

**PLANEACIÓN ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA COLSAGO  
COMUNICACIONES S.A.**

**CLAUDIA JULIANA DURÁN GALVIS**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIA FISICO-MECANICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
MAESTRIA EN GERENCIA DE NEGOCIOS  
BUCARAMANGA**

**2017**

**PLANEACIÓN ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA COLSAGO  
COMUNICACIONES S.A.**

**CLAUDIA JULIANA DURÁN GALVIS**

**Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Gerencia de Negocios**

**Director:**

**JAVIER EDUARDO ARIAS OSORIO**

**Magister en Administración**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIA FISICO-MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
MAESTRIA EN GERENCIA DE NEGOCIOS  
BUCARAMANGA**

**2017**

## **DEDICATORIA**

Durante el proceso de construcción de una vida profesional se encuentran en el camino actores que de una u otra forma permiten que sus ideas, apoyo y consejos edifiquen las metas propuestas, por lo tanto, quiero dedicar mi proyecto de grado a Dios, a mis docentes y a quienes me ayudaron a culminar este arduo proceso y en especial a mi familia, por ser el pilar más importante en mi vida y por brindarme siempre su amor, apoyo y respeto.

**CLAUDIA JULIANA DURÁN GALVIS**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a la Gerencia de COLSAGO COMUNICACIONES S.A., por su confianza, apoyo y disponibilidad para que este proyecto se realizara, así mismo a la Universidad Industrial de Santander por su orientación y guía en este camino académico.

Agradezco a mi director MA. Javier Eduardo Arias Osorio por su dedicación, soporte y enseñanzas.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN.....	16
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
1.1.1 Sistematización del problema. ....	19
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
1.3 ALCANCE.....	21
1.4 LIMITACIONES.....	21
1.5 OBJETIVOS.....	22
1.5.1 General.....	22
1.5.2 Específicos.....	22
2. DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE NEGOCIO.....	23
2.1 NOMBRE DE LA EMPRESA.....	23
2.2 MODELO DE NEGOCIO.....	23
2.3 MISIÓN.....	24
2.4 VISIÓN.....	25
2.5 EQUIPO DE TRABAJO.....	25
2.6 FUNCIÓN EMPRESARIAL.....	26
2.7 CUBRIMIENTO.....	27
2.8 LINEAMIENTOS DE CALIDAD.....	27

2.8.1 Objetivos de calidad.....	28
3. MARCO DE REFERENCIA.....	29
3.1 MARCO CONCEPTUAL .....	29
3.2 MARCO TEÓRICO .....	31
3.2.1 La Planeación Estratégica .....	31
3.2.2 Análisis PESTEL.....	36
3.2.3 Matriz DOFA .....	37
3.3 MARCO CONTEXTUAL .....	39
4. ANÁLISIS DE LOS FACTORES DEL ENTORNO DE COLSAGO COMUNICACIONES S.A.....	42
4.1 ESTUDIO DESCRIPTIVO.....	42
4.1.1 Las Telecomunicaciones en Colombia .....	42
4.1.1.1. Relación del macroentorno de las Telecomunicaciones y Colsago Comunicaciones S.A.....	47
4.2 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER DEL ENTORNO DE COLSAGO COMUNICACIONES S.A. ....	48
4.3 ANÁLISIS PESTEL .....	53
4.3.1. Conclusiones análisis PESTEL.....	60
4.4 ANÁLISIS INTERNO DE COLSAGO COMM SA. ....	61
4.4.1 Diagnóstico Interno General .....	62
4.5 ANÁLISIS MATRIZ DOFA.....	67
4.6. CONCLUSIONES MATRIZ DOFA.....	68
4.7 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO .....	69
4.8 CONCLUSIONES MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.....	70

4.9 RESULTADO ANÁLISIS DE LOS FACTORES DEL ENTORNO COLSAGO COMUNICACIONES S.A.....	72
5. REFORMULAR EL MARCO ESTRATÉGICO DEFINIDO POR COLSAGO COMUNICACIONES S.A.....	76
5.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	76
5.1.1 Objetivo General.....	76
5.1.2 Objetivos Específicos.....	76
5.2 ESTRATEGIAS.....	77
5.2.1. Segmentación del mercado.....	77
5.3 GENERAR UNA ESTRATEGIA PARA LOGRAR EL FORTALECIMIENTO DE LA MARCA CoLSAGO COMUNICACIONES S.A.....	78
5.3.1 Estrategia de Fortalecimiento de Marca Colsago Comunicaciones S.A. ....	78
5.3.2 Visibilidad comercial. ....	79
5.3.3. Área Comercial.....	80
5.4. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	81
5.5 CONSTRUIR LA MISIÓN Y VISIÓN DE COLSAGO COMM SA. ....	83
5.5.1 Visión.....	85
5.5.2. Misión.....	87
5.5.3 Visión y misión actualizadas.....	87
5.6 DETERMINAR LOS VALORES CORPORATIVOS QUE AYUDEN A LA GENERACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE UNA POLÍTICA DE IDENTIDAD.....	88
5.7 DEFINICIÓN DE POLÍTICAS INTERNAS CON BASE EN EL FORTALECIMIENTO COMERCIAL DE COSALGO COMM SA.....	91
5.7.1 Políticas Generales.....	92
5.7.2 Políticas de responsabilidad social empresarial.....	93

5.7.3 Políticas de innovación y calidad .....	93
5.7.4 Política de comunicaciones.....	93
5.7.5 Las Políticas Ingresos .....	94
5.7.6 Política de precios.....	94
6. MAPA ESTRATÉGICO COSALGO COMUNICACIONES S.A.....	96
6.1 METODOLOGÍA MAPA ESTRATÉGICO.....	96
6.2 PROCESO DEL MAPA ESTRATÉGICO .....	98
6.2.1 Objetivos Estratégicos .....	98
6.2.2 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	101
6.2.3 Perspectiva de Procesos .....	103
6.2.4 Perspectiva de los Clientes.....	105
6.2.5 Perspectiva Financiera.....	106
7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL – COLSAGO COMM SA.....	109
7.1 POLÍTICAS DE APLICACIÓN DEL BSC – CMI.....	118
7.2 REUNIÓN PRESENCIAL, EXPOSICIÓN DEL MODELO DESARROLLADO .....	124
8. CONCLUSIONES .....	125
9. RECOMENDACIONES.....	129
BIBLIOGRAFÍA.....	131
ANEXO .....	131

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1 Logo símbolo de la empresa.....	23
Figura 2 Organigrama.....	25
Figura 3 Cubrimiento .....	27
Figura 4 Mapa de procesos COLSAGO COMM S.A.....	41
Figura 5. Penetración de internet fijo y móvil. ....	44
Figura 6 Índice de Disponibilidad de Red .....	45
Figura 7. DOFA.....	67
Figura 8. Brechas respecto a la Gerencia Estratégica de Colsago Comunicaciones S.A frente a su entorno competitivo. ....	70
Figura 9. Proceso de Recursos Humanos .....	82
Figura 10. Modelo propuesto. ....	83
Figura 11. Participación de directivos comité tripartita en reunión de la construcción de valores. ....	89
Figura 12. Valores corporativos más importantes.....	90
Figura 13. Metodología mapa estratégico.....	97
Figura 14. Mapa estratégico COLSAGO COMM SA.....	100
Figura 15. Reunión socialización resultados del Estudio, Mapa estratégico y Cuadro de mando integral. Colsago Comm SA. ....	124

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Análisis PESTEL, Factores del entorno. ....	54
Tabla 2. Diagnóstico Preliminar Colsago Comunicacines S.A. ....	63
Tabla 3. Matriz perfil competitivo. ....	69
Tabla 4 Resumen resultados diagnóstico. ....	74
Tabla 5 Cuadro de mando Colsago Comunicaciones S.A. ....	110
Tabla 6 Plan operativo cuadro de mando integral COLSAGO Comunicaciones S.A. ....	112
Tabla 7. Resumen cumplimiento metodología investigación. ....	116

## **LISTA DE ANEXOS\***

Anexo A. Formato diagnostico preliminar

Anexo B. Formato para determinar la misión y la visión

Anexo C. Formato para definir los valores corporativos

Anexo D. Acta de socialización

---

\* Ver documentos adjuntos en el CD-ROM

## RESUMEN

**TÍTULO:** PLANEACIÓN ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA COLSAGO COMUNICACIONES S.A.\*

**AUTOR:** CLAUDIA JULIANA DURÁN GALVIS\*\*

**PALABRAS CLAVES:** Plan, Estrategia, Objetivos estratégicos, Direccionamiento, Acción.

### DESCRIPCIÓN:

El presente trabajo, tiene como finalidad formular un plan estratégico para la Empresa Colsago Comunicaciones S. A. que permita dirigir a la organización, bajo la estructura de un cuadro de mando estratégico, mapa estratégico e indicadores, en pro de mejorar sus objetivos comerciales.

A través del desarrollo de un estudio interno de la empresa para identificar factores de éxito, se pretende conocer el estado de la empresa para aceptar estrategias de expansión y crecimiento, así mismo realizar un estudio del entorno que permita conocer el mercado de los servicios de comunicaciones en la región, identificando las principales fortalezas y debilidades que deba asumir y ajustar con el nuevo enfoque empresarial. De igual forma formular un plan estratégico que permita definir los planes a seguir para incursionar y fortalecer nuevos nichos de mercados en la región y crear un plan de acción a través de un cuadro de mando integral soportado por los indicadores del balance score card para Colsago Comunicaciones S. A.

Lo oportuno del proyecto radica en que le permitirá a Colsago Comunicaciones S. A, tener una visión clara para proyectar sus ingresos a atender nuevos nichos de mercados aprovechando las fortalezas empresariales con las que cuenta aprovechando las fortalezas empresariales con las que cuenta..

---

\* Proyecto de grado

\*\* Facultad de ingenierías Físico mecánicas. Escuela: de Estudios Industriales y Empresariales  
Maestría en Gerencia de Negocios Director MA. Javier Eduardo Arias Osorio.

## ABSTRACT

**TITLE:** STRATEGIC PLANNING FOR COMPANY S.A. COLSAGO COMMUNICATIONS\*

**AUTHOR:** CLAUDIA JULIANA DURÁN GALVIS\*\*

**KEYWORDS:** Strategic, Strategic objectives, addressing, Action. Plan.

### DESCRIPTION:

This work aims to develop a strategic plan for the company Colsago Communications S.A. allowing lead the organization under the structure of a table of strategic command, strategic map and Indicators, towards improving their business objectives.

Through the development of an internal study of the company to identify success factors it is to know the status of the company to accept strategies for expansion and growth, also on a study of the environment that allows to know the market for services communications in the region, identifying the main strengths and weaknesses need to take and adjust to the new business approach, similarly formulate a strategic plan to define plans to continue to penetrate and strengthen new niche markets in the region and create a action plan through a balanced scorecard indicators supported by balance score card for Colsago Comunicaciones SA, the benefits of the implementation of the strategies. Colsago Comunicaciones SA, have a clear vision to project their income to meet new market niches leveraging corporate strengths with that account.

The timing of the project is that it will allow Colsago Comunicaciones SA, have a clear vision to project their income to meet new market niches leveraging corporate strengths with that account.

---

\* Project of grade

\*\* Faculty of mechanical engineering. School: Industrial and Business Studies Master's in Business Management Director MA. Javier Eduardo Arias Osorio.

## INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones, que le permite a una empresa hacer un estudio del entorno y la orientación que se debe recorrer en el futuro, esto en aras de adecuar sus metas y objetivos a los cambios y a las demandas que les impone el mercado y sus grupos de interés con el fin de lograr mayor rentabilidad, sostenibilidad y diferenciación de sus productos y servicios.

Lograr que un plan estratégico tenga éxito requiere de estructurar indicadores de gestión que permitan tomar decisiones eficientes y oportunas en el corto, mediano y largo plazo. Para que estos indicadores tengan el impacto que se espera, es importante que se involucre y se comprometa a los directivos de la organización, siendo estos los sponsors para el seguimiento y cumplimiento de la estrategia y como se traduce esta en acciones, para el cumplimiento y generación de valor de sus procesos misionales, que siguiendo la metodología PHVA debe estar enfocada en la mejora continua, dando énfasis en procesos de seguimiento y monitoreo de dichas acciones propuestas.

El presente proyecto busca formular un plan estratégico para la empresa Colsago Comunicaciones S.A. que permita dirigir a la organización, bajo la estructura de un cuadro de mando estratégico, mapa estratégico e Indicadores, en pro de mejorar sus objetivos comerciales, a través del análisis interno y externo del sector, buscando el crecimiento empresarial, con el planteamiento de una política de expansión a nuevos clientes.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

COLSAGO COMM. S.A., con 31 años de experiencia en el sector de las telecomunicaciones y certificada en su sistema de gestión de calidad ISO 9001 desde el año 2007, es la matriz y el socio más importante de un grupo de empresas conformado por la misma Colsago Comm, TV Prensa y BANSAT, todas en el sector de las telecomunicaciones<sup>1</sup> .

Incursionó en la interventoría internacional en la construcción y puesta en marcha de estaciones celulares, supervisando todo el proceso constructivo y tomando las mediciones para corroborar que se cumplan las normas de ingeniería. Su experiencia acumulada, le permite a COLSAGO COMM. S.A. ofrecer servicios de consultoría para la creación o ampliación de nuevas redes de telecomunicaciones<sup>2</sup>.

El problema al cual se encuentra enfrentada la compañía es la fuerte competencia en el país, entendiendo la necesidad de incrementar sus estrategias de mercado y diversidad de servicios, en busca de tener mayor penetración en su mercado objetivo que le permita generar ingresos adicionales.

La Empresa se ha enfocado para el desarrollo de sus actividades y toma de decisiones, en la implementación y aplicación de un sistema de gestión basado en la norma ISO 9001 a partir de una “mal llamada” plataforma estratégica, pues se ha dedicado a centrar sus ventajas competitivas bajo los lineamientos de la norma indicada, con el planteamiento de la misión, visión, política y objetivos.

---

<sup>1</sup> COLSAGO COMM SA. Historia y construcción de la empresa. 2014. Documento interno.

<sup>2</sup> *Ibíd.*

Con el enfoque indicado COLSAGO COMM S.A. ha desconocido la necesidad de definir el futuro real de la organización y su posicionamiento actual, fortaleciendo sus canales comerciales con bajos precios, sosteniendo con ello los pocos clientes que generan el 90% de sus ingresos, lo cual requiere una formulación estratégica, pues con este concepto se logra transformar el objetivo estratégico que actualmente es de supervivencia (mantener sus clientes actuales) a uno más ambicioso de crecimiento (ampliar su portafolio de clientes), centrándose en las perspectivas y su impacto, para fortalecer su ventaja competitiva y sostenerla en el tiempo a través de una cultura que genere valor frente a la competencia y para sus clientes.

De acuerdo al contexto analizado anteriormente se puede observar que Colsago Comunicaciones S.A. cuenta con clientes limitados, durante los últimos diez (10) años que le generan un gran porcentaje de sus ingresos totales y determinan la formulación en las decisiones de su estrategia, siendo la empresa agente pasivo en la proyección de su visión. Se indica lo anterior en atención a que Colsago Comunicaciones S.A. en los últimos años ha mantenido los precios de sus productos y servicios sin incremento alguno como herramienta de fidelización de sus clientes.

## **1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿El desarrollo de un plan estratégico para la empresa COLSAGO COMM. S.A, de la ciudad de Bogotá, le permitirá diseñar estrategias gerenciales a través de indicadores que logren su crecimiento, rentabilidad, sostenibilidad y posicionamiento en el mercado objetivo?

### **1.1.1 Sistematización del problema.**

- ¿Cómo está la situación interna y externa de la empresa actualmente?
- ¿Cuáles son las amenazas y oportunidades que enfrenta la empresa?
- ¿Cuáles deben ser los objetivos estratégicos, tácticas, estrategias y planes de acción a determinar en la empresa COLSAGO COMM. S.A?
- ¿Qué tipo de indicadores y controles son los adecuados para orientar sus estrategias?

## **1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

COLSAGO COMM. S.A hoy podría perfilarse como una compañía preferida por sus clientes, con perdurabilidad y crecimiento en el sector de telecomunicaciones, lo que hace aún más imperioso y necesario formular su plan estratégico, bajo el análisis externo e interno de las condiciones que pudieren impactarle, las tendencias, gestiones administrativas y conceptos que en su campo de acción han surgido de países tecnológicamente desarrollados, por ser modelos ideales que día a día toman más auge en América Latina.

Sumado a lo anterior se encuentra plenamente determinado que en una empresa PYME, como Colsago Comunicaciones S.A., el contar con una formulación de planeación estratégica estructurada, alineada con la formulación de políticas y valores corporativos y la consigna de objetivos definidos, hacen que dé lugar a una estrategia de crecimiento, sostenibilidad, rentabilidad con un enfoque de servicio a sus clientes y usuarios.

Se puede entonces determinar que el presente trabajo de aplicación tiene como propósito orientar el direccionamiento estratégico a partir de la estructuración del plan estratégico, el cual debe ajustarse a la realidad y necesidades de la Compañía,

sirviendo como derrotero para su crecimiento continuo y protagonismo en el mercado y de esta manera alinearse con el concepto del profesor Michael Porter, en sus innumerables planteamientos *“la estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”*<sup>3</sup>

Atendiendo lo anterior, se puede inferir que la globalización requiere que se formen organizaciones productivas de alta competitividad que generen valor agregado a la sociedad, a los clientes, al personal que trabaja en ellas, bajo una concepción de organizaciones orientadas al logro y enfocadas hacia una mejor prestación del servicio, recurriendo para esto a los modelos de desarrollo organizacional que más se ajusten a la naturaleza de cada entidad y a las actuales necesidades de los consumidores.

Para Colsago Comunicaciones S.A, es un pilar fundamental lograr el posicionamiento de su imagen corporativa en el ámbito nacional, a través de un plan estratégico que permita enfocar su recursos y esfuerzos en la diferenciación de acuerdo a las necesidades del mercado, entendiendo el contexto y sus desafíos, alineándolos con la misión y visión que les permita ser coherentes entre sus objetivos y políticas internas.

De igual forma, no se evidencia en la contextualización de la empresa un planteamiento de planeación estratégica, como tampoco un mapa estratégico que contenga una descripción gráfica de la estrategia, como tampoco un cuadro de mando integral, que permita una representación coherente en donde los objetivos estén claramente encadenados entre sí, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

---

<sup>3</sup> PORTER, Michael E. La ventaja competitiva de las naciones. Ediciones B Argentina S.A., 1991.

Finalmente, es importante mencionar que son los profesionales, colaboradores, y altos ejecutivos de la organización, quienes serán los principales agentes para hacer realidad la propuesta del plan estratégico, pues es a ellos a quien finalmente va dirigido este ejercicio, para buscar acciones que permitan la solución de los problemas que se presentan en el servicio y le permitan a la compañía lograr una sostenibilidad en el sector como empresa destacada en su ramo.

### **1.3 ALCANCE**

El alcance del presente proyecto radica en formular un plan estratégico para la empresa COLSAGO COMM. S.A. que permita a través de su diseño, orientar a la organización bajo la estructura de un cuadro de mando estratégico, mapa estratégico e indicadores, en la mejora sus objetivos comerciales.

### **1.4 LIMITACIONES**

- Cambios en la dirección y hermetismo administrativo de la empresa COLSAGO COMM. S.A que dificulten obtener información pertinente para el desarrollo del presente proyecto.
- Reserva de información que permita dar cumplimiento a los objetivos planteado en el presente proyecto.
- Dificultades microeconómicas que incidan en la ejecución del proyecto y afecten el cumplimiento de los objetivos del mismo.
- Cambios circunstanciales que impidan el desarrollo y cumplimiento de la metodología de investigación planteada.

