianos y grupos étnicos. En la actualidad ya no necesariamente se está dominado por la cultura occidental, cada vez hay un mayor respeto por la diversidad, la nueva ciudad se está convirtiendo en un espacio de encuentro de diversas expresiones culturales, lo cual enriquece las posibilidades de una convivencia colectiva y la atracción internacional, creando al mismo tiempo, una perspectiva empresarial que permita atender intereses y expectativas diferentes. El paulatino incremento de la mujer en el mercado laboral y los cambios culturales de fin de siglo están generando nuevas demandas de servicios en los conglomerados urbanos.

a. Estructura de gastos del hogar y su relación con el servicio de televisión

La televisión es un bien necesario. En economía suele hacerse la diferencia entre los bienes necesarios y de lujo. Esta categoría se aplica tanto a los gastos corrientes en televisión, como a la compra de televisor. Los hogares colombianos le dan prioridad a la compra de este electrodoméstico, frente a la de cualquier otro,

a excepción de la estufa. En cuanto al gasto en suscripción a televisión, éste tiene el mismo comportamiento que el gasto en alimentos que es el bien típicamente necesario. La televisión empieza a ser un bien de lujo únicamente en los niveles de estrato alto.

Grafica 19. Porcentaje de hogares según los electrodomésticos que posee

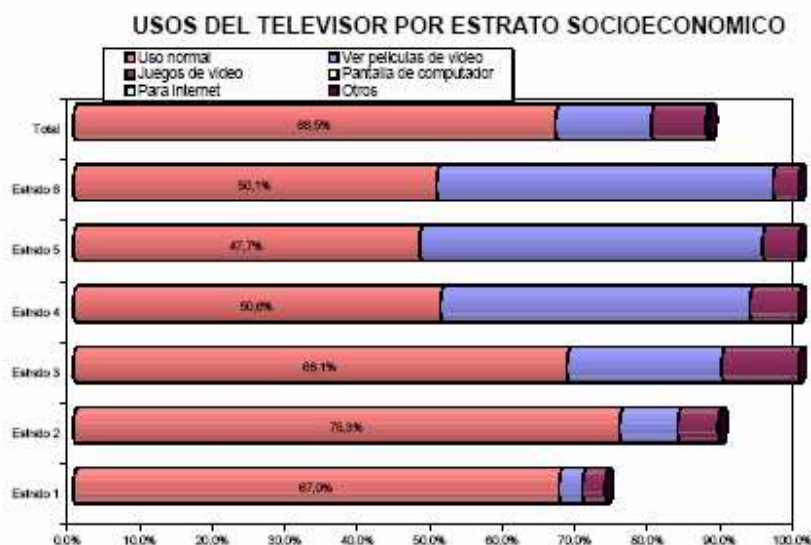


Fuente: Resultados encuesta ECV

Desde el punto de la política pública y de la regulación esta conclusión es muy importante. Los resultados de la ECV muestran que las familias consideran que tener televisión y pagar por ver televisión es una prioridad en sus preferencias de gasto. Es evidente que esta opción de los demandantes implica un compromiso por parte de los oferentes. Un bien tan querido por los hogares tiene que ser de calidad. Y de ahí nace la importancia crucial que tiene la regulación. La tenencia de aparato de televisión está altamente asociada al poder adquisitivo del hogar. El 83% de hogares en Colombia poseen por lo menos un televisor, dicha penetración es mayor en los hogares de estratos de los niveles socio-económico 3,4,5,6 encontrándose en este último una penetración total.

Los usos adicionales del televisor están asociados a los hogares de nivel socio-económico alto. En los hogares de escasos ingresos y en los ubicados en regiones con menores índices de calidad de vida, el uso del televisor predominante es el uso normal. Mientras que en zonas como Bogotá, el televisor empieza a cumplir otras funciones.

Grafico 20. Usos del Televisor por estrato económico



FUENTE: Encuesta Comisión Nacional de Televisión

En Colombia la violencia representada por los militantes de las FARC, de las Autodefensas y el narcotráfico han generado un ambiente desfavorable para el desarrollo de las empresas ya que hay temor a realizar inversiones, en los últimos años el conflicto se ha intensificado en un 45%. En cuanto a la inversión privada que en 1994 representada un 15.1% en los últimos años ha disminuido a un 6.6%.

El análisis de los indicadores educativos arrojados por los censos muestran que la población colombiana durante la segunda parte del siglo XX, ha mejorado sustancialmente en materia educativa. Durante este tiempo, "el país ha hecho esfuerzos importantes a través de aumentos en el gasto público en educación, encaminados a disminuir el analfabetismo y expandir el sistema educativo Tal como puede apreciarse en el cuadro, la tasa de analfabetismo ha tenido un significativo descenso; sin embargo, todavía persisten diferencias preocupantes entre el ámbito rural y el urbano y entre hombres y mujeres.

Tabla 22. Tasas de analfabetismo

Tasas de analfabetismo, población de 15 años y más

	1964	1973	1985	1993
Total	37,7	27,1	20,6	15,6
Hombres	35,0	25,2	19,5	14,5
Mujeres	40,2	26,9	21,6	19,5
Cabeceras	21,1	15,0	12,1	8,9
Resto	49,7	41,3	34,7	30,2

Fuente: DANE, 50 años de estadísticas educativas, p.112

En cuanto a salud ha tenido un lento progreso ya que los gastos son mayores a los ingresos percibidos por la prestación del servicio. En la Salud pública Las cifras disponibles muestran dos tendencias contrapuestas en el campo de salud pública. De un lado, la mortalidad infantil y la atención y el cuidado prenatal presentan progresos evidentes con posterioridad a la aprobación de la Ley 100. De otro lado, las coberturas de vacunación han caído de manera dramática en los últimos años. En particular, las coberturas de vacunación del Programa ampliado de inmunización (PAI) han venido cayendo desde 1996. Los mayores descensos se presentan en los años 1998 y 1999 con alguna recuperación en los presentes años. Con la Ley 100 de 1993 el país ha avanzado en la ampliación progresiva de la seguridad social con equidad. A pesar del estancamiento que presentó en los últimos años, la afiliación al régimen subsidiado en salud se expandió hasta cubrir más de 11 millones de colombianos pobres. Sin embargo, las coberturas siguen siendo bajas. Las razones residen en el sostenimiento de un gasto hospitalario que creció más allá de la propia capacidad de los hospitales públicos para financiarlo con la venta de servicios. En síntesis, el sistema se encuentra hoy atascado en un círculo vicioso: la cobertura de aseguramiento no crece pues una importante cuantía de recursos se dedica a subsidiar la oferta y los subsidios a la oferta se mantienen pues el aseguramiento no crece.

Adicionalmente, la transformación de subsidios de oferta a demanda en los últimos años no contribuyó a ampliar la cobertura ya que los recursos adicionales fueron dirigidos a cubrir la brecha de financiamiento de los hospitales públicos⁹⁰. De esta manera, para poder avanzar en la meta de cobertura universal es imperativo intervenir y reestructurar la operación de los hospitales públicos. Esto requerirá la acción coordinada de los gobiernos nacional y territorial para cofinanciar el ajuste hospitalario y suministrar incentivos correctos para su funcionamiento.

b. Calidad de vida urbana. En los últimos cincuenta años, Colombia ha registrado una fuerte tendencia a la urbanización. En 1951 del total de la población, la urbana representaba el 40% , en 2002 representa aproximadamente el 72%. Este rápido crecimiento dio pie a un proceso de urbanización no planificado que ha presionado la demanda por recursos naturales, servicios e infraestructura, y ha alterado la calidad de vida de los habitantes de las ciudades.

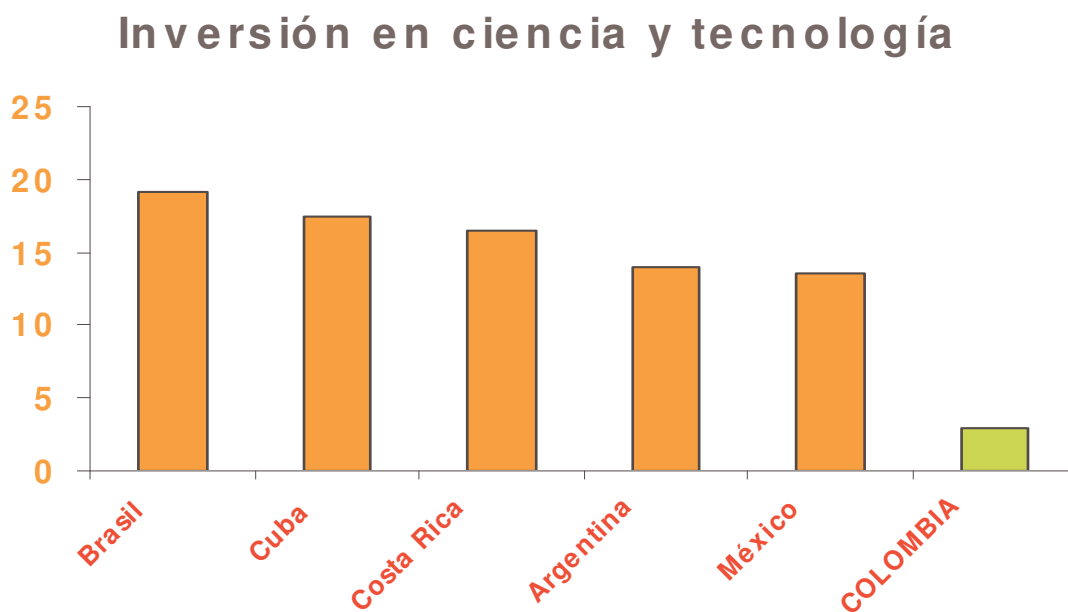
A través de las políticas de mejoramiento de la calidad de vida urbana, se busca promover una sociedad más equitativa, en la cual los habitantes de las ciudades tengan acceso a vivienda, servicios y bienes públicos de calidad. En particular, el acceso a bienes públicos (bibliotecas, parques y escenarios deportivos) constituye una forma integral de crear equidad, no sólo porque es más expedita que otras estrategias redistributivas, sino porque propicia la interacción entre individuos de diversos grupos socioeconómicos. Las principales limitantes para la planificación y el desarrollo sostenible de las ciudades son el rezago de información (especialmente de información catastral), la debilidad de los procesos de ordenamiento territorial, y la baja capacidad de planeación y gestión ambiental de algunos municipios. Actualmente, 691 municipios en su área urbana y 624 en su área rural, presentan atrasos de más de cinco años en la actualización catastral, y 40% del total de municipios del país aún no han culminado el proceso de formulación de sus planes de ordenamiento territorial. Entre los principales problemas físicos de las ciudades colombianas se cuentan la presencia de asentamientos en zonas de riesgo, el déficit en espacio público y las deficiencias en la calidad en los servicios públicos y el transporte. Cerca de 86% de la población está ubicada en zonas de nivel medio y alto de amenaza sísmica. Las ciudades y áreas metropolitanas están lejos de alcanzar el mínimo de 15 m² de espacio público por habitante. El transporte urbano es, en general, deficiente: las vías de muchas ciudades están en franco deterioro y el parque automotor presenta un elevado promedio de edad.

3.2.1.7 Factores Tecnológicos. La competencia ya no será entre productos y servicios sino entre conceptos innovadores de negocios. La creación de capacidades de innovación en ciencia y tecnología, y la formación de talento humano, constituyen el verdadero anclaje para la nueva industria del conocimiento y a traer la inversión extranjera con mayor compromiso y durabilidad. Las estadísticas de la OECD muestran que entre un 50% y un 80% del esfuerzo en I&D de los países desarrollados, corresponde al sector privado. Las empresas con cultura de innovación, crean un escenario de alta competitividad donde se valora el talento humano creativo, y se promueven alianzas con universidades y grupos de investigación en la frontera del conocimiento.

Las empresas deberían superar el trabajo aislado y optar por integrarse a redes y clusters de innovación, para responder a la tendencia mundial, caracterizada por

una competitividad de sistemas territoriales de promoción local y regional, polos y parques tecnológicos y otros escenarios interactivos de innovación, dentro de un contexto de bloques económicos. En Colombia se requiere un importante desarrollo de programas estratégicos de innovación y competitividad para apoyar la reactivación de los sectores productivos, impulsar la creación de empresas en áreas de nuevas tecnologías, favorecer el empleo en las regiones, promover las exportaciones y retomar el camino hacia un mayor crecimiento económico. Una de las contribuciones hechas por Krugman (1991) se basa en la importancia que originan las diferencias en los clusters en las firmas. Los costos de transporte, el incremento del retorno a la inversión, y la demanda, explican ahora la concentración de la producción. Las firmas elegirán la localización de la producción para servir una demanda local mayor, básicamente por la existencia de economías de escala. Se enfoca en este estudio el análisis de la ciencia y tecnología como factor de competitividad haciendo énfasis entre región y conocimiento.

