

**TRABAJO FINAL DE LA PROPUESTA DE DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DEL
ÁREA COMERCIAL DE CABLE ANTENA LTDA**

ALICIA VANESSA VELASCO VALENCIA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICA, ADMINISTRATIVAS Y CONTEABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2015**

**TRABAJO FINAL DE LA PROPUESTA DE DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DEL
ÁREA COMERCIAL DE CABLE ANTENA LTDA**

ALICIA VANESSA VELASCO VALENCIA

**Trabajo de grado modalidad de pasantía presentado como requisito parcial
para optar al título de Administradora de Empresas**

**Asesor Pasantía:
Mg. CARLOS ARTURO RAMÍREZ GÓMEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICA, ADMINISTRATIVAS Y CONTEABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2015**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado son Responsabilidad de los autores.

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Mayo de 2015.

RESUMEN

La administración de empresas, como órgano interno de una empresa busca cubrir a todas las esferas de la población en aspectos de organización, de generación de empleo a través del aparato productivo del país, de equidad, de desarrollo económico, buscando siempre el bienestar de un grupo específico, de la comunidad o del país mismo.

Por lo anterior surge la necesidad de iniciar la labor de apoyo, al sector comercial de la empresa Cable Antena LTDA, el cual encierra una tarea cuyo fin es tan importante y trascendental como el de permitirle un espacio de entretenimiento, de cultura y de información a sectores poblacionales de San Andrés de Tumaco Nariño donde llega la señal de televisión principalmente ubicados en diferentes estratos socioeconómicos o en algunas zonas y comunas donde se permite el acceso.

ABSTRACT

Business administration, as an internal body of a company seeking to cover all fields of population in organization, job creation through the productive apparatus of the country, equity, economic development, always seeking the welfare of a specific group, the community or the country itself.

Therefore there is a need to initiate support work, the commercial sector of the company Antenna Cable LTDA, which contains a task which is so important and so momentous as to allow a space of entertainment, culture and information population sectors of San Andres de Tumaco Nariño where the television signal mainly located in different socioeconomic strata or in some areas and districts where access is permitted arrives.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION.....	16
1. PLAN DE TRABAJO.....	18
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	18
1.2 TÍTULO DE INVESTIGACIÓN.....	18
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
1.3.1 Descripción del problema.....	18
1.3.2 Formulación del Problema.....	19
1.4 OBJETIVOS.....	19
1.4.1 Objetivo General.....	19
1.4.2 Objetivos Específicos:.....	20
1.5 DELIMITACION.....	20
1.6 CATEGORIZACIÓN DE OBJETIVOS.....	20
1.7 DISEÑO METODOLOGICO:.....	21
1.7.1 Tipo de investigación.....	21
1.7.2 Fuentes de Recolección de la Información.....	22
1.7.3 Fuente Primaria.....	22
1.7.4 Fuente Secundaria.....	22
1.8 PROCEDIMIENTOS METODOLOGICOS.....	23
1.8.1 Momento No. 1.....	23
1.8.2 Momento No. 2.....	23

1.8.3 Momento No. 3.	23
1.8.4 Momento No. 4.	23
2. PRESENTACION DE LA EMPRESA	24
2.1 MARCO CONTEXTUAL	24
2.2 TUMACO EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO	25
2.3 EMPRESA CABLE ANTENA	25
2.4 UBICACIÓN DE LA EMPRESA:	27
2.5 ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA	28
2.6 DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA	29
3. ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA CON EL DIRECTOR DEL ÁREA COMERCIAL	32
3.1 ESTABLECIMIENTO DE METAS	32
3.2 COMUNICACIÓN Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES.....	32
3.3 DOCUMENTACIÓN DE SALDOS Y HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS A LOS EJECUTIVOS	33
3.4 VISITA A RECEPCIÓN.....	33
3.5 ANÁLISIS AL SISTEMA DE ARCHIVO DE USUARIOS	33
3.6 DISPOSICIÓN DEL DIRECTOR DEL ÁREA A CAMBIOS.....	33
3.7 CONCLUSIONES A ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA CON EL DIRECTOR DEL ÁREA COMERCIAL	34
4. ENTREVISTAS ESTRUCTURADAS A LOS COLABORADORES DEL ÁREA COMERCIAL	35
5. ENTREVISTA NO EXTRUCTURADA CON LOS CLIENTES Y/O USUARIOS	39

5.1	ÁREA COMERCIAL.....	40
5.2	FORMA EN QUE SE MANEJA EL SERVICIO	40
5.3	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	41
5.4	DISTRIBUCIÓN DEL SERVICIO.	42
5.5	PROMOCIÓN DEL SERVICIO	42
5.6	PRECIO Y/O TARIFA	43
5.7	FLUJOGRAMA DEL AREA COMERCIAL de cable antena Ltda.....	45
5.8	DOFA	46
5.8.1	Fortalezas (internas):	46
5.8.2	Debilidades (Internas):.....	48
5.8.2.1	Estructura organizacional.....	48
5.8.3	Oportunidades (Externo):.....	49
5.8.3.1	Participación en el mercado.....	49
5.8.3.2	Nuevo segmento de la población.	49
5.8.3.3	Bajas tasas de interés bancarias	49
5.8.3.4	Libertad de uso del espectro radio electrónico	49
5.8.4	Amenazas (Externo):	50
5.8.4.1	Inseguridad.	50
5.8.4.2	Cuotas cobradas por grupos al margen de la ley	50
5.8.4.3	Mal uso de monopolios.	50
5.8.4.4	Incremento en las tarifas CNTV.	50
5.8.4.5	Oferta de Servicios sustitutos.....	50
5.8.4.6	Globalización (TLC	50

5.9 COMPETENCIA DIRECTA.....	51
5.10 ANÁLISIS DE DOFA DE LA EMPRESA CABLE ANTENA LTDA.	52
5.11 MATRIZ DE ESTRATEGIAS DOFA DE LA EMPRESA CABLE ANTENA LTDA.....	53
5.12 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	54
5.13 NÚMERO DE MIEMBROS (COBRADORES Y VENDEDORES) QUE DEBE CONFORMAR EL ÁREA COMERCIAL.....	55
5.14 PROPUESTA DE METAS.....	56
6. EL ÁREA GEOGRÁFICA QUE DEBE ATENDER CADA VENDEDOR Y COBRADOR.....	58
6.1 DETERMINAR LAS METAS DE RECAUDO Y VENTAS MENSUALES.	60
6.1.1 Parrilla de Canales:.....	60
6.2 TARIFAS Y PAQUETES DE CABLE ANTENA LTDA.....	62
6.3 METAS DE RECAUDO DE CABLE ANTENA LTDA PARA EL AÑO 2015.....	63
6.3.1 Metas de crecimiento:.....	63
6.4 PRESUPUESTO DE USUARIOS DE LA EMPRESA CABLE ANTENA LTDA DE 2015	64
7. PROPUESTA A LA GERENCIA SOBRE EL DIAGNOSTICO.	65
8. DEFINICION DE PERFILES POR COMPETENCIA DEL TALENTO HUMACO DEL ÁREA COMERCIAL DE CABLE ANTENA LTDA.	66
8.1 DEFINICIÓN DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS DEL DIRECTOR DEL ÁREA COMERCIAL.....	66
8.2 DEFINICIÓN DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS DEL ASISTENTE DEL ÁREA COMERCIAL	67

8.3 DEFINICIÓN DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS DE LOS EJECUTIVOS DE VENTAS DEL ÁREA COMERCIAL.....	68
8.4 DEFINICIÓN DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS DE LOS COBRADORES DEL ÁREA COMERCIAL.....	70
8.5 DEFINICIÓN DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS DEL PUBLICISTA DEL ÁREA COMERCIAL	71
8.6 PROPUESTA DE METAS:.....	72
8.7 ESTRATEGIAS DE GENERACIÓN DE VALOR	73
8.8 PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA.....	74
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES.....	77
BIBLIOGRAFÍA.....	78
NEFGRAFÍA	79
ANEXOS	80

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Ubicación de la Empresa en el Mapa de Colombia.....	24
Figura 2. Ubicación de Tumaco - Nariño.....	25
Figura 3. Logotipo de la Empresa Cable Antena LTDA.....	27
Figura 4. Ubicación en Tumaco de la Empresa Cable Antena LTDA	27
Figura 5. Estructura Organizacional de la Empresa Cable Antena LTDA.....	28
Figura 6. Autodiagnóstico Comercial	29
Figura 7. Modalidades de Prestación del Servicio de Televisión en Colombia	31
Figura 8. Factores Internos de la Empresa	48
Figura 9. Factores externos de la empresa.....	51
Figura 10. El Proceso de Planificación Estratégica en las UEN (Unidades Estratégicas de Negocios)	54
Figura 11. Parrilla de Canales de Cable Antena LTDA	60
Figura 12. Tarifas y paquetes de Cable antena Ltda.....	62
Figura 13. Propuesta de estructuración del área comercial para la empresa Cable Antena Ltda.	65

LISTA DE IMAGENES

pág.

Imagen 1. Comunas de San Andrés de Tumaco58

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Categorización de Objetivos.....	20
Cuadro 2. Análisis de Dofa de la empresa cable antenna ltda.	52
Cuadro 3. Matriz de estrategias Dofa de la empresa cable antenna ltda.	53
Cuadro 4. Cable antenna vs global tv	55
Cuadro 5. propuesta de metas.....	56
Cuadro 6. Distribución de Barrios por Comunas	59
Cuadro 7. Metas de recaudo de cable antenna ltda para el año 2015	63
Cuadro 8. Presupuesto de usuarios de la empresa cable antenna ltda de 2015.....	64
Cuadro 9. Definición de puesto y perfil por competencias del director del área comercial.	66
Cuadro 10. Definición de puesto y perfil por competencias del asistente del área comercial	67
Cuadro 11. Definición de puesto y perfil por competencias de los ejecutivos de ventas del área comercial	68
Cuadro 12. Definición de puesto y perfil por competencias de los cobradores del área comercial	70
Cuadro 13. Definición de puesto y perfil por competencias del publicista del área comercial	71
Cuadro 14. Propuesta de metas	72
Cuadro 15. Presupuesto de la propuesta.....	75

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO A. ENTREVISTA	81
ANEXO B. CONTRATO DE CABLE ANTENA	82
ANEXO C. FORMATO DE PERFIL POR COMPETENCIAS LABORALES.....	84

INTRODUCCIÓN

La administración de empresas, como órgano interno de una empresa busca cubrir a todas las esferas de la población en aspectos de organización, de generación de empleo a través del aparato productivo del país, de equidad, de desarrollo económico, buscando siempre el bienestar de un grupo específico, de la comunidad o del país mismo.

Por lo anterior surge la necesidad de iniciar la labor de apoyo, al sector comercial de la empresa Cable Antena LTDA, el cual encierra una tarea cuyo fin es tan importante y trascendental como el de permitirle un espacio de entretenimiento, de cultura y de información a sectores poblacionales de San Andrés de Tumaco Nariño donde llega la señal de televisión principalmente ubicados en diferentes estratos socioeconómicos o en algunas zonas y comunas donde se permite el acceso.

Se presenta entonces la oportunidad que ofrece la Universidad de Nariño en desarrollo de sus principios institucionales, servicio cliente auditorio y asesoría para el mejoramiento de las empresas, como en este caso fortaleciendo el área comercial, a través del diseño de una estructura, con el mejoramiento del servicio al cliente, formulando estrategias oportunas para esta área ya establecida.

No obstante, la asesoría en temas administrativos y organizacionales que de hecho son limitados para la mayoría de estos Sistemas. Procede a entablar contactos con los sistemas cable-operadores, mediante la base de datos suministrada tanto de clientes como de trabajadores, mediante visitas y reuniones previamente programadas donde se pudo conocer el funcionamiento interno de cada sistema visitado y se trataron temas relacionados con los procedimientos vigentes para la administración de cada sistema cable-operador.

Sé continuo con las visitas, asesorando a los cable-operadores sobre la importancia de la administración aplicable a este tipo de empresas en aspectos como el área comercial optimizando de recursos, asignación de tareas y definitivamente la unificación de criterios mediante el fortalecimiento del manual.

El presente trabajo se estructuró en las siguientes cuatro partes:

Parte 1: Se describe de manera general el problema, considerando la ausencia de un fortalecimiento en el manual administrativo, análisis de resultados de los canales de distribución, atención al cliente y falta de estrategias para mejoramiento en el área comercial.

Parte 2: se presentan los antecedentes, se conforma el marco de conceptos teóricos claves respecto a un plan estratégico gerencial que le hace falta a la

empresa y se definen los términos importantes para el claro entendimiento del tema.

Parte 3: hace referencia al diseño metodológico mediante el cual se estableció el tipo descriptivo, además de la observación directa, de la entrevista y de la aplicación de encuestas como parte del diseño.

Parte 4: comprende el desarrollo del proyecto investigativo, producto de los resultados de la información obtenida y procesada, dando origen al diseño de estrategias que pueden ayudar a la empresa.

1. PLAN DE TRABAJO

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio tiene como finalidad realizar un diagnóstico que permita reconocer las debilidades y flaquezas que tiene en la actualidad el área comercial, y a partir de ahí presentar la formulación de una propuesta para el mejoramiento de esta sección, que teniendo en cuenta el objeto de la empresa es de gran importancia para el logro eficiente de sus objetivos.

1.2 TÍTULO DE INVESTIGACIÓN

Propuesta de diseño de la estructura del área comercial de Cable Antena Ltda.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.3.1 Descripción del problema. La actual estructura del área comercial de CABLE ANTENA Ltda., está conformada por un grupo de 11 asesores comerciales (6 cobradores y 5 vendedores), en el caso de los cobradores estos están distribuidos por zonas, las que abarcan distintos barrios a saber:

Zona Florida. Comprende los barrios Brizas del Aeropuerto, Florida, Libertadores, Modelo, Viaducto al Morro e Inscredial, y atiende a 460 usuarios aproximadamente.

Zona Centro. Comprende los sectores de los puentes palafitos, área comercial, barrios María Auxiliadora y El Triunfo. Esta zona atiende a 750 usuarios aproximadamente.

Zona Férrea. Comprende los barrios Av. Ferrocarril, Anzoátegui, Villa lola, Popayán, Padilla, Nueva Creación y Siete de Agosto. Atiende a 800 usuarios aproximadamente.

Zona Playa. Se extiende desde el barrio Urbanización la Playa en límites con el barrio el Triunfo hasta el barrio La Paz limitando con el barrio Viento Libre. Atiende a 400 usuarios.

Zona Once de Noviembre. Incluye los sectores barriales Buenos Aires, Exportadora, Nuevo Milenio y Los Ángeles. Atiende 450 usuarios aproximadamente.

Zona Ciudadela. Comprende los barrios Unión Victoria, Ciudadela, Porvenir, El Jardín y nuevo Horizonte. Atiende a 750 usuarios aproximadamente.

La empresa CABLE ANTENA Ltda., entrega las facturas los días 20 de cada mes a cada uno de los cobradores, quienes se encargan de su respectiva entrega puerta a puerta. Las metas de recaudo se realizan estimando el 80% del número de usuarios atendidos mediante el cobro de \$20.000 por usuario. En la actualidad el porcentaje de cumplimiento general es de 60%.

El equipo de cobradores depende directamente de la gerencia, aunque todos los días se realiza entrega de recaudo la gerencia realiza reuniones de control y evaluación los días lunes, miércoles y viernes. Es de anotar que el pago de los cobradores está representado por el 10% del total que recauda cada uno de ellos mensualmente, y además en un 2% por el cumplimiento de las metas mensuales. Para el caso de los vendedores el equipo está conformado por 5 personas, los cuales realizan la venta de televisión por cable teniendo libertad de ubicación geográfica. El pago está representado por la suma de \$10.000 por cada nuevo usuario afiliado y adicionalmente se le entrega una bonificación de \$100.000 a cada vendedor por cada 44 nuevos usuarios mensuales.

Bajo el esquema anterior la empresa CABLE ANTENA Ltda., operada por DIGITAL PRODUCCIONES S.A.S, debería estar recaudando entre el 80% y 100% del dinero facturado mensualmente a sus usuarios, lo cual viene generando un 40% de cartera por cada mes. Situación que desde ya es un inconveniente de liquidez para la organización. Por lo tanto se debe analizar si las variables; 1. No poseer coordinador del área comercial, 2. Contar con supervisores de campo, 3. Control y veeduría en la entrega de facturas, 4. Estrategias de comunicación, 5. Corte periódico del servicio por mora; son los factores que vienen afectando a la compañía y que la llevarían a una condición lamentable económica si el problema de recaudo persiste.