- Canales de comunicación y consensos interrumpidos por políticas de la empresa que impidan el desarrollo de los objetivos planteados.

## **1.5 OBJETIVOS**

**1.5.1 General** Formular el Plan Estratégico para la empresa COLSAGO COMM. S.A. que permita dirigir a la organización, bajo la estructura de un cuadro de mando estratégico, mapa estratégico e indicadores.

### **1.5.2 Específicos**

- Realizar un análisis de los factores del entorno que afectan a COLSAGO COMM. S.A para identificar los escenarios que determinarán la estrategia.
- Reformular el marco estratégico definido por COLSAGO COMM. S.A. con miras a la generación de un derrotero que permita la toma de decisiones.
- Desarrollar un mapa estratégico que contenga una descripción gráfica de la Estrategia de la empresa.
- Estructurar el cuadro de mando de gestión de la compañía, bajo la metodología Balanced Scorecard – BSC.

## 2. DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE NEGOCIO

### 2.1 NOMBRE DE LA EMPRESA

#### COLSAGO COMUNICACIONES S.A

#### Figura 1 Logo símbolo de la empresa



Fuente: Colsago Comunicaciones SA.

### 2.2 MODELO DE NEGOCIO

Colsago Comunicaciones S.A., con 31 años de experiencia en el sector de las telecomunicaciones y certificada en su sistema de gestión de calidad ISO 9001 desde el año 2007, es la matriz y el socio más importante de un grupo de empresas conformado por la misma Colsago Comm, TV Prensa y BANSAT, todas en el sector de las telecomunicaciones<sup>4</sup>.

Cuenta con una reconocida trayectoria en Colombia, Venezuela y en Centro América, y ha participado en las redes más ambiciosas del sector como contratista de importantes empresas como Claro, ATC Colombia, Consorcio de Canales Nacionales Privados, Indumil, Celumovil, Corcel, Ocel, Colombia Móvil, Directv, Avantel, VSat y Telegan, desarrollando más de 250 celdas de telefonía que comprenden la construcción de celdas de comunicación llave en mano,

---

<sup>4</sup> Op Cit. Documento interno.

mantenimiento de centrales, estaciones base, centros de atención al cliente, salas de venta, bodegas y demás relacionados con el sector de la construcción y telecomunicaciones, labores que han permitido el desarrollo de altos estándares de ingeniería, logística, manejo de información, obtención de resultados e incursión en nuevos servicios.

Incursionó en la interventoría internacional en la construcción y puesta en marcha de estaciones celulares, supervisando todo el proceso constructivo y tomando las mediciones para corroborar que se cumplan las normas de ingeniería. Su experiencia acumulada, le permite a COLSAGO COMM. S.A ofrecer servicios de consultoría para la creación o ampliación de nuevas redes de telecomunicaciones.

A pesar del crecimiento y mantenimiento de la compañía en el sector de las telecomunicaciones que pudiere concluirse, sin dudar que es estable y reconocida a la fecha, se registra para la década de los 90 una época de crisis en donde la empresa disminuyó considerablemente su operación, escindiendo el área de ingeniería y limitando la actividad de la planta de producción, cuya maquinaria se dio a la venta en el año 2004, atribuyendo la problemática a condiciones de crisis económicas y de orden público del país, escenario este no previsto para la toma de acciones oportunas o mitigación de riesgos.

### **2.3 MISIÓN**

Brindar servicios de desarrollo integral en infraestructura para estaciones base y puesta en marcha de redes de comunicaciones así como su mantenimiento a nivel regional; asegurando la satisfacción de operadores y proveedores, mediante

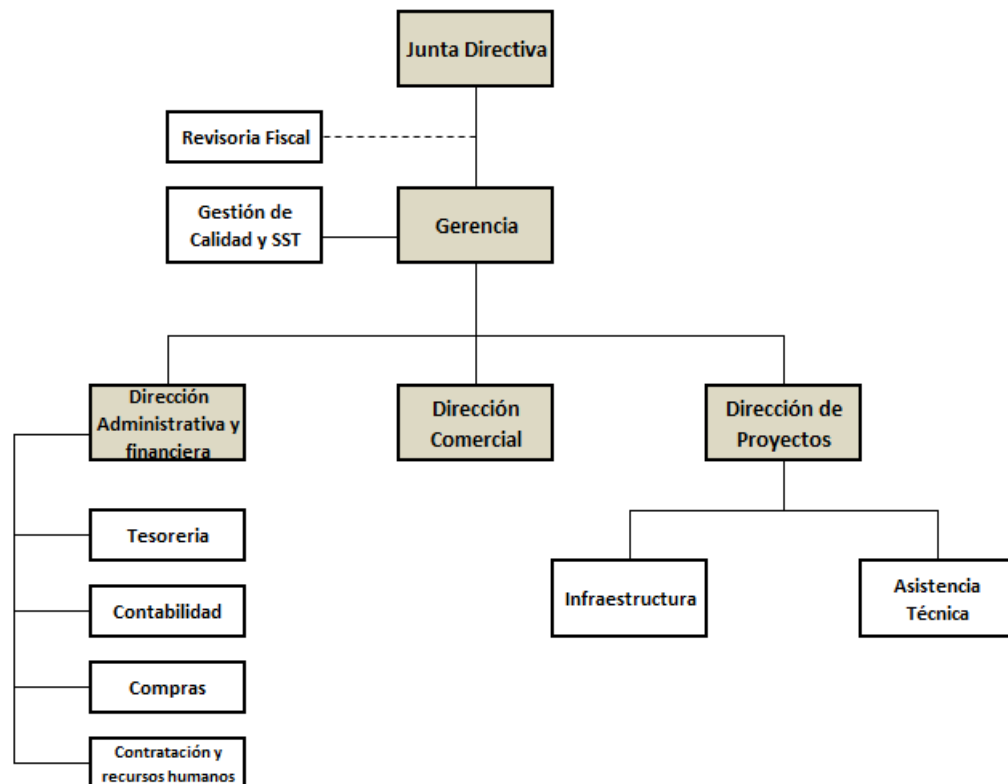
soluciones innovadoras, eficaces y de calidad basada en nuestros altos niveles de competitividad, experiencia y recurso humano<sup>5</sup>.

## 2.4 VISIÓN

Ser reconocidos como los proveedores y/o aliados estratégicos más eficientes en el cumplimiento de nuestra misión, en toda la región.

## 2.5 EQUIPO DE TRABAJO

Figura 2 Organigrama



Fuente: Colsago comunicaciones. SA

<sup>5</sup> COLSAGO COMM SA. Plan estratégico 2014. Documento interno. Sistema gestión de calidad.

## 2.6 FUNCIÓN EMPRESARIAL

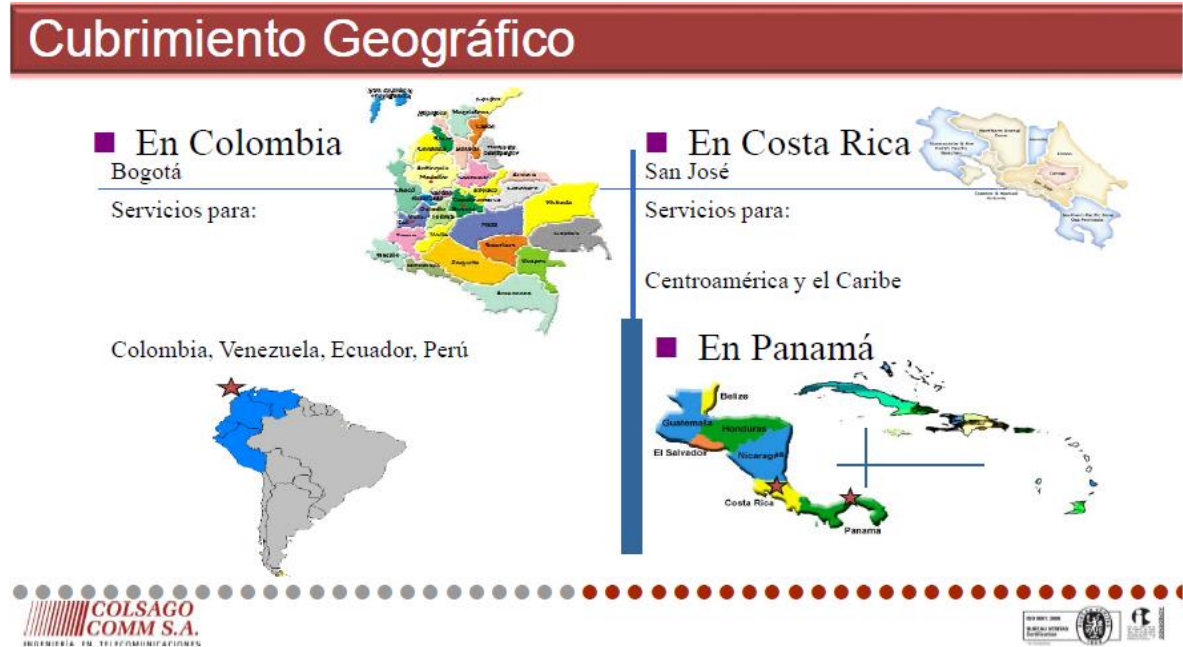
Colsago Comunicaciones S.A. cumple con identificar, proporcionar y mantener las instalaciones y equipos necesarios para lograr la conformidad de sus servicios incluyendo espacio adecuado de trabajo, equipo de hardware y software si es necesario y cualquier servicio de apoyo a través de revisiones definidas en los planes de mantenimiento y en las hojas de vida de los equipos. Así mismo, vela por mantener los factores físicos y humanos del ambiente de trabajo que permitan lograr un servicio óptimo y de calidad, para lo cual cuenta con un panorama de riesgos y el sistema de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo, donde se identifican los factores de riesgo del bienestar físico y mental de los empleados y con los resultados obtenidos se establecen planes de acción en pro de mejorar continuamente la calidad del ambiente de trabajo<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Ibíd. Pág. 8

## 2.7 CUBRIMIENTO

Figura 3 Cubrimiento



Fuente: Documento Interno Colsago Comunicaciones S.A.

## 2.8 LINEAMIENTOS DE CALIDAD

La empresa Colsago Comunicaciones S.A. no solo atiende sino además se anticipa a las necesidades del cliente solidarizándose plenamente con los objetivos e intereses, entendiendo la estrecha relación con el cliente y la alianza real al logro de sus propósitos.

Cuenta con un sistema de gestión para ofrecer servicios con altos estándares de calidad cumpliendo con las necesidades y expectativas de los clientes, buscando siempre la mejora de su productividad, reduciendo costos y prolongando la confiabilidad.

### **2.8.1 Objetivos de calidad**

- Cumplir con los tiempos establecidos de entrega de los proyectos.
- Incrementar el nivel de competencia del personal que afecta la calidad del servicio
- Mantener y mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad, como medio para la eficacia de los procesos de Colsago Comm S.A.
- Asegurar un crecimiento continuo de las ventas de Colsago Comm S.A.
- Aumentar la satisfacción de los clientes.

### 3. MARCO DE REFERENCIA

#### 3.1 MARCO CONCEPTUAL

**Plan Estratégico:** La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo, su producto es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios...) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años.<sup>7</sup>

**Diversificación:** La diversificación se utiliza con frecuencia en el ámbito del comercio para nombrar a la estrategia que adoptan ciertas empresas respecto a su oferta de productos. La diversificación tiene como objetivo principal disminuir el riesgo de una inversión al colocar los fondos en diferentes valores, pero el efecto de la diversificación no está dado por el promedio de los riesgos, ya que cada valor se ve afectado de manera muy distinta a los factores del entorno, si un valor reacciona en una alza de su precio otro puede caer, por lo que para saber el riesgo en la diversificación se debe conocer la correlación que guardan los valores comparados entre sí<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> ZABALA, H. Planeación estratégica aplicada a organizaciones y demás formas asociativas solidarias. Bogotá, Colombia: Universidad Organización de Colombia. 2005

<sup>8</sup> CIM. Diversificación. [En línea] [Consultado en mayo de 2016] disponible en: <http://www.ciminvestigacion.com/diversificacion-en-nuevos-productos-y-mercados/>

**Mercadeo estratégico:** Consiste en una gestión de análisis permanente de las necesidades del mercado, que desemboca en el desarrollo de productos y servicios rentables, destinados a grupos de compradores específicos<sup>9</sup>.

**Objetivos estratégicos:** Los objetivos estratégicos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Las estrategias son las acciones enfocadas a mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y así hacer realidad los resultados esperados; y los planes de acción son las tareas que se deben realizar para concretar dichas estrategias<sup>10</sup>.

**Estrategia de mercadeo:** Es un curso de acción determinado, un camino definido para obtener los resultados esperados (llamados por lo general objetivos estratégicos).

**Análisis de mercado:** Se entiende por análisis de mercados como la distinción y separación de las partes del mercado para llegar a conocer los principios o elementos de este.

**Posicionamiento:** Se llama posicionamiento a la referencia del lugar que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que consiste en la relación que hace internamente un cliente entre el producto, marca y compañía que lo ofrece. En marketing, se evita por todos los medios dejar que el posicionamiento ocurra sin la debida planificación razón por la que se emplean técnicas consistentes en la planeación y comunicación de estímulos diversos para

---

<sup>9</sup> GISPERT, Carlos. Enciclopedia Practica de Administración, 2003. Pág. 33

<sup>10</sup> London. Planeación estratégica. [En línea]. [Consultado en mayo de 2016]. Disponible en: <http://www.authorstream.com/Presentation/fwlondon-104789-planeacion-estrategica-elementos-planeaci-estrat-gica-education-ppt-powerpoint/>

la construcción de la imagen e identidad deseada para la marca a instaurar en la subjetividad del consumidor.

**Competitividad:** La competitividad se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea con producción al menor costo posible. Frecuentemente se usa la expresión pérdida de competitividad para describir una situación de aumento de los costes de producción, ya que eso afectará negativamente al precio o al margen de beneficio, sin aportar mejoras a la calidad del producto<sup>11</sup>.

**Mezcla de mercadeo:** Se denomina mezcla de marketing a las herramientas o variables de las que dispone el responsable de marketing para cumplir con los objetivos de marketing de la compañía. Son la estrategia de marketing, o esfuerzo de marketing y deben incluirse en el Plan de Marketing (plan operativo).<sup>12</sup>

## 3.2 MARCO TEÓRICO

**3.2.1 La Planeación Estratégica:** Peter Drucker propone que el desempeño de un gerente será juzgado mediante el doble criterio de la eficacia – la habilidad para hacer las cosas "correctas" – y la eficiencia – la habilidad para hacerlas "correctamente". De estos dos criterios, Drucker sugiere que; la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas.<sup>13</sup>

La Planeación Estratégica, bajo el concepto de SERNA GOMEZ, Humberto. "Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las

---

<sup>11</sup> SERNA GÓMEZ. Humberto. Planeación estratégica. Bogotá. Legis Editores. 1994. Pág., 17-18.

<sup>12</sup> Ídem.

<sup>13</sup> SERNA GÓMEZ Humberto, Gerencia Estratégica editorial, 3R editores

estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.”<sup>14</sup>

Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos de la planeación: establecer las metas correctas y después elegir los medios correctos para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo.

Pero nace la pregunta de que es estrategia? Revisando autores se encuentra la siguiente información:

“La definición de metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de acciones y la asignación de recursos necesarios para la consecución de estos objetivos” <sup>15</sup>

“La estrategia empresarial, en una palabra, es ventaja competitiva. El único propósito de la planeación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible para sus competidores. La estrategia corporativa supone, así, un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente”<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión. Teoría y Metodología. Bogotá: 3R Editores. 2008. p.23

<sup>15</sup> CHANDLER Alfred D. Jr., Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. 1982

<sup>16</sup> KENICHI Ohmae, The Mind of the Strategist. Harmondsworth: Penguin Books, 1983

“La creación de una posición de mercado única y con contenido que incluya una serie de actividades diferenciadoras”<sup>17</sup>. La estrategia radica en realizar las actividades de forma distinta a los rivales.

“Es el proceso a través del cual los que guían la organización crean una visión de (imaginan) su futuro y desarrollan los procedimientos y las operaciones que se necesitan para conseguir ese futuro. Leonard Goodstein, Timothy Nolan y J. William Pfeiffer.

“La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”<sup>18</sup>

Resulta de vital importancia para el presente planteamiento, contar con los planteamientos de PORTER, Michael, en especial del concepto de estrategia competitiva en la que conocer el sector y la estructura en la que se encuentra la empresa y el posicionamiento dentro de este, permiten plantear de una mejor manera la estrategia para que sea eficaz, sin que estos aspectos sean determinantes.

El anterior planteamiento se encuentra soportado en el modelo de las cinco fuerzas competitivas, que “determinan la rentabilidad del sector porque conforman los precios que pueden cobrar las empresas, los costos que tienen que soportar y las inversiones necesarias para competir en el sector, la amenaza de nuevas incorporaciones; la amenaza de productos y servicios sustitutivos; el poder de negociación de los proveedores; el poder de negociación de los compradores y; la rivalidad entre los competidores existentes.”<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> PORTER, Michael E. La Ventaja Competitiva De Las Naciones. Javier Vergara Editor, Buenos Aires, Argentina, 1991.

<sup>18</sup> PORTER, Michael E. La ventaja competitiva de las naciones. Ediciones B Argentina S.A., 1991.

<sup>19</sup> PORTER, Michael E. Que es la estrategia?, Harvard Business Review Diciembre 2011. P.2

El concepto de Planeación Estratégica, se puede entonces alinear con la estrategia de supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad y por sobre todo, de servicio a sus clientes o usuarios, de esta forma serviría de marco para los planes de la empresa, planteando objetivos en diferentes niveles o planos cuyo alcance va desde lo universal hasta lo particular.

Ahora bien, el proceso de Planeación Estratégica de una manera ideal, está acompañado con el planteamiento del diseño y montaje de un modelo de Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, como una representación coherente de la estrategia definida, con objetivos claramente encadenados entre sí, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

El planteamiento de cuadro de mando integral, ha sido propuesto y desarrollado por David Norton y Robert Kaplan, buscando proporcionar una estructura para transformar una estrategia en términos operativos.

El Balanced Scorecard se considera como una herramienta metodológica vital en el planteamiento de la estrategia, como quiera que convierte las estrategias planteadas en un conjunto de medidas de control, que ayudan a estructurar un sistema de gestión y medición, es así como Norton y Kaplan establecen que: “ el cuadro de mando integral tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado” <sup>20</sup>, a través de alineación de los objetivos bajo diferentes perspectivas; la financiera, clientes, proceso interno así como aprendizaje y crecimiento.

“1.Financiera: La estrategia de crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista desde la perspectiva del accionista.

---

<sup>20</sup> KAPLAN, Robert S y NORTON David P . Cómo utilizar el cuadro de mando INTEGRAL. Barcelona: Gestión 2000, S.A. 2001. p.43

2. Clientes: La estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente.

3. Proceso Internos: Las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes accionistas.

4. Aprendizaje-Crecimiento: Las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización.”<sup>21</sup>

El Balanced Scorecard reconoce la importancia de la perspectiva financiera, ya que un objetivo de la organización será obtener rentabilidad para sus inversionistas. No obstante complementa esa perspectiva (en la que generalmente se cosecha el fruto del trabajo del pasado) con otras perspectivas que brinden ese sabor de lo que se puede esperar en el futuro. Tradicionalmente las perspectivas adicionales son la perspectiva del cliente, la perspectiva de los procesos internos y la perspectiva del aprendizaje y crecimiento<sup>22</sup>.

Los beneficios que trae el Balanced Scorecard a una organización pueden agruparse en cuatro:

1. Clarificar la visión, misión y estrategia de la empresa.
2. Comunicar y vincular los objetivos estratégicos con medidas.
3. Fijar objetivos y alinear iniciativas estratégicas
4. Fomentar el aprendizaje y la retroalimentación de la estrategia para su mejora continua.