Grafica 21. Inversión en ciencia y tecnología



Fuente: Nieto, Jorge Enrique (2002)

En el sector tecnológico lo de mayor relevancia en la actualidad son la información y las comunicaciones las cuales tiene un profundo impacto en todos los ámbitos de las actividades humanas. La interacción de tres áreas tecnológicas que son la informática (computadores), telecomunicaciones y la transferencia y procesamiento de datos e imágenes, han revolucionado las formas

de producción y el modo de vida. El acceso y uso de tecnologías y sus aplicaciones en la salud, la educación, la prestación de servicios, la producción de bienes o el control ambiental están dando lugar a las llamadas sociedades de la información. La revolución generada por las tecnologías de la información y las comunicaciones ha ocasionado la posibilidad de convivir en una auténtica “Aldea Global” donde personas y grupos geográficamente dispersos pueden interactuar en tiempo real a través de internet o del correo electrónico. Así la globalización va más allá de la apertura de mercados y de la internacionalización de la economía.

El progreso científico tecnológico es un propulsor de la sociedad de conocimiento que abre nuevas oportunidades de producción y desarrollo encerrando grandes desafíos y peligros de desigualdad para quienes carecen de tecnologías. La tecnología y la calidad están en el corazón como estrategia competitiva para la competencia a largo plazo. Mediante la apropiación del conocimiento científico, tecnológico y políticas de calidad total, las cuales generan una competitividad sostenible para conquistar nuevos mercados y permanecer en ellos. Se requieren políticas gubernamentales de fomento y capacitación para que el sector empresarial pueda contar por lo menos con el mismo instrumental de apoyo con que cuentan las empresas de otros países con los cuales, de fuerza debemos competir.

Las empresas que quieren entrar y mantenerse en los mercados competentes deben:

- Apropiar y adaptar tecnologías en la empresa: La empresa Cable Net Sur debe tener la capacidad de descubrir que tecnologías refuerzan su estrategia competitiva diseñando planes para su desarrollo y apropiación. Si la empresa quiere lograr competitividad debe tener dominio sobre la tecnología que le permitan mejorar la calidad, rebajar costos, o diferenciar los servicios. Transferencia Internacional de tecnología: La empresa debe adquirir tecnologías internacionales con el fin de tener éxito y liderar con modernización en el sector de las telecomunicaciones.
- Estrategias de Modernización: El objetivo de la política tecnológica es crear un clima propicio para la innovación, la productividad y la calidad en todos los sectores económicos por lo cual la empresa deberá asignar recursos especiales para el fomento de la innovación y la competitividad en la prestación de sus servicios.

3.2.1.8 Factores Político Jurídicos. La Ley 182 de 1995 establece en su artículo 1, la naturaleza jurídica, técnica y cultural de la televisión de la siguiente manera: " La televisión es un servicio público sujeto a la titularidad, reserva, control y regulación del Estado, cuya prestación corresponderá, mediante concesión, a las entidades públicas a que se refiere esta ley, a los particulares y comunidades organizadas, en los términos del artículo 365 de la Constitución Política. Técnicamente, es un servicio de telecomunicaciones que ofrece programación dirigida al público en general o a una parte de él, que consiste en la emisión, transmisión, difusión, distribución, radiación y recepción de señales de audio y video en forma simultánea. Este servicio público está vinculado intrínsecamente a la opinión pública y a la cultura del país, como instrumento dinamizador de los procesos de información y comunicación audiovisuales."

El artículo 2 de la misma ley establece los fines del servicio: " Los fines del servicio de televisión: son informar, educar, informar veraz y objetivamente y recrear de manera sana. Con el cumplimiento de los mismos, se busca satisfacer las finalidades sociales del Estado, promover el respeto de las garantías, deberes y derechos fundamentales y demás libertades, fortalecer la consolidación de la democracia y la paz, y propender por la difusión de los valores humanos y expresiones culturales de carácter nacional, regional y local. El artículo 19 ibidem define la televisión cableada y cerrada como aquella en la que la señal de televisión llega al usuario a través de un medio físico de distribución destinado exclusivamente a esta transmisión, o compartido para la prestación de otros servicios de telecomunicaciones de conformidad con las respectivas concesiones y las normas especiales que regulan la materia. No hacen parte de la televisión cableada, las redes internas de distribución colocadas en un inmueble a partir de una antena o punto de recepción.

A través de la Ley 72 de 1989 y sus decretos reglamentarios 1900 de 1990 y el decreto 1794 de 1991 se eliminan los monopolios, se otorgan concesiones para la prestación de los servicios locales y de larga distancia por empresas públicas o privadas y permite la libre competencia para los servicios de valor agregado. El decreto 1901 de 1990 fortalece el Ministerio de Comunicaciones para el desarrollo y cumplimiento de políticas. El Decreto Ley 2122 de 1992 crea la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones, que luego es reformada por la Ley 142 de 1994. La Ley 142 de 1994 establece un nuevo orden para la eficaz prestación de los servicios públicos domiciliarios y estimula la competencia. En 1995 Telecom empieza a transformarse para convertirse en una empresa competitiva y eficiente. Se expide la ley 182, para adecuar el servicio de televisión a la Constitución de 1991. Al crear la Comisión Nacional de Televisión, el Ministerio de Comunicaciones ya no tiene más la competencia en ese servicio.

Bajan el precio de las computadoras y se abre la puerta para Internet. Las Leyes de televisión Nos. 182 de 1995 y 335 de 1996, crean la televisión privada en Colombia. Estas regulaciones generan cambios profundos en la prestación del servicio de telecomunicaciones en el país, lo cual abre enormes posibilidades para nuevos operadores y nuevos servicios que a su vez generan una amplia gama de requerimientos de I+D a los cuales deberemos dar atención. El 2004 trajo para Colombia nuevos retos e impuso una dinámica que se enmarcó en escenarios de apertura y globalización. La normatividad y los proyectos publicados por el Ministerio de Comunicaciones y la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones (CRT), aunados al proceso de negociación del Tratado de Libre comercio entre los países andinos y Estados Unidos y el advenimiento de nuevos operadores en el escenario nacional, no solo modificaron el mapa de jugadores en nuestro mercado sino que develaron la necesidad que tienen las empresas de dimensionar el impacto y reestructurar sus planes de negocio de cara a la competencia que se avecina.

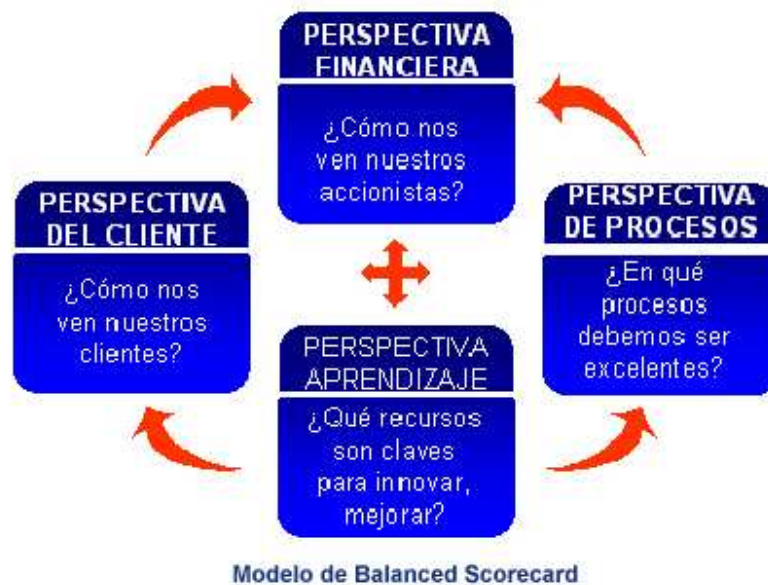
El Gobierno Nacional, ante la inminencia de los cambios, diseñó a través de la Agenda Interna un proceso de reuniones conjuntas con el sector, esperando con lo anterior definir y tomar las acciones estratégicas para el país, en el corto, mediano y largo plazo; tendientes a mejorar la competitividad de su aparato productivo, acogiendo como base, las necesidades de reconversión que pueden requerir algunos sectores para ser competitivos, entre ellos el de telecomunicaciones. Vale la pena resaltar la prórroga otorgada por el Ministerio de Comunicaciones hasta el año 2014 de los contratos de concesión a las empresas de telefonía móvil celular y las modificaciones a sus contratos para que puedan operar en la banda de 1900Mhz, en adición a su actual funcionamiento sobre la banda de 850Mhz, posibilidad contemplada en el Decreto 4234 de 2004. Adicionalmente, fueron expedidos varios proyectos que marcarán el rumbo de la política en comunicaciones para los años venideros, entre ellos, el Ministerio de Comunicaciones y la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones presentaron el documento "Promoción y Masificación de los Servicios de Banda Ancha en Colombia" cuyo objetivo es dictar los lineamientos y establecer las acciones necesarias para lograr una mayor penetración de estos servicios y el "Documento de Política VoIP", encaminado a abrir la discusión sobre el mecanismo de implantación para servicios soportados en IP en el país, en especial VoIP, dentro del marco regulatorio colombiano, caracterizado por la regulación por servicios. La Resolución 689 del 21 de abril de 2004, hace parte también del paquete normativo que se expidió en el 2004. Esta disposición es considerada la "norma inalámbrica unificada". porque armonizó y reunió los sistemas de acceso inalámbrico de uso libre, entre otros, Wi-Fi y bluetooth.

Programa de la comisión nacional de televisión para defender a los operadores legales. Del total de operadores que prestan el servicio público de televisión por

cable, han sido detectadas aproximadamente 750 empresas ilegales o clandestinas. La cifra es alarmante, y preocupa tanto al gobierno como a los empresarios legales, que han hecho millonarias inversiones para obtener una licencia, instalar costosos equipos, generar empleo y contribuir al desarrollo económico del país. Ante tal situación, la COMISIÓN NACIONAL DE TELEVISIÓN, en cumplimiento de las funciones que le asignan la Constitución y la Ley, ha diseñado un programa de divulgación publicitaria, para apoyar el plan de CONTROL Y VIGILANCIA, cuyo objetivo es alertar a los usuarios acerca de la legalidad del servicio de TV por cable prestado por los concesionarios autorizados por la CNTV. La CNTV iniciará la campaña con un mensaje institucional que será difundido en tiempos TRIPLE A en todos los canales a nivel nacional y regional. De esta manera no habrá una sola empresa o persona que preste el citado servicio, que no se dé por enterada de la campaña del gobierno contra las diferentes modalidades de piratería.

Como complemento, los usuarios recibirán junto con las facturas de las empresas de servicios públicos, un plegable que contiene el listado completo y las líneas telefónicas, donde podrán consultar, sugerir o denunciar anomalías en la prestación del servicio de televisión por cable. El usuario que haya contratado o contrate el servicio de televisión por cable con un operador ilegal, correrá el riesgo de perder la señal de televisión, y el dinero pagado por el servicio. del apoyo y colaboración de la comunidad durante el desarrollo de esta campaña, dependerá la eficaz aplicación de los correctivos por parte de la CNTV. La Comisión Nacional de Televisión expidió un acuerdo por el cual los concesionarios de televisión por suscripción, cableada y satelital pagarán directamente a la CNTV, como compensación por la explotación del servicio, el 7.5 por ciento del total de los ingresos brutos mensuales, provenientes exclusivamente de la prestación de estos servicios.

Grafica 22. Modelo Integrado de Planeación estratégica



Modelo Integrado de Planeación Estratégica

3.2.2 análisis del micro ambiente. Con fundamento en la información que antecede, y teniendo en cuenta que la ciudad se encuentra dividida en comunas, se procedió a realizar las respectivas averiguaciones sobre la densidad poblacional, relacionándolos con los datos geográficos de cantidad de manzanas viviendas, ubicación de estratos, etc. y concomitantemente, se procedió obtener la información sobre los lugares que tenía cubierto Cable Unión, trasladándolo esto a los mapas correspondientes, que para el efecto se obtuvo y levantó. Realizada la valoración de la información anterior, se procedió a establecer la ubicación de los sectores potenciales teniendo de vista siempre los sectores en los cuales se encontraba Cable Unión y en los que no se encontraba para poder tomar una decisión que permitiera realizar las prioridades para el suministro del servicio y desde luego para los aspectos técnicos.

3.2.2.1 Competencia Nivel Regional: El servicio de Cable Net sur Ltda. se divide en dos aspectos: El de Televisión y el de Internet, por cuya razón sectorizaremos la competencia en estos dos sectores:

- a. **Servicio de Televisión:** De conformidad con la modalidad de servicio por cable, debidamente autorizado por la Comisión Nacional de Televisión, en el medio, solo existe como competencia la empresa CABLE UNION DE OCCIDENTE, pues es cierto, que por la modalidad radiada de manera permanente ingresan los canales privados de RCN, CARACOL, CANAL 1, y los INSTITUCIONALES.
- b.

Cable unión de occidente. Es una empresa que tiene como ventajas competitivas ante Cable Net Sur Ltda las Siguientes:

1. Tener un mercado de usuarios en actividad.
2. Tener un nombre reconocido en el medio.
3. Su agresividad con los métodos en contra de su competencia, así sea ilegal.
4. Contar aún con la pasividad de la Comisión Nacional de Televisión en el control de su mala instalación de redes.
5. Tener una experiencia y conocimiento en el medio.
6. Disponer ya de una publicidad en curso.

b. Servicio de Internet. En este servicio, la competencia ya no es Cable Unión de Occidente, por cuanto no presta este servicio, sino otros operadores, que podríamos dividirlos en dos grupos, los que prestan el servicio utilizando la vía telefónica ordinaria y los que utilizan otros medios como el cable y la vía de microondas o radiada.