1.3.2 Formulación del Problema. ¿Cuál es la estructura que requiere el área comercial de CABLE ANTENA Ltda., que permita incrementar sus ventas y el recaudo.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General. Proponer el diseño de la estructura del área comercial de cable antenna Ltda.

1.4.2 Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico del área comercial actual,
- Establecer el número de miembros (cobradores y vendedores) que debe conformar el área comercial,
- Estimar el área geográfica que debe atender cada vendedor y cobrador,
- Determinar las metas de recaudo y ventas mensuales,
- Presentar la propuesta a la gerencia sobre el diagnóstico.

1.5 DELIMITACION

La empresa CABLE ANTENA Ltda., operada por DIGITAL PRODUCCIONES S.A.S, se encuentra ubicada en la Calle. 8^{va} No. 7-63 (Calle Páez, frente al almacén Bedoya).

1.6 CATEGORIZACIÓN DE OBJETIVOS

Cuadro 1. Categorización de Objetivos

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICO	ACTIVIDADES
Plantear un modelo de reestructuración del área de ventas de CABLE ANTENA Ltda.	Realizar un diagnóstico del área de ventas	Observar el plan estratégico de la empresa y plan de ventas
		Análisis de la estructura actual de la empresa y del área de ventas
		Entrevista con el equipo de ventas
		Visita de campo con cada uno de los ejecutivos a la zona
	Establecer el número de miembros (cobradores y	Definir las características del puesto de trabajo y sus funciones (cobrador y vendedor)
		Diagnóstico del número de miembros del área de venta de la competencia
	Según las metas del área analizar cuantos usuarios	

Cuadro 1. (Continuación).

	vendedores) que debe conformar el área comercial	debe atender cada ejecutivo de venta (vendedor y cobrador)
		Determinar el área de cobro y venta (zona) que debe atender el ejecutivo en adelante
	Estimar el área geográfica que debe atender cada vendedor y cobrador	Realizar un análisis de las áreas de venta y cobro actuales
		Análisis de la carga máxima por ejecutivo según zona (área geográfica)
		Proponer sectores por ejecutivo
		Establecer una pro forma de itinerario de visitas, tanto para clientes como para prospectos
	Determinar las metas de recaudo y ventas mensuales	Observar las metas actuales de ventas y recaudos.
		Analizar el porcentaje de cumplimiento.
		Entrevista con el Gerente de Ventas
		Ajustar las metas actuales (de ser necesario)
		Establecer parámetros para el cumplimiento de metas

Fuente: Propia de investigación

1.7 DISEÑO METODOLOGICO:

1.7.1 Tipo de investigación. “La presente propuesta se realizó utilizando el diseño cualitativo descriptivo teniendo presente que Taylor y Bogdan (1987) definen a la metodología cualitativa en su más amplio sentido a la información que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable que se desarrollará en la entidad. RayRist (1977) citado por Taylor y Bogdan (1987) manifiesta que la metodología

cualitativa, a semejanza la metodología cuantitativa, consiste en más que un conjunto de técnicas para recoger datos. Es un modo de encarar el mundo empírico”¹.

A diferencia de la investigación cuantitativa, la investigación cualitativa busca explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento. En otras palabras, investiga el por qué y el cómo se tomó una decisión, en contraste con la investigación cuantitativa la cual busca responder preguntas tales como cuál, dónde, cuándo. La investigación cualitativa se basa en la toma de muestras pequeñas, que en esta oportunidad está orientada en el área comercial de la empresa, esto es la observación de grupos reducidos de población, etc. (Gómez, Gil, García. 1996).

Método Descriptivo: “Se utiliza para recoger, organizar, resumir, presentar y analizar los resultados de las observaciones obtenidas en la empresa. Este método implica la recopilación y presentación de datos para dar una idea clara de una determinada situación, teniendo en cuenta que la propuesta va dirigida al área comercial. En el estudio descriptivo el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno en la entidad.”².

1.7.2 Fuentes de Recolección de la Información. Teniendo en cuenta que este estudio se desarrolló en el área comercial de CABLE ANTENA LTDA, operada por DIGITAL PRODUCCIONES S.A.S, se abordaron las siguientes fuentes de información:

1.7.3 Fuente Primaria. Se partió de la información obtenida de manera directa con los colaboradores perteneciente al área comercial de CABLE ANTENA LTDA, a través de la encuesta personal. También se realizaron entrevistas a funcionarios del área comercial y al administrador. Además, se realizó la observación directa que permitió conocer el estado actual del área comercial.

1.7.4 Fuente Secundaria. Está fue apoyada en consultas de material en bibliotecas virtuales, páginas de internet, trabajos de grado e investigaciones relacionados con el tema que posibilitaron enriquecer el presente trabajo.

¹ ENCICLOPEDIA VIRTUAL. EUMED. Metodología Cualitativa. [en línea] [citado 2015-03-16] Disponible en internet: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/metodología_cualitativa.html.

² UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA. Diseños Cualitativos. [en línea] [citado 2015-03-16] Disponible en internet: <http://es.slideshare.net/guest081208b6/diseo-cualitativo>.

1.7.4.1 Técnicas e instrumentos para recolección de información:

Encuestas y entrevistas: “Las encuestas y las entrevistas fueron diseñadas por la investigadora del presente trabajo y aplicadas por la misma bajo la supervisión de sus asesores”³.

1.8 PROCEDIMIENTOS METODOLOGICOS

El desarrollo de la propuesta se llevó a cabo en cuatro momentos así:

1.8.1 Momento No. 1. Recolección de la información de forma indagatoria de tipo contextual para aproximarse al tema. Igualmente, el diseño de esta etapa de la investigación fue realizado a partir de fuentes primarias o registro secundario de tipo bibliográfico, basado en recolectar y consultar información sobre el tema, tanto en textos elaborados, documentos escritos por expertos en la materia como fuentes secundarias, tales como la Internet.

1.8.2 Momento No. 2. Interpretación y análisis de la información (resultados de la información obtenida mediante análisis cualitativo descriptivo, construcción del cuerpo del proyecto, los capítulos y subtemas (composición de las categorías temáticas)

1.8.3 Momento No. 3. Presentación formal de la propuesta.

1.8.4 Momento No. 4. *Desarrollo de la propuesta, proyecto, investigación.* Los momentos 1,2 y 3 corresponden a la realización del anteproyecto. El momento 4 al desarrollo de la propuesta como tal es decir, la puesta en marcha.

³ ZORRILLA, Arena. Introducción a la metodología de la investigación. México: Aguilar León y Cal, Editores, 1993. p. 3.

2. PRESENTACION DE LA EMPRESA

2.1 MARCO CONTEXTUAL

Figura. 1. Ubicación de la Empresa en el Mapa de Colombia

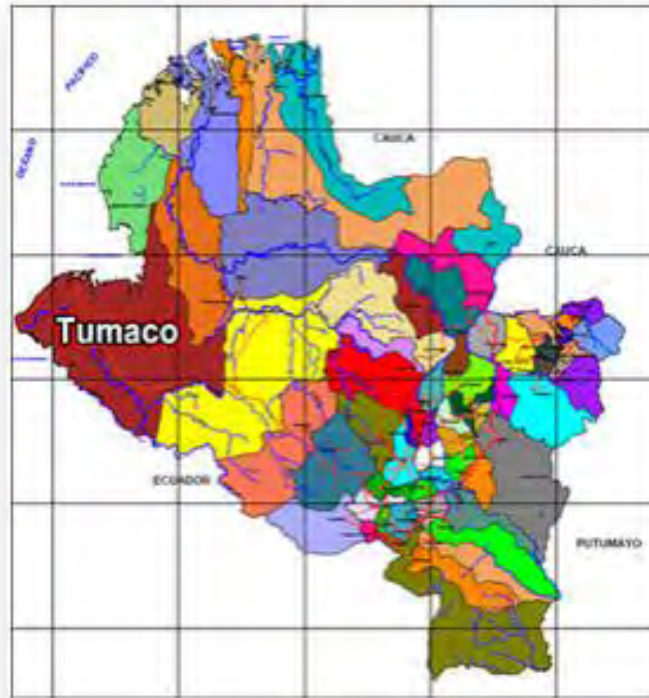


Fuente. Este estudio

El municipio Tumaco del departamento de Nariño se encuentra ubicado en la costa del Océano Pacífico, al suroccidente de Colombia, llegando a los límites con el país vecino, Ecuador.

2.2 TUMACO EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO

Figura 2. Ubicación de Tumaco - Nariño



Fuente. Este estudio

El municipio de Tumaco es uno de los más grandes del departamento de Nariño. Se encuentra ubicado occidente del departamento y es su principal salida a la costa pacífica colombiana.

2.3 EMPRESA CABLE ANTENA

Cable Antena Ltda. Es una empresa dedicada a la prestación del servicio de televisión por Cable. Para la atención de los clientes la organización cuenta con diez ejecutivos de cobro y seis ejecutivos de venta (nuevos prospectos, en su departamento comercial). La estrategia corporativa que cable antena ha desarrollado para incursionar y penetrar el mercado local se denominado Servicio en casa, esta estrategia contempla el desarrollo de actividades operativas tales como la venta puerta a puerta por profesionales, instalación de nuevos servicios basados en la calidad y la facturación del servicio de una forma amable y personalizada.

En la actualidad la organización representa el 50% del mercado de la televisión por cable, pero su interés es llegar en cuatro años a tener a su cargo el 70% de los usuarios, manteniendo la tarifa más económica del mercado. En la zona, Cable Antena Ltda. Ha sido el pionero de los servicios profesionales de venta puerta a puerta, llegando al 80% de los usuarios zonificados con un nivel de aceptación del 39% en el mercado domiciliario. Los primeros años de operación se caracterizaron por la llegada al 80% de los usuarios zonificados con un nivel de aceptación del 39% en el mercado domiciliario.

La facturación mensual supera el 80% en el cumplimiento. La cartera vencida anual del 17.5% y una cartera castigada del 2,5% (datos del año 2011).

“La sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Calima, Darién, en el departamento del Valle del Cauca, Colombia; pero tiene sucursales autónomas en Ipiales y Tumaco en el departamento de Nariño, Colombia”*. En Tumaco opera desde 2008. En el primer año, la organización se dedicó a la prestación del servicio de internet, y a partir de 2009 su operación se extendió a brindar televisión por cable e internet. En la actualidad la empresa representa el 50% del mercado de televisión por cable de la ciudad.

Misión: Desarrollar y distribuir señal de televisión e internet, colmando las expectativas de nuestros clientes, generando rentabilidad en nuestros accionistas, beneficiando nuestros trabajadores. Y seguir en busca de estrategias de crecimiento en lo humano y tecnológico.

Visión: Trabajar arduamente para en el futuro ser una gran empresa de telecomunicaciones y brindar a todos nuestros usuarios el propósito de cada día, un mejor servicio.

“Los colores que representan a la empresa son rojo, azul y blanco, como se muestra a continuación en su logotipo: Imagen Corporativa de la empresa”⁵:

* Tumaco es un municipio ubicado en el suroccidente del Departamento de Nariño, Colombia, a 300 km de San Juan de Pasto. Su nombre completo es San Andrés de Tumaco, pero también es conocido como La Perla del Pacífico por ser un importante puerto en el pacífico. El municipio contaba con una población de 187.084 habitantes en el año 2011. Colombia está dividido en 32 Departamentos y 4 Distritos.

⁵ PAGINA OFICIAL DE CABLE ANTENA LTDA. [en línea] [citado 2015-03-16] Disponible en internet: <http://www.cableantena.net/>

Figura 3. Logotipo de la Empresa Cable Antena LTDA



Fuente. Este estudio

Para la atención de los usuarios y de prospectos Cable Antena Ltda., tiene en su equipo de ventas diez personas en calidad de cobradores, en el mismo número de zonas, y seis ejecutivos de ventas para la vinculación de nuevos usuarios; los que se encuentran vinculados al área comercial como lo muestra su organigrama:

2.4 UBICACIÓN DE LA EMPRESA:

Figura 4. Ubicación en Tumaco de la Empresa Cable Antena LTDA

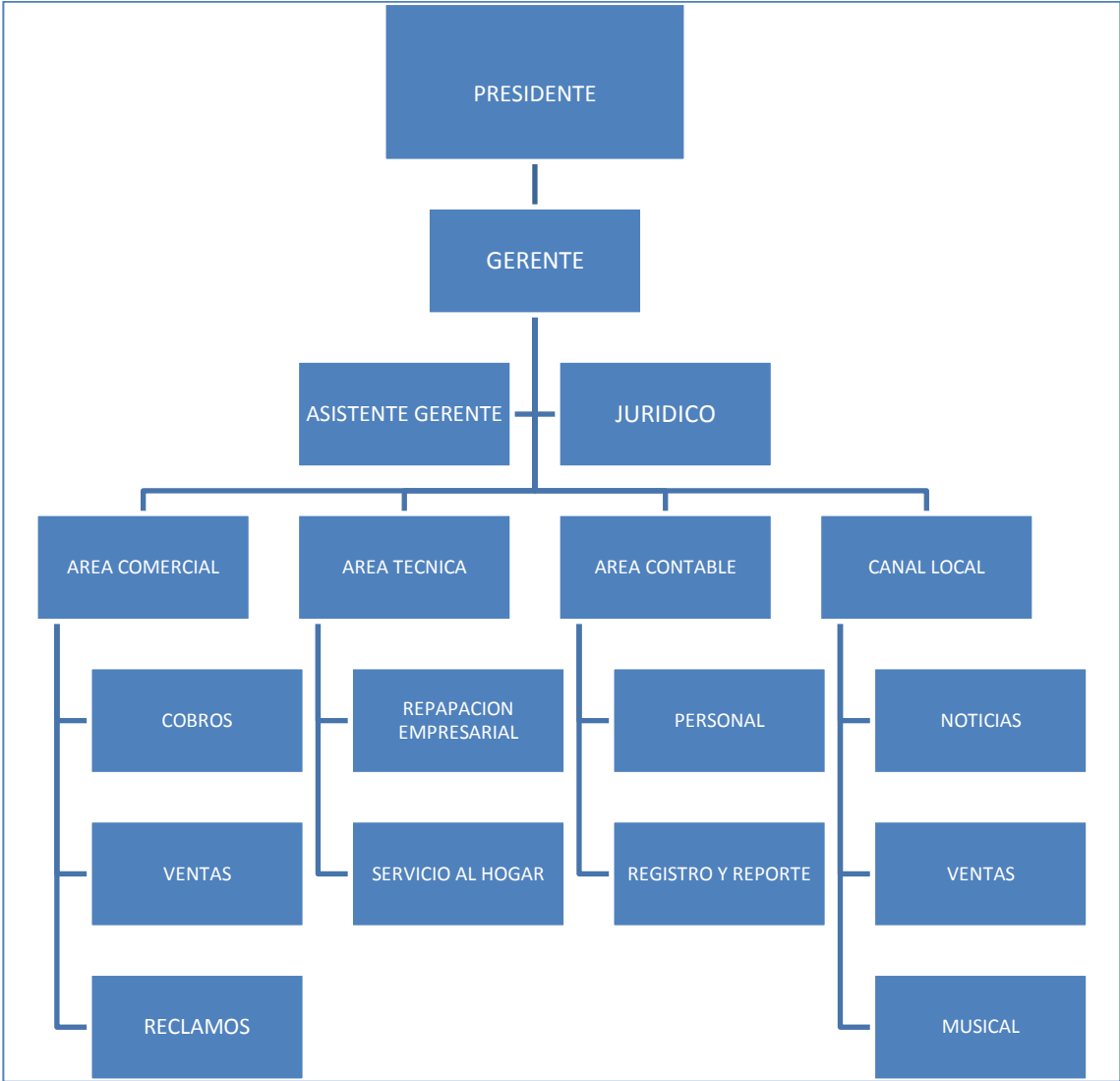


Fuente. Este estudio

Dirección de la Empresa: Tumaco - Nariño: Carrera 8 No 7-63 Tel: (57) 2 727 5088

2.5 ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA

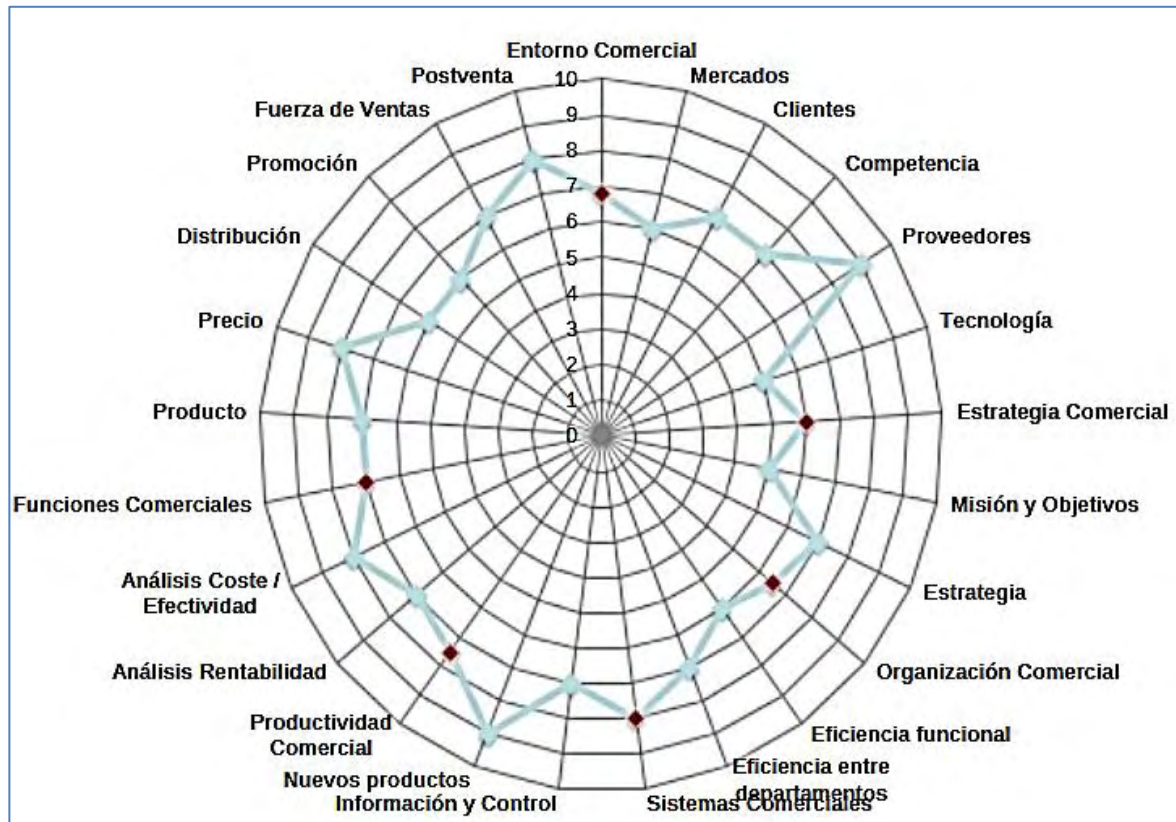
Figura 5. Estructura Organizacional de la Empresa Cable Antena LTDA



Fuente. Este estudio

2.6 DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

Figura 6. Autodiagnóstico Comercial



Fuente. Este estudio

Análisis de la organización comercial y dirección de ventas: Cable Antena Ltda., cuenta en total con 26 funcionarios quienes desarrollan distintas funciones laborales para cumplir con la finalidad de la misma. “De acuerdo a su misión ofrece servicio de televisión por cable, siendo el pionero en el mercado local en brindar atención de profesionales de venta puerta a puerta. Este último una estrategia denominada **servicio en casa**, a través del cual también se realizan de manera amable y personalizada la facturación mensual y las instalaciones de nuevos servicios de alta calidad”⁶.

Teniendo en cuenta que viene funcionando desde el 2008, llegando al 80% de los usuarios zonificados y obteniendo un 39% de aceptación en el mercado

⁶ PUCHADES, José. Consultor de estrategia comercial at PrimerPlato.com, Análisis de la organización comercial y dirección de ventas. [en línea] [citado 2015-03-20] Disponible en internet: <http://es.slideshare.net/josepuchades/presentations>.

domiciliario, durante sus dos primeros años de funcionamiento ha logrado tener la presencia en el 50% del mercado de televisión por cable en el municipio de Tumaco, con la tarifa más económica del mercado.

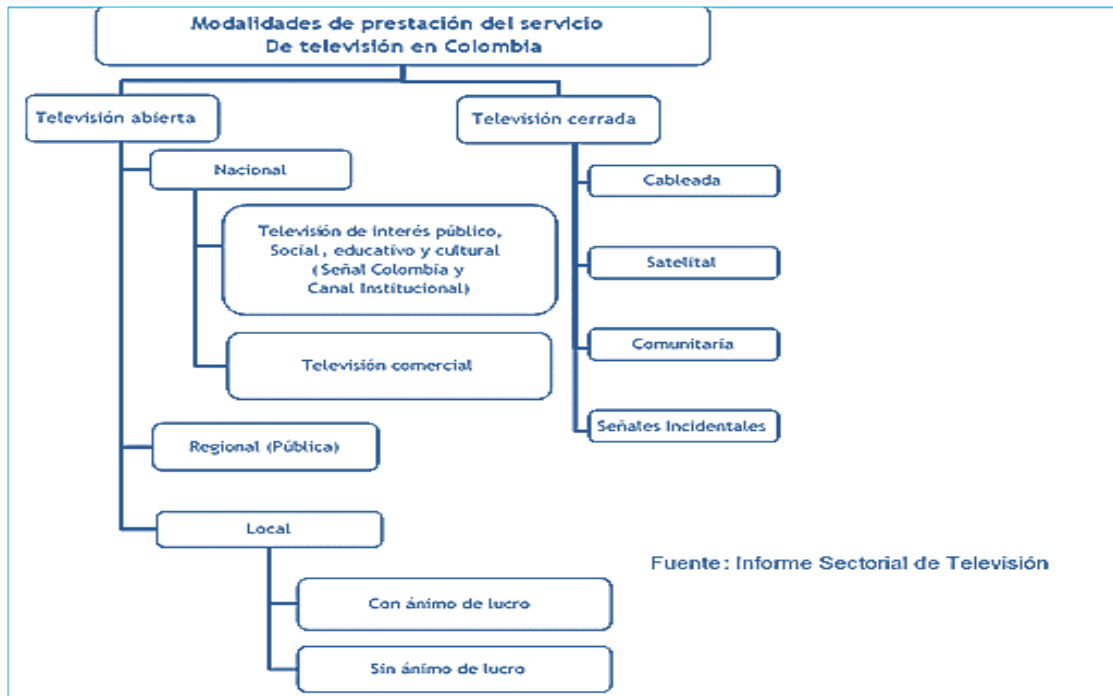
Sin embargo, a partir del 2012 el recaudo ha presentado un declive significativo debido a que de cada 100 usuarios el 71 está pagando el servicio de forma puntual, un porcentaje de 19% paga de manera atrasada y un 10% no paga el servicio y se pasa a retirarlos (cada año), los cuales pasan a la competencia.

Cabe mencionar que en el mercado de televisión por cable sólo existen dos empresas prestadoras del servicio, como lo son; Cable Antena Ltda., y CNC Tumaco el cual cuenta con menos canales (diferencia de 14 canales).

Se encontró en el balance general del año anterior (2014) que las pérdidas por no cartera castigada representada cuantitativamente presenta pérdidas anuales alrededor de \$60.000.000. Debido a esta situación se ha optado por establecer metas mensuales y se desarrollan reuniones tres veces a la semana (lunes, miércoles y viernes), las cuales tienen como finalidad evaluar las metas actuales, tomar correctivos de ser necesario en los procedimientos aplicados y conocer las dificultades de cada zona, al igual que replicar las buenas experiencias que se dan en algunas zonas.

A estas reuniones asisten: personal técnico, ejecutivos de venta, ejecutivos de cobro, supervisores; en compañía del responsable del área el Sr. Francisco Cornejo.

Figura 7. Modalidades de Prestación del Servicio de Televisión en Colombia



Fuente. Este estudio

A través de la figura anterior se puede evidenciar la estructura de funcionamiento y donde se encuentra ubicado Cable Antena de acuerdo a la prestación del servicio de televisión por cable, donde cabe aclarar que ésta es televisión cerrada debido a que se presta el servicio a través de cableado (tendidos de redes), ofrece su servicio local y es de ánimo de lucro, que permiten llegar a los hogares de San Andrés de Tumaco zona urbana.

3. ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA CON EL DIRECTOR DEL ÁREA COMERCIAL

La entrevista con el director del área comercial se llevó a cabo el día jueves 27 de noviembre de 2014 de forma no estructurada, por el término de tres horas (3 pm a 6 pm). Durante este tiempo además de hablar de la situación de la compañía, permanecimos por término de una hora en la recepción observando como es el proceso de atención de la compañía. De este proceso resaltamos los siguientes puntos:

3.1 ESTABLECIMIENTO DE METAS

La empresa establece sus metas en cada zona incluyendo componentes como número de usuarios en la zona y valor de la cartera (para el caso de cobradores). Lo anterior significa que el responsable de la zona debe cobrar el valor correspondiente a la multiplicación del número de usuarios a su cargo por tarifa, más el 10% de la cartera en su zona, en ese sentido las metas varían tanto por la cartera, como por los usuarios en cada área de responsabilidad, para ello la empresa comunica al final de mes el cumplimiento del mes que termina y publica las del siguiente mes. El responsable del área enfatiza que con los colaboradores existen reuniones periódicas cada semana (lunes, miércoles y viernes). Al finalizar la charla sobre este punto informa que los dos últimos años han sido muy difícil para la empresa en recaudos puesto que estos se han bajado considerablemente por lo que él llama un corto circuito entre la empresa y los usuarios, lo que ha generado pérdidas considerables y deserción de usuarios. Pese a que siguen ingresando nuevos usuarios de forma masiva, también salen de la misma manera.

3.2 COMUNICACIÓN Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

La comunicación con los clientes depende de la relación que se presenta en la calle con la estrategia casa a casa, con las visitas a las oficinas y con las llamadas que hacen los usuarios a la línea de atención al cliente, es decir la empresa esta solamente a merced del trato que tenga el ejecutivo con el cliente, de lo que no existe evidencia científica de la empresa de como esta en el momento esa relación, solo la suposición es la guía.

Atención de quejas y reclamos. Las quejas y reclamos son recepcionadas por medio de una línea telefónica de atención al cliente donde se toman los datos (formulario) básicos y procede a remitir el documento al área técnica para su solución, pero no se evidencio en la charla un mecanismo de seguimiento sobre las pretensiones del usuario, es decir, ¿Cuál es la seguridad de que esa orden sea cumplida en el tiempo oportuno?

3.3 DOCUMENTACIÓN DE SALDOS Y HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS A LOS EJECUTIVOS

El responsable del área describe que cada mes se entrega un listado con los saldos de cada cliente por zona y que el mismo es actualizado en treinta días cuando se produce el siguiente corte de metas, es decir no existe un sistema de actualización permanente; el director del área comercial asume que dicha situación crea traumatismos en la relación empresa – cliente, pues en la visita de un ejecutivo a casa del usuario se puede presentar el inconveniente de que si realizo un pago en oficina el ejecutivo no posee ese conocimiento y por ende en su saldo no se muestra ese pago y se genera la inconformidad en el cliente.

3.4 VISITA A RECEPCIÓN

En esta parte estuvimos por término de 60 minutos durante este tiempo se atendieron a doce usuarios, siete para pagos, dos por reclamos de mala señal, dos para nueva afiliación y uno para retiro. Resulta tal vez coincidencia que en el momento durante ese tiempo la presencia de un usuario para retiro de señal aun estando en mora en el servicio argumentando no necesitar más el servicio y no tener para pagar el saldo (50 dólares). En pocas palabras lo anterior es tal vez una muestra (aunque pequeña) de la desconexión de relaciones entre la empresa y el usuario.

3.5 ANÁLISIS AL SISTEMA DE ARCHIVO DE USUARIOS

La organización posee un sistema computarizado para el archivo de la información de los usuarios (Cablesot), aunque se muestra como importante herramienta que permite conocer la información básica de los usuarios, historial de pagos y servicios, además de facturar. Este no va más allá de ser una simple base de datos que por sí misma no genera relaciones perdurables con el cliente.

3.6 DISPOSICIÓN DEL DIRECTOR DEL ÁREA A CAMBIOS

En toda la charla el director manifestó su disposición por ayudar con su concurso en aplicar y desarrollar alternativas de mejoras en busca de aumentar el recaudo de la compañía y disminuir las deserciones de usuarios.

3.7 CONCLUSIONES A ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA CON EL DIRECTOR DEL ÁREA COMERCIAL

- La empresa posee un mecanismo claro para la determinación de metas mensuales.
- No existe un sistema que evidencie en qué estado se encuentra la relación empresa – usuario.
- No existe un programa de fidelización de clientes.
- Los documentos de saldo de cuentas de usuarios suministrados cada mes a los ejecutivos, se vuelven obsoletos en pocos días y crean discordia en la relación ejecutivo – usuario.
- La empresa posee un programa computarizado para el archivo de la información de usuarios, es solo una base de datos y no un programa vinculante que cree fidelización y trabajo conjunto y coordinado entre todas las áreas de la empresa.
- Los clientes tienen tres maneras de comunicarse con la empresa: en la oficina, por teléfono y de forma personal, mientras que la empresa lo hace en su mayoría por una sola vía, visita casa a casa.
- Existe disposición de la administración área para ayudar a aplicar y desarrollar cambios de mejoras en las relaciones con los clientes.

4. ENTREVISTAS ESTRUCTURADAS A LOS COLABORADORES DEL ÁREA COMERCIAL

De acuerdo al número de colaboradores con los que cuenta en la actualidad el área comercial (11 funcionarios) se decidió utilizar el método de entrevista formalizada a través de la cual se busca la recolección de información que permita evidenciar desde una perspectiva directa las condiciones de la misma y a partir de ahí poder aportar con el mejoramiento de sus debilidades y dar continuidad a las buenas estrategias desarrolladas.

Pregunta 1. ¿Cuáles considera son las debilidades que tiene la empresa, que impiden el desarrollo eficiente de sus labores?

Se encontró que dentro de las debilidades se considera la falta de programas, formación al personal, capacitaciones de atención al cliente, herramientas técnicas para el desarrollo de las actividades laborales. Además Aún hay sectores donde no se han extendido redes, lo que limitada la cobertura e ingreso de nuevos clientes.

Que los servicios técnicos no los realizan de manera rápida, las cobradoras solicitan los servicios de los usuarios y no los hacen a tiempo, pues los técnicos no se ponen de acuerdo para arreglar los daños en los sectores, y que hay casos donde se les envía a prestar servicios y no van, lo que genera insatisfacción al cliente.

Por otro lado las secretarias que se encuentran en las ventanillas de las instalaciones de Cable Antena y que tienen contacto directo con los clientes no prestan un buen servicio al mismo, pues no son amables ni resuelven dudas e inquietudes a los usuarios.

También hace falta comprender al trabajador cuando no pueda asistir a la empresa por motivos de salud.

Pregunta 2. ¿El área administrativa de la empresa le informa acerca de los planes y procesos a desarrollar, que le permitan tener claridad en el desempeño de sus labores?

Siempre se informa de lo que está pasando en la empresa con claridad y certeza, lo que se tiene en cuenta para el desarrollo de las actividades laborales.

Además cuando se toma decisiones o se establecen planes de acción estas son comunicadas en las reuniones internas que se desarrollan con los colaboradores.

Sin embargo hay casos donde la información que es suministrada desde el área administrativa no es suficiente para permitir el desarrollo eficiente de las labores y los colaboradores sienten el aislamiento en las decisiones que se toman, pues consideran algunos que se debería contar con ellos para establecer los planes de acción, pues son estos los que van a campo a realizar los programas establecidos.

Pregunta 3. ¿La empresa lo (a) motiva para el logro de sus actividades laborales? En las reuniones que se desarrollan día por medio se los motiva, y en algunos casos cuando se hacen las brigadas en los sectores ya cableados. Estas motivaciones están enfocadas en el logro de las metas establecidas por la administración.

Aunque esta estrategia de motivación desde la administración hacia el talento humano se realiza, no la consideran suficiente para sentirse motivados en algunos casos, pues consideran que no se puede motivar a lograr algo en lo que no se los tuvo en cuenta para establecerlo.

Pregunta 4. Teniendo en cuenta que la empresa establece unas metas mensuales de ventas y recaudos, ¿considera éstas afines con su carga laboral? La mayoría de los colaboradores considera que no son afines las metas con la realidad del día a día durante el trabajo de campo, ya que las metas que son dadas desde el área administrativa no contemplan el talento humano para establecerlas y que éstas puedan ser alcanzadas por los mismos.