---

<sup>21</sup> Ibid., P. 97

<sup>22</sup> HUAMBISA SOLUCIONES Score. [En línea]. [Consultado en febrero de 2016] Disponible en: <http://corp-huambisasoluciones.blogspot.com.co/>

Matriz DAFO, sin lugar a dudas un modelo que permite conocer los enfoques dentro y fuera de la organización, como se encuentra, como se proyecta y las diferentes opciones de toma de decisiones. Por medio de un análisis externo muestra la organización con sus debilidades y amenazas. Albert S. Humphrey quien fue citado por Chapman<sup>23</sup>.

**3.2.2 Análisis PESTEL**<sup>24</sup>: “El PESTEL funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis DOFA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea” Es así que “el análisis PESTEL utiliza cuatro perspectivas, que le dan una estructura lógica que permite entender, presentar, discutir y tomar decisiones”. Estas cuatro dimensiones son una extensión de la tradicional tabla de Ventajas y Desventajas.

La metodología para realizar un análisis de este tipo no está definida, sin embargo, se aconseja hacerlo por modelo de una tormenta de ideas, juegos entre equipos de diferentes áreas de la organización o cualquier metodología grupal, todo lo anterior sustentado en una investigación profunda ya que esto servirá como base en un futuro para hacer el análisis y planteamiento estratégico de la organización. Así mismo se recomienda hacer este análisis (externo) antes de hacer el interno a través de la matriz DOFA, esto debido a que basado en las particularidades externas (del entorno) se puede hacer un análisis de las variables internas aún más exacto.

Otro factor que cobra importancia al hacer un análisis de la organización es el de los actores involucrados en la operación de la misma ya sean internos o externos. Los actores son los representantes de intereses particulares en el entorno de la organización. Los principales grupos son los clientes, los inversionistas, los

---

<sup>23</sup> CHAPMAN, Alan. Análisis DOFA y análisis PEST. Gerencia y Negocios en Hispanoamérica. Mayo 29 2010. Reino Unido. [consultado 29 Mayo 2010]. Disponible en Internet: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>

<sup>24</sup> JOHNSON Gerry, Kevan Scholes, Richard Whittington. Dirección estratégica. Editorial Prentice Hall. Pág. 65.

empleados, el gobierno, la competencia, en fin, son varios grupos los cuales dependerán también del mercado en el que se desenvuelva la organización.

Finalmente, es particularmente importante que el marco de análisis PESTEL se utilice para fijarse en el impacto futuro de los factores del entorno, que puede ser distinto de su impacto actual. Cuando hay un gran grado de incertidumbre sobre los cambios futuros del entorno puede resultar útil el planeamiento de escenarios.

**3.2.3 Matriz DOFA** <sup>25</sup>: El autor David <sup>26</sup> define la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) como una herramienta muy importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

Las estrategias FO: Utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar al máximo las tendencias y los acontecimientos externos, es decir, las oportunidades. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, se esforzará por superarlas y convertirlas en fortalezas y cuando hace frente a amenazas importantes, intentará evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO: tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Las estrategias FA: Utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas.

Las estrategias DA: Son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de debilidades internas y a evitar las amenazas externas. Una organización que se enfrenta a

---

<sup>25</sup> MORA VANEGAS, Carlos. La mezcla de mercados su relación con planeación estratégica y ventajas competitivas. [En línea]. [Consultado en enero de 2015] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales3/mar/mezpla.htm>.

<sup>26</sup> DAVID, F. R. Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación. 2008.

numerosas amenazas externas y debilidades internas se encontrará con certeza en una posición precaria.

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social. Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil.

Para Porter<sup>27</sup>, las fortalezas y oportunidades son, en su conjunto, las capacidades, es decir, el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc).

Estos talones de Aquiles de situaciones pueden generar en la organización una posición competitiva vulnerable. Es posible destacar que acerca del procedimiento para el análisis FODA, que una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos, es decir, de las fortalezas y las debilidades. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros, como lo plantea Strickland, al denominar el análisis FODA como la construcción de un balance estratégico, mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, y los débiles son los pasivos también competitivos.

---

<sup>27</sup> PORTER, M. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, capítulo 3, Marco de referencia para el análisis de la competencia, Editorial CECSA, pp. 71, 84 y 85.

SMIC – Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados: Los métodos de impactos cruzados probabilistas pretenden determinar las probabilidades simples y condicionadas de hipótesis o eventos, así como las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y/o hipótesis. El objetivo de estos métodos es hacer destacar los escenarios más probables, y también examinar las combinaciones de hipótesis que serán excluidas a priori.

### **3.3 MARCO CONTEXTUAL**

El Informe de postulación a la Gestión de Calidad 2013 elaborado por la Empresa Colsago Comunicaciones S.A. establece que se encuentra en Colombia desde 1.984, ha participado en las redes más ambiciosas del sector. La construcción y desarrollo de celdas de telefonía celular los operadores más importantes del país y otras más en el exterior, la primera fase de la red de trunking de Avantel, la mayor parte de la red VSAT de Telegan, compañía entonces adscrita al Banco Ganadero, y la instalación y puesta en marcha de estaciones de Impsat, son fiel reflejo de la experiencia y conocimiento de esta empresa en el país.

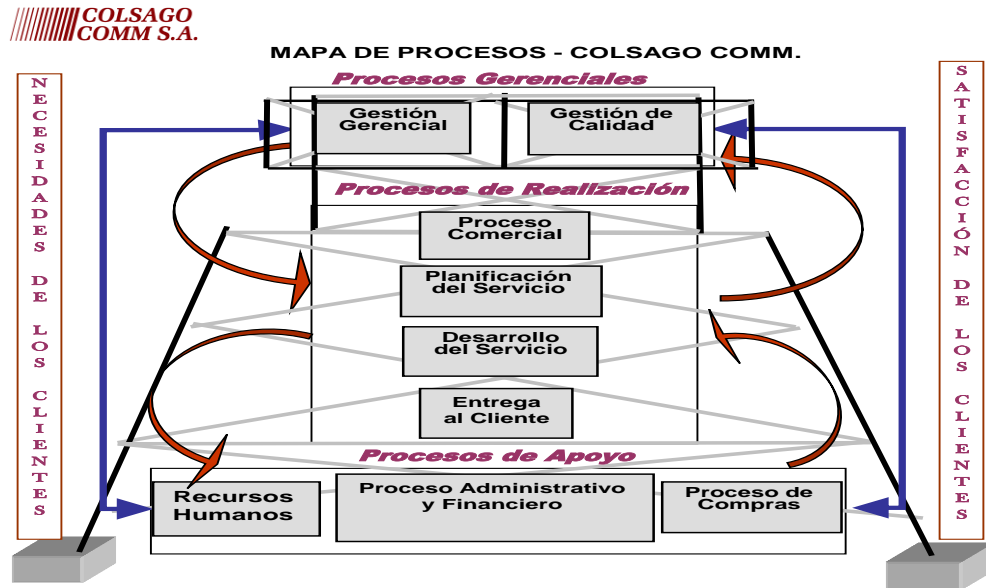
En la década de los 80's, realizó el diseño y mantenimiento de redes de televisión a lo largo de todo el país, así como la puesta en marcha y mantenimiento de gran número de estaciones TVRO. El desarrollo de sitios inhóspitos que obligan a empezar creando desde una vía hasta una red eléctrica con la postería incluida, ha llevado al posicionamiento de la Compañía. Su Mapa estratégico se encuentra identificado bajo los siguientes postulados, contemplados en el sistema de Gestión de calidad, tal como lo enuncia el manual de MANUAL DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA NTC-ISO 9001:2008, versión 06 de Marzo de 2013.

La planificación del Sistema de Gestión se encuentra documentada en el Manual de Calidad a través de la definición del Modelo del SG y la descripción de cada uno de los procesos que lo conforman. La Gerencia, consciente de su compromiso, gestiona de manera oportuna y eficaz, aquellos recursos necesarios para implementar, mantener y mejorar los procesos del SG; a través del suministro por contrato de personal, insumos, recursos económicos y equipos.

Para cumplir con los requisitos de competencia de cada puesto de trabajo, el personal que ingresa a COLSAGO COMM S.A. y que tenga incidencia en la prestación del servicio, se asegura que cumpla con el perfil de cargo definido, mediante la aplicación de un proceso de selección. Los procesos operativos son controlados por COLSAGO COMM S.A. realizando revisiones al cumplimiento de los requisitos en las revisiones por la gerencia y las auditorías internas. En caso de presentarse inconsistencias, se tomarán acciones siguiendo lo establecido en el PROCEDIMIENTO DE ACCIONES PREVENTIVAS, CORRECTIVAS Y DE MEJORA SQ-P03.

En el modelo del Sistema de Gestión, se observan los procesos necesarios para la gestión del diseño, montaje, construcción y adecuación de estaciones de comunicaciones y la secuencia e interacción de los mismos. Ésta información se describe en la caracterización de cada uno de los procesos en los ítems de proveedores /entradas – salidas/Clientes y en el mapa de procesos, el cual se muestra en la figura 4:

Figura 4 Mapa de procesos COLSAGO COMM S.A.



Fuente: Colsago COMM S.A. Manual De Calidad Basado En La Norma Ntc-Iso 9001:2008, Versión 06 De Marzo De 2013.

## 4. ANÁLISIS DE LOS FACTORES DEL ENTORNO DE COLSAGO COMUNICACIONES S.A.

### 4.1 ESTUDIO DESCRIPTIVO

Según la metodología de la investigación, un estudio descriptivo se caracteriza por que hace énfasis sobre conclusiones dominantes, o cómo sobre una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente; tal es el caso de esta investigación en donde la misma se ubicará en un período específico y en un momento presente; además la descripción, registro, análisis e interpretación de un fenómeno que afecta el sector de las telecomunicaciones con base en fuentes secundarias.

**4.1.1 Las Telecomunicaciones en Colombia.** Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) son herramientas determinantes para el desarrollo económico y social de un país. De acuerdo con la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), un aumento de 10% en la penetración de internet de banda ancha, se podría traducir en un incremento de la tasa de crecimiento del PIB de entre 0,25% y 1,38%. Así mismo, se ha reconocido que las tecnologías y la banda ancha son factores clave para el logro de los principales objetivos del milenio, como la erradicación de la pobreza, la universalidad de la educación, la equidad de género, la salud infantil, entre otros.<sup>28</sup>

Mientras en el 2011 en el país el número de líneas móviles activas era cercano a los 46 millones, al cierre del año anterior este servicio sumó 55,3 millones de abonados. Así mismo el índice de penetración de la banda ancha pasó de 17,4 por

---

<sup>28</sup> FINDETER. Financiera de Desarrollo. Analisis sectorial. [En línea] disponible en: [file:///C:/Users/bibiana/Downloads/ANALISIS%20DEL%20ENTORNO%20SECTORIAL%202014-2015%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/bibiana/Downloads/ANALISIS%20DEL%20ENTORNO%20SECTORIAL%202014-2015%20(1).pdf)

ciento a 20,8 por ciento en cuestión de doce meses (9,8 millones de conexiones al cierre de 2014). Esta '*revolución*' tecnológica de la que Colombia se ha hecho partícipe durante el último quinquenio ha llevado a que el sector TIC aumente su importancia como una industria transversal que potencia la productividad en buena parte de los sectores económicos más relevantes para el país.

Igualmente el aumento en materia de ingresos, importaciones y oferta de servicios está generando que año a año la industria TIC gane mayor participación entre las actividades que más aportan al crecimiento económico de la Nación. Por ejemplo, entre 2009 y 2013 el promedio de los ingresos del sector TIC registró un incremento del 48 por ciento, de acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane).

El más reciente informe de la industria adelantado por el Ministerio de las TIC'S y el Dane, revela que "con relación a las 53 actividades que le aportan a la economía del país, la actividad correo y telecomunicaciones se encuentra en el noveno lugar dentro del escalafón de las actividades económicas que más le aportan al producto interno bruto, con una participación del 3,13 por ciento", al tercer trimestre del año pasado.<sup>29</sup>

Colombia se encuentra entre las cuatro mayores economías de América Latina por la utilización de las TIC. Las mejores calificaciones para Colombia fueron otorgadas al sector de infraestructura de telecomunicaciones, mientras que la nota más baja fue la relacionada con patentes y desarrollo de aplicaciones. El MinTIC destacó que en materia de impacto de las TIC'S, "Colombia registra mejoras en el acceso a servicios básicos y en el uso de las TIC'S por parte del Gobierno para prestación de servicios a los ciudadanos.

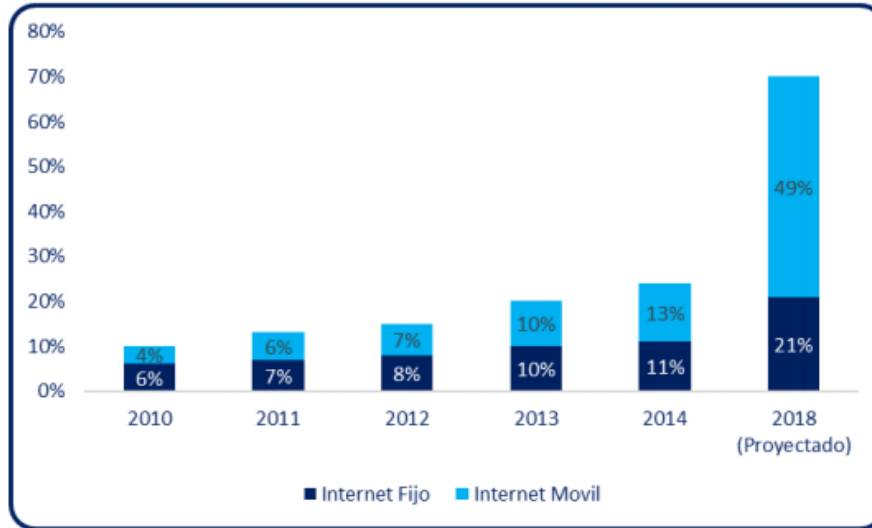
---

<sup>29</sup> Ibíd.

En términos de oferta especialmente enfocada en infraestructura y servicio, los últimos cuatro años (2010-2014) se enfocaron en la masificación del uso del internet y otros servicios de conectividad para el país a través del Plan Vive Digital del Ministerio de TIC'S, lo que ha generado una perspectiva de oportunidad a las empresas de telefonía y proveedores de banda ancha en el país, para generar proyectos de cobertura a nivel nacional.

Según proyecciones del Ministerio De Telecomunicaciones, las nuevas metas (2014-2018) buscan llegar a 27 millones de conexiones y al 70% de los hogares en materia de acceso de banda ancha, principalmente en la población estratos 1 y 2. Buena parte de estos hogares son parte del segmento que está dispuesto a pagar un costo de acceso entre US\$2 y US\$9 de acuerdo con el World Economic Forum (WEF) 2012.<sup>30</sup>, como se muestra en la figura 5.

**Figura 5. Penetración de internet fijo y móvil.**

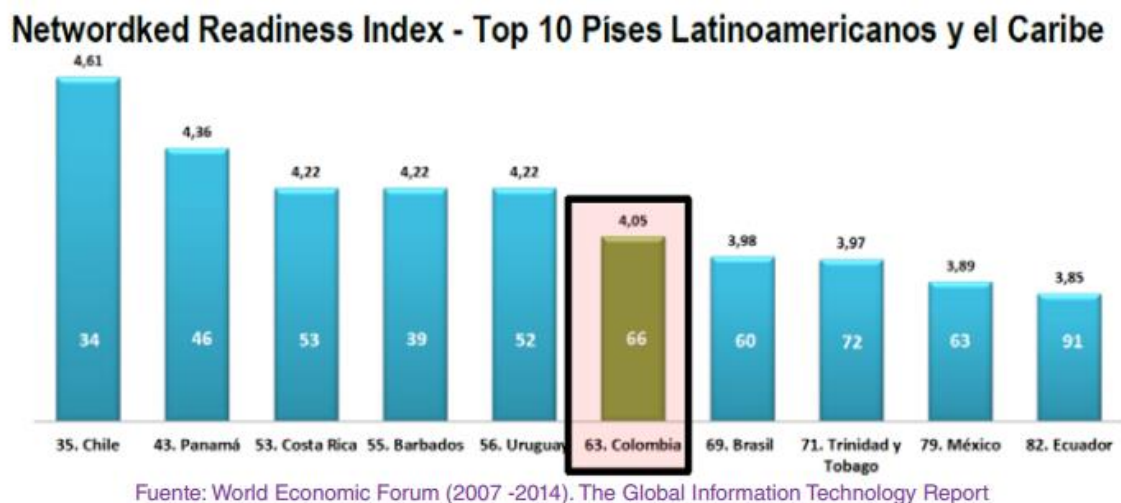


Fuente: Min telecomunicaciones – Colombia Vive digital. Findeter.

<sup>30</sup> Ibíd. pág. 65.

De igual forma en un informe, El índice Networked Readiness Index, publicado por el Foro Económico Mundial, ubica a los países en cuanto al impacto que han tenido las TIC'S en la competitividad (tiene en cuenta indicadores que miden el mercado, la infraestructura, el marco regulatorio y las políticas) de acuerdo a las variables e indicadores se le da una calificación de 1 a 7 a cada país (escala Gráfica 30) y con esta calificación se forma el ranking que permite ver la posición con respecto al mundo. Colombia, según la última publicación, obtuvo una calificación de 4,05, es decir se encuentra a tres puntos de la máxima calificación y en el ranking mundial mejoró tres puestos de un año a otro situándose hoy en el 63 de 144 países.<sup>31</sup> Como se muestra en la figura 6.

**Figura 6 Índice de Disponibilidad de Red**



En un informe del Ministerio TIC, registrado por el diario el Tiempo<sup>32</sup>, se manifiesta que es uno de los sectores que aportan al PIB, El sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) suele ser medido con base en el desarrollo

<sup>31</sup> MIN COMUNICACIONES. Comportamiento de las TIC en Colombia. Informe 2014. [En línea]. Disponible en: [http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-8917\\_panoranatic.pdf](http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-8917_panoranatic.pdf)

<sup>32</sup> PERIÓDICO EL TIEMPO. Sector TIC, motor que crece en la economía nacional. [En línea]. Disponible en <http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/crecimiento-del-sector-de-tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones/15618741>

de su infraestructura o la penetración de servicios como la telefonía móvil y la banda ancha. En dichos frentes se reitera que Colombia registra tasas de crecimiento constantes durante los últimos años, lo que le ha valido al país ser reconocido como uno de los líderes latinoamericanos en materia de conectividad y servicios en línea.

De igual forma, el Min TIC ha establecido para el año 2016, una serie de medidas tratando de mitigar los riesgos asociados a la expansión de estos servicios de TIC'S, lo que ha generado una serie de medidas, como son:

- Sanciones de la ANE - Agencia nacional del Espectro por uso de amplificadores y/o bloqueadores.
- Lanzamiento de la nueva versión de la aplicación 'Calidad Celular', una app móvil que le permitirá al usuario conocer la cobertura que ofrecen los operadores en el territorio nacional, entre otros servicios.
- La CRC analiza los Plan de Ordenamiento Territorial (POT) de 25 ciudades del país para emitir recomendaciones y remover las barreras que impiden el despliegue de infraestructura de telecomunicaciones.
- Resultados de estudios de POT, para ubicación de torres, repetidoras e infraestructura requerida para la ampliación de cobertura de telecomunicaciones.
- Anuncios para mimetización de antenas
- Reglamentación de pico y placa para celdas.
- Mecanismos de amigable composición.