- **Primer Grupo**

En este grupo, el de la vía telefónica, se encuentran los siguientes operadores: Telecom., ETB, E.P.M. y los que distribuyen tarjetas.

En Pasto, se encuentran como operadores los siguientes:

Telecom.- Quien además de hacerlo directamente, lo hace a través de otras tres firmas en Pasto. Ventajas. Telecom. tiene un amplio reconocimiento en el país, es una entidad que tiene capital público y ha recibido el respaldo gubernamental, tiene un gran presupuesto en el campo publicitario y tiene la capacidad técnica y administrativa para poder prestar el servicio internet.

- **Segundo Grupo**

En este grupo hay otras alternativas, como son los de cable y los radiados:

Esta competencia es baja, pues el sistema no se ha difundido y como se repite tiene, dificultades por su no gran confiabilidad, debido a que está expuesta a múltiples factores que pueden hacer caer la señal.

3.2.3 Evaluación de oportunidades y amenazas. *En cuanto a Las oportunidades que la empresa puede aprovechar del sector se encuentran:*

- Ubicación estratégica en la cuenca del pacífico cerca del canal del Panamá que le permite acceder a mercados mundiales en rápido crecimiento.
- Buena disponibilidad y belleza de los recursos naturales, recursos humanos con una ética del trabajo y amabilidad y cadenas desarrolladas que participan en mercados nacionales y extranjero en franca expansión.
- Tradición empresarial y organización de una economía de mercado sujeta a la disciplina de la competencia.
- Ambiente democrático y multiétnico.
- Liderazgo empresarial de algunos gremios y organizaciones, desarrollo de Universidades y entidades de investigación y transferencia de tecnología.
- Interés del capital extranjero y/o multinacional para la inversión en varias cadenas.

- Positivas perspectivas de los mercados internacionales de la CAN y del Mercosur en algunos segmentos específicos para la producción de las cadenas de: cafés especiales, cacao, palmitos enlatados (a partir de la palma de chontaduro), artesanías, derivados lácteos, productos forestales, servicios turísticos, y artesanías. En los mercados nacionales existen perspectivas para los productos de las cadenas de la papa y de la caña panelera, sin descontar importantes nichos en el mercado mundial
- Estratégica localización geográfica por la vinculación real de la región costera nariñense con Ecuador, que será consolidada con la conclusión a corto plazo de la carretera Tumaco-Esmeraldas, cerrando el anillo Tumaco-Esmeraldas-Quito-Pasto. Debe tenerse en cuenta el acceso de la región al eje vial Quito-Bogotá en la intersección de la vía San Miguel (frontera con Ecuador)-Neiva-Bogotá (componente de la troncal del Magdalena). En el plano científico y turístico, debe hacerse referencia a la posibilidad de integración con las Islas Galápagos, región única en el mundo por sus características en el desarrollo de la evolución de especies vegetales y animales. Así mismo, el posible acceso a la carretera Marginal de la Selva - componente de la vía andina que incluye a Santacruz-La Paz-Villavicencio-Arauca-; en Colombia dicha marginal inicia con el Puente Internacional en el río San Miguel continua por las localidades y ciudades de: Florencia, Villavicencio, Espinal, Aguazul, Tame y Arauca, para integrarse enseguida con la red vial venezolana. La cercanía al canal de Panamá es una ventaja comparativa con relación a los países de América del Sur.
- En un tercer nivel es pertinente mencionar la idea de vincular el flujo de bienes y personas entre Colombia, Ecuador, Perú y Brasil, con base en construcción de un corredor multimodal Pan-amazónico, cuyos principales centros de servicios serían: Tumaco, Manaos y Belem del Pará –idea que está siendo ambientada en el marco de los estudios que realiza el Cifsa, Centro de Integración Fluvial de Suramérica, organismo que es promovido con la asesoría de las universidades MIT y Harvard y con el apoyo de la GIF de Japón.
- La región nariñense es susceptible de convertirse en centro de producción y de servicios hacia los países de América del Sur, y los países de la Cuenca del Pacífico.
- Biodiversidad y diversidad cultural. Es poco común encontrar en un corredor imaginario de apenas doscientos kilómetros, la presencia de los tres principales ecosistemas de América Latina: pacífico, andino y amazónico, con las mayores densidades de biodiversidad del mundo en algunas especies de flora y fauna, y con alto grado de endemismo; la franja costera nariñense hace parte de Chocó biogeográfico, ecosistema único en el mundo

y de interés nacional e internacional. En la cadena de recursos y productos forestales se cuenta con la ventaja natural de un reducido ciclo vegetal para las especies exóticas maderables, con relación a los países del sur del continente.

- El patrimonio cultural de la región se encuentra entre los más importantes y antiguos de América, realidad susceptible de explotar en diversas dimensiones de la actividad humana.
- Potencialidad de generación de energía hidroeléctrica y geotérmica en cantidades suficientes para apalancar el desarrollo regional con proyección internacional.
- Desarrollo de la tecnología de comunicaciones y de los servicios de alto valor agregado, como soporte a las actividades económicas mencionadas.
- Disponibilidad de acervo científico y tecnológico en el mercado.
- Reforma y modernización del estado regional y local, como contraparte al interés y probables decisiones de implantación del capital internacional.

Las Amenazas del sector para la empresa son:

- Regular calidad y cobertura de los servicios del gobierno regional-local tales como educación en todos los niveles, servicios públicos domiciliarios, y servicios de apoyo a la producción; entre estos cabe resaltar las grandes limitaciones en la operación de los aeropuertos regionales. El sistema político no es visto con confianza y son frecuentes los cargos por corrupción y clientelismo. Tal situación es preocupante puesto que la confianza en el sistema político es fundamental para la inversión productiva.
- La inversión nacional y extranjera es muy baja.
- Baja capacidad de oferta y calidad de servicios portuarios en el municipio de Tumaco.
- Desfase estructural entre la oferta y demanda de Ciencia y Tecnología, relacionadas con las dimensiones empresarial y social.
- Débil coordinación inter gremial para la gestión de macroproyectos de interés regional y aún local.

- La capacidad de gestión institucional para la ejecución de las políticas públicas se observa limitada.

Las amenazas que soporta el aparato productivo son más del propio invento colombiano:

- Escalamiento del conflicto armado. Las Farc han desplazado a Nariño alrededor de ocho frentes el Eln tiene igualmente presencia, y una disidencia del Epl.
- Avance de los cultivos ilícitos con todas sus secuelas económicas, sociales y ambientales.
- Aceleración de la degradación ambiental, principalmente de los recursos suelos y agua; el primero a causa del manejo cultivo de ilícitos, cultivos tradicionales; el segundo a causa de la tala indiscriminada, la contaminación con efluentes tóxicos, aguas negras y agroquímicos empleados en la producción agraria.
- Riesgos, amenazas naturales, y vulnerabilidad económica y social; en el litoral pacífico existe vulnerabilidad sísmica y en la zona andina riesgos y amenazas por el vulcanismo.

Internet banda ancha. Las empresas de telecomunicaciones opinan que falta compromiso oficial y estímulos para masificar las conexiones de alta velocidad a Internet. Según un estudio reciente de la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones (CRT), las conexiones de banda ancha –o alta velocidad– tuvieron un crecimiento importante en Colombia en el 2003, pero mantienen un nivel de penetración inferior al de otros países. En Colombia hay tres millones de usuarios de Internet, pero sólo 190.000 usan DSL y 220.000 emplean conexiones de cable (las dos tecnologías de banda ancha más difundidas). Otro problema es que estos servicios están concentrados en unas pocas ciudades. Debido a ello, según el director de la CRT, el Ministerio de Comunicaciones presentará un proyecto de acuerdo regulatorio y político que contemplará medidas tan agresivas como la ‘desagregación del bucle’; eso significa que se obligaría a los operadores a arrendar sus redes telefónicas a terceros para que estos masifiquen planes de alta velocidad a Internet (DSL trabaja sobre líneas telefónicas comunes).

Pero, ¿es solo la falta de competencia lo que ha impedido que se masifiquen las conexiones de alta velocidad en Colombia? Esa fue una de las inquietudes que se planteó durante el foro “Banda Ancha y su Desarrollo en Bogotá”, realizado durante el certamen empresarial Colombia Virtual 2004, de Fenalco. En el foro

participaron representantes de ETB, Telecom, Orbitel, EPM Bogotá, Flycom y S3 Wireless, quienes presentaron su visión sobre las barreras y tropiezos que ha tenido la expansión de las conexiones de alta velocidad.

Los panelistas coincidieron en afirmar que la discusión no debe centrarse en la desagregación del bucle, sino en otros factores. “Falta un mayor compromiso del Gobierno en dos frentes: incentivos fiscales y arancelarios para la inversión en infraestructura (equipos), así como en campañas pedagógicas que eduquen al usuario sobre los beneficios de la banda ancha. Mucha gente aún no entiende el concepto”. El director de mercadeo de EPM Bogotá, reconoció que si bien los operadores se han concentrado en el desarrollo de sus redes, han descuidado otros factores clave de la masificación de banda ancha, como los contenidos. “Mientras no exista una razón para tener una conexión de alta velocidad, será difícil que las personas y las empresas vean el valor y el beneficio de la tecnología”, explicó. Tal afirmación se refiere a la escasez de contenidos multimedia (juegos en línea, TV por demanda, películas digitales, música en línea, etc.) para el mercado local, así como de aplicaciones para empresas (de correo, colaboración e Internet, por ejemplo). Incluso, los panelistas advirtieron que las políticas oficiales de masificación de tecnología no han sido suficientes e incluso contrarias, en alusión al tema del retorno del IVA a los computadores, lo que limita el número de PC en hogares y empresas y, por ende, las opciones de negocio sostenible para ellos como operadores. Así mismo, señalaron que, pese a las adversidades, han desarrollado planes especiales de banda ancha para pequeñas y medianas empresas, la mayoría de ellos con ofertas conjuntas –o paquetes de planes de llamadas locales y de larga distancia.

Internet Banda Ancha. Es el término que se usa para las conexiones de alta velocidad a Internet, como las de cable y DSL. Suelen ofrecer velocidades de 64, 128, 256 o más kilobits por segundo (la telefónica llega hasta 56 Kbps) y tienen beneficios adicionales. A diferencia de las conexiones conmutadas (las tradicionales por la línea telefónica), las de banda ancha pueden usarse las 24 horas del día por el mismo precio. Estas conexiones son permanentes (basta con abrir el navegador para entrar a Internet, sin necesidad de marcar un teléfono) y no ocupan la línea telefónica para realizar llamadas. Las conexiones de banda ancha más comunes son las de fibra óptica (cable) y las DSL (estas emplean las líneas telefónicas comunes, pero a velocidades muy superiores). Las de cable suelen ofrecerlas las compañías de televisión por suscripción. Las DSL, por su parte, generalmente son un servicio de las empresas telefónicas. También hay conexiones inalámbricas, por ahora muy enfocadas a empresas, como las que brindan firmas como Flycom y S3 Wireless. Uno de los sectores más prósperos de la economía Colombiana está en pleno movimiento: La televisión por cable y satelital. La integración que solicitaron DirecTV y Sky, desde octubre de 2004, está lista. Las autoridades competentes dijeron que el negocio no se centrara en

un monopolio y le dieron vía libre. La demora de ocho meses se dio porque hicieron estudios de mercado, financieros y técnicos pero en primera instancia se encontró que los documentos presentados por las empresas no estuvieron completos, por lo que se debió reanudar el proceso con más informes técnicos.

Por el otro frente, el de la televisión por cable, se sabe que la empresa de Teléfonos de Bogotá sigue con la idea de comprar una compañía de televisión por cable o de montar un negocio similar en el que se utilice la red telefónica, una de las más grandes de América Latina. Hay muchos interesados en ser socios en el negocio de la televisión por cable en Bogotá con un partner como ETB. Entre quienes pueden estar interesados están Supercable telecomunicaciones, Cable centro, EPM TV en febrero de este año, La ETB estableció una alianza con la compañía de televisión satelital de Gustavo Cisneros. Para establecer planes compactos de telefonía, Internet, televisión y televisión IP, con la que ha conseguido mas de 1000 nuevos clientes en un trimestre siguiendo la tendencia mundial de que el usuario reciba de un mismo proveedor todos los servicios de comunicaciones y entretenimiento, como lo hace en Colombia, TV Cable y EPM.

3.2.4 Fuerzas más significativas de la competencia en el mercado. La naturaleza de la competencia y las fuentes de ventaja comparativa varían mucho de una empresa a otra y de un país a otro, los competidores globales dominan una red de actividades fuera de sus países de origen. Aprovechan ventajas competitivas en todos los eslabones de la cadena económica.

La competitividad no es durable sino existe innovación, tanto a nivel de mercado como de tecnología, tampoco es una situación estática sino un proceso dinámico. Michael Porter destaca cuatro factores que determinan la capacidad de la competencia de una nación y de sus empresas en el mercado mundial: Costos de los factores de producción, Condiciones de la demanda, estrategia, estructura y tipo de competencia que enfrenta la competencia y condiciones existentes en industrias conexas.