A su vez teniendo en cuenta que se realizan reuniones con frecuencia no se ajustan las metas ya conociendo que estas no se podrán alcanzar como se estipulo en un principio.

Pregunta 5. ¿Cómo contribuyen las estrategias actuales de recaudo y venta establecidas por la empresa para el logro de sus objetivos laborales?

Una de las principales estrategias establecidas por el área administrativa es el llegar de manera cálida y generar confianza al realizar la visita al usuario o cliente potencial, lo que es una herramienta de apoyo para el talento humano y poder cumplir con las metas y objetivos laborales.

Además el prestar un buen servicio y atención al cliente genera satisfacción y ésta persona satisfecha recomienda a otros el servicio, esta es otra manera de expandirse en el mercado.

Visitándolo constantemente sabiéndose comunicar de manera amable, ser paciente y tener buena actitud para con el usuario. A través de las visitas generar una buena relación con el usuario. Tarea que inicia desde el ser puntual con la hora establecida en que el usuario solicito el servicio.

Pregunta 6. ¿De acuerdo al número de colaboradores con los que cuenta en la actualidad el área comercial son suficientes para el alcance de las metas de la empresa?

Con el número actual de colaboradores que se tiene en la actualidad es bueno, pero sería mucho mejor si se contratara a personal técnico, pues ello permitiría que se atendiera en menor tiempo los casos de los usuarios y así poder prestar un mejor servicio.

Pregunta 7. ¿Cuántos miembros de colaboradores cree usted que debería tener el área comercial para abarcar toda el área geográfica de Tumaco?

Se hace necesaria la contratación según los colaboradores actuales de 9 a 36 nuevos integrantes que permitan el cubrimiento total de la cobertura prestada por la empresa, entre ellos deben estar (cobradores, vendedores y técnicos de redes).

Sin embargo aquí también se encontró que no se hace necesario ninguna contratación más, lo que se considera debe realizarse es una mayor organización con la distribución de los colaboradores actuales que permitan abarcar la totalidad de la cobertura, y generar mayor satisfacción a los clientes.

Pregunta 8. ¿Qué estrategia usted está utilizando para el desarrollo eficiente de sus labores, que permitan el cumplimiento de las metas establecidas?

Una de las estrategias es saber llegarle al usuario con buena presentación personal, actitud y darle importancia a lo que para él es importante. Además cortarles el servicio a los usuarios morosos, que estos sirvan de referencia para los demás y así cumplan con sus pagos.

También Colocar el mejor empeño y responsabilidad en el desarrollo de las actividades para de esta manera poder seguir creciendo como personas y lograr la expansión de las redes.

Buscar a los usuarios en los horarios que estén en casa (al medio día y los fines de semana).

Pregunta 9. ¿Cómo considera usted las estrategias que viene aplicando la empresa, de distribuir por sectores o barrios la cobranza y venta de los servicios que ofrece la misma?

Se considera que esta estrategia aplicada para lograr mayor cobertura a través de los colaboradores del área comercial es buena, sin embargo se hace necesario mayor orden para poder evidenciar los beneficios de la misma, la cual se ve reflejada en la satisfacción de los usuarios e ingresos económicos para la empresa.

Pregunta 10. ¿Teniendo en cuenta la distribución actual por sectores de los barrios de Tumaco, ¿qué cambiaría usted para mejorar los resultados de los objetivos establecidos?

Motivar la cultura de que los usuarios paguen los servicios a los cobradores para que éstos últimos puedan tornarse más eficiente en el desarrollo de sus labores. Por otra parte también que por zonas se revisen las redes cada periodo de tiempo determinado que permita prevenir los daños y así reducir las reclamos por la señal de los clientes.

Y en general se considera que la estrategia actual de distribuir por sectores el trabajo es adecuado, sin embargo hace falta mejor desempeño en algunas cobradoras.

Pregunta 11. ¿Considera usted que la empresa debería invertir más recursos económicos en el área comercial?

Sí debería la empresa fijar su mirada en el área comercial para invertir recursos económicos que permitan la mejora de los instrumentos técnicos de trabajo

Pregunta 12. ¿Qué propuestas de mejoramiento le propondría al área comercial para el logro eficientes de las metas de la empresa?

Personalizar a los colaboradores del bienestar de los usuarios a través de las visitas y solución a los problemas que tengan con el servicio. Por otro lado que las metas que se establecen en el área comercial sean desarrolladas establecidas en conjunto con el personal del área para que sean fijadas más alcanzables.

Invertir en los lugares donde aún no se han tirado redes, que permitan tener mayor cobertura y por ende poder seguir creciendo. Además que todos los canales que se promocionan dentro del servicio de televisión esté en funcionamiento, pues en la actualidad no se está prestando el servicio con los canales que se ofrecieron en total.

5. ENTREVISTA NO EXTRUCTURADA CON LOS CLIENTES Y/O USUARIOS

El mercado de la televisión está vigente, por ejemplo en los usuarios entrevistados pasan más de 6 horas de su tiempo en casa. Por lo tanto estos usuarios necesitan tener el servicio activo de forma permanente. Este mercado de televisión por cable de usuarios residenciales se presenta cuando hay por lo menos un televidente en el hogar.

Por su parte es de anotar que el mercado de Cable Antena se presta en dos grupos, que son los usuarios residenciales y los usuarios empresariales que lo compone el gremio hotelero.

Es de anotar que los usuarios que componen el grupo residencial está compuesto por más de un integrante en la vivienda.

La edad promedio de los tomadores del servicio, es decir los usuarios afiliados al servicio delo sector residencial tiene entre 39 años lo que representa según el formulario que llenan los posibles clientes y que este es conservado si se convierte en cliente de la empresa. Tan solo el 38% de la población tiene 25 años en edad promedio. Según estadísticas del según el DANE⁷ el empleo en Nariño para el 2013 no supero el 4% y donde la población desocupada una variación negativa del 11.2%. Lo que se concluye es que la actividad económica esta aumentado en la zona de Nariño lo cual puede verse reflejado en la adquirió de servicio complementarios como lo es la televisión por cable.

Se pudo evidenciar que los suscriptores que reciben el servicio solo tenían 6 meses adquiriendo el servicio. Lo que pone en evidencia que está creciendo el número de nuevos usuarios de la empresa. Además que los clientes que se suscribieron a Cable Antena son pioneros de este servicio.

Cuando se les preguntó a algunos usuarios de cómo llegaron a la empresa, se encontró con que de cada 5 usuarios, 3 llegaron por recomendación, se pone en evidencia la satisfacción del servicio de televisión prestado a los usuarios.

Los usuarios consideran que el servicio prestado por la empresa es bueno, y en algunos casos puntuales les parece mejor al servicio que tenían antes.

⁷ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE). Cuentas Nacionales. [en línea] [citado 2014-03-16] Disponible en internet: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=129&Itemid=86.

5.1 ÁREA COMERCIAL

Esta área, es una de las más importantes dentro del Sistema porque permite ver las formas de llegar al CLIENTE, en este caso son los Usuarios a donde llega el servicio de Televisión, así mismo detectar la forma de satisfacer las necesidades educativas, recreativas y culturales.

En la actualidad existen muchas formas para llegar a los CLIENTES, de igual forma existen muchas ciencias que se encargan de investigar la forma de hacerlo.

5.2 FORMA EN QUE SE MANEJA EL SERVICIO

La televisión ha prestado servicio por las comunas organizadas, con el objeto de realizar ventas por suscripción y producir su propia programación para satisfacer necesidades educativas, recreativas y culturales locales.

Este servicio deberá prestarse bajo la modalidad de televisión privada, por uno o varios canales de la red. Así mismo, por razón de su restricción territorial y este servicio que se realizara por suscripción⁸.

Los equipos necesarios para la prestación de este servicio, deberán ser de propiedad de la comunidad organizada operadora.

El operador de televisión podrá distribuir hasta siete (7) señales codificadas distribuidas por géneros o formatos de canales de la siguiente manera:

- Un canal educativo,
- Un canal cultural o científico,
- Un canal infantil,
- Un canal de noticias Un canal de deportes,
- Un canal de películas,
- Un canal musical.

Adicionalmente existen señales libres o incidentales, las cuales se obtienen libremente del espectro electromagnético.

También el servicio debe contar con características de CALIDAD y GARANTIA.

A continuación se enunciaran algunas formas de contactar al CLIENTE y después de instalado el servicio lograr que se sienta a gusto con el mismo y permanezca con el Sistema de Televisión.

⁸ Ibíd., p. 42.

- Realizar trabajo de campo que en la actualidad los ejecutivos de ventas hacen. Sin embargo tornar más productiva esta estrategia de llegar al consumidor del servicio que se ofrece, y para ello se hace necesario conseguir información de los clientes potenciales tales como los días que se encuentran en casa, integrantes de la vivienda que habitan, todo ello teniendo en cuenta que cualquier dato por mínimo que parezca se puede tornar en un punto a favor para realizar una venta segura del servicio.
- Utilizar las redes sociales ya que estas también permite crear vínculos más sólidos con los clientes. Además que el uso de esta herramienta permite la simplificación.
- Pedir a los clientes ya afiliados la recomendación de nuevos clientes que permitan tener referencias al contactarle.
- Tener cuidado con la presentación (uso correcto del uniforme) y del vocabulario que se maneja durante la presentación de las características del servicio.
- A través de las llamadas telefónicas, aquí se debe tener mucho cuidado pues si no se muestra seguro, contundente y fluida la conversación esa posibilidad se puede diluir a la pérdida de un cliente.

5.3 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Es una herramienta de Control, es aplicable a todos los trabajadores; el empleador la utiliza para medir la eficiencia, responsabilidad y la motivación de los trabajadores.

Es un proceso de revisar el desempeño (comportamiento), los resultados (dentro de un período determinado) y los factores críticos de éxito (aspectos del Sistema para que sea exitoso) de cada persona, en función de las actividades que cumple. Es conveniente y necesario establecer los siguientes elementos como mínimo al momento de diseñar un modelo de evaluación de desempeño: (Rojas, 2007).

- Determinar los objetivos de la evaluación,
- Asignar la periodicidad para aplicar la evaluación (semestral o anual),
- Definir los factores y criterios de evaluación,
- Definir los grados de evaluación para obtener las escalas de variación del desempeño en cada factor de evaluación. Generalmente se utiliza 5 o 6 grado de variación (óptimo, bueno, regular, apenas aceptable, deficiente) para cada factor,

- Debe existir un compromiso personal frente a la consecución de los objetivos conjuntamente establecidos con el evaluador,
- Se debe implementar un monitoreo constante de los resultados,
- Por ultimo proporcionar retroalimentación a las personas sobre su desempeño.

5.4 DISTRIBUCIÓN DEL SERVICIO.

Después de identificar el servicio que se ofrece, es necesario determinar cómo hacer llegar el servicio a los usuarios.

- **Productor:** Es lugar donde se transforma, fabrica el producto o se genera el Servicio,
- **Consumidor Final:** Es el cliente o usuario a donde llega el producto y/o servicio.

Como el servicio que presta el operador es directo, no requiere de intermediarios; en este caso se utiliza el primer canal de Distribución.

Este proceso de distribución se puede realizar puerta a puerta o por medio de clientes que permitan la fidelización del mismo y puedan reducir las insatisfacciones del mismo.

5.5 PROMOCIÓN DEL SERVICIO

Es un acto de informar, persuadir, comunicar y generar recordación del Servicio a todos los usuarios afiliados y los próximos en llegar.

Las cuatro principales herramientas promocionales son las que se describen a continuación:

Relaciones Públicas: La creación de buenas relaciones con los diversos usuarios del Sistema, la creación de una buena imagen del Cable operador. Se puede hacer mediante las asambleas, congresos, reuniones con la comunidad etc.

Publicidad: Es la forma pagada de presentar y promocionar una idea para dar a conocer el producto o servicio. El servicio puede ser patrocinado a través de los medios de comunicación como las revistas, los periódicos, catálogos, radio y por la misma señal de televisión que transmite a todos los usuarios.

Promoción de Ventas: Son los estímulos e incentivos que se utilizan para alentar las ventas. Se realizan a través de concursos, cupones, premios, descuentos por Ej.: el usuario que presente y traiga más usuarios tendrá gratis un mes de afiliación.

Ventas Personales: Presentación verbal con uno o más compradores posibles con la finalidad de ofrecer el servicio y obtener así la afiliación. Esta herramienta es más directa y se puede realizar mediante el teléfono o puerta a puerta.

5.6 PRECIO Y/O TARIFA

Es la cantidad de dinero, que se recibe a cambio por el servicio que se ofrece. También se puede definir precio como el valor monetario, con base en el cual, quien ofrece en venta un bien o servicio estaría dispuesto a participar en un proceso de intercambio.

El propósito del marketing es facilitar las relaciones de intercambio entre comprador y vendedor.

Para la fijación de la tarifa, el cable operador según los objetivos a los que quiere llegar, debe decidir donde situar el servicio, Identificar el segmento del mercado a donde se dirige, determinar la demanda del servicio, estimar y comprender los Costos del servicio y el precio de la competencia.

Para la fijación de precios existen unas políticas, y son aquellos principios generales, reglas o guías de acción que las empresas se proponen para la fijación del precio. A continuación se enuncian algunas de ellas para tenerlas en cuenta:

Política sobre flexibilidad en los precios: Tiene que definir si adopta una política de precio único (ofrecer el mismo precio a todos los clientes que compran los servicios bajo las mismas condiciones y en cantidades iguales) o de precio flexible (ofrecer los mismos productos y cantidades a diferentes precios, dependiendo de la habilidad para regatear de cada cliente).

Política de descreme: Consiste en fijar un precio alto, en la etapa introductoria de su ciclo de vida, de tal manera que se capitalice en aquellos consumidores dispuestos a pagar un mayor precio con tal tener el privilegio de ser los primeros en disfrutar el servicio. Luego se puede ir ajustando para llegar a un grupo más grande de compradores del servicio

Política de penetración: Consiste en fijar un precio inicial bajo, a fin de alcanzar y capturar rápidamente el mercado masivo. Las siguientes son las condiciones por las cuales se puede adoptar una política de penetración:

- Cuando se desea y hay las condiciones para mantener a la competencia fuera del mercado.

- Cuando no existe un mercado exclusivo, dispuesto a pagar un alto precio por el privilegio de ser los primeros en adoptar el servicio.
- Cuando se pueden lograr reducciones sustanciales en los costos.
- Cuando el producto desde su etapa introductoria enfrenta una fuerte competencia.
- Política de precios de introducción.

Consiste en ofrecer una rebaja en el precio del producto, por un tiempo limitado, con el propósito de acelerar su entrada al mercado; una vez terminado este periodo introductorio, se procede a subir el precio al servicio.

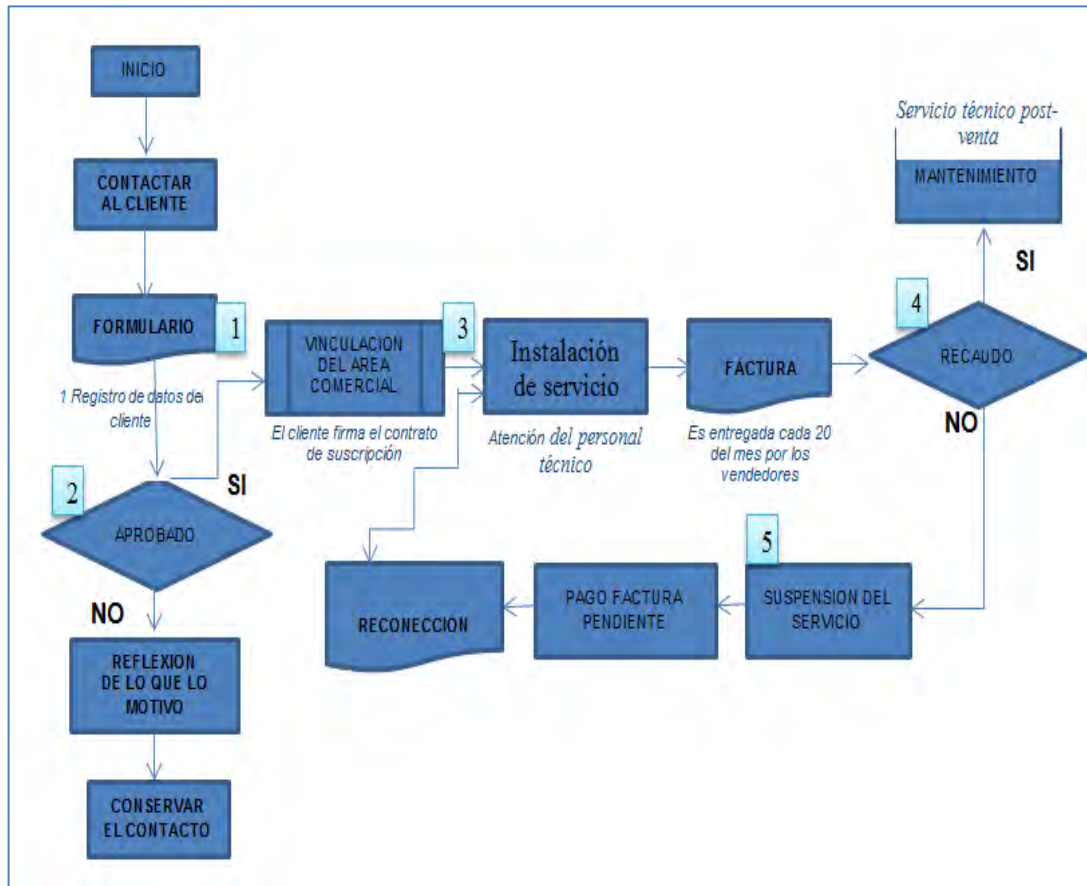
Como el precio es flexible, es decir se puede rápidamente subir o bajar según la exigencia del mercado y de la competencia, se recomienda hacerlo con mucho cuidado porque se puede crear una mala imagen del servicio y del Sistema.