Pero también según el Min TIC, existen otros factores que pueden incidir en la calidad de los servicios prestados como son:

- Congestión de los servicios por incremento de usuarios y uso (capacidad de red).
- Inversión en infraestructura para mejor prestación del servicio.
- Deficiencias en atención al usuario.
- Disponibilidad y gestión del Espectro Radioeléctrico.
- Barreras en el despliegue de infraestructura como permisos de instalación, servidumbres.
- Amplificadores e inhibidores ilegales.
- Celulares no homologados.
- Externalidades: eventos climáticos, frontera, suministro de energía, orden público, hurto de infraestructura, obstáculos físicos, topografía, etc.

**4.1.1.1. Relación del macroentorno de las Telecomunicaciones y Colsago Comunicaciones S.A.** Frente a la realidad de las telecomunicaciones en Colombia es fundamental destacar que en cuanto a los servicios de infraestructura requerida para el sector, existe una oportunidad de expansión significativa, toda vez, que la fluctuación de la moneda extranjera trae consigo expectativas en cuanto al desarrollo de torres de repetición, cajas de codificadores, entre otras estructuras necesarias para la expansión y mayor cobertura hacia los usuarios.

Como se evidencia existen muchos análisis que denotan el crecimiento del sector de telecomunicaciones y Colombia se sitúa entre los países que gracias a las TIC'S

ha venido creciendo en su competitividad viéndolo como un elemento clave para su desarrollo, aspecto este muy favorable para el crecimiento y sostenibilidad de la cadena de valor de Colsago Comunicaciones S.A. pues bajo la existencia y perdurabilidad del sector la empresa tendrá justificado su accionar.

La amplia disposición del Gobierno Nacional en materia de Telecomunicaciones a través de Ministerio encargado, genera para las empresas que se benefician del sector, tranquilidad en sus actuaciones y les genera un llamado a incluir en sus estrategias las restricciones que la actividad conlleva, aspectos estos que deberá prever Colsago Comunicaciones S.A en sus procesos.

#### **4.2 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER DEL ENTORNO DE COLSAGO COMUNICACIONES S.A.**

La naturaleza del sector de las telecomunicaciones demarca características de grandes empresas y muchas barreras de entrada, siendo este sector intensivo en capital y por ende un sector que necesita de grandes inversiones para el despliegue de redes y servicios, por esta razón resulta fácil que el número de oferentes de telecomunicaciones sea reducido, adicional a estas proyecciones del sector, existen estudios por parte del Ministerios de las Telecomunicaciones,<sup>33</sup> que soportan que el comportamiento del mismo está sujeto a los cambios y expectativas del consumidor,.

Entre las barreras asociadas se encuentran, desde el punto de vista de la oferta:

1. Los elevados costos y complejidades para desarrollar infraestructura, especialmente la geografía del país.

---

<sup>33</sup> MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNIDADES. República Colombia. [En línea]. Disponible en <http://www.mintic.gov.co/index.php/acerc>

2. Los limitados recursos públicos o del Estado para invertir en infraestructura.

Desde la perspectiva de demanda, las barreras se asocian con:

3. La insuficiencia en el poder adquisitivo de los ciudadanos, específicamente para adquirir terminales y costear la disponibilidad del servicio de acceso Internet.

4. La falta de percepción de necesidad de Internet de los ciudadanos y las microempresas, es decir la falta de apropiación de las TIC.

5. La carencia de políticas de gobierno asociadas a la accesibilidad de las redes de telecomunicaciones, como programas especiales para la adecuación de las redes, celdas y torres de repetición de onda para dar cobertura a los usuarios.

- Rivalidad entre competidores existentes.

Este sector presenta un nivel de concentración medio-bajo, ya que hay pocos competidores, es decir, las empresas proveedoras de los servicios están concentradas en unas pocas, las cuales tienen un nivel de costos fijos altos por mantenimiento del sector. Por lo cual, las empresas que son proveedoras de construcción e infraestructura para el sector, no poseen planes de cambio radicales que les permitan adaptar su objetivo y misión a otro tipo de negocios, lo cual hace que dicha rivalidad sea alta, y se torne difícil que una empresa cambie de actividad y se dedique a otros negocios.

El grado de innovación es alto, ya que gracias a cambios económicos, se observa que las empresas tienden a imitar mucho. La presencia extranjera en el sector es alta, puesto que los aliados de estas empresas también realizan trabajos de infraestructura en telecomunicaciones, como es el caso Telmex - CLARO (México) o Telefónica – Movistar (España). Además, las empresas han destinado muchos

recursos a la inversión y al desarrollo tecnológico del sector; tienen alianzas estratégicas con entidades financieras y otras empresas, para ofrecer servicios más completos, y el nivel de apego es equilibrado, ya que las personas identifican qué tanto se diferencia una empresa de otra, dependiendo del valor agregado de cada entidad percibido por el cliente.

Con base en el informe nacional de competitividad <sup>34</sup> donde se expresa el Plan Vive Digital 2010-2014, se analizan los diferentes factores y tendencias del mercado, las características que deben ser tenidas en cuenta para desarrollar estrategias en materia de oferta y acceso a servicios de telecomunicación, se realizaron los análisis respectivos para cada fuerza del entorno.

- Poder de negociación de compradores

Este sector presenta un grado de concentración alto, ya que este es un servicio que se ha convertido en una necesidad para la sociedad: el estar en red constantemente, la facilidad de integración hacia atrás es inexistente, ya que el costo y la dificultad que implica ser proveedor propio es alta; las empresas deberían hacer una inversión en tecnología, infraestructura para dedicarse a esta actividad. Es fundamental determinar que el sector de las telecomunicaciones específicamente en la infraestructura para dar pasó a la conectividad, los compradores tienden a informarse en todo lo posible sobre el proveedor antes de hacer cualquier compra o negociación (precios, beneficios, etc.).

Los compradores del sector devengan altos márgenes, lo que significa que al adquirir los servicios de las empresas logran tener rentabilidad como resultado de adquirir servicios de calidad, por lo que la competencia es agresiva y se debe tener en cuenta los requerimientos de los clientes. A pesar de que las empresas tienen

---

<sup>34</sup> COMPITE Informe Nacional de competitividad 2014-2015. [En línea]. Disponible en [http://www.compitem.com.co/site/wp-content/uploads/2014/11/CPC\\_INC-2014-2015-1.pdf](http://www.compitem.com.co/site/wp-content/uploads/2014/11/CPC_INC-2014-2015-1.pdf).

unos precios estipulados, estos no son rígidos, por lo que los compradores tienen poder para presionar en bajar los precios de los productos. Finalmente, el grado de importancia del insumo es alto, ya que hoy en día los compradores consideran que el sector de Telecomunicaciones (paquetes de servicio tecnológico) se ha convertido en una necesidad.

De acuerdo a la investigación e informe nacional de competitividad <sup>35</sup>, en el marco de la agenda horizontal de competitividad, el acceso y apropiación de la tecnología y la banda ancha por parte de la sociedad, el Gobierno y las empresas, son indispensables para elevar la productividad, en la medida en que aumentan el acceso a la información y la velocidad de transmisión de la misma.

En este factor específicamente la empresa Colsago Comunicaciones S.A., posee una especial relación al fenómeno que se presenta con respecto al mantenimiento de los precios y no hay un poder de negociación rentable con los clientes, esto ha dificultado su desarrollo y crecimiento.

El informe nacional de competitividad <sup>36</sup>, en el marco de la agenda horizontal de competitividad, el acceso y apropiación de la tecnología y la banda ancha por parte de la sociedad, el Gobierno y las empresas, son indispensables para elevar la productividad, en la medida en que aumentan el acceso a la información y la velocidad de transmisión de la misma.

- Riesgo de ingreso

Este sector presenta unos niveles de economías de escala altos, ya que el tamaño del mercado es muy grande y es aprovechado por miles de usuarios a escalas

---

<sup>35</sup> *Ibíd.*

<sup>36</sup> *Ibíd.*

nacional e internacional, implicando miles de millones de pesos en ventas. Por esto, las empresas deben contar con recursos y habilidades para participar activamente, los subcontratistas de infraestructura deben estar en constante adaptación de los cambios cíclicos económicos lo que implica inversiones a largo plazo.

Estas empresas tienen operaciones compartidas en un nivel alto, ya que invierten en publicidad y servicio técnico, entre otros, falencia que al no tener en cuenta puede ocasionar rezago en el sector. Además, presentan unas curvas de experiencia y aprendizaje altas. Por la parte de aprendizaje, los conocimientos principales son muy especializados, por lo que habría una limitación para otro tipo de profesionales. En cuanto a la curva de experiencia, el sector presenta un avance constante, basado en un mejoramiento del servicio y las tecnologías.

Acerca del posicionamiento de marca, servicio, diseño y precio, este sector es muy competitivo en cuanto al desarrollo tecnológico que permite darle un valor agregado al servicio que se ofrece al cliente, evitando así caer en la imitación entre empresa.

- Poder de negociación de proveedores

El sector de las Telecomunicaciones tiene un grado equilibrado de concentración, puesto que no hay muchos proveedores del servicio compitiendo en el mercado, a diferencia de los competidores oferentes de servicios de infraestructura para el sector de las telecomunicaciones. Existen algunos sustitutos para los servicios adquiridos a los proveedores, ya que las empresas de telefonía móvil están posicionándose como una solución alterna a dicho sector; tienden a ofrecer los mismos servicios, con pequeñas variaciones en el valor agregado. El nivel de importancia del insumo en procesos es vital, las empresas necesitan de los productos y servicios ofrecidos por los proveedores para poder funcionar. Además, el costo de cambio resulta muy elevado, debido a la inversión que estas empresas

hacen constantemente para seguir creciendo y desarrollándose para ser cada vez más competitivas.

En cuanto a la infraestructura de las telecomunicaciones existe una gran demanda, es competido el nivel de servicios ofrecidos en mantenimiento de redes, mimetización de torres y actualización de celdas es variado lo que hace difícil el competir en el sector.

- **Productos sustitutos**

En cuanto a tendencias a mejorar los costos, existen bienes sustitutos tales como redes alternas de repetición satelital, celdas, que implica la renovación tecnológica, las Redes de transmisión, la adecuación y dotación de equipos e instalaciones, la Infraestructura y Equipos para sistemas de transmisión por microondas, sin embargo, la empresa Colsago Comunicaciones S.A. realiza servicios de instalación y de construcción de torres básicamente pero no colocación final de producto al usuario, por lo tanto productos sustitutos no posee.

### **4.3 ANÁLISIS PESTEL**

Es necesario que el empresario, sin importar su tamaño prevea cuáles son las tendencias en los aspectos PESTEL (tal como se plantea en la tabla 1, PESTEL, Factores del entorno), para identificar oportunidades de negocios de amplias posibilidades, así como de áreas en las que estos van a ir desapareciendo, para darle pertinencia a las empresas que se constituyan, para hacer viable su crecimiento y mantenimiento rentable, surgido de la demanda que se consideren para satisfacer necesidades que sin duda siempre serán cambiantes.

**Tabla 1. Análisis PESTEL, Factores del entorno.**

<b>FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES</b>	<b>ECONOMICOS</b>	<b>SOCIALES</b>	<b>TECNOLOGICOS</b>	<b>AMBIENTALES</b>
<p>Existen entidades como el SENA, la DIAN, el INVIMA, la COMISION NACIONAL DE REGULACION DE LAS TELECOMUNICACIONES, los Ministerios, las secretarías locales de Educación, Salud, y demás entidades gubernamentales, que emiten permanentemente regulaciones que pueden hacer que una empresa o un proyecto de empresa sea o no viable.</p> <p>Un ejemplo muy demostrativo es el del % de impuesto</p>	<p>La crisis económica mundial que hasta ahora parece estar terminando, y sus consecuencias; La fluctuación de la tasa de cambio, que afecta de manera muy sensible la exportación, y que a pesar de los esfuerzos del Banco de la República continuará bajando porque corresponde a una tendencia macroeconómica mundial generada por la liquidez mundial, la baja de las tasas de interés en el exterior y las posibilidades de</p>	<p>El número de usuarios de telefonía fija, móvil e Internet ha continuado creciendo en el mundo desde el año 2007. Según Internet World Stats se alcanzaron los 1.244 millones de navegantes a principios de octubre, esto es, el 18,9% de la población mundial, lo que supone el crecimiento de casi tres puntos porcentuales de la población mundial en un año. Los usuarios han</p>	<p>Las operadoras de telecomunicaciones para ofrecer sus productos y servicios a hogares y empresas, deben hacer inversiones muy fuertes en modernas tecnologías, así como mantener las existentes. La gestión de la tecnología es por lo tanto uno de los aspectos más importantes para una operadora de telecomunicaciones. Los principales operadores del mundo están definiendo avanzadas redes</p>	<p>Cada vez existe una mayor tendencia ecológica, que se traduce en un importante impulso al sector de las telecomunicaciones.</p> <p>Por otra parte, teniendo en cuenta que el transporte es el sector que más contribuye con sus emisiones al efecto invernadero y a la contaminación atmosférica, la conectividad y movilidad que permiten las telecomunicaciones favorece en gran medida la reducción</p>

<b>FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES</b>	<b>ECONOMICOS</b>	<b>SOCIALES</b>	<b>TECNOLOGICOS</b>	<b>AMBIENTALES</b>
<p>sobre las utilidades establecido para las Empresas instaladas en las zonas francas: Es del 15% frente a las del 35% vigente para cualquier sociedad.</p> <p>Es claro que una empresa puede ser viable y rentable económicamente si paga el 15% pero difícilmente cuando el porcentaje de impuesto se eleva a el 35%.</p> <p>En este momento se prevé que el gobierno emitirá en muy breve normas para promover la creación de empleo, que se aplicarán exclusivamente a</p>	<p>mercado en Colombia para los inversores extranjeros; la demanda de materias primas por economías en emergencia como China e India, son fenómenos de los que hay que estar pendientes porque o favorecen, o juegan en contra de las posibilidades de éxito de una empresa.</p> <p>En términos de Latinoamérica se ha producido una reducción del riesgo de país en los últimos años,</p>	<p>adquirido madurez, conocen cada vez más las ventajas que ofrece la Sociedad de la Información y han encontrado un conjunto de servicios que les resultan de utilidad, en los que perciben claros beneficios y que están propiciando cambios en los hábitos de consumo. De hecho se está desarrollando un nuevo estilo de vida digital.</p> <p>El reto de la internacionalización, exportando sus</p>	<p>convergentes de banda ancha basadas en IP, maximizando así el valor de sus activos para atraer nuevos clientes y fidelizar a los existentes ofreciendo más servicios sobre la misma infraestructura a unos precios cada vez más competitivos. Además, de reducir la inversión necesaria en equipamiento de red, esta convergencia trae consigo para los operadores una reducción de la complejidad de la</p>	<p>de desplazamientos, lo que supone un aspecto altamente positivo para la reducción de las emisiones de CO2 y otros gases nocivos para el medioambiente.</p> <p>En cuanto a la responsabilidad social y ambiental, las regulaciones ambientales impactaran en Colsago Comunicaciones S.A. ya que no se posee una política que esté acorde con la reglamentación, en términos de tala</p>

<b>FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES</b>	<b>ECONOMICOS</b>	<b>SOCIALES</b>	<b>TECNOLOGICOS</b>	<b>AMBIENTALES</b>
<p>nuevas empresas. También se espera que emita normas que permitan mitigar el impacto de la revaluación del dólar sobre los exportadores. Estos cambios pueden afectar la compra de importaciones de materia prima.</p> <p>En términos de regulaciones, para Colsago Comunicaciones S.A. es importante en lo referente a la Agencia Nacional del Espectro – ANE- quien decidió ampliar el plazo para comentarios a la Resolución que pretende reglamentar</p>	<p>acompañado de un aumento considerable de la inversión extranjera. Se ha tenido un crecimiento significativo del PIB en todos los países de la región (3%-6%).</p> <p>En cuanto a la fluctuación del dólar impacta directamente en la importación de materiales para la construcción de infraestructura en telecomunicaciones, los cambios en los precios de materiales de construcción</p>	<p>productos y servicios a otros países y sin localizar actividades productivas a países de menor costo laboral y regulatorio. La adopción y utilización de las telecomunicaciones por parte de las empresas, explica buena parte de los incrementos de productividad y crecimiento económico en general, ya que estas tecnologías han traído consigo la aparición de oportunidades para el desarrollo de nuevos negocios y</p>	<p>gestión y unos costes operativos más bajos.</p> <p>Esto es una oportunidad de expansión en el país, de crecimiento de la empresa.</p> <p>Entre las tecnologías más interesantes que están permitiendo esta convergencia cabe destacar en la parte del bucle de abonado a GPON (Gigabit Passive Optical Networks), la tecnología de fibra hasta el hogar FTTH (Fiber To The Home) más avanzada en la actualidad. La introducción de fibra</p>	<p>de árboles, destrucción de manglares y aspectos ambientales que no permiten la construcción de torres.</p> <p>Teniendo en cuenta que estas regulaciones pueden afectar la empresa por su política ambientales, generando contratiempos jurídicos por las construcciones en ambientes naturales preservados.</p>

<b>FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES</b>	<b>ECONOMICOS</b>	<b>SOCIALES</b>	<b>TECNOLOGICOS</b>	<b>AMBIENTALES</b>
<p>la instalación de antenas en el país, cuya norma afecta directamente la prestación de servicios de la empresa. Busca controlar la exposición a campos electromagnéticos producidos por las torres de telecomunicaciones en cumplimiento del artículo 43 del Plan Nacional de Desarrollo, referente a regular las distancias prudentes entre las antenas y los sitios de concentración de la población, como escuelas y hospitales.</p> <p>Así mismo existe una disparidad de normas</p>	<p>también es un factor importante para la organización.</p>	<p>la mejora de los procesos de negocio de los ya existentes, en especial.</p> <p>Existen políticas de Gobierno en materia social y al Ministerio de Telecomunicaciones le ha dado la gran labor de incrementar y facilitar el acceso de todos los habitantes del territorio nacional a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y a sus beneficios. Además de contemplar como una de sus</p>	<p>óptica hasta los hogares supondrá toda una revolución tecnológica, pues además de una convergencia de la red en torno a IP, permitirá introducir todo tipo de servicios avanzados sin las limitaciones actuales de ancho de banda. Los servicios que se pueden emplear sobre una red de estas características son además los mismos que se pueden ofrecer sobre la red móvil, gracias a la integración que supone la introducción de IMS</p>	

<b>FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES</b>	<b>ECONOMICOS</b>	<b>SOCIALES</b>	<b>TECNOLOGICOS</b>	<b>AMBIENTALES</b>
<p>relacionadas con el otorgamiento de permisos para instalación de infraestructura de telecomunicaciones, por parte de las autoridades locales. Ya que se posee un plan de ordenamiento territorial diferente en cada municipio</p> <p>En materia de Derecho Laboral la exigencia y control para los empleadores por parte del Gobierno Nacional a través del Ministerio de Trabajo es cada vez más fuerte, la Seguridad y Salud en el Trabajo es de carácter obligatorio</p>		<p>principales funciones la de Promover el uso y apropiación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones entre los ciudadanos, las empresas, el Gobierno y demás instancias nacionales como soporte del desarrollo social.</p>	<p>(IP Multimedia Subsystem). Plataformas como la transición hacia dinámicas smart grid y redes más seguras de una forma más sencilla; la facilidad de integración y el perfil abierto de ambas tecnologías facilitarán el proceso. Además, la escalabilidad que permite esta tecnología la convierte en accesible a todo tipo de empresas eléctricas, independientemente de su tamaño, y su evolución para responder a</p>	

<b>FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES</b>	<b>ECONOMICOS</b>	<b>SOCIALES</b>	<b>TECNOLOGICOS</b>	<b>AMBIENTALES</b>
<p>generándose especiales condiciones para el trabajo en alturas, lo que conlleva a que el empleador deba estimar más recursos en elementos de protección personal, procedimientos y capacitaciones especializadas.</p>			<p>necesidades futuras es sencilla. El resultado final es una red integrada mejorada de menor costo, tipo de tecnología que puede impactar positivamente en los servicios ofrecidos por Colsago Comunicaciones S.A</p>	

**4.3.1. Conclusiones análisis PESTEL.** El análisis PESTEL planteado, permite identificar los factores del macro entorno que Colsago Comunicaciones S.A., pues sobre los mismos se sujetara su campo de acción y su capacidad de anticiparse o reaccionar estratégicamente sobre las necesidades y requerimientos de los mismos.