3.2.4.1 Diamante de la competitividad

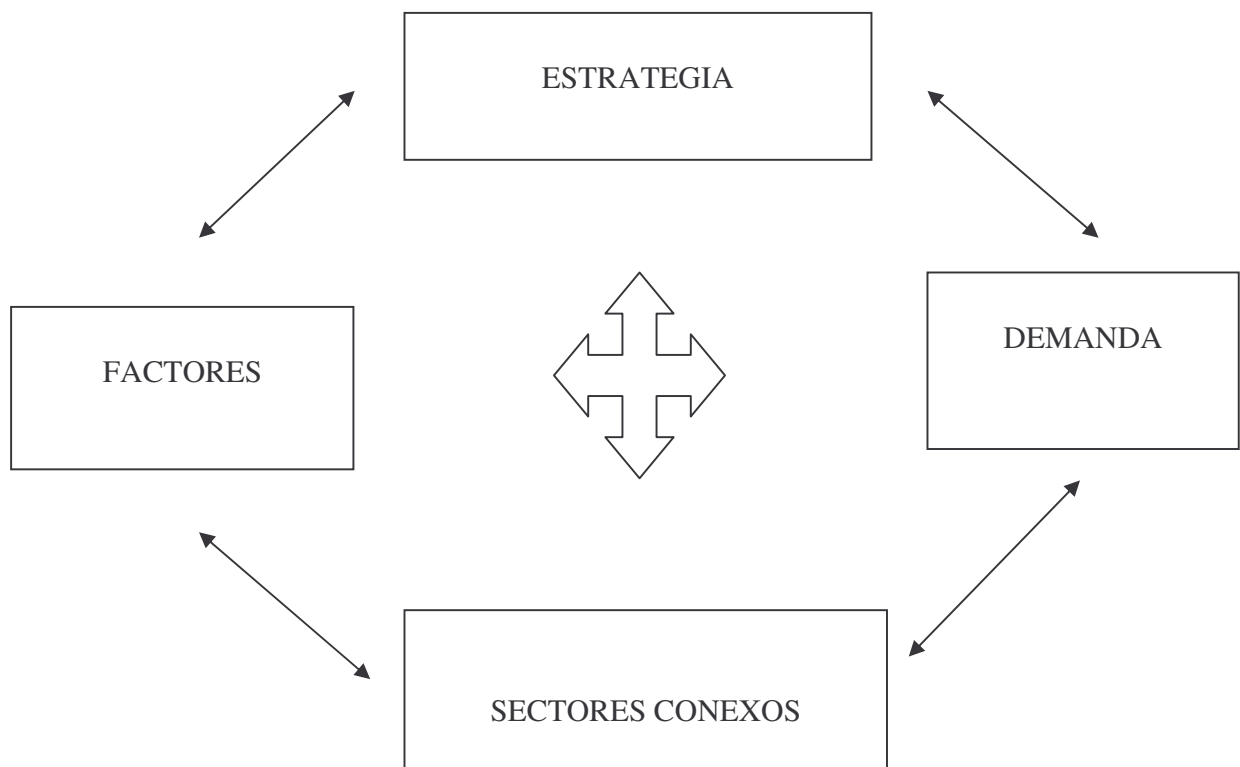
Factores básicos:

Mayor Inversión por los socios de la empresa.
municipio
Disminuir Gastos de Funcionamiento.

Ampliación de cobertura en el
Publicidad más agresiva

Mayor Compromiso por parte de los empleados
 agregado al servicio
 Realización de Estudios de Mercado
 administrativa
 Inventarios de suministros al día
 Contar con una Excelente Satisfacción y atención al usuario.
 Aprovechamiento de la tecnología
 Aumentar los Asociados en la empresa

Incorporación de mayor valor
 Aumento salarial
 Reestructuración



Factores avanzados:

- Ampliación Cobertura hacia otros municipios
- Innovación Constante en Tecnología de avanzada.
- Equipos y material de la mejor calidad
- Implementación del Sistema de Garantía de la Calidad
- Determinación y seguimiento de procesos.
- Adquirir infraestructura propia

Tabla 23. Matriz POAM Empresa Cable Net Sur Ltda

MATRIZ POA M (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio)

Factores	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Amenazas			Oportunidades					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Factores económicos		X						X	
2. Factores Políticos	X						X		
3. Factores Sociales				X				X	
4. Factores Tecnológicos				X			X		
5. Factores Competitivos	X						X		
6. Factores Geográficos					X				X

Tabla 24. Matriz del diagnostico externo POAM Empresa Cable Net Sur Ltda

MATRIZ DEL DIAGNOSTICO EXTERNO POAM

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
ECONOMICOS:									
Inflación				X			X		
Devaluación				X				X	
PIB				X				X	
POLITICOS:									
Constitución			X						X
Normas Impositivas					X		X		
Estabilidad política					X		X		
Congreso					X				X
SOCIALES:									
Tasa de Natalidad		X							X
Distribución del ingreso		X					X		
Desempleo				X			X		
TECNOLOGICAS:									
Nivel de Tecnología	X						X		
Flexibilidad de Procesos	X							X	

Automatización	X							X	
GEOGRAFICOS									
Ubicación	X							X	
Clima		X						X	
Vías de acceso	X						X		
COMPETITIVOS:									
Desregulación del sector financiero				X			X		
Alianzas estratégicas	X						X		
Inversión extranjera en el sector financiero	X							X	
Nuevos competidores				X			X		

Los factores económicos, políticos, jurídicos, sociales, tecnológicos, competitivos y geográficos en general son una amenaza media para la empresa, ya que esta no puede ejercer ningún tipo de control sobre estos factores. En cuanto a los factores económicos tomados en cuenta tenemos la política fiscal, monetaria, el IPC, el PIB, las tasas de interés y el desempleo, que tienen un buen comportamiento haciendo que la economía presente un mínimo desarrollo. En cuanto a los factores políticos jurídico los de mayor relevancia para Cable Net son la constitución, las normas impositivas, la estabilidad política y el congreso, con leyes y normas que de alguna medida favorecen a las empresas del sector telecomunicaciones, pero también con leyes y normas que dificultan su sostenimiento ya que hay libertad de inversión extranjera. Los factores sociales abarcan educación, salud, cultura, recreación, deportes, niñez, juventud, ancianos y grupos étnicos. En la actualidad cada vez hay un mayor respeto por la diversidad, la nueva ciudad se está convirtiendo en un espacio de encuentro de diversas expresiones culturales, lo cual enriquece las posibilidades de una convivencia colectiva y la atracción internacional, creando al mismo tiempo, una perspectiva empresarial que permita atender intereses y expectativas diferentes. El paulatino incremento de la mujer en el mercado laboral y los cambios culturales del nuevo siglo están generando nuevas demandas de servicios en los conglomerados urbanos. Los factores sociales tomados en cuenta corresponden a la distribución del ingreso y los índices de natalidad que son oportunidades medias con un impacto medio mostrando que de aquí se puede generar estrategias que permitan que la empresa pueda llegar a tener mayores usuarios.

Las empresas están superando el trabajo aislado para integrarse a redes y clusters de innovación, para responder a la tendencia mundial, caracterizada por una competitividad de sistemas territoriales de promoción local y regional, como la

empresa cuenta con buena tecnología las variables; nivel de tecnología y flexibilidad de procesos se convierten en oportunidades altas con impacto alto. En cuanto a los factores geográficos, la ubicación, clima y las vías de acceso se convierten en oportunidades altas para la empresa Cable Net Sur Ltda. Aprovechando la ubicación estratégica del departamento. En los factores de competitividad la empresa tiene oportunidades altas en alianzas estratégicas e inversión extranjera en el sector financiero para así poder lograr los objetivos propuestos. La entrada de inversiones extranjeras es una amenaza con impacto alto ya que tiende a acabar con el sector empresarial alto.

Tabla 25. Matriz MEFE para la empresa cable net sur Ltda

MEFE	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
Contar con el respaldo de una empresa que ya esta funcionando en el mercado nacional.	0.05	3	0.15
Alto nivel de tecnología	0.20	4	0.80
Aplicación y manejo de la normatividad relacionada con el servicio de las telecomunicaciones	0.05	3	0.15
Contar con personal directivo de nuestra región	0.05	3	0.15
Ser la empresa pionera en la prestación del servicio de Internet a través de fibra óptica.	0.05	3	0.15
Flexibilidad de procesos	0.05	3	0.15
Ubicación geográfica	0.05	3	0.15
Amenazas			
Con el tratado de libre comercio se da apertura a que entren empresas privadas a que presten servicios que Cable Net ofrece.	0.10	1	0.10
En la región existe un alto posicionamiento en el servicio de televisión por cable de la empresa Cable Unión de Occidente.	0.07	2	0.14
Cada día entran nuevas	0.07	2	0.14

tecnologías para la prestación del servicio de Internet.			
Que cable pacifico busque otra empresa desarrollista en la ciudad de Pasto.	0.10	1	0.10
Falta de oportunidades de trabajo en la región	0.10	1	0.10
Desregulación del sector financiero	0.06	2	0.12
TOTAL	1		2.40

La calificación obtenida en la matriz MEFE es de 2.4, que esta por debajo de la calificación promedia que es de 2.5. La empresa Cable Net sur Ltda. No responde adecuadamente a las oportunidades y amenazas existentes en su sector o industria, no hay estrategias que permitan el aprovechamiento con eficacia de las oportunidades existentes ni se esta minimizando los efectos negativos de las amenazas externas.

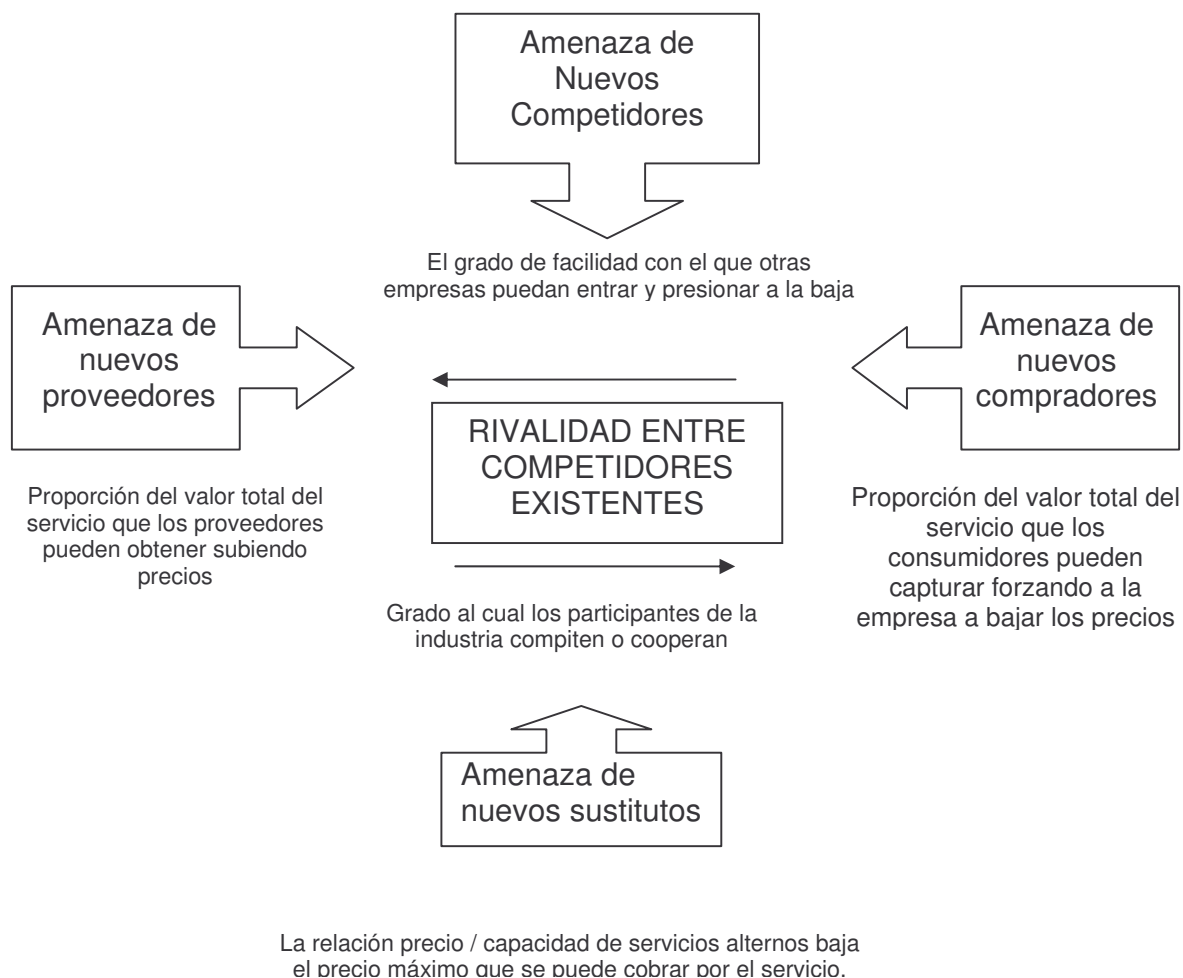
Tabla 26. Matriz MPC para la empresa cable Net Sur Ltda- servicios de tv por cable e Internet

	CABLE NET SUR LTDA			TELECOM		COMPUTRONIX		CABLE UNION	
Factores críticos para el éxito	Peso	Calif	Peso pod	Calif	Peso Pond	Calif	Peso pond	Calif	Peso Pond
Participación en el mercado	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.2	4	0.40
Competitividad de precios	0.10	4	0.40	2	0.20	1	0.1	2	0.20
Posición financiera	0.20	2	0.40	4	0.80	4	0.80	4	0.80
Calidad del servicio	0.50	4	2	1	0.50	3	1.5	2	1.00
Lealtad del cliente	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.3	3	0.30
Total	1.00		3.00		2.20		2.9		2.70

De acuerdo a la matriz MPC la empresa con mayor participación en el mercado es Telecom, la cual esta posicionada en la ciudad de Pasto, en cuanto al servicio de Internet, en cuanto al servicio de Tv por cable la mayor competencia es la empresa Cable Unión de Occidente.