Los operadores del servicio de televisión privada la asignación de la tarifa debe tener en cuenta el pago directamente a la CNTV del total de los ingresos brutos mensuales provenientes de los aportes cobrados a los asociados por la prestación del servicio de televisión.

Así mismo, deberá cancelar a la ANTV un porcentaje de los ingresos brutos mensuales percibidos, por concepto de pauta publicitaria.

A continuación se aprecian los procedimientos que se proponen dentro de la nueva área comercial para la prestación del servicio de cable:

5.7 FLUJOGRAMA DEL AREA COMERCIAL DE CABLE ANTENA LTDA



Fuente. Este estudio

Contacto con el Cliente: se realiza a través de visitas o el cliente se acerca directamente a la oficina. (Tiempo estimado 30 minutos).

Formulario: El cliente diligencia el formulario y se compromete a realizar los pagos mensualmente. (Tiempo estimado 20 minutos).

Punto Crítico: No se lleva un buen control de usuarios, las bases de datos no están actualizadas

Sí es aprobado el formulario se vincula al sistema: Se genera las afiliaciones y se procede a realizar la Instalación del servicio de Televisión por cable. (Tiempo estimado de uno a cinco días)

Punto Crítico: Falta el control de inventario de la mercancía, la persona que realiza la instalación es la misma que compra la mercancía y es a su vez el almacenista, las funciones no se encuentran bien distribuidas.

Facturación y recaudo: Se genera mensualmente un reporte de todos los cobros y se procede a realizar el recaudo. (Tiempo estimado máximo un mes).

Punto Crítico: Existen falencias en el recaudo de cartera y la generación de las facturas.

Suspender el servicio: Por no-pago se suspende el servicio hasta que se ponga al día.

Punto Crítico: No hay control al momento de suspender el servicio, hay usuarios que no pagan y todavía reciben el servicio. Hay pérdida de facturas pendientes por pagar.

Teniendo en cuenta esta necesidad se priorizó la elaboración del Manual ante la falta de unificación de conceptos y homogenización de criterios y la falta de normalización de los procedimientos en todas las áreas del sistema.

Ante la ausencia parcial de un manual administrativo en el gremio de los sistemas operadores de televisión y como una de las principales situaciones que afectan actualmente a dichos operadores, es la falta de elementos organizacionales, que siendo implementados o por lo menos tenidos en cuenta en uno u otro aspecto, coadyuvan a solucionar problemas administrativos, financieros y comerciales al interior de cada sistema y que permitan posteriormente optimizar los recursos existentes (que por cierto son limitados), para hacer frente a los retos de la administración moderna en un mundo globalizado.

5.8 DOFA

Con el propósito de generar estrategias y recomendaciones a la empresa Cable Antena Ltda., se recurrió a la matriz DOFA (Andrews, 1971;koontz, 1998) que ofrece la posibilidad de sintetizar las condiciones de la empresa. Teniendo en cuenta que ésta es una herramienta que hace más fácil la relación entre amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de Cable Antena Ltda. Se presenta el análisis.

5.8.1 Fortalezas (internas):

Excelente calidad en su producto: La empresa ofrece canales de alta definición de señal, y canales exclusivos de TV que son preferidos por la consumidores.

Relación costo-beneficio: La tarifa con la que ofrece el servicio es la más económica en el mercado con lo que se torna atractiva para los clientes y posibles nuevos usuarios.

Imagen corporativa: Manejo positivo y favorable del servicio que presta de televisión por cable, lo que ha permitido a la empresa retener y atraer a nuevos clientes.

Portafolio del producto: Ofrece a sus usuarios alrededor de 84 canales de Tv, de los cuales 14 canales de televisión de los cuales no dispone la competencia. Entre los cuales se encuentran canales como fox (canal de deporte), que brinda la oportunidad a sus suscriptores de estar actualizados en temas de información, cultural, recreativos y demás.

Capacidad para enfrentar la competencia: Se cuenta con tecnologías Para el tendido de redes FIBRA OPTICA, CABLE LINEA 500 Y RG 11 Para el sistema domiciliario Cable RG 6 a 90% de blindaje. La diferencia con la competencia radica en que ellos utilizan Cable RG6 al 60% de blindaje, lo que significa economía para ellos, pero pérdida de calidad de señal.

Liquidez: El 90% de las compras son a contado y se realizan 10 propiedades especializados por líneas de productos, ubicados en Medellín, Pereira, Cali, Pasto, Ipiales y Bogotá

Los 4 factores que se ven a continuación, son necesarios para que la Empresa defina lo que desea lograr con el Servicio que ofrece en términos de ventas y posicionamiento en el mercado de la Televisión. Estos factores son internos de la empresa, se pueden controlar, mejorar y cambiar, siempre deben buscar satisfacer al cliente y a la empresa.

“Ahora se puede identificar los factores en la siguiente gráfica”⁹:

⁹ Ibíd., p. 46.

Figura 8. Factores Internos de la Empresa



Fuente. Este estudio

5.8.2 Debilidades (Internas):

5.8.2.1 Estructura organizacional. Para Enrique B. Franklin, autor del libro "Organización de Empresas", el **organigrama** es "la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen"¹⁰. Por lo tanto se pone en evidencia la falta de planeación estratégica que les permita estar a la vanguardia de la competencia y prevenir el declive de la organización. Se evidencia en el organigrama actual que venta aparece en dos áreas de la empresa distintas cuando por su funcionalidad y en general solo debe enfocarse en una sola área.

5.8.2.2 Fuerza de ventas. No cuenta con un equipo de ventas suficiente y capacitado para brindar un buen servicio de atención al cliente, que garantice la satisfacción del mismo.

5.8.2.3 Descripción de cargos. No se cuenta con el perfil por competencias de los cargos que se desempeñan en la empresa.

¹⁰ FRANKLIN B, Enrique. Organización de Empresas. México: Mc Graw Hill, 2004. p. 78.

5.8.2.4 Exclusividad en el servicio. Existe competencia y sustitutos que pueden ser causantes del declive de la empresa, aunque se ofrecen más canales que la competencia.

5.8.2.5 Ausencia de investigación de mercados. Lo que genera faltante de información que les permita actuar proactivamente y tomar decisiones en pro de la sostenibilidad y crecimiento de Cable Antena.

5.8.2.6 Motivación. De acuerdo a las actitudes y desempeño de los colaboradores del área comercial es evidente la falta de motivación de los mismos por parte de la administración a través de incentivos económicos y reconocimientos por el desempeño y desarrollo de las labores.

5.8.2.7 Aplicación de tecnología informática. La empresa no cuenta con la base de datos de los usuarios que se encuentran suscriptos a la empresa organizados a través de programas software que permita a los colaboradores del área comercial como a Cable Antena como un todo, llevar un registro actualizado y sistematizado de los mismos, y que de esta manera lograr mayor productividad en las actividades desempeñadas por el talento Humano de la empresa.

5.8.3 Oportunidades (Externo):

5.8.3.1 Participación en el mercado. Se cuenta con una presencia en el sector favorable y abre nuevas posibilidades que siga creciendo en número de suscritos a Cable Antena, y esta también se ha logrado por la publicidad boca a boca de los usuarios satisfechos que permite ganar mayor cobertura.

5.8.3.2 Nuevo segmento de la población. Lograr la suscripción posibles clientes que aún no cuentan con el servicio de televisión por cable en el municipio de Tumaco.

5.8.3.3 Bajas tasas de interés bancarias. Que permiten a la empresa lograr financiación para el fortalecimiento de los procesos y procedimientos que se desarrollan y poder lograr ser más competitivos en el mercado.

5.8.3.4 Libertad de uso del espectro radio electrónico. A través de la ley N° 18.232 se da derecho a la libertad de expresión, comunicación e información y se

determina designa patrimonio común de la humanidad sujeto a la administración de los estados.

5.8.4 Amenazas (Externo):

5.8.4.1 Inseguridad. Si bien las autoridades Nacionales y municipales no escatiman esfuerzos en generar confianza con la integridad de los mismos, los actos de violencia, el desplazamiento forzado, etc., son factores que influyen dramáticamente y pueden llevar a declive el funcionamiento de la empresa.

5.8.4.2 Cuotas cobradas por grupos al margen de la ley. Que estos actos delictivos pongan en riesgos la integridad de los funcionarios como también el funcionamiento de Cable Antena debido a los dineros no contemplados para estos destinos.

5.8.4.3 Mal uso de monopolios. Sectores de control de poderes que pueden impedir el funcionamiento de la empresa y la publicidad engañosa en contra de Cable Antena que ponga en riesgo la imagen corporativa, deserción de usuarios y decrecimiento de la misma.

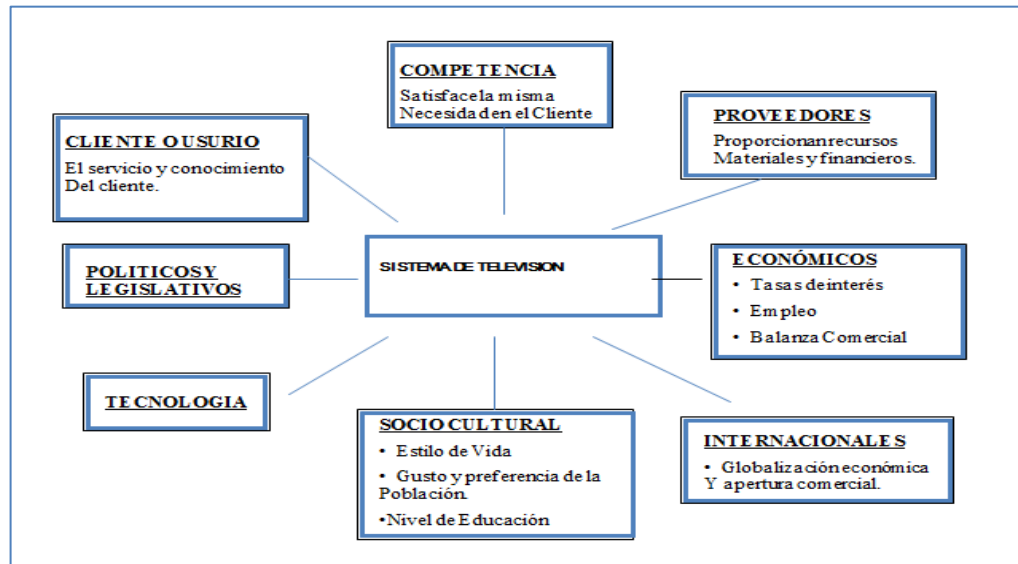
5.8.4.4 Incremento en las tarifas CNTV. La posibilidad de aparición de sectores del Gobierno con interés particular que afecten dramáticamente la sostenibilidad del funcionamiento de la empresa financieramente.

5.8.4.5 Oferta de Servicios sustitutos. Actualmente en el mercado se están ofreciendo el servicio de televisión con una alta calidad en el servicio que puede desplazar el mercado actual y poner en declive la empresa.

5.8.4.6 Globalización (TLC). Pueden entrar nuevos competidores ocasionen que la empresa en declive

“Se puede identificar otros factores externos en la siguiente figura”¹¹

Figura 9. Factores externos de la empresa



Fuente. Este estudio

5.9 COMPETENCIA DIRECTA

Canal C.N.C. Tumaco, Canal Local: Los factores externos no se pueden controlar, pero si se pueden identificar como son:

- La Economía del país: Disponibilidad de créditos, tasas de interés, TLC
- Leyes y políticas: Establecidas por el gobierno y la C.N.T.V.
- Conocimiento de sector de las telecomunicaciones
- Los Proveedores: Conocer cómo funcionan, existe financiación, calidad en los productos, se recomienda tener varias opciones.
- Cambios tecnológicos: constantes innovaciones
- Demografía: Crecimiento de la población – nuevos usuarios
- La Competencia

¹¹ Ibíd., p. 46.

5.10 ANÁLISIS DE DOFA DE LA EMPRESA CABLE ANTENA LTDA.

Cuadro 2. Análisis de DOFA de la empresa cable antena Ltda.

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1.	Participación en el mercado.	1.	Inseguridad.
2.	Existencia de nuevos segmento de posibles clientes.	2.	Cuotas cobradas por grupos al margen de la ley.
3.	Bajas tasas de interés bancarias.	3.	Incremento en tarifa CNTV.
		4.	Oferta de servicios /Ptos sustitutos.
		5.	Globalización TLC
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1.	Excelente calidad en el producto.	1.	Estructura organizacional.
2.	Relación costo- beneficio.	2.	Baja fuerza de ventas.
1.	Imagen corporativa.	3.	No existe una descripción de cargo (manual de funciones).
2.	Portafolio del producto.	4.	Ausencia de investigación del Mercado.
3.	Capacidad para enfrentar a la competencia.	5.	Baja motivación de los empleados del área comercial.
4.	Liquidez.	6.	Baja aplicación de tecnología informática.
	El producto que se ofrece es el más viable en precios en el mercado		
	Conoce perfectamente su mercado		
5.	objetivo	7.	No tiene documentados los procesos del área comercial

Fuente. Este estudio

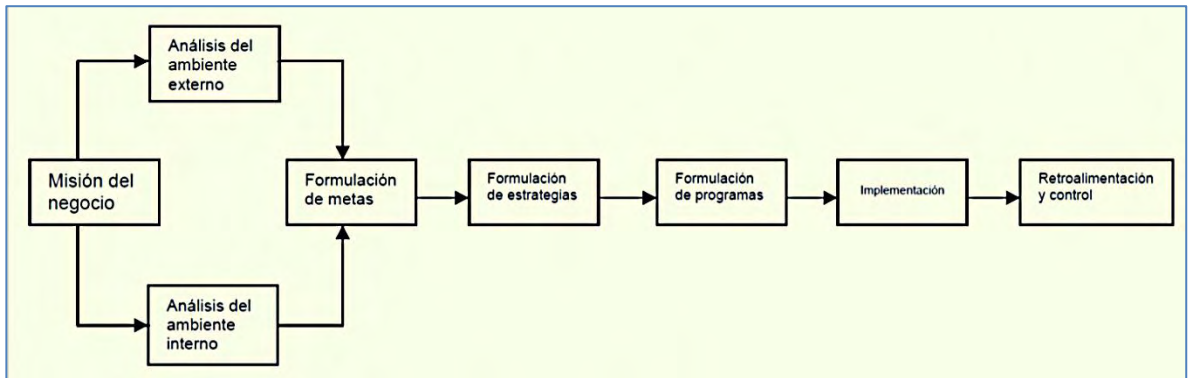
5.11 MATRIZ DE ESTRATEGIAS DOFA DE LA EMPRESA CABLE ANTENA LTDA

Cuadro 3. Matriz de estrategias Dofa de la empresa cable antena Ltda.