El análisis PESTEL arroja que el entorno sobre el que se desarrolla Colsago Comunicaciones S.A. desde el factor político, se encuentra ampliamente dinamizado con regulaciones específicas que la empresa debe atender para su operación y debe contemplarlas en el planteamiento de sus estrategias, pues el omitirlas le acarrearía multas y sanciones que afectarían su rentabilidad y sostenibilidad, además del riesgo reputacional ante sus clientes y en el sector.

En materia económica debido a la globalización, variación en las tasas de interés y aumento del dólar, en la empresa tiene un especial impacto como quiera que los insumos y materiales necesarios para la ejecución de sus procesos misionales tienen una fluctuación en el precio que al no ser planificada la rentabilidad del negocio puede verse afectada. Colsago Comunicaciones S.A. se ve impactada con el alza de la moneda extranjera (dólar) pues realiza transacciones de equipos para la prestación de sus servicios, aspecto este que debe establecer como indicador controlado en su esquema de planeación estratégica.

Es indudable que en el entorno social las telecomunicaciones tienen un valor preponderante convirtiéndose en un producto de primera necesidad que ha desplazado los antiguos medios de interacción como lo es la telefonía fija, tecnificando por otras vías la Televisión y una plataforma directa y ágil del sistema de Internet. Estos factores y el estimarse una visión del uso de Internet como un servicio público de interés general y con obligatoria cobertura para el sector rural y todos los estratos, hacen que Colsago Comunicaciones S.A. cuente con un campo de acción de gran movilidad puesto que la construcción de torres de telecomunicaciones por ejemplo e incluso los servicios de mantenimiento e

instalación son un campo próspero y sostenible en el tiempo, que tienen como tendencia incrementarse, tener una cobertura global y ser parte del desarrollo social.

Los avances tecnológicos obligan a Colsago Comunicaciones S.A. a mantenerse a la vanguardia y en constante capacitación para que al ponerse al servicio de sus clientes desarrolle las actividades de conformidad con las últimas tendencias en materia de telecomunicaciones, tema este que está en constante evolución, siendo un factor negativo para la empresa si es descuidado pues puede acarrear una pérdida de confianza en el cliente y riesgo en la satisfacción y niveles de excelente calidad que orientan sus procesos.

Las políticas en materia ambiental y los conceptos de responsabilidad social y con el ambiente que están desarrollando las empresas es un pilar fundamental para el éxito empresarial y la competitividad, tema este que Colsago Comunicaciones S.A. debe observar como política y desarrollar en el planteamiento de sus indicadores de medición.

Los factores externos influyen de manera indirecta o directa dependiendo la capacidad de cambios que estos generen, para Colsago Comunicaciones S.A., un factor que impacta en términos legales es lo que tiene que ver con la normatividad de responsabilidad social empresarial en los aspectos ambientales y mitigación de riesgos, esto también tiene que ver con los aspectos legislativos políticos, en cuanto a la mimetización de torres, creando costos adicionales a los servicios prestados, así como la transición de las plataformas, que al no poseer planes de contingencia podría afectar la rentabilidad de la empresa considerablemente.

#### **4.4 ANÁLISIS INTERNO DE COLSAGO COMM SA.**

Para realizar un análisis interno acorde con la propuesta del plan estratégico, se opta por la aplicación de la matriz básica, indagando con ella frente a los directivos, las oportunidades de mejora, con base en un diagnóstico preliminar que nutrirá la matriz DOFA y generará las diferentes dimensiones estratégicas que toda organización debe contemplar para evaluar sus fortalezas y debilidades.

Adicional a ello, el identificar las competencias básicas de la empresa, al establecer con claridad las oportunidades y amenazas del ambiente externo de la empresa se procede a responder la siguiente pregunta ¿cuáles son aquellas oportunidades o amenazas distintivas de la compañía?; para ello se elabora la matriz DOFA, cuyo proceso comienza por obtener información sobre cada una de las capacidades objeto de análisis, mediante la identificación de fortalezas y debilidades de la empresa, las cuales posteriormente se establecen estrategias para complementar el planteamiento estratégico.

**4.4.1 Diagnóstico Interno General** Con base en lo anterior, se procedió a establecer una mesa de trabajo con los directivos de la empresa, colocando en común una serie de factores que pueden ser considerados debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas desde la perspectiva y experiencia en el sector para orientar la construcción de la DOFA, como se muestra en la tabla 1. (Ver anexo A – diagnóstico preliminar diligenciado).

**Tabla 2. Diagnóstico Preliminar Colsago Comunicaciones S.A.**

DIAGNOSTICO PRELIMINAR COLSAGO COMM SA.	Por favor diligencia con una x la opción que corresponda según su criterio.						
Tema: Plan estratégico COLSAGO COMM SA .			No requiere- No aplica -				
<u>PLANEACION</u>	SI	NO	NR / Na	DEBILIDAD	FORTALEZA	AMENAZA	OPORTUNIDAD
Se posee una imagen corporativa reconocida							
Se mantienen los planes estratégicos actualizados y acordes con los cambios en el entorno							
Se realizan constantes evaluaciones y análisis del entorno							
Se poseen planes de contingencia a cambios en la economía (Prevención inflación y devaluación) - Habilidad para el manejo de la inflación.							
Se posee una estructura organizacional flexible y estratégica							
Se cuentan con canales de comunicación asertivo entre dependencias.							
Se tienen planes estratégicos enfocados a la mitigación de riesgos competitivos - entrada de nuevos competidores							
Se poseen planes de capacitación constante que motiven el sentido de pertenencia dentro de la organización							
Se cuenta con un modelo de acondicionamiento tecnológico adaptado a los cambios del entorno - (Adquisición de nueva tecnología)							
Se poseen estrategias para enfrentar la competencia							
Se posee un sistema de control con base en indicadores de gestión actualizados							
Se cuenta con un sistema de toma de decisiones documentado y actualizado							

<b><u>MERCADEO</u></b>							
Se posee un plan específico para la fidelización de clientes							
Se establecen indicadores de productividad para nuevos clientes							
Se cuenta con análisis de mercado actualizados en cuanto a tendencias y necesidades del mercado							
se cuenta con paquetes de innovación para otros operadores para ampliar cobertura de mercados							
Existen indicadores de participación de mercado							
Existe evaluaciones de costo beneficio en cuanto a las estrategias de mercado existentes en Colsago							
Se posee gran número de contratos con clientes							
Se generan semestralmente nuevos clientes							
Se posee un socio estratégico que aporte capital y direccionamiento estratégico.							
se poseen costos competitivos frente a las grandes empresas							
<b><u>ENTORNO</u></b>							
Existe un plan de contingencia contra riesgos asociados a las políticas de telecomunicaciones del gobierno							
Se cuenta con alternativas que contrarresten las barreras de ingreso al mercado							
Se cuenta con programas para adoptar reformas tributarias							
Se posee plataforma tecnológica que permita la convergencia de servicios de telecomunicaciones							
FIRMA							

Una vez revisada las fuentes teóricas existentes sobre las herramientas para determinar un análisis interno, se diseñó una lista de conceptos relevantes que permitieran conocer en la percepción de los directivos de Colsago Comunicaciones S.A. los factores que requieren mayor atención estratégica, esto con base en no limitar el análisis a un simple diligenciamiento de matrices como la PCI o la POAM, ya que se requiere de obtener información de primera fuente para alimentar la matriz DOFA, que representará las estrategias a construir.

Por lo anterior, el diagnóstico preliminar determinó que existen planes de mejora importante como son:

- No existe un estudio detallado de los cambios y tendencias del entorno: Actualmente Colsago Comunicaciones S.A. no posee estudios que soporten los cambios requeridos en cuanto a las tendencias del Entorno, pese a que existen múltiples causas interrelacionadas. La sociedad está sometida a un proceso de cambio continuo que afecta a todos y cada uno de sus actores, sin embargo no hay estudios de mercados que permitan diseñar estrategias para incrementar el número de clientes. La empresa como sistema abierto, tiene que ajustar su comportamiento a los cambios del entorno para poder asegurar su éxito y su supervivencia, sin embargo, no ha realizado estudios que le permitan determinar su ajuste en término de precios y ampliación de cobertura comercial.
- Se carece de un plan de capacitación constante en los lineamientos del Min TIC, en cuanto a las reglamentaciones de torres y celdas: sin embargo Colsago Comunicaciones S.A. aún no ha participado de las acciones que ha liderado el Min TIC con la Agencia Nacional del Espectro y la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones para darlo a conocer. Ya que estos espacios promueven el conocimiento de los temas relacionados con los Campos Electromagnéticos y la Salud. Colsago Comunicaciones S.A. cuenta con planes de capacitación, riesgo en alturas, seguridad industrial entre otros, a pesar de esta connotación, carecen de planes de responsabilidad social y ambiental, así como el conocimiento de las nuevas regulaciones por parte Agencia Nacional del Espectro –ANE- quien decidió ampliar el plazo para comentarios a la Resolución que pretende reglamentar la instalación de antenas en el país, esto requiere de ajustes y programaciones para acatar los requerimientos normativos.
- Hay carencia importante de innovación de procesos y estrategias de mercadeo: prueba de ello es que los contratos de hace 3 años hacia atrás han sido firmados con las mismas empresas, sin incursionar en entrar en nuevos mercados o posicionar la empresa con otros clientes.

- En la estructura hay una dirección comercial que en la realidad no funciona pues no cuenta con metas de atracción de nuevos clientes y además es manejada por el Gerente General que lidera la gestión comercial con los contactos del sector y sus buenas relaciones.
- No existen planes de contingencia que permitan analizar los riesgos asociados con el ingreso de nuevos competidores.
- El sistema de Gestión de calidad de Colsago Comunicaciones S.A, no ha sido actualizado por lo tanto no se posee un plan o estrategia de barreras de entrada para nuevos competidores lo que hace a la empresa vulnerable del riesgo.
- Se carece de un plan estratégico actualizado y acorde a los cambios del entorno, su plan estratégico data del año 2013, lo que no ha permitido una actualización del mismo.
- No existe una política de precios actualizados o planes de atención a nuevos clientes. La actividad comercial se resume al mantenimiento de los clientes actuales gozando de las buenas relaciones y de una permanencia por las buenas prácticas y la excelencia en la prestación del servicio y la calidad de sus productos.

## 4.5 ANÁLISIS MATRIZ DOFA

El método DOFA es una herramienta generalmente utilizada como método de diagnóstico empresarial en el ámbito de la planeación estratégica, es un método de uso común en el ámbito empresarial y muchas ocasiones, en diferentes reuniones se propone aplicarla como un método de análisis colectivo ágil para tratar un problema desde múltiples perspectivas<sup>37</sup>.

Así entonces, una vez analizados los factores que inciden en el desarrollo estratégico de Colsago Comunicaciones S.A. tomando como base los planteamientos de plan de mejora anteriormente mencionados, así como los factores de su macroentorno arrojados del análisis PESTEL, sin dejar de lado los hallazgos de las telecomunicaciones en Colombia, todo esto expuesto en el presente capítulo, se crea entonces la matriz DOFA la cual se expone a continuación en la figura 7.

**Figura 7. DOFA**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<u>Alta experiencia y conocimiento del mercado</u>	<u>No cuenta con una base de datos robusta que le permita identificar los clientes potenciales</u>
<u>Alto reconocimiento y posicionamiento en el mercado</u>	<u>Los clientes tienen gran poder de decisión sobre la compañía</u>
<u>Gran experiencia técnica en la parte operativa y logística</u>	<u>Poca participación en el mercado</u>
<u>Esta a la vanguardia en tecnología en Planta y Equipo</u>	<u>No se cuenta con herramientas y entrenamiento de fidelización de clientes</u>
<u>Alto nivel directivo con énfasis en el control de costos</u>	<u>No se tiene una estrategia de marketing agresiva</u>
<u>Altos estándares de calidad en la entrega y desarrollo de sus productos</u>	<u>No hay estrategias de compensación por gestión de resultados</u>
<u>Los clientes actuales están fidelizados</u>	<u>La compañía no tiene estructurada un área de Gestión Humana</u>
<u>Precios competitivos frente a la competencia</u>	<u>La planeación se hace a corto plazo de acuerdo a la experiencia</u>
<u>Excelente relación y alianzas con los proveedores</u>	<u>Se le da poca importancia al mejoramiento del clima laboral</u>
<u>Baja rotación de personal</u>	<u>No cuenta con políticas de precios</u>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<u>Las barreras de entrada son altas debido a su complejidad</u>	<u>La crisis económica por la que atraviesa el país</u>
<u>Tendencia nacional y mundial a consumir este tipo de servicios</u>	<u>Revisión del POT</u>
<u>Nueva ley de exención de impuesto a las ganancias</u>	<u>Reglamentación y mimetización de las torres</u>
<u>Convergencia de los servicios de telecomunicaciones</u>	<u>Entrada de nuevos competidores</u>
<u>Globalización: Desarrollo de nuevas tecnologías</u>	<u>Prestamos a tasas bajas para las Pymes</u>
	<u>Competidores con alta experiencia en el mercado objetivo</u>

<sup>37</sup>, Alicia B. Cortagerena y Claudio F. Freijedo, Administración y Gestión de las Organizaciones Ediciones Macchi, 1ª reimpresión.

#### **4.6. CONCLUSIONES MATRIZ DOFA**

La DOFA ha permitido el análisis de problemas precisando las fortalezas y debilidades de Colsago Comunicaciones S.A. relacionadas con sus oportunidades y amenazas en el mercado. Las fortalezas y debilidades planteadas se refieren a la organización y sus productos, mientras que las oportunidades y amenazas se consideran factores externos sobre los que pudiere no tener el control la empresa. Así entonces es indispensable explotar las fortalezas, superar las debilidades, aprovechar las oportunidades y defenderse contra las amenazas, funciones estas importantes en el proceso de planeación que a través del presente documento se está proponiendo.

Una vez establecida la DOFA para Colsago Comunicaciones S.A, se puede establecer con base en el diagnóstico preliminar que se requiere plan de mejora estratégico para la adopción de planes y estrategias en pro del fortalecimiento comercial, toda vez que bajo el planteamiento actual de la empresa, no existe un plan de renovación de precios y no se tienen políticas comerciales para captar nuevos clientes y los actuales tiene gran poder de decisión sobre la compañía.

Esto ha hecho que Colsago Comunicaciones SA, se mantenga con los mismos clientes en los últimos 3 años, sin ninguna estrategia de innovación, incentivos a los fidelizados y costos actualizados para mejorar su desarrollo y crecimiento.

La matriz DOFA planteada ha evaluado a la empresa desde su función y operaciones, con la inclusión de sus servicios, actividades y resultados desde el punto de vista de la eficacia y la eficiencia, así mismo se ha determinado de manera objetiva en qué aspectos Colsago Comunicaciones S.A. tiene ventajas respecto de la competencia y los aspectos que requiere mejorar para ser competitivos, aspectos estos que permitirán la construcción de la planeación estratégica.

Ahora bien tratándose de la competencia, como planteamiento de su entorno externo y los factores que le pudieren impactar a la empresa Colsago Comunicaciones S.A. se efectúa el planteamiento de la Matriz de Perfil Competitivo como se expone a continuación.

#### 4.7 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

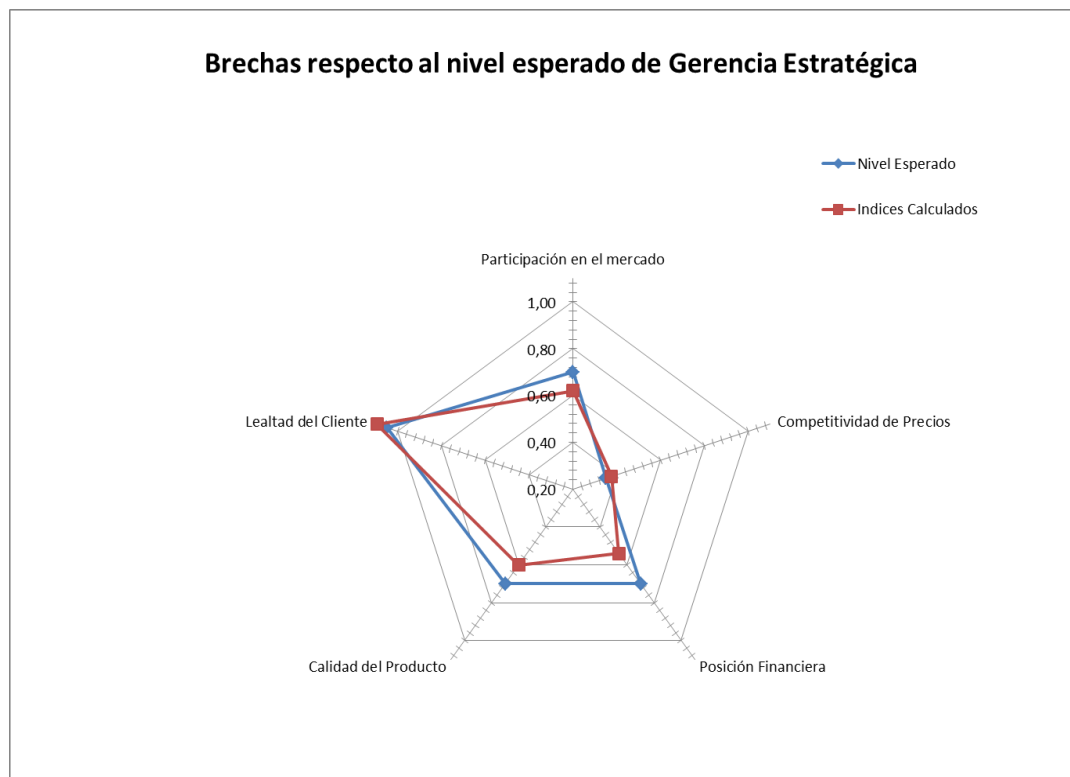
En el entorno externo de Colsago Comunicaciones S.A.S existen dos competidores, uno llamado Kanturi Ingeniería y Telecomunicaciones S.A.S. y Cosering S.A.S. Compañía de Servicios de Ingeniería, para analizar el impacto de estas empresas sobre la gestión de Colsago Comunicaciones S.A.S, Se efectúa un valoración contemplando factores como la participación en el mercado, competitividad de precios, posición financiera, calidad del producto, lealtad del producto y cualificación del personal las cuales después de ser calificadas nos arroja las brechas con relación al nivel esperado.

**Tabla 3. Matriz perfil competitivo.**

<b>MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO</b>							
<b>EMPRESA COLSAGO COMUNICACIONES S.A</b>							
		<b>COSALGO COMM SA</b>		<b>kanturi ingenieria y telecomunicaciones SAS</b>		<b>Cosering S.A.S Compania de Servicios de Ingenieria</b>	
<b>Factores Críticos para el Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación Ponderada</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación Ponderada</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación Ponderada</b>
Participación en el mercado	0,1	3	0,3	5	0,5	6	0,6
Competitividad de Precios	0,1	3	0,3	6	0,6	4	0,4
Posición Financiera	0,1	6	0,6	4	0,4	7	0,7
Calidad del Producto	0,3	8	2,4	9	2,7	6	1,8
Lealtad del cliente	0,2	5	1	7	1,4	7	1,4
Cualificación del personal	0,2	6	1,2	6	1,2	7	1,4
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>31</b>	<b>5,8</b>	<b>37</b>	<b>6,8</b>	<b>37</b>	<b>6,3</b>

Escala de calificación de 1 -10

**Figura 8. Brechas respecto a la Gerencia Estratégica de Colsago Comunicaciones S.A frente a su entorno competitivo.**



#### 4.8 CONCLUSIONES MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

La figura 8 muestra el estado actual de la empresa y el nivel deseado y propuesto, lo que implica una reformulación y planes de mejora entorno al fortalecimiento de factores que desde la Gerencia estratégica se estiman como fundamentales para el éxito.