La empresa Cable Net Sur Ltda. Es una empresa que ofrece los servicios de Tv por Cable e Internet lo cual se convierte en una ventaja competitiva para el resto de empresas.

3.3 Fuentes de ventajas competitivas.



3.3.1 poder de negociación de los proveedores. Dentro de este punto se puede afirmar que para la Entidad existe un mayor poder de negociación con respecto al Proveedor, por cuanto existe gran cantidad de proveedores que compiten ofreciendo un menor costo. Es de resaltar que los Proveedores correspondientes a equipos, materiales y suministros son quienes tienen mayor poder de negociación por cuanto son exclusivos y sus cedes se ubican en las ciudades capitales.

3.3.2 amenaza de productos sustitutos. Para el Sector Telecomunicaciones se puede afirmar que el único servicio sustituto es el servicio de televisión pública, en

cuanto al servicio de Internet hasta momento no cuenta con servicios que lo puedan reemplazar.

3.3.3 poder de negociación de los compradores. En primera instancia es de aclarar que los usuarios de los servicios de televisión por Cable e Internet son los diferentes hogares de las 11 comunas de la ciudad de Pasto de igual manera las entidades Públicas, privadas, los centros educativos, y empresas comerciales de la ciudad de Pasto.

En las empresas del sector de las telecomunicaciones el poder de negociación de los usuarios se basa en la exigencia de presentación de cuentas de facturación debidamente legalizadas, para lo cual toda empresa debe poseer una adecuada organización interna en donde se refleje un proceso preciso y oportuno desde el momento de la instalación del servicio hasta que el cliente utilice el servicio la empresa.

Es necesario aclarar que los usuarios basan su poder de negociación en los precios ya que según estos y su calidad en el servicio se refleja la aceptación o no de los servicios, realizando informes detallados de cada uno de los servicios para así dar mayor claridad al usuario.

Dentro de este análisis se puede deducir que existe mayor poder de negociación por parte de las Empresas públicas, privadas, centros de educación y empresas comerciales en el sector de comunicación, por cuanto ellas deciden con quien contratar la prestación del servicio basando sus exigencias en obtener servicios de calidad a un costo razonable.

3.3.4 Determinantes de la rivalidad en el sector telecomunicaciones:

- Valor Agregado del Servicio, ya que se realizara un servicio postventa
- Diferenciación del mismo. En cuanto a los servicios prestados se diferencia de la competencia ya que ellos ofrecen instalación de estos por medio de fibra óptica.
- Identidad de la empresa prestadora de los servicios, por cuanto se identifican ante el público como cable pacifico lo cual le da confianza a los usuarios ya que es una empresa que tiene reconocimiento a nivel nacional.

3.3.5 Amenaza de entrada de nuevos competidores. La entrada de nuevos competidores es un factor de alto riesgo para la empresa Cable Net Sur actualmente debido a la situación económica, de apertura y globalización comercial del país, ya que muchas empresas del sector telecomunicaciones nacionales e internacionales pueden entrar al mercado a ofrecer los mismos servicios de Cable Net Sur con mejor infraestructura tecnológica, capital y precios. Los obstáculos para que nuevos competidores entren a este sector son:

- **Diferenciación del Producto:** En nuestra región actualmente Cable Net Sur es la única empresa que ofrece los servicios de televisión por cable e internet banda ancha mediante fibra óptica, esto es una fortaleza que debe ser aprovechada oportunamente para asegurar clientes cuando otras empresas entren con estas características
- **Necesidad de capital:** Regionalmente la inversión que se necesita para entrar a competir en el sector de las telecomunicaciones es alta y esta condicionada a otros factores gubernamentales, por lo cual no es factible de que nuevos competidores entren en un corto plazo, para el caso de competidores nacionales e internacionales el capital no es una barrera de entrada pero la normatividad nacional tiene algunas restricciones que protegen las empresas que actualmente han ganado licitaciones para su funcionamiento.

Tabla 28. Matriz DOFA de la empresa cable net sur Ltda

Fortalezas	Debilidades
Contar con personal directivo de nuestra región Tener mayor calidad en la prestación del servicio de Internet, ya que permite mantener libre la línea telefónica y se navega con mayor velocidad. Contar con excelentes proveedores Aplicación y manejo de la normatividad relacionada con el servicio de las telecomunicaciones Contar con un portafolio de Servicios Alto grado de utilización de la	Al inicio de la empresa no se contó con una planeación que les permitiera ver las futuras dificultades No haber realizado un estudio de Mercado No contar con el capital suficiente para invertir Falta de organización en la parte administrativa Las políticas administrativas no se están ejecutando Falta de uso de planes

capacidad de endeudamiento Buen nivel académico del talento humano y Experiencia técnica Ser la empresa pionera en la prestación del servicio de Internet a través de fibra óptica. Tener la capacidad de adquirir y desarrollar la tecnología que ofrece el medio de la empresa.	estratégicos.	
	No hay respuesta oportuna en la toma de decisiones.	
	Falta de agresividad para enfrentar la competencia.	
	No hay incentivos para retener recurso humano creativo.	
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
Contar con el respaldo de una empresa que ya esta funcionando en el mercado nacional, destacándose como una de las de mayor cobertura a nivel nacional Concentración de los consumidores Ser escogida como una empresa desarrollista de Cable Pacifico. Aumento de familias en la ciudad de Pasto. En el servicio de Televisión por cable cuenta con pocos competidores en la ciudad de Pasto. Tiene exención de impuestos y	Aprovechar la experiencia de Cable Pacifico para entrar y posicionar en el mercado los servicios que Cable Net Sur presta. Aumentar sus clientes mediante la prestación de un servicio de alta calidad. Aprovechar la concentración de los consumidores para dar a conocer el portafolio de los servicios de Cable Net Sur Aprovechar la tecnología para desarrollar un sistema de calidad. Crear un sistema Justo A Tiempo	Tomar como ejemplo los estudios de mercado y los planes estratégicos realizados por cable Pacifico para realizar los de Cable Net Sur Ltda. Aprovechar que los consumidores de estos servicios se encuentran concentrados para realizar campañas promocionales agresivas. Con la exención de algunos impuestos la empresa puede utilizar estos recursos para crear incentivos para el personal. Desarrollar estrategias para llamar la atención de nuevos clientes

gravámenes por ser una empresa generadora de empleo Amenazas		
Con el tratado de libre comercio se da apertura a que entren empresas privadas a que presten servicios que Cable Net ofrece. En la región existe un alto posicionamiento en el servicio de televisión por cable de la empresa Cable Unión de Occidente. Cada día entran nuevas tecnologías para la prestación del servicio de Internet. Que cable pacifico busque otra empresa desarrollista en la ciudad de Pasto. Falta de oportunidades de trabajo en la región	Estrategias FA Como la empresa cuenta con conocimientos que le permiten aplicar la normatividad relacionada a las telecomunicaciones, puede crear alianzas que le permitan enfrentar la competencia internacional. Beneficiar a la empresa utilizando óptimamente las capacidades del recurso humano para posicionar sus servicios. Como la empresa cuenta con excelentes proveedores que le permiten ofrecer excelentes servicios puede ir desplazando a la competencia.	Estrategias DA Aumentar la Comunicación interna. Con el diseño y puesta en marcha de planes estratégicos la empresa tiene la posibilidad de sostenerse en el mercado para enfrentar la competencia. Si la empresa cuenta con mayor solidez y liquidez financiera Cable Pacifico no buscara otras empresas desarrollistas en la región.

4. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

4.1establecimiento de la misión, visión y cultura corporativa de la empresa Cable Net sur Ltda

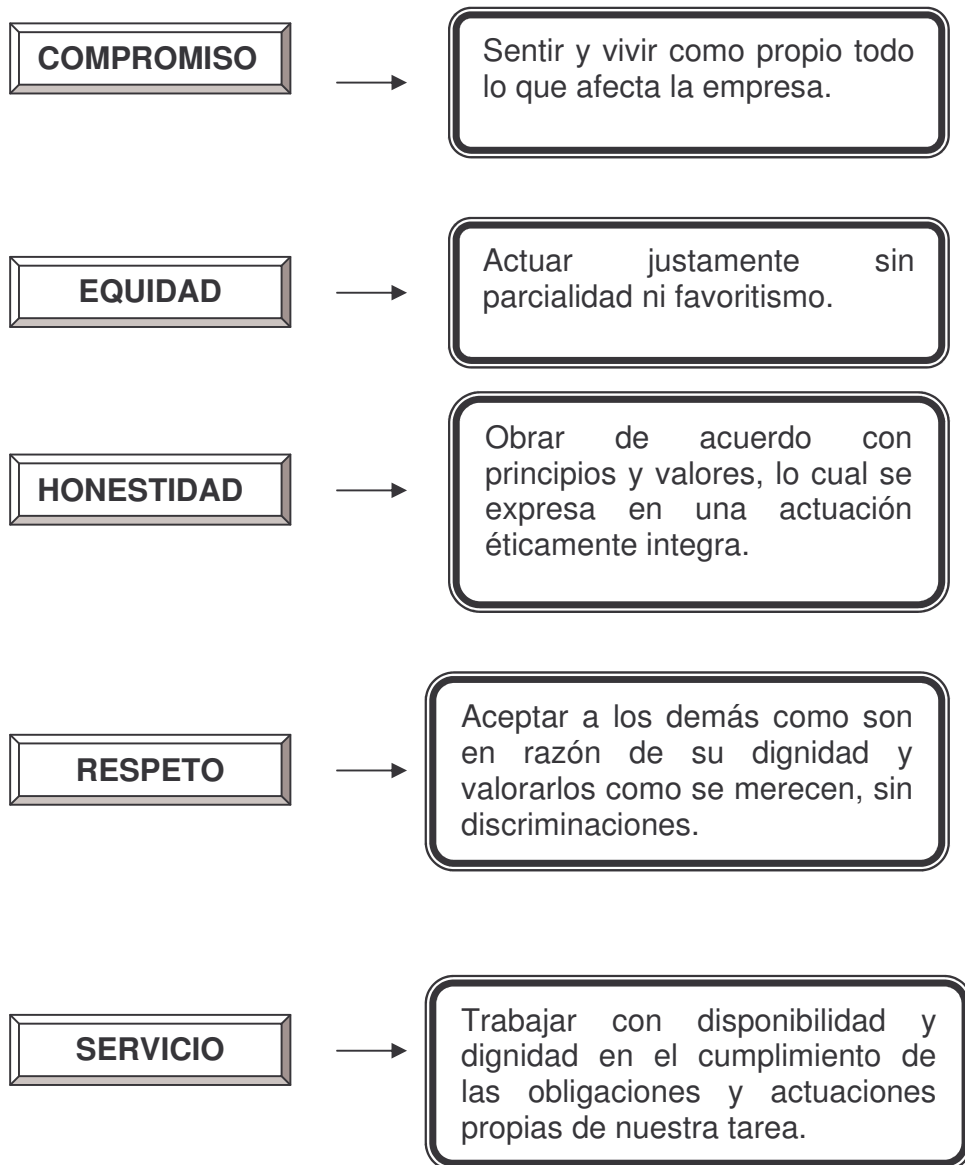
4.1.1 Misión:

Cable Net Sur es una empresa que conecta a la gente con el mundo de manera excepcional, mejorando su calidad de vida, a través de los servicios de televisión por cable e Internet banda ancha, que crece día a día, de acuerdo con las necesidades de los clientes y al avance tecnológico y cultural de esta nueva era.

4.1.2 Visión

Ser una empresa rentable que proporcione fuentes de trabajo dignas y que genere desarrollo económico a sus trabajadores y a la región. Líder en los servicios de televisión por cable e Internet ofreciendo entretenimiento, educación e información con capital humano y tecnología enfocada al cliente, con una cultura propia que le permita a la empresa crecer a largo plazo con responsabilidad social.

VALORES CORPORATIVOS



APRENDIZAJE



Inculcar en todo el recurso humano la cualidad de crecer como seres humanos. Aprende el que es consciente de sí mismo y entiende que necesita de los demás para mejorar.

FAMILIA



Concientizar a valorar la familia como Núcleo natural que ofrece incondicionalmente amor, valores, educación, y la gran habilidad de descubrir los propios errores. Ofrece una formación que durante toda la vida nos ayudará a ser cada vez mejores.

ESFUERZO



Inculcar compromiso, dedicación total y constancia en todo el recurso humano Para lograr los objetivos de la empresa. El éxito cuesta y requiere mucho compromiso.

AMOR



En la empresa se esta muy orgullosos de la pluralidad y la singularidad de nuestra cultura. Se tiene un sentimiento profundo por la patria, se siente amor por el país que nos ha dado cultura, tradición, familia y valores.