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	DO	FO
O P O R T U N I D A D E S	<p>A pesar de que no se cuenta con los recursos financieros óptimos para funcionamiento, las tasas de interés vienen bajando, lo que permite un endeudamiento moderado a fin de financiar una reestructuración comercial en aras de mayor crecimiento. (D3, O1)</p> <p>Implementación del perfil profesional. Con un manual de procesos, se recopilan herramientas organizacionales y así llegar a segmentos de la población que son mercado potencial. (D3, D6, D1, O1)</p> <p>Incrementar la fuerza de ventas (D2, D3, O1, O2)</p>	<p>En razón a que existen segmentos poblacionales que no cuentan con servicio de televisión por cable, es indudable que el bajo costo al que se ofrece el servicio comunitario, va a ser atractivo para los nuevos usuarios (F4, O1, O2).</p> <p>Con más sectores atendidos y mayor número de usuarios asociados, el margen de costos disminuye y el de utilidad aumenta (O2, F3, F4, F5).</p> <p>Con las bajas en tasas de interés, la tecnología informática que se puede adquirir es una posibilidad más cercana cada día (O3, F2).</p>
	DA	FA
A M E N A Z A S	<p>Capacitación al talento humano para mejorar las capacidades y la motivación de los empleados del área comercial de manera que aumenten la eficiencia y eficacia en sus actividades (D2, A4)</p> <p>Encargar a un profesional experto para la realización de una investigación del Mercado para determinar las variables que garanticen la permanencia de la empresa en el mercado, a la vez que se afronte la competencia directa e indirecta existente en el actual mercado(D4, A4)</p>	<p>Se podría visualizar a futuro el establecimiento de alianzas estratégicas (A5,F6,F5)</p> <p>Generación de Wood Will (F3, A4, F5, A1)</p>

Fuente. Este estudio

Figura 10. El Proceso de Planificación Estratégica en las UEN (Unidades Estratégicas de Negocios)



Fuente. Este estudio

5.12 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Lograr penetrar en el sector al cual no atiende mediante la adición de una agencia que semanalmente recaude en promedio 10 a 20 usuarios.

Promover visitas más frecuentes de los usuarios por medio bono para los nuevos afiliados o baja en la tarifa.

Realizar semanalmente un mantenimiento al cliente, mediante una llamada preguntando sobre el servicio y averiguando si hay quejas o reclamos y darle solución, así tendrá al cliente contento y seguro de estar con el sistema.

Por último, en la actualidad el Marketing es indispensable para cualquier empresa que desee sobrevivir en un mundo tan competitivo como el nuestro.

La definición de Marketing es el estudio o investigación de la forma de satisfacer mejor a las necesidades de un grupo social a través de intercambio con beneficio para la supervivencia de la empresa.

5.13 NÚMERO DE MIEMBROS (COBRADORES Y VENDEDORES) QUE DEBE CONFORMAR EL ÁREA COMERCIAL.

Cuadro 4. Cable antena vs global Tv

EMPRESA	PERSONAL	COBERT.	PUBLI.	EXPE.	PART. %	CANALES	RESPUESTA TECNICA	TARIFA
CABLE ANTENA LTDA	6 EN COBROS Y 5 EN VENTAS	80%	RADIO TELEVISION BOLANTES INTEERNET	6 AÑOS	55%	84	24 horas	10 dólares mensuales
GLOBAL TV	8 en cobros y los mismos hacen ventas	100%	INTERNET	16 AÑOS	50%	70	72 horas	12.5 dólares mensuales

Fuente. Este estudio

Se propone, enfatizar que la cobertura en zonas la hacen algunos empleados, pero resulta necesario fortalecer esta área, involucrando a mas cobradores y vendedores, ya que las zonas requirieren más personal, algunos de los empleados no dan abasto con la demanda de los clientes, ya que son muchos sectores, que se han dejado de visitar ya que no alcanzan a realizar las visitas comerciales, en el tiempo estipulado por la empresa.

Los colaboradores deben ser preseleccionados en cada comuna y distribuidos en su número, teniendo como base 4 personas por comuna para alcanzar las metas establecidas en ventas.

El total de colaboradores serian 20 personas, distribuidos por comunas, teniendo en cuenta que en la actualidad los colaboradores del área comercial están sujetos a los pago por bonificaciones y cumplimiento de metas, sin embargo se ofrece el perfil de competencias para el talento humano del área comercial (vendedores y cobradores), con el propósito de generar competencias y generar valor a la empresa a través de su talento humano integrado.

5.14 PROPUESTA DE METAS

A continuación, **se propone**, relacionar los factores de evaluación más utilizados por las organizaciones.

Cuadro 5. Propuesta de metas

Habilidades/ Capacidades/ necesidades /rasgos		Comportamientos	Metas y Resultados
Conocimiento del Cargo	del	Desempeño de la tarea	Cantidad de trabajo
Conocimiento negocio	del	Espíritu de equipo	Calidad de trabajo
Puntualidad		Relaciones Humanas	Atención al cliente
Lealtad		Creatividad	Satisfacción al cliente
Honestidad		Liderazgo	Reducción de costos
Presentación personal		Responsabilidad	Rapidez en las soluciones
Capacidad de realización	de	Actitud e iniciativa	Mantenimiento de equipos
Comprensión situaciones	de	Personalidad	Reducción de desperdicios
Facilidad de Aprendizaje	de	Sociabilidad	Cumplimiento con los plazos

Fuente. Este estudio

Con un buen ambiente de trabajo, buena comunicación, con un personal motivado y justamente remunerado se obtendrá un buen equipo de trabajo.

Recomendaciones para evaluar el desempeño:

Evaluador

Prepara la evaluación
Ser directo y cuidadoso
Ser claro
Ser respetuoso
Pedir ideas y sugerencias

Evaluado

Saber escuchar
Asumir las recomendaciones
Formular preguntas si hay dudas.
Ser respetuoso Evaluado.

El trabajo en equipo es una estrategia que bien dirigida permite al Sistema aprovechar el talento humano y alcanzar excelentes resultados.

6. EL ÁREA GEOGRÁFICA QUE DEBE ATENDER CADA VENDEDOR Y COBRADOR

El territorio urbano de Tumaco se divide en comunas y barrios de acuerdo con las siguientes características:

Comuna 1: Barrios del extremo nororiental de la Isla de Tumaco y los de la Isla del Morro.

Comuna 2: Barrios de la Playa.

Comuna 3: Sector central.

Comuna 4: Barrios de la zona del mercado y de Panamá.

Comuna 5: Barrios del extremo noroccidental de Tumaco y del Continente hasta Inguapi del Carmen.

Imagen 1. Comunas de San Andrés de Tumaco



Fuente. Este estudio

Cuadro 6. Distribución de Barrios por Comunas

COMUNA 1	
Avenidas las Palmas Etapa 1	Avenida de los Estudiante Etapa 2
Avenidas las Palmas Etapa 2	Avenida de los Estudiante Etapa 3
Luis Avelino Pérez	Urbanización Miramar
Calle Soubllette y Páez	Viaducto al Morro
Florida	Modelo
Prado Amar	Los Libertadores
Exporcol	Puente Fátima Etapa 1
Cordialidad	Brisas del Mar
Vente de Julio	Brisas de Aeropuerto
El Morrito	Brisas del Mar Etapa 2
Pantano de Vargas	María Auxiliadora
Avenida de los Estudiante Etapa 1	Avenida las Palmas

COMUNA 2	COMUNA 3	COMUNA 4
Avenida las Palmas N°1	Puente Venecia	Nueva Creación
Luis Avelino Pérez	San Martin	Padilla
El Triunfo	Calle Antioquia	Panamá
Puente del Medio	San Judas	Calle Ricaurte
Anzoátegui	Puente Progreso	Calle Nueva
Villa Lola	Humberto Manzi	Puente Calle Vargas
Villa Lola Ramal	Babaría	Chaquira
7 de Agosto	Las Flores	El Esfuerzo Panamá
3 Cruces	Pedro Arizala	Olaya Herrera
Diamante	Primavera	La Comba
Libertad N° 1	Antonio Nariño	La Floresta
Libertad N° 2	Calle Bolívar	Calle la Independencia
Avenida de las Américas	Márquez	Calle Ortiz
Avenida la Playa	Parque Colon	La Calavera
El Chorro Avenida Férrea	San Judas Ramal N°5	Herrera
Avenida las Palmas N° 2	Paseo Bolívar	Nueva Floresta
COMUNA 5		
11 de Noviembre		California
Buenos Aires		Obrero
El Carmelo		Viento Libre N°2
El Provenir		Viento Libre N°3
Exportadora		Obrero N°2
Iberia		El Jardín
La Ciudadela		El Esfuerzo
La Paz		Villa las Lajas
Nuevo Horizonte		Nuevo Milenio

Cuadro 6. (Continuación).

COMUNA 2	COMUNA 3	COMUNA 4
Unión Victoria		Ciudad Dos Mil
Unión Victoria N°2		Brisa de los Ángeles
Unión Victoria N°3 – 4		Familias en Acción
Viento Libre		Nuevo Horizonte N°2
		Los Pinos

Fuente. Este estudio

Se propone, tener en cuenta cada una de las comunas para establecer el equipo de colaboradores que manejen dicha área geográfica, ya que estas son el punto estratégico, para la localización de los clientes. Siendo este el punto base, para poner en marcha el servicio al cliente y presentar cada uno de los productos de la empresa.

6.1 DETERMINAR LAS METAS DE RECAUDO Y VENTAS MENSUALES.

6.1.1 Parrilla de Canales:

Figura 11. Parrilla de Canales de Cable Antena LTDA

Figura 11. (Continuación).



Fuente. Este estudio

6.2 TARIFAS Y PAQUETES DE CABLE ANTENA LTDA

Figura 12. Tarifas y paquetes de Cable antenna Ltda

				MES 1 DEL TRIMESTRE			MES 2 DEL TRIMESTRE		
6	6.1	7	8	9	10	11	9	10	11
Nombre del Plan o Servicio	En caso que el <u>Nombre del Plan o Servicio</u> sea "OTRO", Indique cual en esta columna	Descripción del Plan o Servicio	Tecnología Utilizada	Valor del Plan o Servicio (Debe Incluir IVA, En el caso que este plan o servicio se preste con otros servicios de telecomunicaciones, debe registrarse el valor total incluyendo los otros)	Tarifa Servicio de Televisión	Tarifa Resto de Servicios	Valor del Plan o Servicio (Debe Incluir IVA, En el caso que este plan o servicio se preste con otros servicios de telecomunicaciones, debe registrarse el valor total incluyendo los otros)	Tarifa Servicio de Televisión	Tarifa Resto de Servicios
basico		basico	cableada hfc	26100	26100	0	26100	26100	
basico		basico	cableada hfc	23200	23200		23200	23200	
basico		basico	cableada hfc	23200	23200		23200	23200	

MES 2 DEL TRIMESTRE		MES 3 DEL TRIMESTRE							
10	11	9	10	11	12	12.1	12.2	12.3	
Tarifa Servicio de Televisión	Tarifa Resto de Servicios	Valor del Plan o Servicio (Debe Incluir IVA, En el caso que este plan o servicio se preste con otros servicios de telecomunicaciones, debe registrarse el valor total incluyendo los otros)	Tarifa Servicio de Televisión	Tarifa Resto de Servicios	Número de suscriptores del Plan o Servicio	Número contratos Firmados en el Trimestre	Número TOTAL de Contratos Firmados	Número de canales internacionales asociados al plan	
26100		26100	26100		914		914		
23200		23200	23200		216		216		
23200		23200	23200		125		125		

Fuente. Este estudio

6.3 METAS DE RECAUDO DE CABLE ANTENA LTDA PARA EL AÑO 2015

Cuadro 7. Metas de recaudo de cable antena Ltda para el año 2015

ZONA	USUARIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1	83	1.328.000	1.460.800	1.606.880	1.767.568	1.944.325	2.138.757	2.352.633	2.587.896	2.846.686	3.131.355	3.444.490	3.788.939
2	65	1.300.000	1.430.000	1.573.000	1.730.300	1.903.330	2.093.663	2.303.029	2.533.332	2.786.665	3.065.332	3.371.865	3.709.052
3	77	1.540.000	1.694.000	1.863.400	2.049.740	2.254.714	2.480.185	2.728.204	3.001.024	3.301.127	3.631.239	3.994.363	4.393.800
4	55	1.100.000	1.210.000	1.331.000	1.464.100	1.610.510	1.771.561	1.948.717	2.143.589	2.357.948	2.593.742	2.853.117	3.138.428
5	75	1.500.000	1.650.000	1.815.000	1.996.500	2.196.150	2.415.765	2.657.342	2.923.076	3.215.383	3.536.922	3.890.614	4.279.675
6	89	1.780.000	1.958.000	2.153.800	2.369.180	2.606.098	2.866.708	3.153.379	3.468.716	3.815.588	4.197.147	4.616.862	5.078.548
7	98	1.960.000	2.156.000	2.371.600	2.608.760	2.869.636	3.156.600	3.472.260	3.819.486	4.201.434	4.621.577	5.083.735	5.592.109
8	87	1.740.000	1.914.000	2.105.400	2.315.940	2.547.534	2.802.287	3.082.516	3.390.768	3.729.845	4.102.829	4.513.112	4.964.423
9	74	1.480.000	1.628.000	1.790.800	1.969.880	2.166.868	2.383.555	2.621.910	2.884.101	3.172.511	3.489.763	3.838.739	4.222.613
10	70	1.400.000	1.540.000	1.694.000	1.863.400	2.049.740	2.254.714	2.480.185	2.728.204	3.001.024	3.301.127	3.631.239	3.994.363
TOTALES	773	15.128.000	16.640.800	18.304.880	20.135.368	22.148.905	24.363.795	26.800.175	29.480.192	32.428.212	35.671.033	39.238.136	43.161.950

Fuente. Este estudio

6.3.1 Metas de crecimiento:

- Con la extensión de redes la organización espera un crecimiento en usuarios y recaudos del 10% mensual,
- El 80% de los usuarios paga puntualmente el servicio,
- Cada mes se mantiene un remanente de cartera del 20%,
- Cada mes se recupera el 50% de la cartera .

6.4 PRESUPUESTO DE USUARIOS DE LA EMPRESA CABLE ANTENA LTDA DE 2015

Cuadro 8. Presupuesto de usuarios de la empresa cable antenna Ltda de 2015

ONA+A24:N3	USUARIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1	83	91	100	110	122	134	147	162	178	196	215	237	260
2	65	72	79	87	95	105	115	127	139	153	169	185	204
3	77	85	93	102	113	124	136	150	165	182	200	220	242
4	55	61	67	73	81	89	97	107	118	130	143	157	173
5	75	83	91	100	110	121	133	146	161	177	195	214	235
6	89	98	108	118	130	143	158	173	191	210	231	254	279
7	98	108	119	130	143	158	174	191	210	231	254	280	308
8	87	96	105	116	127	140	154	170	186	205	226	248	273
9	74	81	90	98	108	119	131	144	159	174	192	211	232
10	70	77	85	93	102	113	124	136	150	165	182	200	220
TOTALES	773	850	935	1.029	1.132	1.245	1.369	1.506	1.657	1.823	2.005	2.205	2.426

Fuente. Este estudio

7. PROPUESTA A LA GERENCIA SOBRE EL DIAGNOSTICO.

Dentro de la propuesta de mejoramiento del área comercial se propone el diseño de una estructura organizacional óptima, por lo tanto se propone una estructura que coordine el trabajo a través de la estandarización de los procesos y destrezas de los trabajadores vinculados a esta área a través de una adecuada descripción de cargos para garantizar el desarrollo productivo de la empresa:

Figura 13. Propuesta de estructuración del área comercial para la empresa Cable Antena Ltda.



Fuente. Este estudio

8. DEFINICION DE PERFILES POR COMPETENCIA DEL TALENTO HUMACO DEL ÁREA COMERCIAL DE CABLE ANTENA LTDA.

Para fortalecer el área comercial se procede a hacer una descripción de los cargos del área comercial de manera que se fortalezca este departamento y la prestación de servicio.