Se han identificado los competidores mas importantes de Colsago Comunicaciones S.A. y se pueden concluir cuales son las fortalezas y debilidades particulares frente a aquellos lo que es fundamental para realizar un análisis estratégico en especial cuando se determina que los mismos superan el porcentaje de la participación en

el mercado, toda vez que el sector de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) se toma como un sector dinámico de la economía colombiana, ya que ha demostrado un incremento en el uso de sus servicios, mejorando notablemente sus indicadores y arrojando resultados positivos. Según los datos, en Colombia, durante el año 2008, se instalaron 7.929.000 millones de redes de telefonía fijas instaladas, ocupando el segundo lugar en la distribución de redes fijas en Latinoamérica, y bajo una proyección para el año 2018 de un aumento del 49%, Sin embargo, los cambios cíclicos económicos, crisis del petróleo, devaluación e incremento de la inflación, ha hecho que más y más usuarios opten por diversificar los usos de estas nuevas tecnologías, esto ha hecho que la competencia sea más intensa y se requiera de estrategias agresivas de marketing para captar nuevos clientes.

El servicio de acceso a Internet es quizás el más relevante para el consumidor en el momento de adquirir un plan de empaquetamiento tecnológico, y este servicio impulsa a todo el sector de las TIC. Colombia ha demostrado su interés por adquirir servicios de Internet fijos y móviles, lo que hace imperioso que las empresas que subcontratan servicios de construcción de infraestructura en Telecomunicaciones.

Todo lo anterior ha ocasionado que se creen empresas especializadas en este tipo de infraestructura, presentándose un gran riesgo para Colsago Comunicaciones S.A. la entrada de nuevos competidores y por tanto verse en la rigurosidad de generar un proceso de innovación que le de sostenibilidad de su objeto social comercial por poder estar en riesgo.

El desarrollo del presente documento se ha basado hasta aquí en un análisis en materia de telecomunicaciones en Colombia, matrices PESTEL, DOFA y Matriz de Perfil Competitivo, planteamiento de las cinco fuerzas de Porter, así como un diagnostico interno que permitió concluir unos hallazgos respecto de los factores del entorno de Colsago Comunicaciones S.A. y permiten el planteamiento de un plan

estratégico, con la adopción de un plan de mejoramiento encaminado a crear una misión y visión más acorde con los cambios del entorno, el sector de las telecomunicaciones y las regulaciones normativas que se han generado en torno a los servicios prestados, siendo estas suficientes para efectuar el diagnóstico de la empresa ya que resuelve la pregunta de investigación.

#### **4.9 RESULTADO ANÁLISIS DE LOS FACTORES DEL ENTORNO COLSAGO COMUNICACIONES S.A.**

Pensando en complementar el estudio con el planteamiento de una matriz de impactos cruzados, se puede determinar que podría ocasionarse una dificultad su desarrollo bajo el entendido de la necesidad de contar con la asignación de expertos, quienes deben tener unas características heterogéneas para cubrir un campo mayor en el tema objeto de análisis, incluyendo personas que tengan conocimiento académico en el tema, así como una perspectiva cotidiana y practica con relación a los riesgos asociados a la infraestructura de telecomunicaciones, regulaciones públicas de la misma y expertos en cambios económicos del sector. Una vez afrontada esta realidad se evidencia que el panel de expertos son de difícil consecución lo que presenta una notable dificultad para proponer un planteamiento desde la matriz de impactos cruzados y generar que al momento de asignar las variables e identificar los elementos, situaciones, hechos y tendencias que afectan a Colsago COMM S.A., se consideren como factibles enfocadas a la perspectiva de la empresa.

De igual forma es importante considerar que la matriz de impactos cruzados es valorada a través de un software estadístico, el cual no se posee por la licencia de funcionamiento para asignar la interrelación y el impacto que tienen entre ellas con la herramienta MIC MAC, por lo tanto se considera que no es viable su utilización, prefiriendo adoptar una matriz que permitiera medir la capacidad estratégica de la

empresa, como lo es la matriz del perfil competitivo que se desarrolla bajo el planteamiento de hojas dinámicas en Excell, las cuales al ingresar las variables permiten determinar el grado de impacto que tendrán en el desarrollo estratégico de la empresa. Esta herramienta analítica identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares y cuyos resultados dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones.

Es por ello que la MPCK o PEEA, (Matriz del Perfil Competitivo de Kepner), es una innovadora herramienta que se utiliza en la toma de decisiones. Se pueden tomar decisiones ya sea ágilmente, con una consideración mínima del asunto, o despacio después de una larga deliberación.

El análisis resultante de la aplicación de las matrices anteriormente descritas, permitió enunciar y determinar que Colsago Comunicaciones S.A., se encuentra en el siguiente resumen de resultados diagnóstico, visto este desde la identificación de problemas arrojados en el planteamiento. ( tabla 4).

**Tabla 4 Resumen resultados diagnóstico.**

<b>Hallazgo</b>	<b>Evidencia</b>	<b>Justificación</b>
No se cuenta con una base de datos robusta que permita identificar los clientes potenciales	En el diagnóstico interno se establece que la empresa cuenta con los mismo clientes hace tres años y no ha generado acciones para incrementar su portafolio de clientes.	Contar con sistemas de información actualizados y confiables que permitan identificar los clientes potenciales y desarrollar una campaña de marketing de su portafolio de servicios.
Se carece de un plan de capacitación constante en los lineamientos del MIN TIC	Aunque se poseen planes de capacitación como riesgo en alturas, seguridad industrial no se cuenta con capacitaciones en regulaciones del Min tic. O nuevas regulaciones por parte Agencia Nacional del Espectro –ANE.	Diseñar un plan de formación anual para todos los colaboradores que incluye además de las capacitaciones propias del cargo lo referente a la normatividad en materia de telecomunicaciones.
Los clientes tienen gran poder de decisión sobre la compañía	Desde hace tres años la empresa ha firmado contratos con los mismos clientes, dependiendo de ellos para su sostenibilidad y haciendo que centren todos los esfuerzos en mantener su relación comercial, ya que la pérdida de alguno de ellos implicaría una importante reducción en sus ganancias, poniendo en peligro su punto de equilibrio.	Fortalecer y desarrollar la fuerza comercial estableciendo una política de compensación por resultados que incentive la consecución de nuevos clientes de acuerdo al volumen de compra de sus servicios.

Hallazgo	Evidencia	Justificación
No existen planes de contingencia que permitir analizar los riesgos asociados con el ingreso de nuevos competidores.	Existe un departamento comercial pero este no es funcional.	Se sugiere mejorar el posicionamiento comercial y su imagen corporativa a través del análisis y cumplimiento de estándares de las barreras de entrada identificadas.
Se carece de un plan estratégico actualizado y acorde a los cambios del entorno	El sistema de gestión de calidad que agrupa el plan estratégico data de 2013. Evidenciando que carece de actualización.	Se sugiere actualizar el plan existente, mejorando la misión, visión y valores corporativos en pro del objeto social y los cambios del entorno de las telecomunicaciones, específicamente infraestructura.
No existe una política de precios actualizados o planes de atención a nuevos clientes	La actividad comercial se resume al mantenimiento de los clientes actuales gozando de las buenas relaciones y de una permanencia por las buenas prácticas y la excelencia en la prestación del servicio y la calidad de sus productos.	Esto requiere nuevas políticas de precios y reorganización financiera, buscando mejorar la utilización de activos, diversificar las fuentes de ingresos y construir proyectos en otros nichos de mercados a través de la reevaluación de precios.
Es fundamental por lo tanto, que Colsago Comunicaciones S.A. requiere una actualización de políticas, estrategias comerciales y el direccionamiento estratégico en pro de fortalecer su rentabilidad e incremento de ingresos, concluyendo que es fundamental que la empresa adopte un plan de mejoramiento encaminado a crear una misión y visión más acorde con los cambios del entorno, el sector de las telecomunicaciones y las regulaciones normativas que se han generado en torno a los servicios prestados, siendo estas suficientes para efectuar el diagnóstico de la empresa ya que resuelve la pregunta de investigación.		

## **5. REFORMULAR EL MARCO ESTRATÉGICO DEFINIDO POR COLSAGO COMUNICACIONES S.A.**

En el proceso de desarrollo de una planeación estratégica, se requiere analizar de forma integral y detallada los datos recolectados y perspectivas de todos los involucrados. Por esta razón, a lo largo de la construcción de este proyecto, fueron realizadas reuniones programadas en la empresa (con los directivos de Colsago Comunicaciones S.A.), recibiendo por parte de todos, la información que resultaría relevante, identificando los procesos, el funcionamiento de los mismos, para diseñar los indicadores de gestión con base en los análisis del entorno que se ha desarrollado. (Ver anexo B – Planteamientos concertados directivos).

### **5.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

**5.1.1 Objetivo General:** Incrementar las ventas de los servicios en un 15% a través de nuevos clientes para el año 2018, teniendo un alto grado de satisfacción y fidelización de los mismos.

#### **5.1.2 Objetivos Específicos**

- Crear estrategias de servicio que permitan fidelizar los clientes de Colsago Comunicaciones S.A.
- Fortalecer dentro de la estructura organizacional el área Comercial y de Gestión Humana.

- Fortalecimiento de la marca Colsago Comunicación S.A, a través de canales de comunicación asertivos.

## **5.2 ESTRATEGIAS**

**5.2.1. Segmentación del mercado:** Colsago Comunicaciones S.A. necesita herramientas que permitan desarrollar nuevas estrategias que brinden a la empresa, la posibilidad de consolidarse en el mercado y le permita lograr un mayor posicionamiento dentro del mismo. Al realizar la segmentación de mercado, se podrá establecer los grupos de usuarios/consumidores que para la operación de la empresa, requieren de sus servicios, teniendo claro el segmento se deberá tener plena claridad en sus necesidades, características y hábitos de compra.

Sector potencial:

-Personas Jurídicas o Naturales facultadas para la distribución de servicios de telecomunicaciones.

- Empresas generadoras de proyectos de telecomunicaciones, que participarán en el marco de la ley de mayor cobertura por parte del Min TIC, con el ánimo de ofrecer los servicios de instalaciones o infraestructura de telecomunicaciones y participar de las alianzas estratégicas de las nuevas políticas de conectividad y ampliación de cobertura de redes en Colombia.

Mercado Potencial: Aquellas personas enmarcadas en el sector potencial, que además de desear el producto deseen adquirirlo.

Mercado Meta: Selección del mercado potencial como destinatario del marketing de Colsago Comunicaciones S.A.

### **5.3 GENERAR UNA ESTRATEGIA PARA LOGRAR EL FORTALECIMIENTO DE LA MARCA CoLSAGO COMUNICACIONES S.A**

La clave del intercambio comercial es el valor de la satisfacción, tanto del cliente como de la empresa, sea ésta con ánimo de lucro o no, se logra cuando las partes obtienen en el intercambio el valor que esperaban.<sup>38</sup> El intercambio es una de las acciones del proceso de toma de decisiones que siguen, para la adquisición y uso de productos y servicios, tanto el consumidor final como el comprador de una organización. Proceso que tiene como meta conseguir el mejor satisfactor posible para la necesidad, deseos y expectativas del usuario. La marca de la empresa y/o del producto es un indicador de valor y su grado de influencia en la decisión de compra depende de la familiaridad, aprecio, confianza y respeto que el comprador tenga con y por la marca.<sup>39</sup>

El nivel de lealtad a una marca depende del valor otorgado por el comprador a ésta y cuando una marca logra ser el mayor indicador de valor de un satisfactor, producto o servicio, el comprador se vuelve fiel a ella porque además de garantizarle la satisfacción de sus necesidades, deseos y expectativas, le simplifica, a sólo un paso, su proceso de compra y uso: buscar esa marca. Estas dimensiones -familiaridad, aprecio, respeto, confianza y lealtad- constituyen la equidad de la marca y son a la vez variables que el oferente puede y debe manejar, manipular en el sentido positivo de esta palabra, para crear y aumentar el valor de la marca, es decir, la equidad de marca.

#### **5.3.1 Estrategia de Fortalecimiento de Marca Colsago Comunicaciones S.A.**

En la gestión de las estrategias de marketing, éstas se suelen dividir o clasificar en estrategias destinadas a 4 <sup>40</sup> aspectos o elementos de un negocio:

---

<sup>38</sup> AAKER. David A. El éxito de tu producto está en la marca. México: Prentice Hall, 1996.

<sup>39</sup> *Ibíd.*

<sup>40</sup> HARTLINE, Michael, Estrategia de Marketing,( Thomson :Tercera Edición). O Kotler, Philip, et al, Dirección de marketing, Pearson, México, 2006.

- Estrategias para el producto,
- Estrategias para el precio,
- Estrategias para la plaza (o distribución)
- Estrategias para la promoción (o comunicación).

Es el conjunto de elementos conocido como las 4Ps en donde se hace referencia al negocio en mención, cada una de las estrategias va enfocada a conseguir un valor significativo de acuerdo a la necesidad que tenga el negocio.

En el caso de Colsago Comunicaciones S.A. la estrategia de posicionamiento adecuada deberá enfocarse en el producto en donde la ventaja diferencial se resalte, determinando alguna característica que lo diferencia fuertemente de sus competidores, orientando los esfuerzos de marketing y comunicación en asociar dicho atributo con la marca.

Pese a lo anterior Colsago Comunicaciones S.A. puede optar por un posicionamiento múltiple adaptándolo a cada servicio, segmento y a la estrategia al que se orienta combinando por ejemplo la estrategia del precio como un factor diferenciador con la competencia, resaltando la experiencia, trayectoria y calidad de sus productos y servicios a bajo costo.

**5.3.2 Visibilidad comercial.** El objetivo pretende que la marca COSALGO COMM SA se fortalezca en el grupo de empresas de telecomunicaciones que han tendido alguna información o uso de un servicio por parte de la empresa, los operadores que en su momento tuvieron una relación constante y directa; así mismo se dé a conocer y al mismo tiempo se posicione en el grupo objetivo de empresa que convive en los proyectos desarrollados por Colsago Comunicaciones S.A. para lograr una marca de recordación entendiendo y conociendo las necesidades de los grupos de interés cuando piensen infraestructura de telecomunicaciones y/o servicios afines. Para la implementación de la estrategia se hará uso de las

siguientes tácticas de acuerdo al grupo objetivo, en lo relacionado con los directivos y la intención es que a partir de ellos se logre desarrollar la publicidad del Voz a Voz, fortaleciendo la marca al interior de la organización de tal forma que se reviva el fervor por las acciones que desarrolla Colsago Comunicaciones S.A. haciéndolos partícipes de cada una de las actividades.

- Diseñar un portafolio de tecnologías asociadas a la infraestructura instaladas para telecomunicaciones para el año 2017 en la cual se encuentre información relevante semestre a semestre.
- Diseñar una página web que permita informar los servicios de Colsago Comunicaciones S.A., los clientes atendidos y reconocimiento de su marca.

En lo relacionado con el grupo objetivo, que corresponde a las zonas en donde se han desarrollado proyectos de infraestructura de telecomunicaciones, se diseñarán tácticas para lograr dar a conocer la marca Colsago Comunicaciones S.A. propiciando el buen nombre de la organización en lo que tiene que ver con la calidad y el bienestar hacia la comunidad:

- Colocación de Vallas informativas en los sectores en los cuales la organización Colsago Comunicaciones S.A. ha participado en proyectos.
- Hacer una campaña de arborización y cuidado de un parque en la zona de influencia de la organización, que reitere el especial interés de la empresa en el cuidado del ambiente y responsabilidad social, así como garantizar el menor impacto ambiental en las zonas de instalaciones de estructuras de telecomunicaciones.

**5.3.3. Área Comercial** Dentro de la estructura organizacional de Colsago Comunicaciones S.A. se establece una area comercial sin embargo esta es liderada por la Gerencia General sin encontrar el conjunto de actividades necesarias para hacer llegar al consumidor los bienes y servicios producidos por la empresa.

Así entonces debe efectuarse una reestructuración del area comercial que permitirá el fortalecimiento de la marca y deberá centrar su accionar las siguientes actividades.

- Estudio del mercado
- Planificación y control, precisando acciones futuras
- Promoción y publicidad del producto
- Venta

#### **5.4. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

Colsago Comunicaciones S.A. cuenta con un grupo de colaboradores que actuan en torno a las actividades de recursos humanos de la compañía en virtud del marco de un sistema de gestión de calidad, sin que se establezca como un área y un proceso especializado, siendo de vital importancia para el desarrollo de la gestión, previendo que los colaboradores son el principal capital de toda organización.

De conformidad con lo anterior Colsago Comunicaciones S.A. deberá reestructurar el proceso de gestión humana teniendo en cuenta:

-El análisis de las tendencias, modas administrativas, que hacen referencia a las diferentes formas de administrar el recurso humano asumiendo una posición que haga posible no sólo la adopción, sino la adaptación de ellas al entorno organizacional de Colsago Comunicaciones S.A

- Propuesta de valor que sea de aplicabilidad en Colsago Comunicaciones S.A.

-Esquematizar la cadena de valor del proceso de recursos humanos, documentando cada una de las actividades, tomando como base el planteamiento que se expone en la figura 9.

- Generar políticas generales de contratación y administración de los colaboradores de Colsago Comunicaciones S.A.

- Generar acuerdos de confidencialidad con los colaboradores respecto de la información y documentación que puedan conocer en ejercicio de su cargo.

**Figura 9. Proceso de Recursos Humanos**

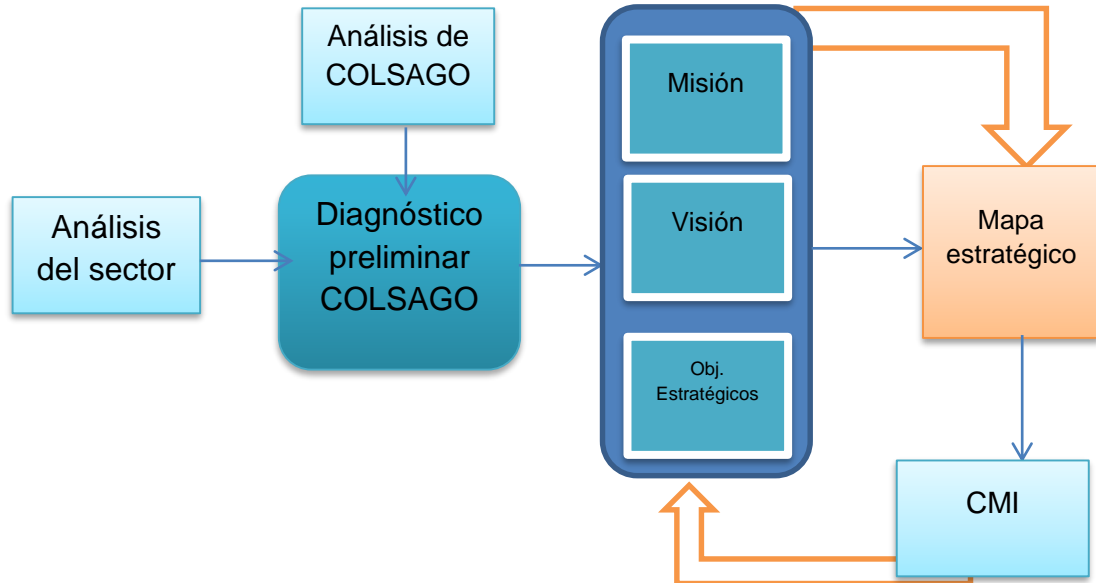


## 5.5 CONSTRUIR LA MISIÓN Y VISIÓN DE COLSAGO COMM SA.

Actualmente Colsago Comunicaciones S.A., cuenta con un direccionamiento estratégico definido, no actualizado, basado en un sistema de gestión de calidad, sin tener en cuenta planes de mejoramiento a sus procesos comerciales, por esta razón, es necesario establecer una modelo estratégico que permita a Colsago Comunicaciones S.A tener un único escenario de actuación, con el cual todos los colaboradores se sientan identificados y comprometidos.