PASION



Lleva a superar todos los obstáculos y a realizar lo que se considera bueno. La pasión es entrega total a los ideales, comprometidos más allá que con el simple cumplir. La perfección sólo se alcanza con pasión.

CONFIANZA



En la empresa se esta convencidos de las posibilidades personales y profesionales de todo el equipo de trabajo. La confianza surge cuando la persona se siente respetada, comprendida. Se afianza en las dificultades y se desarrolla con retos.

GENEROSIDAD



Ayuda a entregarnos a los demás sin ningún interés, es decir, a compartir logros materiales y espirituales con la familia, con los amigos, con la sociedad.

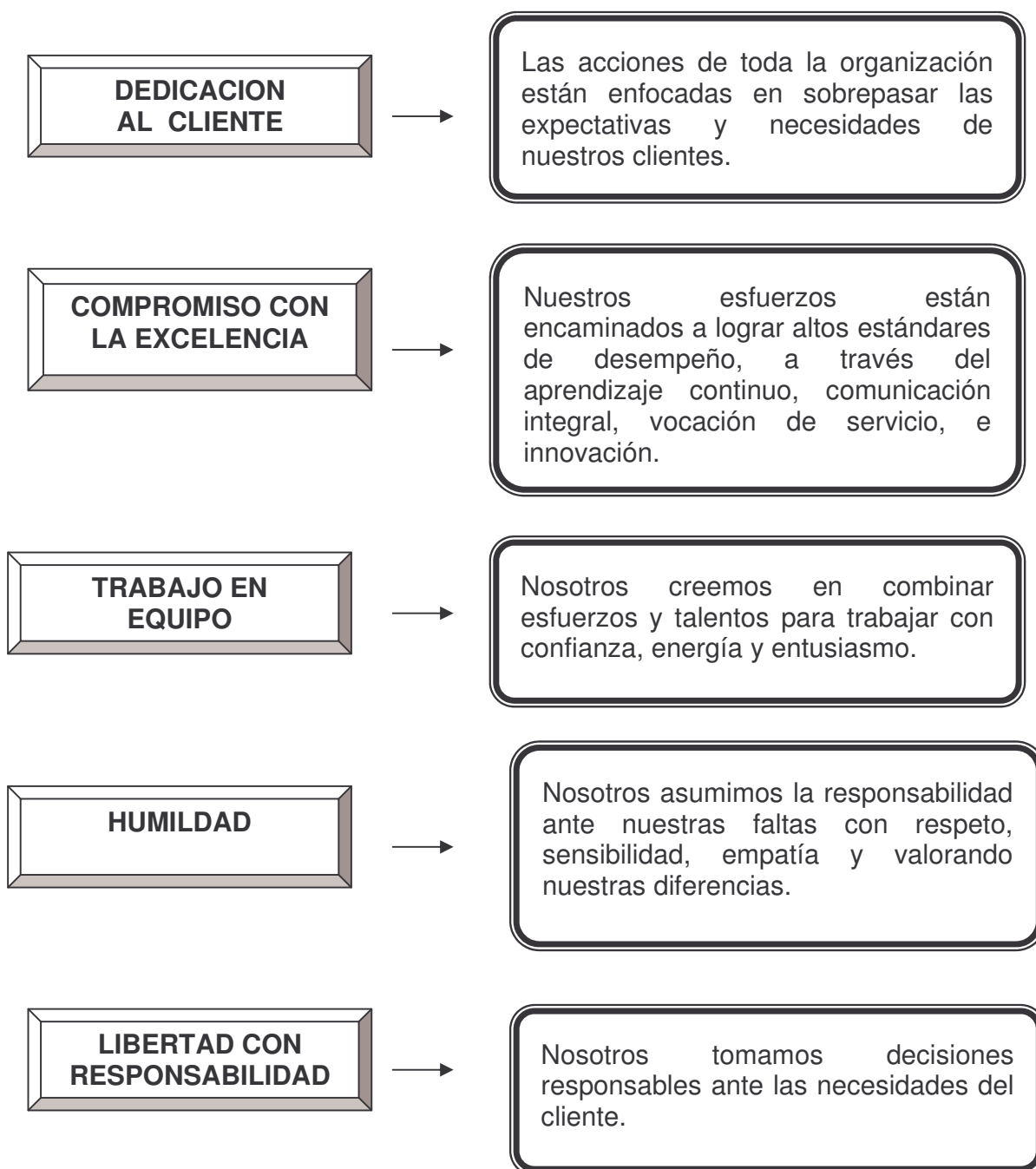
LIBERTAD



Libres para decidir nuestras creencias, ideas y acciones, aceptando con responsabilidad las consecuencias. Libertad de mente de corazón y de voluntad, que dé sentido a toda nuestra vida y que nos permita ser siempre nosotros mismos

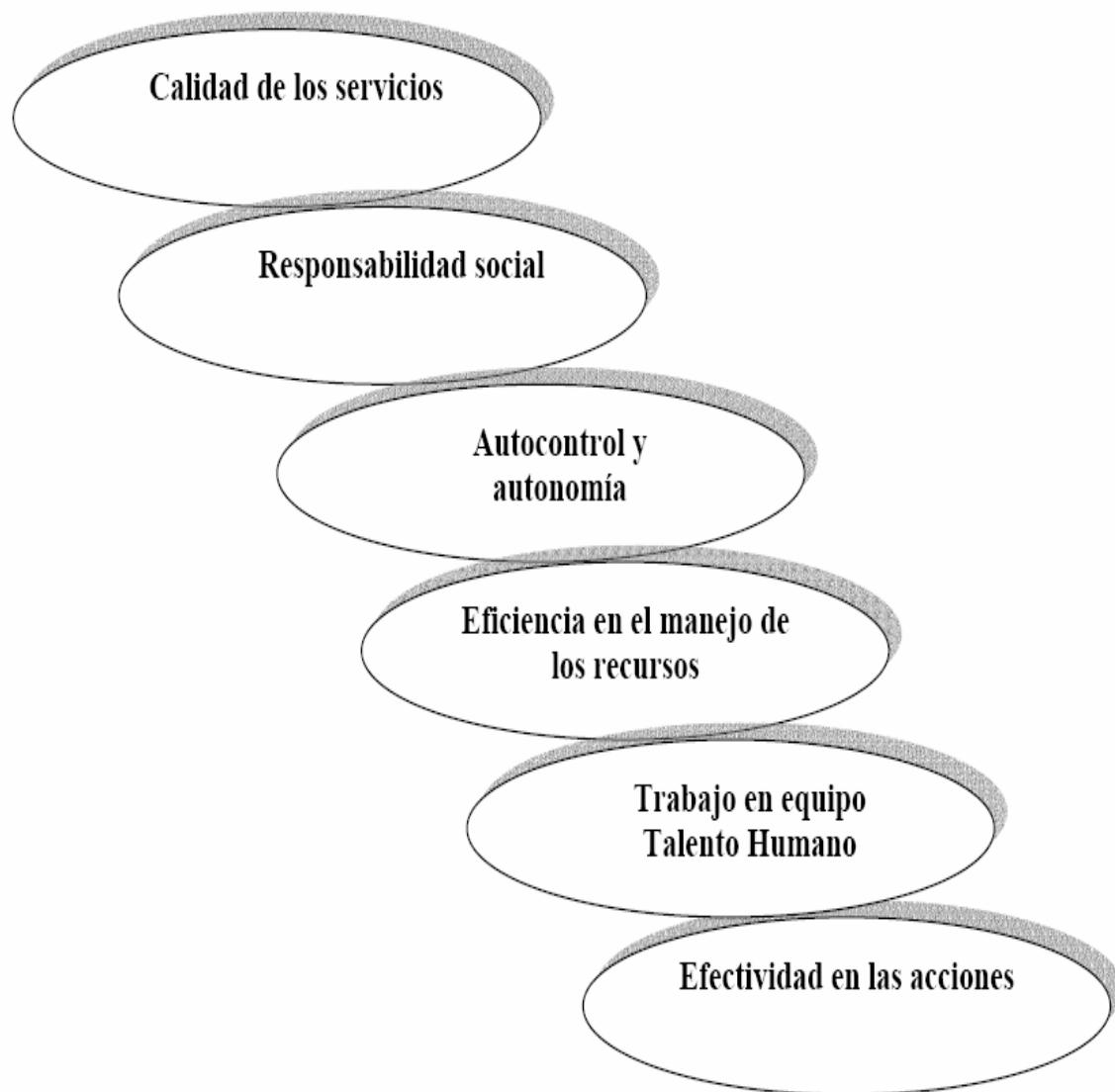
4.1.4

VALORES(EN LO QUE LA EMPRESA CREE)



4.1.5

PRINCIPIOS INSTITUCIONALES



4.1.6

OBJETIVOS CORPORATIVOS

1. Garantizar el acceso a toda la región y la calidad de los servicios.



2. Asegurar la gestión eficiente y transparente de Cable Net sur como ente autónomo.



3. Fomentar el uso de televisión por cable e internet en todos lo hogares y empresas de la región.



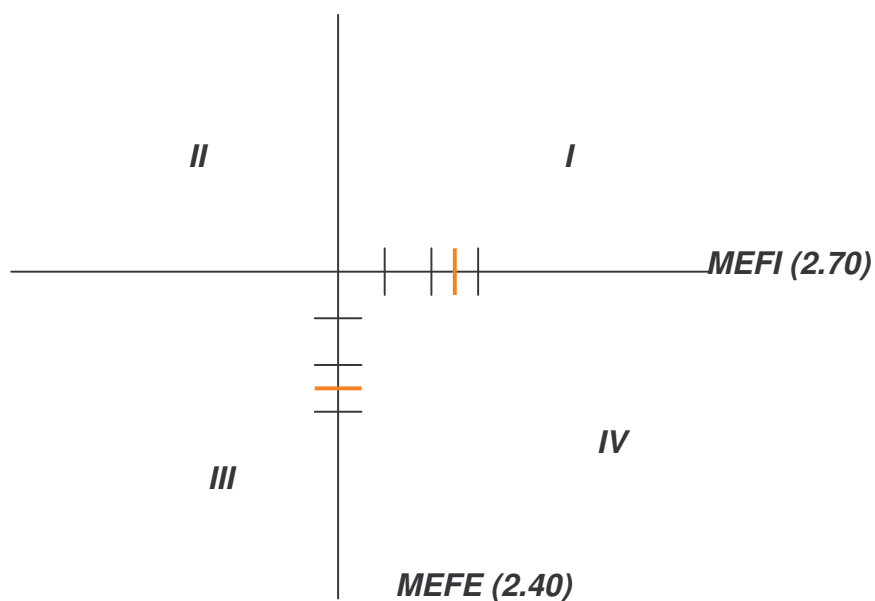
4. Contribuir con la creación de empresas generadoras de desarrollo y empleo en Nariño.



5. Lograr que el recurso humano de la empresa actué bajo valores éticos basados en la eficiencia y efectividad y lo transmitan a su familia y a su entorno.

5. FORMULACION DE ESTRATEGIAS

Grafica 23. Matriz interna externa IE



La empresa Cable Net Sur Ltda. Se encuentra en los cuadrantes I y IV lo cual indica que la empresa puede crecer y desarrollarse. Utilizando estrategias de:

- Penetración en el mercado
- Desarrollo del mercado
- Desarrollo de los servicios

Grafica 24. Matriz de la gran estrategia



La empresa Cable Net Sur se encuentra ubicada en el segundo cuadrante, lo que indica que debe evaluar a su actual enfoque hacia el mercado. Aún cuando su industria está creciendo, no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cual es el mejor camino para que la compañía cambie, a efecto de mejorar su competitividad. Como las empresas situadas en el cuadrante II están en una industria cuyo mercado registra un veloz crecimiento, la primera opción que deben considerar es una estrategia intensiva (y no integrativa o de diversificación).

Tabla 29. Matriz de política direccional MPD

MATRIZ DE POLITICA DIRECCIONAL (MPD)

Alto	Diversificación	Segmentación del Mercado	Liderazgo en el mercado: Innovación
Normal	Retiro de fases: Fusión	Mantenimiento de Posición; penetración del mercado	Expansión; diferenciación del producto
Bajo	Retiro de Inversión	Imitación; retiro en fases	Generación de efectivo
	No atractivo	Promedio	Atractivo

Si identificamos a la empresa Cable Net Sur Ltda., dentro de la matriz de política direccional, se encuentra en el cuadrante de mantenimiento de posición, penetración del mercado en un normal desempeño, con un índice de atractivo promedio, con visión de llegar al cuadrante de liderazgo en el mercado: innovación con desempeño alto.