8.1 DEFINICIÓN DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS DEL DIRECTOR DEL ÁREA COMERCIAL

Cuadro 9. Definición de puesto y perfil por competencias del director del área comercial

LOGO EMPRESA- CODIGOS- FECHAS-VERSION- OBJETIVO			
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
DENOMINACIÓN:	Director del área comercial	ÁREA:	Administrativa Comercial
DEPENDENCIA:	Comercial		
NÚMERO DE OCUPANTES:	1	SUPERVISOR DIRECTO:	Gerente
PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA:			
Área gerencial general, área financiera y atención a los clientes			
OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL CARGO:			
Llevar a la empresa al cumplimiento de su objetivo y metas comerciales para el posicionamiento de la misma en el mercado a través del desarrollo del área comercial (marketing), supervisión de los ejecutivos de venta, formulación, implementación y monitoreo de los planes de acción, políticas y procesos del área comercial, la búsqueda del cliente y su satisfacción en cuanto a las necesidades de programas de televisión.			
CONDICIONES GENERALES DEL CARGO:			
EDAD:	28-40 años	ESTADO CIVIL:	Indiferente
HORARIO DE TRABAJO:	8:00 am - 12:00 m y de 2:00 pm - 6:00 p.m. de Lunes a Sábado		
LUGAR DE TRABAJO	(80% oficina) Cable Antena Ltda. Tumaco, Nariño - Carrera 8 No 7-63 (20% fuera de oficina)		
ASIGNACIÓN SALARIAL:	\$2.300.000		
CARATERISTICAS DEL ENTORNO:			

Cuadro 9. (Continuación).

Equipo De Trabajo: privilegia el desarrollo de procesos y cumplimiento de metas comerciales. Reconoce los resultados de los integrantes de cada equipo de trabajo Cliente Interno: Personal de la Empresa Cliente Externo: usuarios del servicio.
EDUCACIÓN:
Profesional del área comercial, marketing o afín
FORMACIÓN:
Estrategias comerciales, comunicación estrategias de marketing
EXPERIENCIA:
Dos (2) años de experiencia relacionada con el cargo
COMPETENCIAS LABORALES:
Habilidades comerciales, pensamiento estratégico, planificación y organización, excelentes relaciones interpersonales y capacidades de liderazgo y de comunicación, capacidad de innovación, dinámico.

8.2 DEFINICIÓN DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS DEL ASISTENTE DEL ÁREA COMERCIAL

Cuadro 10. Definición de puesto y perfil por competencias del asistente del área comercial

LOGO EMPRESA- CODIGOS- FECHAS-VERSION- OBJETIVO			
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
DENOMINACIÓN:	Asistente del área comercial	ÁREA:	Administrativa Comercial
DEPENDENCIA:	Comercial		
NÚMERO DE OCUPANTES:	1	SUPERVISOR DIRECTO:	Director comercial
PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA:			
Área gerencial general, área comercial y atención a los clientes			
OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL CARGO:			
Brindar asistencia al área comercial, encargado de la publicidad y mercadeo de la empresa, servicio y satisfacción del cliente. Dar soporte al director comercial en las actividades relacionadas con la venta del servicio de cable, buscar medios de difusión adecuados donde el servicio que presta la empresa logre recordación en el cliente, hacer seguimiento postventa a los clientes.			

Cuadro 10. (Continuación).

CONDICIONES GENERALES DEL CARGO:			
EDAD:	25-45	ESTADO CIVIL:	Indiferente
HORARIO DE TRABAJO:	8:00 am - 12:00 m y de 2:00 pm - 6:00 p.m. de Lunes a Sábado		
LUGAR DE TRABAJO	(100% oficina) Cable Antena Ltda. Tumaco, Nariño - Carrera 8 No 7-63		
ASIGNACIÓN SALARIAL:	\$1.700.000		
CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO:			
Equipo De Trabajo: privilegia el desarrollo de procesos y cumplimientos de metas comerciales. Reconoce los resultados de los integrantes de cada equipo de trabajo Cliente Interno: Personal de la Empresa Cliente Externo: usuarios del servicio.			
EDUCACIÓN:			
Profesional del área administrativa, comercial o de marketing			
FORMACIÓN:			
Conocimientos en marketing, paquete de office, manejo de bases de datos, atención al cliente, manejo de registros y reportes.			
EXPERIENCIA:			
Dos (2) años de experiencia en empresas de venta de servicios			
COMPETENCIAS LABORALES:			
Competencias en orientación al cliente, trabajo en equipo, manejo de información, habilidades de organización, excelentes relaciones interpersonales y de comunicación.			

Fuente. Este estudio

8.3 DEFINICIÓN DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS DE LOS EJECUTIVOS DE VENTAS DEL ÁREA COMERCIAL

Cuadro 11. Definición de puesto y perfil por competencias de los ejecutivos de ventas del área comercial

LOGO EMPRESA- CODIGOS- FECHAS-VERSION- OBJETIVO			
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
DENOMINACIÓN:	Ejecutivo de ventas	ÁREA:	Administrativa Comercial
DEPENDENCIA:	Comercial		
NÚMERO DE OCUPANTES:	10	SUPERVISOR DIRECTO:	Director Comercial
PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA:			
Área gerencial general, área financiera y atención a los clientes			

Cuadro 11. (Continuación).

OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL CARGO:			
Llevar a la empresa al cumplimiento de su objetivo y metas comerciales para el posicionamiento de la misma en el mercado, a través de la venta, promoción y asesoría sobre el servicio que presta la empresa, acercamiento directo a los clientes por medio de visitas, email, línea telefónica, la búsqueda del cliente y su satisfacción en cuanto a las necesidades de programas de televisión en el campo educativo, recreativo, cultural, etc.			
CONDICIONES GENERALES DEL CARGO:			
EDAD:	18-30	ESTADO CIVIL:	Indiferente
HORARIO DE TRABAJO:	8:00 am - 12:00 m y de 2:00 pm - 6:00 p.m. de Lunes a Sábado		
LUGAR DE TRABAJO	Cable Antena Ltda. Tumaco, Nariño - Carrera 8 No 7-63 (80% por fuera de la oficina)		
ASIGNACIÓN SALARIAL:	\$900.000		
CARATERISTICAS DEL ENTORNO:			
Equipo De Trabajo: privilegia el desarrollo de procesos y cumplimientos de metas comerciales. Reconoce los resultados de los integrantes de cada equipo de trabajo			
Cliente Interno:			
Cliente Externo: usuarios del servicio.			
EDUCACIÓN:			
Bachiller, estudios técnicos en ventas o marketing			
FORMACIÓN:			
Conocimientos en ventas y atención al cliente			
EXPERIENCIA:			
Dos (2) años de experiencia relacionada			
COMPETENCIAS LABORALES:			
Habilidades en servicio al cliente, negociación, venta, iniciativa, honestidad, excelente relaciones interpersonales y de comunicación, orientación a resultados y objetivos.			

Fuente. Este estudio

Nota: en la actualidad los ejecutivos en ventas reciben su sueldo a través de las comisiones por ventas.

8.4 DEFINICIÓN DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS DE LOS COBRADORES DEL ÁREA COMERCIAL

Cuadro 12. Definición de puesto y perfil por competencias de los cobradores del área comercial

LOGO EMPRESA- CODIGOS- FECHAS-VERSION- OBJETIVO			
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
DENOMINACIÓN:	Cobrador	ÁREA:	Administrativa Comercial
DEPENDENCIA:	Comercial		
NÚMERO DE OCUPANTES:	10	SUPERVISOR DIRECTO:	Director Comercial
PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA:			
Área comercial, financiera y contable			
OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL CARGO:			
Realizar la visita a los clientes según la fecha de pago del contrato de servicio, realizar los cobros mensuales del servicio y reportar los pagos para garantizar la liquidez financiera de la empresa a través de los valores recaudados.			
CONDICIONES GENERALES DEL CARGO:			
EDAD:	18-35	ESTADO CIVIL:	Indiferente
HORARIO DE TRABAJO:	8:00 am - 12:00 m y de 2:00 pm - 6:00 p.m. de Lunes a Sábado		
LUGAR DE TRABAJO	Cable Antena Ltda. Tumaco, Nariño - Carrera 8 No 7-63 (70% fuera de la oficina)		
ASIGNACIÓN SALARIAL:	\$800.000		
CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO:			
Equipo De Trabajo: privilegia el desarrollo de procesos y cumplimientos de metas comerciales. Reconoce los resultados de los integrantes de cada equipo de trabajo Cliente Interno: Personal de la empresa Cliente Externo: usuarios del servicio.			
EDUCACIÓN:			
Bachiller o técnico			
FORMACIÓN:			
Recuperación de cartera			
EXPERIENCIA:			
Un (1) año en cargos similares			
COMPETENCIAS LABORALES:			
Habilidad para realizar trámites, servicio al cliente, honradez, excelente relaciones interpersonales y capacidades de comunicación y solución de conflictos.			

Fuente. Este estudio

Nota: Cable Antena Ltda. en la actualidad maneja el pago a los cobradores por comisiones y bonificaciones de acuerdo al recaudo mensual que de manera individual cada cobrador realiza.

8.5 DEFINICIÓN DE PUESTO Y PERFIL POR COMPETENCIAS DEL PUBLICISTA DEL ÁREA COMERCIAL

Cuadro 13. Definición de puesto y perfil por competencias del publicista del área comercial

LOGO EMPRESA- CODIGOS- FECHAS-VERSION- OBJETIVO			
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
DENOMINACIÓN:	Publicista	ÁREA:	Administrativa Comercial
DEPENDENCIA:	Comercial		
NÚMERO DE OCUPANTES:	1	SUPERVISOR DIRECTO:	Director Comercial
PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA:			
Área comercial, financiera y contable			
OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL CARGO:			
Desarrollar las estrategias de marketing, crear avisos publicitarios, diseño de la imagen corporativa, Preparación de elementos visuales necesarios para cualquier campaña de promoción, comunicación o fidelización, en consonancia con el área de ventas. Conocer las tendencias y adelantarse a la competencia			
CONDICIONES GENERALES DEL CARGO:			
EDAD:	28-35	ESTADO CIVIL:	Indiferente
HORARIO DE TRABAJO:	8:00 am - 12:00 m y de 2:00 pm - 6:00 p.m. de Lunes a Sábado		
LUGAR DE TRABAJO	Cable Antena Ltda. Tumaco, Nariño - Carrera 8 No 7-63 (70% fuera de la oficina)		
ASIGNACIÓN SALARIAL:	\$1.000.000		
CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO:			
Equipo De Trabajo: privilegia el desarrollo de procesos y cumplimientos de metas comerciales. Reconoce los resultados de los integrantes de cada equipo de trabajo Cliente Interno: Personal de la empresa Cliente Externo: usuarios del servicio.			
EDUCACIÓN:			
Técnico o tecnología			
FORMACIÓN:			
Estrategias de Marketing o mercadeo, medios de comunicación, publicidad en ventas.			

Cuadro 13. (Continuación).

EXPERIENCIA:
Un (1) año en cargos similares
COMPETENCIAS LABORALES:
Capacidad creativa en publicidad, gusto por la originalidad, sentido crítico, capacidad hacia la expresión y el lenguaje abstracto que permita la captación de nuevos clientes, Good Will y crecimiento en el sector.

Fuente. Este estudio

8.6 PROPUESTA DE METAS

A continuación, **se propone**, relacionar los factores de evaluación más utilizados por las organizaciones.

Cuadro 14. Propuesta de metas

Habilidades/ Capacidades/ necesidades /rasgos	Comportamientos	Metas y Resultados
Conocimiento del Cargo	Desempeño de la tarea	Cantidad de trabajo
Conocimiento del negocio	Espíritu de equipo	Calidad de trabajo
Puntualidad	Relaciones Humanas	Atención al cliente
Lealtad	Creatividad	Satisfacción al cliente
Honestidad	Liderazgo	Reducción de costos
Presentación personal	Responsabilidad	Rapidez en las soluciones
Capacidad de realización	Actitud e iniciativa	Mantenimiento de equipos
Comprensión de situaciones	Personalidad	Reducción de desperdicios
Facilidad de Aprendizaje	Sociabilidad	Cumplimiento con los plazos

Fuente. Este estudio

Con un buen ambiente de trabajo, buena comunicación, con un personal motivado y justamente remunerado se obtendrá un buen equipo de trabajo.

Recomendaciones para evaluar el desempeño:

Evaluador	Evaluado
Prepara la evaluación	Saber escuchar
Ser directo y cuidadoso	Asumir las recomendaciones
Ser claro	Formular preguntas si hay
Ser respetuoso	dudas.
Pedir ideas y sugerencias	Ser respetuoso Evaluado.

El trabajo en equipo es una estrategia que bien dirigida permite al Sistema aprovechar el talento humano y alcanzar excelentes resultados.

8.7 ESTRATEGIAS DE GENERACIÓN DE VALOR

En base a la nueva estructura del área comercial propuesta en cabeza del director comercial se plantean las siguientes estrategias que garanticen llegar al cliente final del servicio, a la vez que procurar el desarrollo y crecimiento de la empresa a través de esta área:

El área comercial podrá mejorar sus procesos de planificación estratégica, sus políticas y objetivos para el desarrollo de la empresa, lo que les permitir la revisión de los resultados obtenidos para lograr el mejoramiento continuo.

- Creación y actualización de una base de datos de los usuarios de la empresa para procesos de facturación, cartera y seguimiento.

A través del sistema se garantizaría dar un soporte al cliente en tiempo real, brindar garantías sobre el proceso de facturación.

La aplicación de una herramienta informática puede lograr una base de datos que recopile los procesos del área comercial (clientes) que facilite la búsqueda de información y la mantenga actualizada.

- Fortalecer la fuerza de ventas

Es indispensable la contratación de nuevo personal externo de la empresa que brinde asesoría y proponga nuevas ideas de mejoramiento en la reestructuración del área comercial, a través de procesos de capacitación y motivación.

Es fundamental crear un adecuado ambiente laboral dentro de la empresa, por lo cual se requiere crear procesos de motivación para los trabajadores, a fin de establecer relaciones de interés y colaboración, crear identidad y generar empoderamiento de los trabajadores con un fin común el de lograr la mayor eficiencia y eficacia dentro de sus actividades y el cumplimiento de metas.

Así mismo, los ejecutivos de venta tendrán rutas claras establecidas para la promoción del servicio de cable

- Publicidad y promoción

El área comercial debe estar enfocada a la innovación, a crear una imagen corporativa de confianza, solidez y alta capacidad de cumplimiento, que siempre genere atracción para nuevos clientes y/o nuevos mercados, ofrecer servicios cada día diferente pero a la vez agradable y confiable, para esto el apoyo de medios de publicidad y promoción son indispensables.

Para esto se crea un puesto de trabajo que trabajara como responsable directo de las campañas de promoción del servicio

- Evaluación de resultados y satisfacción de los clientes

La aplicación del análisis de satisfacción del cliente con el servicio es una medida para renovar los servicios prestados por la empresa. El área comercial con esta estrategia podrá tener un conocimiento claro e instantáneo de quejas y reclamos y nivel de satisfacción de los usuarios.

8.8 PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

A continuación se plantea el presupuesto para la reestructuración del área comercial, en la cual se detallan los recursos de personal, equipos y demás gastos necesarios para la implementación de la propuesta.

Cuadro 15. Presupuesto de la propuesta

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Costo total
Asesor externo del área comercial	Honorarios	1	4.000.000
Contratación de experto en ventas	Honorarios	1	2.500.000
Psicólogo o sociólogo	Honorarios	1	1.800.000
Publicidad y Promoción	Campaña publicitaria		2.000.000
Adquisición de Software	Global		3.200.000
Nomina entrante	Salarios	23	22.000.000
Total			35 500.000

Fuente. Este estudio

CONCLUSIONES

Se realizó un diagnóstico de los procesos del área comercial el cual resultó imprescindible para conocer las condiciones generales y específicas en que se desarrollan los procesos en esta área específica.

Se logró consolidar los aspectos más importantes en Cable antena LTDA, (Misión, Visión, Cadena de Valor, Mapa de procesos y estructura organizacional).

Es indudable que con el manual no se pretende solucionar toda la problemática que enfrentan estos sistemas, ya que, no cuentan con una infraestructura ni con las bases necesarias para contribuir a la noble tarea de difundir cultura y entretenimiento a los diferentes sectores; pero lo que sí se puede mejorar es una mejor organización y con ello, generar empleo, promover crecimiento y contemplar la posibilidad de ser competitivos en un mercado donde imperan los intereses de unos pocos.

Que las reuniones de control que se realizan todos los lunes, miércoles y viernes con los ejecutivos de ventas, cobradores, técnicos y personal administrativo ocupan tiempo que se lo puede invertir en actividades más productivas que generen valor a la empresa teniendo presente que en estas no se tiene una ruta clara de lo que se desea conseguir con el desarrollo de la misma.

Falta de personal idóneo para el desempeño de las actividades laborales y ofrecer un excelente servicio/atención al cliente se puede tornar un cuello de botella para la sostenibilidad y crecimiento de la empresa en el sector.