A continuación se presenta la propuesta que describe la metodología para alcanzar los objetivos propuestos en el presente plan, se establecerá como fundamento el Balanced Score Card como elemento de seguimiento y control, posteriormente se realiza una breve descripción de cada etapa del modelo:

**Figura 10. Modelo propuesto.**



- Diagnosticar la situación actual de Colsago Comunicaciones S.A.

Para este objetivo se utilizará el método de análisis DOFA, matriz de contraste estratégica, con estas herramientas se analizará los factores externos e internos que puedan incidir de manera directa e indirecta sobre los procesos de la empresa, de igual forma, estas herramientas gerenciales permitirán direccionar las estrategias que nutrirán el cuadro de mando integral propuesto para ser tomado en cuenta a la hora de tomar decisiones que incidan en el cumplimiento de los objetivos misionales de la empresa.

- Construir la visión y misión de COSALGO COMM SA que ayude a encauzar el plan estratégico.

Por medio de concertación entre un comité tripartita conformado por colaboradores de la empresa y con ayuda de una plantilla de preguntas dirigidas para la definición de misión y la visión. En este objetivo se pretende definir la personalidad propia de la empresa (Anexo B).

- Determinar los valores corporativos que ayuden a la generación y consolidación de una política de identidad. La importancia de los principios corporativos es que al estar claramente definidos, facilitarían el trabajo del equipo directivo y de todos los colaboradores de la empresa. Con ayuda de una encuesta dirigida a un comité tripartita y en una reunión se consultará qué valores son los más representativos en la organización. Con este planteamiento se pretende generar una política de identidad, toda vez que es fundamental dejar claros cuáles son los pilares gerenciales representados en valores, que permitan definir estrategias entorno a ellos y definir estrategias prácticas y eficientes.

Una vez genera el diseño del cuadro de mando integral como herramienta de medición de gestión del plan estratégico de Colsago Comunicaciones S.A con su

respectivo mapa estratégico, se diseñará el BSC utilizando la metodología propuesta por David Norton y Robert Kaplan. El CMI es una herramienta de gerenciamiento que permite traducir la estrategia y la misión de una organización en un conjunto completo de medidas de desempeño tal que informa a la alta gerencia como la organización avanza hacia el logro de sus objetivos. El CMI no debe ser un instrumento genérico que encaja en todas las organizaciones de la misma manera, debe ser adaptado y único para cada organización de acuerdo a la estrategia, posición de mercado o impacto social, ajustado a los grupos de interés clave de la organización.

Colsago Comunicaciones S.A., mantiene un estilo de dirección dentro de lo formal, cuenta con una misión o visión direccionada a la satisfacción del cliente, así mismo, hay empoderamiento para el desarrollo de proyectos que satisfagan las necesidades de clientes internos o externos, pero solo se centran en los mismos clientes durante los últimos 3 años, no existe una asignación de responsabilidades en pro de planes de mejora que optimicen su modelo de negocio, es por ello que es imperioso y urgente un direccionamiento para poder establecer una organización de carácter competitivo, sostenible y de crecimiento en el sector de la infraestructura de telecomunicaciones.

**5.5.1 Visión** La visión es el estado futuro deseado en el cual una empresa y su líder esperan llegar. En esencia, es el objetivo estratégico de la organización. Es el cuadro imaginativo del estado futuro de los asuntos de una empresa desea alcanzar. Ese futuro deseado es como la meta que pretendemos conseguir, esas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador.

La visión de Colsago Comunicaciones S.A., se basa en el estudio de Sooksan Kantabutra y Gayle C. Avery<sup>41</sup>, que desarrollaron siete características para que una visión sea efectiva:

- Características de la Visión
  - ✓ Breve: las visiones eficaces son breves y se componen de hasta 22 palabras. Se necesita que sea breve de comunicar y fácil recordación.
  - ✓ Objetivo preciso: Una visión efectiva debe dirigir la atención hacia un objetivo primordial.
  - ✓ Abstracta: Aunque una visión debe dirigir la atención hacia un objetivo primordial, la visión no debe apuntar a un objetivo específico de una sola vez que puede ser eliminada después de haber logrado la meta.
  - ✓ Desafiante: Una visión que es un reto que anima a los empleados a maximizar sus esfuerzos para lograr los resultados deseados.
  - ✓ Perspectiva a largo plazo: Una visión efectiva debe expresar la perspectiva de negocio a largo plazo y debe tener en cuenta el entorno futuro en el que la organización opera.
  - ✓ Estable: Visiones no deberían tener que ser cambiado en reacción a los cambios a corto plazo, como las nuevas tecnologías.
  - ✓ Directamente Inspiradora: Una visión debe ser capaz de aumentar la motivación del personal para trabajar para los objetivos de la organización.

Una vez conocidas y entendidas las características para lograr una visión efectiva, y con la ayuda de las siguientes preguntas, se inicia el proceso de construcción de la visión para Colsago Comunicaciones S.A.:

---

<sup>41</sup>SOOKSAN Kantabutra y GAYLE C. Avery. El poder de la visión: declaraciones que Resuenan" Journal of Business Strategy, Vol 31, 2010

Para la definición de la visión: ¿Qué queremos lograr?, ¿Dónde queremos estar en el futuro?, ¿Para quién lo haremos?, ¿Ampliaremos nuestra zona de actuación?

**5.5.2. Misión** La misión difiere de la visión en que abarca tanto el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva, para ayudar a establecer la declaración de misión se apoyó en las siguientes preguntas.

- Definición del mercado: a la hora de formular la misión, las empresas deben analizar sus productos y actividades. La empresa debe saber en qué mercado se encuentra.
- Motivación Empleado: Debe servir como una guía para ayudar a los empleados en su trabajo, es una forma en la que la alta dirección puede 'vender' sus filosofías y valores.
- Imagen externa: los aliados externos, así como los clientes tienen que saber en qué negocio se encuentra la empresa.

El presente planteamiento de acuerdo a la metodología propuesta se realizó con un comité tripartita conformado por dos directivos de la empresa y un colaborador táctico dentro de la organización, considerándose que este equipo participaría activamente en la actividad con una perspectiva más amplia acerca de lo que se desea lograr de la organización. El enfoque propuesto se basó en la necesidad de contar con una declaración de visión amplia e incluyente donde se encuentren plasmados los sueños y esperanzas, así mismo se pretende hacer conexión con todos los colaboradores para que su accionar este en el mismo sentido de la visión general de la organización.

**5.5.3 Visión y misión actualizadas:** Como resultado de la gestión de construcción de la misión y visión actualizadas se obtuvo Ver formato Anexo B:

**VISIÓN:** Colsago Comunicaciones S.A. será para el año 2020, una de las empresas líderes en cuanto a los servicios de infraestructura de telecomunicaciones, colocando como principio el respeto por nuestros clientes y empleados, propendiendo a la protección del medio ambiente y siendo una empresa rentable, reconocida y posicionada como una de las mejores empresas en Colombia.

**MISIÓN:** Colsago Comunicaciones S.A, es una empresa comprometida con el desarrollo del país, a través de los servicios de desarrollo integral en infraestructura para estaciones base y puesta en marcha de redes de comunicaciones, entre otros servicios, buscando con ello siempre la satisfacción de nuestros clientes internos y externos, basados en altos niveles de calidad, competitividad, experiencia y recurso humano.

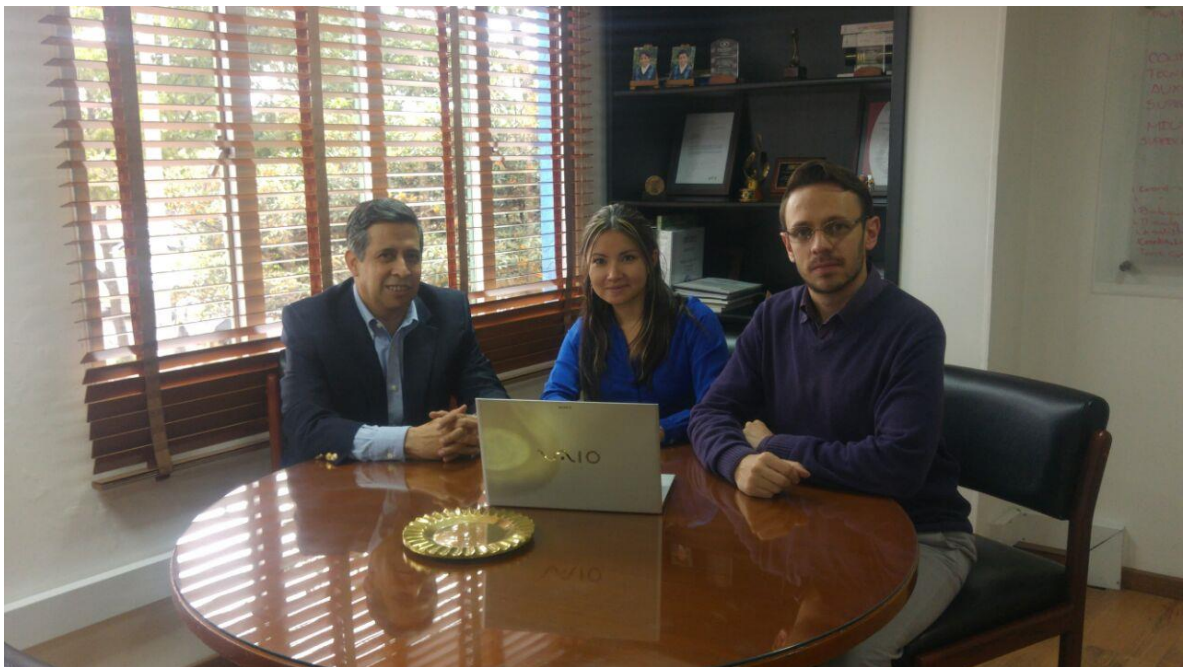
Se puede observar que la construcción de la misión y visión son fundamentales para dar una orientación gerencial a Colsago Comunicaciones S.A, esta implementación de los compromisos misionales que se deben multiplicar al interior de la organización, son primordiales para lograr la satisfacción de clientes internos y externos, sin embargo solo estas metas a futuro no son suficientes, se requiere el determinar cuáles valores son necesarios para dar paso a la acción que las hará realidad, estos valores corporativos, podrán establecerse a través de la consolidación y generación de políticas en términos de servicios, de proyectos de infraestructura en telecomunicaciones entre otras.

## **5.6 DETERMINAR LOS VALORES CORPORATIVOS QUE AYUDEN A LA GENERACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE UNA POLÍTICA DE IDENTIDAD**

El plan propuesto para la definición de los valores que la empresa debe cultivar en su proceso del plan estratégico se llevó de la siguiente manera:

Se realizó un comité tripartita para entregar información general, anexando la pregunta “Cuales considera usted que son los valores que deben identificar a la organización”, en esta actividad participaron tres colaboradores entre ellos dos directivo y un profesional de la gestión.

**Figura 11. Participación de directivos comité tripartita en reunión de la construcción de valores.**



Fuente: Colsago Comunicaciones S.A.

En el documento entregado se presentaron valores con los cuales la empresa podría iniciar el trabajo, cada documento fue diligenciado por los participantes y entregado para su archivo. Ver anexo B.

**Figura 12. Valores corporativos más importantes**



Fuente: Colsago Comunicaciones S.A.

Luego del ejercicio, los valores más representativos y escogidos por el comité fueron:

- **RESPONSABILIDAD:** A través de los años, Colsago Comunicaciones S.A., se ha encaminado hacia una actividad integrada, especializándose en la implementación y desarrollo de procesos industrializados de diseño y construcción de proyectos, suministro e instalación de torres de telecomunicaciones, celdas y otras actividades de ingeniería, Consultoría técnica, construcción de infraestructura de telecomunicaciones.
- **INTEGRIDAD:** Nos relacionamos con los demás siendo honestos, transparentes y respetuosos en nuestro trato.
- **INNOVACIÓN:** Estamos en la búsqueda constante de innovar nuestros procesos con el fin de mejorar cada día más.

- **COMPROMISO CON NUESTROS CLIENTES:** Trabajamos día a día por satisfacer las necesidades de nuestros clientes, por cumplirles en tiempo y calidad.
- **PASIÓN:** Somos apasionados con nuestro trabajo, nos gustan los retos, nos esforzamos por dar lo mejor de nosotros para asegurar el éxito de la compañía.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** Trabajamos por un objetivo compartido y nos ayudamos unos a otros para alcanzarlo todos juntos.

## **5.7 DEFINICIÓN DE POLÍTICAS INTERNAS CON BASE EN EL FORTALECIMIENTO COMERCIAL DE COSALGO COMM SA**

El desarrollo de una planeación estratégica se requiere de directrices basadas en una visión íntegra y detallada de la propuesta de valor que se les brinda a sus clientes, éstas deben ser razonadas y deben tener en cuenta las estipulaciones, recomendaciones, análisis, datos recolectados y perspectivas de todos los colaboradores de la empresa. Una política es un plan general de acción que guía a los miembros de una organización en la conducta de su operación, de la misma forma debe ayudar a la compañía a alcanzar la visión de la empresa.

Estándares de conducta: los directivos, empleados y miembros de los comités adjuntos y empleados de la organización Colsago Comunicaciones S.A. deben adherirse al más alto nivel de conducta ética y profesional y deben evitar inclusive la apariencia de cualquier conflicto de interés o indecoro en la ejecución de sus programas y proyectos.

De acuerdo a la figura 12 donde se definen a través de una lista de valores corporativos, así mismo como el análisis de la matriz DOFA, donde se evidencia los

principales hallazgos a mejorar en la organización, se generan las políticas generales para consolidar las fortalezas de la Organización, así como para generar cambios en las debilidades detectadas, tales como:

### **5.7.1 Políticas Generales**

- Construir relaciones sostenibles con Directivos, trabajadores y proveedores, cimentadas en el respeto y la rectitud en todos los actos. Esta política se genera para contrarrestar el hallazgo en la falta de comunicación y relación existente entre los miembros de la organización así como la administración de la misma.
- Respetar y valorar objetivamente todas las ideas, creencias y opiniones de las personas vinculadas a la organización, evitando en todo caso incurrir en cualquier tipo de discriminación que puedan afectar su libertad, integridad y dignidad. Esta política genera herramientas para mitigar los errores presentados en temas de personal a la falta de compromiso de los colaboradores de la organización.
- Tomar las medidas y previsiones necesarias, para honrar a toda costa la confianza depositada en la organización por parte de los directivos, empleados y comunidad en general. Esta política pretende evitar la carencia de los procesos administrativos generando confianza a través de una correcta administración.
- Evitar la presencia de conflicto de interés por participación de directivos, administradores y empleados, en la toma de decisiones en las cuales se obtenga beneficio personal o de un grupo familiar, económico o social del cual haga parte. Esta política generará el conocimiento requerido del funcionamiento real de la organización, evitando los beneficios particulares de algunos directivos.

- Actuar con rectitud dentro de las responsabilidades, atribuciones y poderes asignados por la organización. Esta política pretende dar el enfoque de transparencia en las acciones administrativas de la organización.

**5.7.2 Políticas de responsabilidad social empresarial** COLSAGO COMM SA como prestador de servicios para el sector de las telecomunicaciones, es consciente de su incidencia en el medio ambiente; por lo tanto, debe realizar una gestión ambiental integral de manera proactiva, con criterios de competitividad empresarial y sostenibilidad ambiental, económica y social, a través de la minimización de impactos ambientales en los productos entregados tales como celdas, torres, entre otros.

COLSAGO COMM SA se compromete a generar espacios de capacitación constante en términos regulatorios del Min TIC, con la agenda nacional del Espectro y la comisión de regulación de telecomunicaciones en aras de brindar todo el soporte en sus servicios a los clientes de la organización.

**5.7.3 Políticas de innovación y calidad** COLSAGO COMM SA, ha sido certificada bajo un Sistema de Gestión de la Calidad enfocado en la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes y demás grupos de interés, por esto el cumplimiento de la normatividad vigente y el compromiso con la mejora continua es permanente, para el cumplimiento de sus objetivos, estrategia y los planes innovadores con criterios de eficacia, eficiencia y efectividad en la prestación de sus servicios.

**5.7.4 Política de comunicaciones** COLSAGO COMM SA, gestiona su información a través de acciones transparentes con base en los procesos de la organización, la normatividad y tecnología utilizada, considerando los requerimientos de sus clientes y proveedores, con el fin de proporcionar información íntegra, confiable, disponible y oportuna para una adecuada toma de decisiones que

coadyuven a la sostenibilidad empresarial en aras de ofrecer beneficios y valores agregados en los productos terminados y el servicio de mantenimiento.

**5.7.5 Las Políticas Ingresos** COLSAGO COMM SA, manifiesta que dentro de sus políticas, se establece que se basa en los principios constitucionales y legales, sus necesidades y requerimientos técnicos serán provistos dentro de las mejores condiciones de cantidad, calidad, oportunidad y seguridad. Los procesos de contratación se adelantarán con criterios de transparencia, eficiencia, pluralidad, responsabilidad socio-ambiental, economía, entre otros, promoviendo relaciones equitativas y de largo plazo con los clientes y grupos de interés.

**5.7.6 Política de precios** COLSAGO COMM SA, consiente de la fluctuación del mercado, las condiciones y factores económicos del sector de las telecomunicaciones, basándose en sus servicios y productos, manifiesta que con base en sus objetivos empresariales sus precios estarán sujetos a los costos, la elasticidad de la demanda, el valor pactado con sus clientes y la variación a nivel de sus principales competidores en aras de brindar todos los beneficios y valores agregados a los productos ofrecidos.

Las políticas explicadas, se basaron en los hallazgos a partir del planteamiento de la presente investigación, se exhortará a la Dirección de Colsago Comunicaciones S.A. en apropiar la nueva misión, visión, valores corporativos y diseñar políticas que consolidaran y apoyaran su objeto empresarial, generando como se muestra en el siguiente capítulo las estrategias necesarias para el fortalecimiento de Colsago Comunicaciones S.A. en Bucaramanga.



## **6. MAPA ESTRATÉGICO COSALGO COMUNICACIONES S.A.**

El Cuadro de Mando Integral es una filosofía práctica de gerenciamiento y fue desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplán y David Norton en 1992<sup>42</sup>, su principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del estado de resultados de la empresa.