MATRIZ DE BOSTON

La matriz del Boston Consulting Group (BCG)

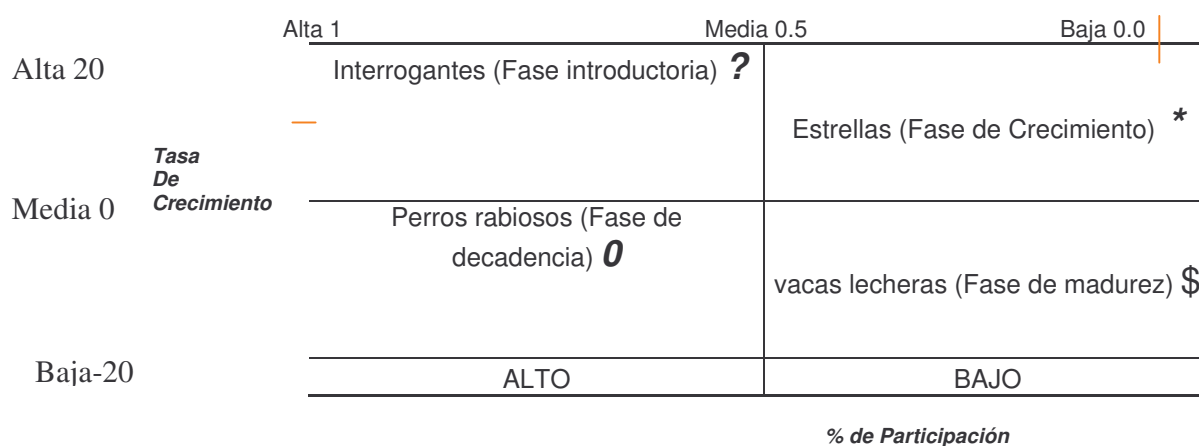
Interrogaciones (Niños problema)

Las UEN de la empresa Cable Net Sur Ltda. se caracterizan por tener poca participación en el mercado, pero con posibilidades de tener altas tasas de crecimiento en la industria. Las estrategias recomendadas deben buscar crear un impacto en el mercado al mostrar una gran ventaja diferencial, para obtener el apoyo de los clientes. Lo anterior ya que Cable Net es una empresa nueva que busca abrir mercado y lograr un posicionamiento.

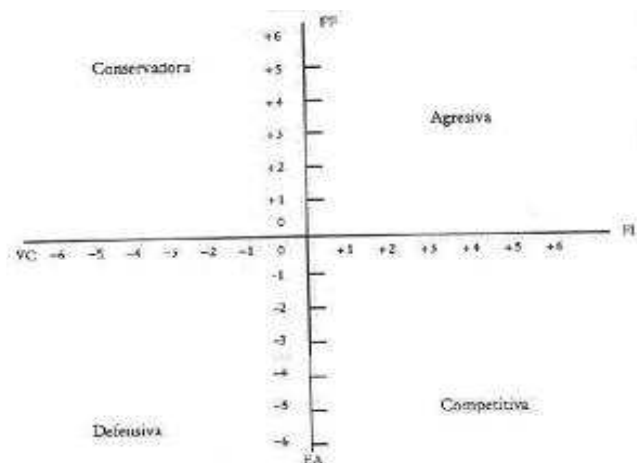
Tabla 30. Matriz BCG, Tasa de crecimiento de las ventas de la empresa Cable Net Sur Ltda.

<i>División</i>	<i>Ingresos \$</i>	<i>% ingresos</i>	<i>Utilidades</i>	<i>% Utilidades</i>	<i>% Participación en el mercado</i>	<i>% de la tasa de crecimiento</i>
1. Televisión por Cable	968000000	50.5%	500000000	58.4%	1.6%	10%
2. Internet	948000000	49.5%	355312202	41.6%	0%	10%
Total	1916000000	100%	855.315.202	100%	1.6%	

Grafica 25. Participación en el mercado de los servicios



Grafica 26. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)



La empresa Cable Net Sur en la matriz PEYEA se encuentra ubicada en el cuarto cuadrante, lo que indica que las estrategias a seguir deben ser de carácter competitivo que le permitan diferenciarse por la calidad en sus servicios.

Tabla 31. de la matriz PEYEA

a. Estabilidad ambiental	CALIFICACION							PROM
	0	1	2	3	4	5	6	
1. Innovación Tecnológica							X	
2. Cambios políticos				X				
3. Devaluación			X					
4. Inflación					X			
5. Crecimiento PIB					X			
6. Políticas Gubernamentales				X				
7. Agresividad de la competencia						X		
CALIFICACION PROMEDIO DEL FACTOR								3.86
b. Fuerza de la empresa	CALIFICACION							PROM
	0	1	2	3	4	5	6	
1. Tasa de crecimiento del sector empresarial						X		
2. Barreras de entrada						X		
3. Barreras de salida		X						
4. Sustitución de productos		X						
5. Know how			X					
6. Índices de Productividad		X						

CALIFICACION PROMEDIO DEL FACTOR										3.16
C. Ventaja Competitiva	CALIFICACION								PROM	
	0	1	2	3	4	5	6			
1. Participación en el mercado			X							
2. Portafolio de productos					X					
3. Calidad del producto					X					
4. Calidad del servicio al cliente				X						
5. Imagen corporativa				X						
6. Capacidad de respuesta al cliente				X						
CALIFICACION PROMEDIO DEL FACTOR										3.66
d. Fuerza financiera	CALIFICACION								PROM	
	0	1	2	3	4	5	6			
1. Apalancamiento financiero					X					
2. Apalancamiento operacional			X							
3. Liquidez				X						
4. Capacidad de capitalizar				X						
5. Acceso a crédito					X					
6. Tasa de retorno				X						
CALIFICACION PROMEDIO DEL FACTOR										3.16

Tabla 32. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

		Estrategia A. Persuadir al Público para que tome la decisión de hacer uso de los servicios de T.V cable e Internet a través de campañas publicitarias agresivas.		Estrategia B. Contratar personal directivo capaz de tomar decisiones oportunas.		Raciocinio para puntaje de Atracción
Factores internos claves	Clasificación.	P A	T P A	P A	P T A	
1. Ser escogida como una empresa desarrollista de Cable Pacífico.	3	2	6	1	3	Empresa desarrollista de Cable Pacífico
2. Capacidad tecnológica	4	4	16	2	8	Cuenta con tecnología que permita prestar excelentes servicios

3. Contar con excelentes proveedores	3	1	3	1	3	Sabe escoger los proveedores mas convenientes
4. Concentración de los consumidores	3	2	6	2	6	Esta ubicada donde tiene facilidad de llegar a usuarios de estos servicios
5. Contar con un portafolio de Servicios	3	4	12	1	3	Buen portafolio
6. Buen nivel académico del talento humano y Experiencia técnica	4	2	8	4	16	Aprovechar la experiencia y el nivel académico del recurso humano
7. Falta de organización en la parte directiva y administrativa	1	2	2	4	4	No cuenta con una buena dirección
8. No contar con el capital suficiente para invertir	2	3	6	2	4	Buscar una alianza que le permita capitalizarse
9. No haber realizado un estudio de Mercado	2	4	8	2	4	Realizar estudios de mercado con ello fin de evaluar a la competencia
10. Falta de uso de planes estratégicos	1	4	4	2	2	Elaborar planes estratégicos para las diferentes áreas de la empresa
11. Falta de agresividad para enfrentar la competencia.	2	4	8	1	2	Realizar mayores campañas publicitarias
Factores externos claves						

1. Contar con el respaldo de una empresa que ya esta funcionando en el mercado nacional.	3	3	9	1	3	Utilizar la experiencia de esa empresa para mejorar a Cable Net
2. Alto nivel de tecnología	4	4	16	2	8	Convertirlo en una ventaja competitiva
3. Contar con personal directivo de nuestra región	3	1	3	3	9	Mayor compromiso y pertenencia hacia la empresa
4. Ser la empresa pionera en la prestación del servicio de Internet a través de fibra óptica.	3	3	9	1	3	Liderar el mercado de las empresas prestadoras del servicio de internet a través de fibra óptica.
Flexibilidad de procesos	3	2	6	1	3	Contar con una adecuada preparación para los cambios del entorno
5. Con el tratado de libre comercio se da apertura a que entren empresas privadas a que presten servicios que Cable Net ofrece.	1	1	1	1	1	Hacer que la empresa sea más competitiva
6. En la región existe un alto posicionamiento en el servicio de televisión por cable de la empresa Cable Unión de Occidente.	2	4	8	1	2	Lograr mayor satisfacción de los clientes superando los errores que la competencia tiene

7.Cada día entran nuevas tecnologías para la prestación del servicio de Internet.	2	3	6	1	2	Adquirir las nuevas tecnologías para lograr diferenciación
8.Falta de oportunidades de trabajo en la región	1	1	1	1	1	Disminución de las ventas de los servicios
TOTAL			138		87	

Matriz MPC para Cable Net Sur Ltda.

Estrategia A: Persuadir al Público para que tome la decisión de hacer uso de los servicios de T.V cable e Internet a través de campañas publicitarias agresivas.

Estrategia B: Contratar personal directivo capaz de tomar decisiones oportunas.

Se debe elegir la estrategia a, Ya que los factores internos y externos le proporcionan mayor viabilidad para ser ejecutada.

Estrategias de negocios:

- Dar a conocer la calidad de los servicios de Cable Net Sur mediante campañas publicitarias y la recomendación o referencia de los a clientes a otras personas.
- Intensificar esfuerzos para un adecuado control y seguimiento en la prestación de los dos servicios que la empresa cuenta. No se recomienda diversificar.
- Hacer uso óptimo de la tecnología con la que cuenta para convertir esta fortaleza en una ventaja diferenciadora.
- Mientras la empresa logra posicionarse debe trabajar con base en altos volúmenes de ventas y bajas utilidades.

- Realizar periódicamente auditoria de los servicios prestados para tomar las correcciones necesarias.
- Realizar una adecuada administración a través de planes estratégicos que le permiten evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas de las diferentes áreas de la empresa.
- La empresa deberá incrementar las ventas con mínimas inversiones de capital y controlando los costos operativos. Adicionalmente, tendrá que ser muy creativa para conseguir los mejores resultados.
- Evolucionar hacia una nueva estructura corporativa con líneas de negocios tan diferenciales como sea posible, que simultáneamente aseguren una propuesta de valor integrada, generando valor para clientes y accionistas.
- Expandir las ofertas introduciendo valor agregado a ellas. Para esto, tendrán que mejorar las habilidades del personal para actuar en un nuevo ambiente de negocios con competencia más intensa.
- Satisfacer las necesidades de los clientes, mediante el mejoramiento continuo y buen desempeño en sus procesos, Para ello, manteniendo certificados de calidad y trabajando continuamente en su ampliación.
- una de las estrategias es realizar una DOFA de la competencia para identificar las debilidades, amenazas, oportunidades, y fortalezas con las cuales se puede llegar a contrarrestar estas falencias y servir de ventajas competitivas que nos permita superar la competencia.

Estrategia de servicio:

- Atender los requerimientos de los clientes, siete días a la semana, 24 horas al día, se implementara una línea de servicio que cubre clientes en toda la ciudad, en la oferta y soporte de los servicios de Datos e Internet, con la posibilidad de hacer seguimiento continuo de las redes para conocer en tiempo real cualquier situación anómala y permitir un mantenimiento preventivo y correctivo.
- Conexión permanente a internet las 24 horas
- Mayor economía en el paquete completo
- Velocidad de navegación.

Estrategia de promoción

- Ofrece a los suscriptores del primer nodo una tarifa de inscripción equivalente a \$ 0 pesos, para brindarles la posibilidad de adquirir sus servicios con valores agregados de atenciones a los clientes, también se favorecerán con la transmisión de señal con el primer mes de servicio gratis.
- Otra acción va dirigida a los condominios y/o conjuntos residenciales, manejados bajo el concepto de Núcleos familiares, a los cuales se les deberá ofrecer los servicios con una tarifa mensual mas baja que el normalmente ofrecido, siempre y cuando se inscriban como mínimo el 85% de sus residentes. (Entendiéndose como residente a cada apartamento.)

Estrategia de precio:

- Establecer los precios teniendo en cuenta las características de los consumidores y de los posibles clientes, según los estratos a los cuales va dirigido el servicio mirando los niveles de ingresos familiares y que aunque no es un servicio de primera necesidad , mediante encuestas y análisis regional y nacional los colombianos consideramos la televisión casi como una necesidad y estamos dispuestos a cancelar un valor cómodo por un mejor servicio y más diversificado con tarifas de posible acceso para cada estrato social y similares a los precios de la competencia.

6. PLAN OPERATIVO

6.1 FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO Y FUNCIONAL

a.) Se determinaron las metas específicas para el año 2006, sobre la base de las Políticas, objetivos institucionales y metas estratégicas, en coordinación con cada unidad administrativa involucrada en su cumplimiento.

b) Se determinaron los Indicadores de Resultados en la Gestión, para la medición del cumplimiento de las metas y objetivos Institucionales, los cuales constituirán la expresión cuantitativa y cualitativa del desempeño de este Organismo Técnico de Control; dichos indicadores fueron establecidos en los Planes de Trabajo, sobre la base de la ejecución de las funciones de las unidades administrativas, y se constituyen en un sistema de información estadística, operativa, financiera y administrativa, que puesto al servicio del nivel directivo de la Institución, permiten tomar las siguientes acciones:

- Apoyar y facilitar los procesos de toma de decisiones.
- Controlar los principales procesos y variables.
- Racionalizar el uso de la información.
- Adoptar normas y patrones efectivos para la organización.
- Optimizar los recursos de la Empresa
- Efectuar la planificación de la Empresa

Los componentes de los planes de Trabajo son los siguientes:

a) Metas específicas: Cada área administrativa se planteó metas específicas que permitan el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales.

b) Planes y Proyectos.- Para facilitar el cumplimiento de las metas específicas, cada área administrativa planificó la ejecución de sus planes y proyectos para el año en curso, bajo los lineamientos establecidos en las metas y objetivos Corporales del Plan Operativo. Se clasifican de la siguiente manera:

- **Proyectos de Inversión.-** En esta clasificación constan los proyectos planteados en el Plan de Inversiones del 2005, cuya ejecución es responsabilidad de cada área.