Se está viendo afectada la ubicación de la oficina principal debido a que se encuentra al lado de una bodega de materiales, y debido a ello al frente de las instalaciones se estacionan los carros de embarque y desembarque de materiales, lo que hace menos visible el aviso y en general las instalaciones.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a la investigación realizada, se puede hacer las siguientes recomendaciones.

Cotizar publicidad en directorios, establecer página Web y en redes sociales.

Mejoramiento de la presentación de la recepción de los clientes para los diferentes servicios de Cable Antena.

Generar lluvia de ideas por parte de la administración para logra vincular más al talento humano para aportar ideas que mejoren y generen mayor rentabilidad en la organización y mejoramiento del servicio de ventas.

Dar a conocer las Estrategias establecidas en esta investigación para mejoramiento del área comercial.

Fortalecer e implementar estrategias fuertes tanto en redes sociales y publicidad impresa a fin de obtener y acaparar un mayor mercado.

Sensibilizar y motivar al personal para un buen control de Cable Antena LTDA, ya que de esta manera la gestión de la empresa será más efectiva.

Es necesario establecer un plan estratégico gerencial, donde el manual sea de consulta permanente, debe estar retroalimentado por los usuarios y por ello es recomendable tener en cuenta sugerencias y posibles actualizaciones, buscando siempre su mejoramiento.

Se recomienda para la empresa Cable Antena Ltda. desarrollar el proceso de reestructuración, y esta reestructuración debe aplicarse de una forma progresiva con parámetros definidos en tiempo, alcance y límites.

Se recomienda que la empresa realice periódicamente (una vez al mes) una evaluación del desempeño y de satisfacción del usuario para poder tomar acciones correctivas y preventivas en el desarrollo de las actividades y generar alternativas de cambio y/o solución.

Se recomienda en la parte comercial, la participación activa en cursos de motivación y capacitación en servicio al cliente y demás temas relacionados a la finalidad del área, para que se genere un ambiente de liderazgo y enlace perfecto entre la empresa, el personal y los usuarios lográndose la armonía y productividad.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México: McGraw-Hill, 2000. 171 p.

DUTKA, Alan. Manual AMA para la satisfacción del cliente. Bogotá: Ediciones Granica S.A., 2001. 150 p.

FRANKLIN B, Enrique. Organización de Empresas. México: Mc Graw Hill, 2004. 240 p.

GRIESSMAN, Eugene B. Maneje su Tiempo. México: McGraw Hill, 1996. 180 p.

KOTLER, Philip. Dirección de Marketing: Análisis, Planificación, Gestión y Control. México: Edición Milenio, 1996. 200 p.

PUCHADES, José. Consultor de estrategia comercial at PrimerPlato.com, Análisis de la organización comercial y dirección de ventas. Bogotá: s.n., s.f.

RIOS, Manuel Fernando. Análisis y descripción de puestos de trabajo. España: Ediciones Díaz de Santos S.A., 1995. 150 p.

ZORRILLA, Arena. Introducción a la metodología de la investigación. México: Aguilar León y Cal, Editores, 1993. 300 p.

NETGRAFÍA

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE). Cuentas Nacionales. [en línea] [citado 2014-03-16] Disponible en internet: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=129&Itemid=86.

ENCICLOPEDIA VIRTUAL. EUMED. Metodología Cualitativa. [en línea] [citado 2015-03-16] Disponible en internet: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/metodología_cualitativa.html.

PAGINA OFICIAL DE CABLE ANTENA LTDA. [en línea] [citado 2015-03-16] Disponible en internet: <http://www.cableantena.net/>

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA. Diseños Cualitativos. [en línea] [citado 2015-03-16] Disponible en internet: <http://es.slideshare.net/guest081208b6/diseo-cualitativo>.

ANEXOS

ANEXO A. ENTREVISTA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TRABAJO DE PASANTÍA

Objetivo: Recolectar información acerca del estado actual y las proyecciones del área comercial, con el propósito de plantear una propuesta de mejoramiento y fortalecimiento para la misma.

1. Cuales considera son las debilidades que tiene la empresa, que impiden el desarrollo eficiente de sus labores?
2. El área administrativa de la empresa le informa acerca de los planes y procesos a desarrollar, que le permitan tener claridad en el desempeño de sus labores?
3. La empresa lo (a) motiva para el logro de sus actividades laborales?
4. Teniendo en cuenta que la empresa establece unas metas mensuales de ventas y recaudos, ¿considera éstas afines con su carga laboral?
5. Cómo contribuyen las estrategias actuales de recaudo y venta establecidas por la empresa para el logro de sus objetivos laborales?
6. De acuerdo al número de colaboradores con los que cuenta en la actualidad el área comercial es suficiente para el alcance de las metas de la empresa?
7. Cuantos miembros de colaboradores cree usted que debería tener el área comercial para abarcar toda el área geográfica de Tumaco?
8. Qué estrategia usted está utilizando para el desarrollo eficiente de sus labores, que permitan el cumplimiento de las metas establecidas?
9. Cómo considera usted las estrategias que viene aplicando la empresa, de distribuir por sectores o barrios la cobranza y venta de los servicios que ofrece la misma?
10. Teniendo en cuenta la distribución actual por sectores de los barrios de Tumaco, ¿qué cambiaría usted para mejorar los resultados de los objetivos establecidos?
11. Considera usted que la empresa debería invertir más recursos económicos en el área comercial?
12. Que propuestas de mejoramiento le propondría al área comercial para el logro eficientes de las metas de la empresa?

ANEXO B. CONTRATO DE CABLE ANTENA



Televisión por Cable

NIT. 805.007.077-9 AFILIADO Y SUScriptor: _____

CONTRATO

Nº _____

CC _____

DOMICILIO: _____

BARRIO: _____

VALOR AFILIACIÓN: \$ _____

son _____

Hemos celebrado el siguiente contrato que se registró por las siguientes cláusulas:

CONTRATO DE AFILIACIÓN Y SUSCRIPCIÓN PARA EL SERVICIO DE TELEVISIÓN POR CABLE



ENTRE LAS PARTES LA EMPRESA: CABLE ANTENA LTDA. LEGALMENTE CONSTITUIDA Y VIGENTE, DOMICILIADA EN EL MUNICIPIO DE CALIMA - DISTRITO CONCESSIONARIA DEL SERVICIO DE TELEVISIÓN POR SUSCRIPCIÓN CONTRATO DE CONCEPCIÓN NO. 151 DE 1999 OTORGADA POR LA COMISIÓN NACIONAL DE TELEVISIÓN Y REPRESENTADA LEGALMENTE PARA ESTE ACTO POR: JORGE ELIECER RIVERA CON CEDULA No. 16.620.793 CALL



VIGILADO Y REGULADO POR LA COMISIÓN NACIONAL DE TELEVISIÓN DE BOGOTÁ C.L.L. 72 No. 12 - 77 QUEJAS Y RECLAMOS CNTV LINEA GRATUITA 018000919796 PBX 3763333

E-mail: info@castr.go.co

PRIMERA: La Empresa se compromete a instalar en el domicilio del afiliado el servicio de televisión vía cable que incluye señales y o canales de Televisión Nacionales e Internacionales, de acuerdo a la grilla de programación general y puesta en conocimiento al usuario por la Empresa. **SEGUNDA:** La Empresa se compromete a instalar la acometida domiciliaria a una distancia no mayor de 15 metros entre el poste y el receptor de TV. **TERCERO:** La Empresa se compromete en un término de 5 (cinco) días hábiles para ejecutar la instalación del servicio, previo el pago por una y única vez por concepto de afiliación a la firma del presente documento. **Parágrafo:** transcurrido 5 (cinco) días a la fecha del presente documento y ante la imposibilidad Técnica para llevar el servicio al afiliado o de la solicitud de traslado de domicilio, la empresa en un término de 3 (tres) días hábiles reembolsará en su totalidad los dineros por estos conceptos sin perjuicio de las partes. **CUARTO:** La Empresa emitirá los primeros 5 (cinco) días hábiles del mes en curso, al domicilio del afiliado la factura de cobro por concepto de suscripción del mes anticipado con la descripción detallada del estado de su cuenta. **Parágrafo:** El no recibo de la factura no exime al suscriptor con el compromiso contractual, por lo tanto el suscriptor deberá informar vía telefónica o mail la falta de esta, o presentar la solicitud en la sede de la Empresa. **QUINTO: Son obligaciones del suscriptor:** a) Efectuar los pagos establecidos por la Empresa b). Hacer buen uso del servicio y a no distribuirlo en cualquier modalidad y pretexto entendiéndose que este servicio es uso exclusivo para el domicilio aquí señalado e). No Manipular las instalaciones hechas en el domicilio por el personal de la Empresa d). Dar aviso oportuno a la Empresa de toda conexión o comercialización fraudulenta que tenga en conocimiento e). Permitir el ingreso al domicilio de los técnicos de la Empresa con el fin de efectuar el mantenimiento de la Red Domiciliaria las desconexiones, los retiros o las reconexiones f). Acatar todas las recomendaciones y disposiciones por parte de la Empresa para una optimización del servicio. **Derechos del suscriptor:** a). Recibir un óptimo servicio b). Presentar peticiones quejas y reclamos relacionados con la prestación del servicio c). Informarse de los procesos de atención y prestación del servicio solicitado en un máximo de 2 (dos) días hábiles de la presentación de la solicitud de servicio d). Recibir oportunamente la factura de suscripción a su cargo dentro de los primeros 5 (cinco) días de cada periodo mensual e). Dar por terminado el contrato unilateralmente con 30 (treinta) días de anticipación a su voluntad mediante notificación escrita a la Empresa, por cuanto este contrato no contempla cláusula de permanencia mínima f). Cesión del contrato: puede efectuarse mediante solicitud escrita y la aceptación entre las partes involucradas, previo el cumplimiento de paz y salvo con la Empresa. **SEXTA: Suspensión del servicio:** La Empresa podrá suspender el servicio de Televisión por cable cuando: a). se presente el incumplimiento de una o más de la cláusulas contenidas en el presente contrato b). Por solicitud expresa del suscriptor, para tal caso deberá encontrarse al día en los pagos al momento de la solicitud c). El no pago de dos periodos de suscripción vencidas y continuas. **SÉPTIMA: Terminación unilateral del contrato por la Empresa:** a). Comercialización del servicio en cualquier modalidad por parte del suscriptor b). No permitir el ingreso al domicilio del personal técnico de la Empresa para el control y ajustes técnicos del servicio c). Ejercer violencia y malos tratos de forma injustificada contra los empleados o infraestructura de la Empresa en ninguno de los casos anteriores la Empresa reembolsará dinero por ningún concepto al suscriptor, tal determinación será comunicada al suscriptor mediante aviso escrito al domicilio registrado por este Parágrafo: El suscriptor acepta que la terminación unilateral del contrato por las anteriores causales eximen a esta del cumplimiento del mismo. **OCTAVA: Responsabilidad de la Empresa:** Esta se hace solidaria de los daños causados al suscriptor por causas imputables a ella los daños ocasionados por fuerza mayor o fortuitos tales como descargas eléctricas, rayos, actos culposos o mal intencionados por terceros no generan responsabilidad de la Empresa. **NOVENO: Atención al usuario:** Todas las peticiones quejas y reclamos deberán hacerse personal, telefónica o vía mail, en horarios de oficinas de nuestra sede, cada una de estas tendrán una respuesta satisfactoria a los 2 (dos) días hábiles siguientes a la fecha de su recepción bien sea de índole técnico o administrativo. **DÉCIMO** Las obligaciones emanadas del presente contrato por concepto de afiliación, suscripción, mantenimiento, traslados, reconexiones etc. Puesta mérito ejecutivo de conformidad con el artículo 489 del código del procedimiento civil, hacen parte integral de este contrato todas y cada una de las normas emanadas de la COMISIÓN NACIONAL DE TELEVISIÓN. **ONCE:** El suscriptor acepta sin reservas la cesión que la Empresa haga del presente contrato en cualquier tiempo y a favor de quien lo estime conveniente, renunciando expresamente a la notificación de dicha cesión. **DOCE: Duración:** El presente contrato es de manera indefinida, de ejecución sucesiva y reemplaza en su totalidad otro contrato suscrito en relación con el mismo. **TRECE: Valor y cobro de tarifa:** El valor del servicio de suscripción mensual tendrá un costo de _____ son \$ _____ pagaderos los primeros 10 (diez) días de cada mes, para tal efecto las fechas de corte se aran a los 31 días de cada mes y el incremento en el valor de la cuota de suscripción estará determinado por el régimen de libertad vigilada aplicada a este servicio, no obstante el incremento podrá realizarse durante el transcurso del año a juicio de la empresa y con base en los siguientes criterios: fluctuación del dólar frente al peso, costos de programación internacional, costos por incrementos de infraestructura (alquiler de posteadura). Dicho incremento registrará a partir de la fecha de su publicación por parte de la Empresa que determine el incremento o la reducción del valor de la tarifa. **CATORCE:** El suscriptor renuncia expresamente a cualquier requerimiento de constitución en mora, y de reconocimiento de documento o de notificación de cesión de que trata el artículo 489 del código de procedimiento civil. **AUTORIZACIÓN DE CONSULTA:** Declaro que la información que he suministrado es verídica y doy mi consentimiento expreso e irrevocable a CABLE ANTENA LTDA., para consultar, en cualquier tiempo, en Data Crédito o en cualquier otra central de información de riesgo, toda la información relevante para conocer mi desempeño como deudor, mi capacidad de pago o para valorar el riesgo futuro de concederme un crédito o servicio.

De común acuerdo se firma entre las partes en el

_____ el día _____ del mes _____ del año

En dos ejemplares del mismo tenor y valor legal

ENTERADO Y ACEPTADO
C.C.

cableantenaltda@hotmail.com

“El presente contrato incluye cláusulas de permanencia mínima prórroga automática y /o sanciones o multas por terminación anticipada. Una vez hayan sido aceptadas expresamente por el suscriptor, lo vinculan de acuerdo a las condiciones previstas en el presente contrato”

Vigencia y terminación del contrato: CLAUSULA DE PERMANENCIA: El suscriptor acepta y se obliga a permanecer y pagar mínimo durante un año consecutivo por el servicio que contrató con CABLE ANTENA LTDA. el cual comenzará a correr a partir de la fecha de su instalación y acepta el suscriptor se prorrogue por un plazo igual al inicialmente pactado. En caso que el suscriptor decida cancelar el servicio después de un año podrá solicitar por escrito su desconexión con 30 días de anticipación al vencimiento. Para tal efecto deberá encontrarse al día con los pagos frente a la empresa por todo concepto.

Autorizo a CABLE ANTENA LTDA. o a quien represente sus derechos u óbstente en el futuro a calidad de acreedor, en forma permanente e irrevocable, para que con fines estadísticos y de información, reporte, procese, divulgue o informe a las centrales de información y riesgo, y en especial a Datacrédito, todo lo referente a mi comportamiento como cliente de CABLE ANTENA LTDA. en general, y en especial sobre los saldos que a su favor resulten de las operaciones de crédito que bajo cualquier modalidad me hubiesen otorgado o me otorguen en el futuro.

Igualmente autorizo a CABLE ANTENA LTDA. o a quien represente sus derechos u óbstente en el futuro la calidad de acreedor, con carácter permanente e irrevocable, para consultar ante la asociación bancaria o a cualquier otra central de información, mi endeudamiento, así como la información comercial disponible sobre el cumplimiento o no de mis compromisos adquiridos, así como su manejo.

Lo anterior implica que la información reportada permanecerá en la base durante el tiempo que la misma ley establezca de acuerdo con el momento y las condiciones en que se efectúe el pago de las obligaciones.

FIRMA DEL SUSCRIPTOR
C.C.
ACEPTADO

ANEXO C. FORMATO DE PERFIL POR COMPETENCIAS LABORALES

LOGO EMPRESA- CODIGOS- FECHAS-VERSION- OBJETIVO			
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
DENOMINACIÓN:		ÁREA:	
DEPENDENCIA:			
NÚMERO DE OCUPANTES:		SUPERVISOR DIRECTO:	
PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA:			
OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL CARGO:			
CONDICIONES GENERALES DEL CARGO:			
EDAD:		ESTADO CIVIL:	
HORARIO DE TRABAJO:			
LUGAR DE TRABAJO			
ASIGNACIÓN SALARIAL:			
CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO:			
EDUCACIÓN:			
FORMACIÓN:			
EXPERIENCIA:			
COMPETENCIAS LABORALES:			