- **Proyectos de Gestión.-** En esta categoría se consideran los proyectos que incluyen los procesos, procedimientos, reglamentación o instructivos que cada área administrativa requiere para el cumplimiento de las metas y funciones.

- **Planes.-** Comprenden los planes programados que cada unidad administrativa requiere para el cumplimiento de las metas y funciones.

c) Cumplimiento de funciones.- El cumplimiento de las funciones establecidas en el Reglamento Orgánico Funcional Sustitutivo de la Superintendencia de Telecomunicaciones, permite alcanzar las metas y objetivos.

d) Indicadores de Gestión.- Permiten medir cuantitativamente el cumplimiento de las metas específicas, metas y objetivos Institucionales.

e) Cronograma de ejecución.- Este componente especifica el período de ejecución de cada una de las actividades programadas.

6.1.1 Objetivos y metas Empresariales

1. Objetivo: Alcanzar un alto grado de satisfacción en los clientes con servicios de calidad y precios competitivos.

Metas:

Mejorar el control de la calidad del servicio de Tv cable e Internet, a través de los parámetros de percepción del usuario

Mejorar las actividades de control del servicio al cliente en los servicios prestados en cuanto a (calidad del servicio y tarifas), en beneficio de los usuarios y público en general.

Implementar acciones destinadas a mejorar la atención al cliente, en el Centro de Atención al Usuario.

2. Atender en forma efectiva los reclamos, denuncias y sugerencias de los clientes.

Metas:

Lograr que el 100% de los reclamos, sugerencias y denuncias presentados en el Centro de Atención al Usuario (CAU), sean atendidos en forma eficiente y eficaz hasta su culminación.

Diseñar y ejecutar campañas de promoción del Centro de Atención al Usuario Institucional.

3. Controlar de manera efectiva los servicios de TV cable e internet.

Metas:

Implementar un sistema de control para los Servicios de T.v por cable e internet.

Mejorar el Sistema de Control de la Calidad de los Servicios de T.v por cable e internet.

Elaborar anualmente un plan efectivo de control y mejoramiento de los servicios de T.v por cable e internet.

4. Propender a una organización moderna encaminada a una administración por Procesos, para alcanzar la Calidad Total en su gestión

Metas:

Identificar los procesos críticos institucionales tendientes a la implementación de la administración por procesos.

Administrar de manera efectiva los contratos de servicios de los usuarios y proveedores.

Elaborar y ejecutar el Plan de Adquisiciones al 90%.

Contar con un Plan de Mantenimiento de Tecnología Informática.

Contar con Planes de corto y mediano plazo, procedimientos y otras herramientas que permitan mejorar la gestión empresarial.

5. Contar con un equipo humano de elevada preparación y adecuado nivel de especialización, motivado, proactivo.

Metas:

Disponer de un plan de Capacitación de mediano plazo que cubra el período 005-2008.

capacitar a todo el personal de la empresa en sistemas modernos de gestión y control.

Ejecutar al menos un taller de motivación en el año, para todo el personal de la Empresa.

Suscribir convenios de cooperación general.

Realizar una evaluación del desempeño a todos los empleados de la empresa.

6.1.1.1 Misión: Cable Net Sur es una empresa que conecta a la gente con el mundo de manera excepcional, mejorando su calidad de vida, a través de los servicios de televisión por cable e Internet banda ancha, que crece día a día, de acuerdo con las necesidades de los clientes y al avance tecnológico y cultural de esta nueva era.

Tareas para el cumplimiento d la Misión.

- Hacer seguimiento y mantenimiento preventivo de las redes y nodos ópticos que permiten la prestación de los servicios de TV por Cable e Internet con el fin de conservar siempre estos medios de comunicación.
- Realizar una buena selección de personal que sea idóneo y profesional para el desempeño de sus funciones y responsable con la empresa y con los clientes.
- Actualizar y capacitar al personal que lo requiera la utilización de las nuevas tecnologías necesarias para la prestación de los servicios.

6.1.1.2 Visión. Ser una empresa rentable que proporcione fuentes de trabajo dignas y que genere desarrollo económico a sus trabajadores y a la región. Líder en los servicios de televisión por cable e Internet ofreciendo entretenimiento, educación e información con capital humano y tecnología enfocada al cliente, con una cultura propia que le permita a la empresa crecer a largo plazo con responsabilidad social.

Tareas Para el cumplimiento de la Visión.

- Realizar ventas que superen su punto de equilibrio con el fin de proporcionar grandes utilidades que puedan ser reinvertidas en innovación, tecnología, socios y empleados.
- Revisar las diferentes cláusulas de los contratos de prestación de los servicios de TV por Cable e Internet con el fin de que se cumpla lo que se le ofreció al cliente a su entera satisfacción.
- Estar pendiente de que los materiales y suministros utilizados en la conexión a cada hogar estén en las mejores condiciones y de la mejor calidad.
- Patrocinar eventos y situaciones que permitan ayudar a determinados grupos más vulnerables de la sociedad.

6.2 Estrategias para cada área de la empresa:

6.2.1 Área Administrativa.

- Dividir de una forma más clara las funciones del personal en general. Reestructuración que les permitirá reaccionar con rapidez a los nuevos y continuos cambios de los mercados internacionales, especialmente en los mercados emergentes.
- Gestión del conocimiento. Transmisión de los objetivos a cada miembro de la organización. Gestión de la información de los empleados, clientes y socios. Aplicación de Internet a la capacitación de los recursos humanos.
- Fomentar el desarrollo de la empresa mejorando las condiciones de los empleados a través de una mejoría en salarios, remuneraciones, Capacitación, calidad en planta, tecnología, factores que determinarán en buena medida la eficiencia y eficacia de la empresa.
- Política de alianzas, reestructuraciones internas, fusiones o adquisiciones. Relaciones especiales con proveedores, accionistas o partners.

6.2.2 Área de Ventas y Mercadeo.

- Reorientar sus actividades, mejorando su posicionamiento en los segmentos con más crecimiento.
- Proveer servicios de alto valor agregado usando sus redes de información para recolectar la información que les permita diseñar estrategias adecuadas para cada mercado, ofreciendo también las funciones necesarias: logística, marketing o financiación. Cuando la empresa invierta en un negocio, comparta el riesgo con sus socios y agreguen valor al negocio apalancándose en las fortalezas con que cuenta la empresa.
- Aumentar su portafolio de servicios para lograr experimentar una diversificación de sus operaciones; esto se lo podría lograr con joint ventures con empresas distribuidoras de equipos e insumos para el sector de las telecomunicaciones.
- Imagen de marca, posicionamiento en el mercado, propiedad intelectual, valores intangibles que supongan ventajas competitivas para la empresa.
- Satisfacción de los clientes. fidelización. Gestión de las relaciones con los clientes. Atención a los clientes. Capitalización de los clientes. Involucrar a los clientes en el desarrollo de nuevos productos o servicios.

6.2.3 Área de sistema y operaciones.

- Sistema de prestación de servicios innovador. Prestación del servicio bajo demanda. Diferente gestión en la cadena de suministro. Outsourcing.
- Utilización inteligente de las nuevas tecnologías en los distintos procesos que tienen lugar dentro y fuera de la empresa. Aplicación de Internet para desarrollo de nuevos canales de venta, de distribución, logística, mantenimiento, y otros.

6.3 Monitoria estratégica. Mide el nivel de desempeño organizacional y los logros del proceso, es un sistema de seguimiento a través de los índices de gestión los cuales miden periódicamente la ejecución del plan y anticipan los ajustes que este requiera, con el fin de adaptarse en forma oportuna y anticipada a los cambios y desafíos que le genera su entorno. Esta debe hacerse a nivel corporativo, funcional y operativo.

Índices de gestión: Unidades de Medida gerencial que le permite evaluar el desempeño d una organización frente a las metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.

Evaluación del plan operativo empresarial. la evaluación anual del plan Operativo 2005, se realizará, mediante el análisis del avance de los planes y proyectos, determinados en las evaluaciones de los planes de trabajo del 2005 de las áreas administrativas, lo que permitirá determinar lo siguiente:

- Avance de las metas anuales de la empresa.
- Avance de los objetivos corporativos.
- Cumplimiento del Plan Operativo.

6.4 Indicadores de gestión

- Indicador de cumplimiento = servicio ejecutado / Servicio programado * 100
= $920/3600 = 25\%$
Este indicador mide el desempeño de la organización en cuanto a la rapidez en la prestación del servicio y nos muestra que su cumplimiento con los clientes corresponde al 25%; lo que indica que más de la mitad de los clientes no están satisfechos con los servicios prestados por Cable Net Sur.
- Indicador de competencia = Numero de abonados propios / abonados de la competencia.
 $920 / 20.000 = 4,6\%$ Solo el 4,6% de los usuarios de los servicios ofrecidos por Cable Net Sur pertenece a esta empresa. Este indicador muestra que de los usuarios del servicio de televisión por cable solo el 4.6% corresponden a clientes de Cable Net Sur el resto de usuarios correspondiente al 95.4% corresponden a clientes de Cable Unión de Occidente.
- Inversión por abonado = Activo Neto / Número de abonados promedio.
Estos valores indican la relación entre la inversión total dedicada en forma efectiva al servicio de cada uno de los abonados. La colocación de un abonado tiene una inversión de \$217.756 la cual será recuperada en un periodo aproximado de un año.
 $200.336.318 / 920 = 217.756$

- Razón corriente = activo corriente / pasivo corriente = 1,95. Este índice indica la liquidez que la empresa tiene para cubrir las obligaciones de corto plazo. Entonces la empresa por cada peso de deuda tiene un peso con noventa y cinco centavos para cubrir las obligaciones financieras.
- Endeudamiento total = pasivo / activo total = 42%. Este índice de gestión muestra que el 42% del activo total pertenece a terceras personas, lo que muestra que es un endeudamiento optimo.
- Participación patrimonial = Patrimonio / Activo total = 58%. El activo total lo conforma el aporte de los socios en su gran mayoría ya que es una empresa que esta iniciando actividades y la mayor parte de capital es de los socios.
- Rotación activo total = Ventas / activo total = 1.98. Este índice muestra que por cada peso de inversión en total se convertirá en 1.98 pesos de ventas.

CONCLUSIONES

- Cable Net Sur es una empresa que necesita un redireccionamiento estratégico que le permita mejorar el desempeño organizacional con el fin de liderar el mercado en la prestación de los servicios de Internet banda ancha y Tv por Cable, ya que es la única empresa en la ciudad de Pasto que tiene los dos servicios que son una ventaja competitiva frente a otras empresas.
- La tecnología de la TV por cable representa potenciales restricciones a la competencia. Sin embargo, en la práctica regulatoria internacional la regulación de precios ha mostrado ser ineficiente debido a las características de este servicio, en particular, la incapacidad de regular la calidad. Asimismo, hay cierto consenso en que la principal fuente de poder de mercado son las barreras a la entrada generadas por las franquicias exclusivas, mientras que hay nuevas alternativas sustitutas a partir de desarrollos tecnológicos recientes. Por otro lado, la duplicación de redes ha demostrado ser posible y eficiente con relación a las regulaciones intentadas, minimizando los esfuerzos y costos regulatorios, al mismo tiempo que se observa un buen desempeño en los precios y diversidad de oferta. En ese sentido, la práctica regulatoria recomendable es asegurar la inexistencia de barreras a la entrada de competidores sin restricciones de precios. En cuanto a los problemas en las relaciones verticales entre operadores y dueños de la señal, los contratos de exclusividad pueden tener efectos negativos pero su prohibición es difícil por el significado ambiguo de la discriminación.
- Si bien es cierto que Colombia ha avanzado, muy rápidamente, en creación de redes y cobertura, sobre todo en telefonía móvil celular, acceso a Internet y acceso a televisión, también es cierto que, a juzgar, entre otros indicadores, como los regionales latinoamericanos, falta crecer.
- En Colombia, no obstante, la baja densidad de telefonía fija, puede encontrar una alternativa en la telefonía celular u otras alternativas inalámbricas de banda ancha.
- Colombia debería tener una participación muchísimo más activa, en la elaboración y ejecución del servicio universal de telecomunicaciones, financiado con recursos del Fondo de Comunicaciones
- Se requiere una política agresiva de incorporación de banda ancha a través de todo el territorio nacional.

BIBLIOGRAFÍA

COPE, Robert. El plan estratégico, Bogotá: Serie Empresarial LEGIS, 1991.

DAVID, Fred R. La gerencia estratégica, Bogotá: Legis Editores S.A., 1988.

DOMINGUEZ Gerardo. Indicadores de Gestion y Resultados, Bogota:Biblioteca juridica, 2005.

HAMERMESH, Richard G. Planeación estratégica, México D.F.: Editorial Limusa, 1994.

HILL, Charles W. L. y Gareth R. Jones. Administración estratégica: Un Enfoque Integrado, Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 1996.

SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1993.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica, Bogotá D.C.: RAM Editores, 1996.

LINDEGAARD VEGA Eugenio y Galvez Meneses Gerardo. Enciclopedia del empresario, Barcelona: Editorial Océano, 2000.