El Cuadro de Mando es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

### **6.1 METODOLOGÍA MAPA ESTRATÉGICO**

Con base en el análisis efectuado en el diagnóstico preliminar, análisis PESTEL, análisis desde las cinco fuerzas de Porter y la matriz DOFA de Colsago Comunicaciones S.A., a través del análisis de la matriz de perfil competitivo, se propone el modelo del conjunto de lineamientos que definen el rumbo de la empresa: misión, visión y valores; se establecen objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral conectados por relaciones causales y se expresan en la figura 14, la cual muestra el mapa estratégico; finalmente se construye el cuadro de mando integral, que es la herramienta de control que permite

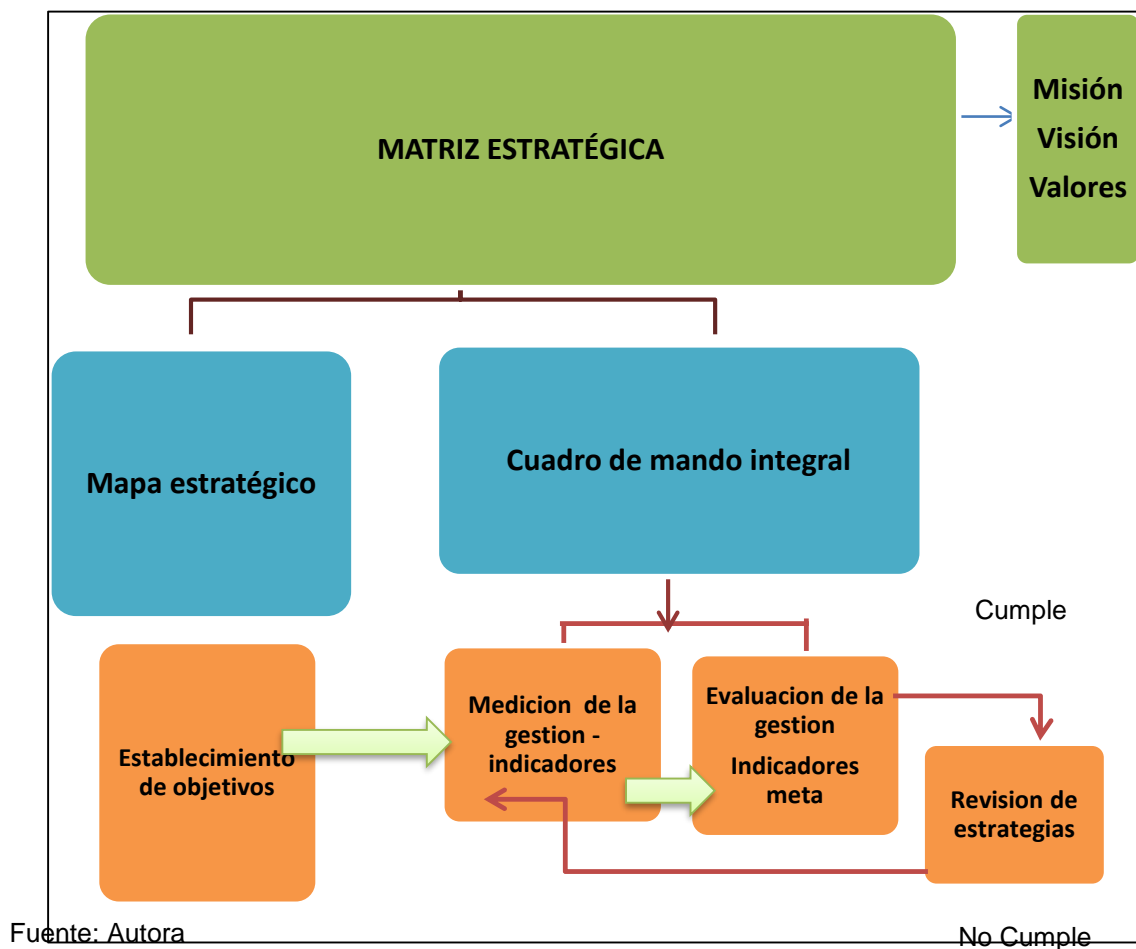
---

<sup>42</sup> KAPLAN Robert S. y NORTON. David P. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. En línea. Consultado en mayo de 2015. Disponible en: <http://www.leadersummaries.com/resumen/como-utilizar-el-cuadro-de-mando-integral>

monitorear los objetivos y mostrar continuamente cuándo la organización alcanza los resultados esperados, y que está constituido por indicadores, metas y estrategias para cada objetivo definido.

El resultado de los indicadores se compara con un valor meta; si cumple, se continúan haciendo las actividades que se vienen haciendo y se gestiona la medición, la frecuencia establecida; si es lo contrario, es decir el incumplimiento de dichas metas, es necesario revisar nuevamente las estrategias. Para la formulación de nuevas estrategias se recomienda la participación de la alta gerencia y líderes definidos por la estructura, a través de la metodología propuesta en la figura 13.

**Figura 13. Metodología mapa estratégico.**



El cuadro de mando integral o BSC<sup>43</sup> se constituye entonces como uno de los modelos identificados de herramientas de control de gestión organizacional, el cual permite alinear las iniciativas y los esfuerzos individuales hacia el logro de los objetivos estratégicos, para demostrar a las áreas o unidades involucradas el valor creado para los clientes, para la organización y para la competencia.

## 6.2 PROCESO DEL MAPA ESTRATÉGICO

Es un modelo gráfico en el cual se plasman los objetivos estratégicos dentro de cada perspectiva en estudio con sus respectivas conexiones de causalidad, el cual permite visualizar las conexiones existentes entre objetivos estratégicos y con base en él se desarrolla el cuadro de mando integral. Para dar una mejor explicación a través de la figura 14, se presentan los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas Aprendizaje y crecimiento, Procesos internos, Financiera y la del cliente, en ella están inmersos los parámetros que deben jalonar y hacer cumplir la misión de Colsago Comunicaciones S.A.

**6.2.1 Objetivos Estratégicos** Los objetivos fueron establecidos de acuerdo a las perspectivas del cuadro de mando integral, los cuales se establecieron con base a los hallazgos encontrados en la matriz DOFA y demás análisis que hicieron parte del diagnóstico de este trabajo como los son, análisis PESTEL, análisis interno y matriz de perfil competitivo, conclusiones resumidas en la tabla No. 4.

- Crear estrategias de servicio que permitan fidelizar los clientes de Colsago Comunicaciones S.A.

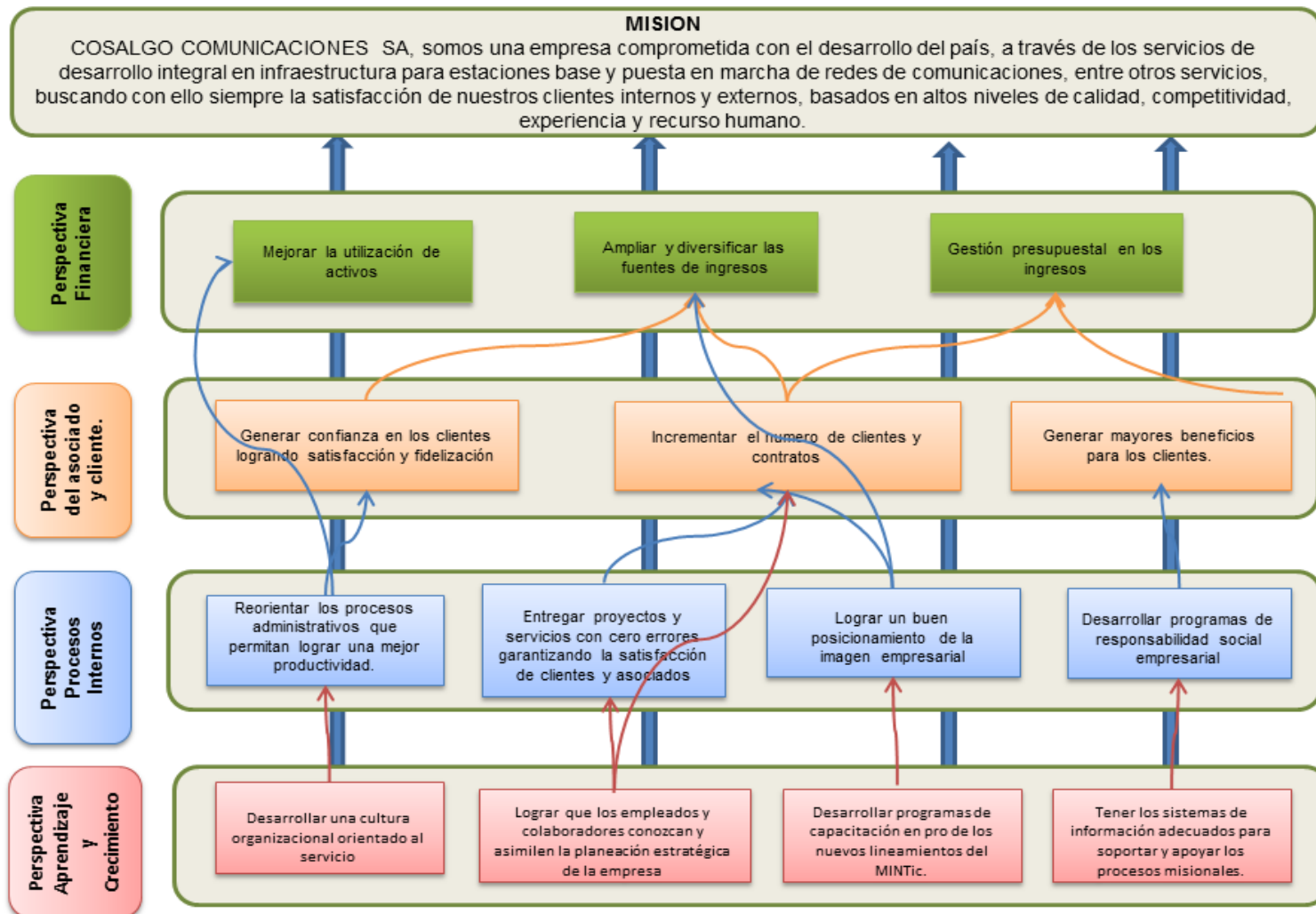
---

<sup>43</sup> KAPLAN Robert S. y NORTON. David P. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. En línea. Consultado en mayo de 2015. Disponible en: <http://www.leadersummaries.com/resumen/como-utilizar-el-cuadro-de-mando-integral>

- Fortalecer dentro de la estructura organizacional el área Comercial y de Gestión Humana.
- Fortalecimiento de la marca Colsago Comunicación SA, a través de canales de comunicación asertivos.

Estos objetivos son la base para la construcción del mapa estratégico de la empresa y por consiguiente su medición se realiza a través del Cuadro de mando integral que se plantea a continuación:

Figura 14. Mapa estratégico COLSAGO COMM SA.



Una vez generados y diseñados los objetivos estratégicos, se inicia el diseño del cuadro de mando integral propuesto para cumplir la misión de la empresa, con el fin de determinar el propósito de cada uno, el indicador que le pertenece, cual es su descripción y en que consiste, para luego definir las metas y responsables, dejando claro la orientación de cada uno de los objetivos estratégicos en cada perspectiva.

**6.2.2 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Es la fundamentación de la estructura de la estrategia, dado que desde allí se movilizará el horizonte de implementación para un plan estratégico acorde a un modelo de administración eficiente, desde el punto de vista del conocimiento, mejoramiento de habilidades, la alineación con la estrategia, el liderazgo del equipo en cada responsabilidad asignada, como se evidenció en la matriz DOFA dentro de las debilidades que generan los objetivos estratégicos se encuentra que no existe una cultura organizacional orientada a los clientes ya que se carece de una base de datos actualizada, no existe un marketing efectivo, no existen planes de contingencia contra los cambios del entorno, entre otros, lo cual genera los siguientes objetivos:

✓ Objetivos estratégicos

- Desarrollar una cultura organizacional orientada al servicio.
- Lograr que los empleados y colaboradores conozcan y asimilen la planeación estratégica de la empresa.
- Desarrollar programas de capacitación en pro de los nuevos lineamientos del Min Tic.
- Tener los sistemas de información adecuados para soportar y apoyar los procesos misionales.

✓ Indicadores

Las competencias logísticas se enmarcan en la disponibilidad de habilidades, talento y conocimiento para realizar las actividades requeridas por la estrategia, los cuales se representan de la siguiente manera.

OBJETIVO ESTRATEGICO	PROPÓSITO DEL OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA
Desarrollar una cultura organizacional orientado al servicio	Formar a los colaboradores para lograr mayor fidelización y retención en los clientes tanto actuales como nuevos	Formación en servicio al cliente	Número de trabajadores capacitados en cultura organizacional orientada al servicio/ Número total de trabajadores *100
Lograr que los empleados y colaboradores conozcan y asimilen la planeación estratégica de la empresa.	Permite identificar el direccionamiento y que sea de común conocimiento para lograr las metas propuestas.	Medición de conocimientos de planeación estratégica de Colsago Comunicaciones S.A. Actividades de capacitación en la materia de planeación estratégica de la empresa a todos los colaboradores	Número de trabajadores de evaluación aprobada de conocimientos /Número total de trabajadores *100 Número de trabajadores participantes de capacitación /Número total de trabajadores *100
Desarrollar programas de capacitación en pro de los nuevos lineamientos del MINTic.	Contar con colaboradores capacitados que permita la toma de decisiones correctas	Cumplimiento del plan de Formación	Número de colaboradores capacitados según plan de formación/Número total de trabajadores esperados *100

OBJETIVO ESTRATEGICO	PROPÓSITO DEL OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA
Tener los sistemas de información adecuados para soportar y apoyar los procesos misionales	Lograr el direccionamiento de la misión y la visión de la empresa en todos y cada uno de quienes participan de ella.	Cumplimiento del plan de formación	Número de colaboradores capacitados según plan de formación/Número total de trabajadores esperados *100

Por lo anterior, se plantea la estrategia del desarrollo del talento humano mediante un programa de capacitación, alineado con una estrategia que brinde conocimiento y desarrollo de habilidades y competencias que potencien el crecimiento del personal técnico para generar valor agregado y disponer de los recursos orientados al cumplimiento del direccionamiento estratégico propuesto.

**6.2.3 Perspectiva de Procesos:** La perspectiva plantea el desarrollo de los objetivos estratégicos de los procesos críticos, (incursión en nuevos nichos, replanteamiento de la política de precios y obtener más contratos), que movilizarán la entrega de los atributos de la propuesta de valor que Colsago Comm SA tendrá que organizar para garantizar a los clientes tiempos de respuesta óptimos, así como se soportará desde el punto de vista de la productividad, los objetivos que aportan a obtener costos razonables y rentabilidad financiera óptima.

✓ **Objetivos estratégicos**

- Reorientar los procesos administrativos que permitan lograr una mejor productividad
- Entrega de proyectos y servicios con cero errores, garantizando a satisfacción de clientes y asociados.
- Lograr un buen posicionamiento de la imagen empresarial.

- Desarrollar programas de responsabilidad social empresarial

✓ Indicadores

OBJETIVO ESTRATEGICO	PROPÓSITO DEL OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA
Reorientar los procesos administrativos que permitan lograr una mejor productividad	Lograr mayor eficiencia en la gestión	Reestructuración o creación de procesos administrativos	Número de procesos reestructurados o creados / meta de número de procesos reestructurados o creados *100
Entregar proyectos y servicios con cero errores garantizando la satisfacción de clientes y directivos.	La calidad en obras construidas debe ser del 100%, logrando la fidelización de clientes.	Satisfacción del cliente PQR'S  Productividad	Número de quejas sobre el total de contratos ejecutados.  Número de correcciones al diseño verificadas en un periodo de tiempo o condiciones pre-establecidas
Lograr un buen posicionamiento de la imagen empresarial	A mayor recordación de la imagen corporativa mayor la participación en el sector de las telecomunicaciones.	Posicionamiento de la marca	Número de clientes nuevos
Desarrollar programas de responsabilidad	Generar políticas y procedimientos para que el desarrollo de la gestión este	Políticas de responsabilidad social	Número de políticas de responsabilidad social propuestas/

OBJETIVO ESTRATEGICO	PROPÓSITO DEL OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA
social empresarial	enmarcado en los presupuestos de responsabilidad social empresarial, evitando reclamaciones de los entes de control o personas afectadas por la omisión de reglamentaciones y regulaciones.		Número de políticas de responsabilidad social meta

**6.2.4 Perspectiva de los Clientes:** Ésta perspectiva permitirá monitorear el cumplimiento de la promesa de valor que conllevan la operación, entregas puntuales, entregas completas, tiempo de respuesta, calidad de los productos e información en tiempo real, la percepción positiva y aceptada de cada uno de éstos atributos permitirá tener un control de los contratos.

✓ **Objetivos Estratégicos**

- Generar confianza en los clientes logrando satisfacción y fidelización.
- Incrementar el número de clientes y contratos.
- Generar mayores beneficios para los clientes.

✓ Indicadores

OBJETIVO ESTRATEGICO	PROPÓSITO DEL OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA
Generar confianza en los clientes logrando satisfacción y fidelización Incrementar el número de clientes y contratos Generar mayores beneficios para los clientes	Mantenimiento de clientes existentes	Satisfacción de clientes	# clientes insatisfechos / # de clientes totales
	Incremento de ingresos Generar alianzas con proveedores y empresas que beneficien los clientes	Índice de clientes nuevos	# de clientes nuevos / # de clientes existentes
		Índice de alianzas	# alianzas generadas / #alianzas meta

**6.2.5 Perspectiva Financiera:** Ésta perspectiva trata de monitorear resultados positivos siempre y cuando las perspectivas anteriormente mencionadas se desarrollen en su lógica de relación causal. Centrando el direccionamiento en mejorar los ingresos e incrementar la rentabilidad comercial de Colsago Comunicaciones S.A.

✓ Objetivos estratégicos

- Mejorar la utilización de activos.
- Ampliar y diversificar las fuentes de ingresos
- Eficiencia presupuestal en los ingresos.

OBJETIVO ESTRATEGICO	PROPÓSITO DEL OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA
Mejorar utilización de activos	Mejorar la productividad de los proyectos de infraestructura.	Uso óptimo de activos	Rotación de activos ventas / activos totales
Ampliar diversificar fuentes de ingresos	Evitar depender de una sola fuente - mayores horizontes financieros	Cumplimiento de indicadores de metas financieras y análisis de nuevos ingresos.	Indicadores nuevos clientes / total ingresos. - Porcentaje de incremento de ingresos = Valor total de nuevos ingresos/ Total de ingresos *100
Determinar gestión presupuestal en los ingresos	Mayor gestión en la programación y Mayor capacidad de ejecución de los ingresos	Gestión presupuestal en los ingresos	Ingresos totales ejecutados/Ingresos Totales Presupuestados * 100

Con base en el desarrollo de cada perspectiva se espera que Colsago Comunicaciones S.A. adopte las estrategias sugeridas, buscando con ello tener un plan orientado al cumplimiento de metas, estrategias e indicadores, asignando responsables y compromisos para alcanzar los objetivos trazados.

A través de la asociación de perspectivas se enlazan las diferentes estrategias en pro de lograr el crecimiento y sostenibilidad de Colsago Comunicaciones S.A., así:

La perspectiva de aprendizaje y conocimiento se relaciona directamente con la perspectiva de procesos internos, así como la perspectiva orientada al cliente y a la financiera, logrando identificar los objetivos estratégicos para cumplir la misión desde la comunicación de conocimientos necesarios para potencializar el plan estratégico de la empresa.

La perspectiva de procesos internos permite que la empresa Colsago Comunicaciones S.A. gestione desde las actividades y objetivos estratégicos impulsar la fidelización de los clientes, a través de la transparencia y organización de sus procesos, logrando presentar proyectos cero errores que logren la satisfacción de quienes contratan sus servicios, entrelazando las perspectivas del cliente y financiera.

La perspectiva del cliente se entrelaza con los objetivos financieros de la empresa los cuales al tener una correcta confianza de los clientes, estos referirán a otros para generar nuevas fuentes de ingresos, así como al realizar una revaluación de precios que traiga costos – beneficios a los clientes.

Al identificar las diferentes conexiones entre las perspectivas y los objetivos estratégicos encaminados a fortalecer la imagen, portafolio y plan estratégico de la empresa, surge el cuadro de mando integral.

## **7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL – COLSAGO COMM SA.**

De acuerdo al desarrollo de los puntos anteriores Colsago Comunicaciones S.A., debe estar encaminada a responder a los cambios y tendencias comerciales que el sector de las telecomunicaciones exige, con base en el análisis de los puntos anteriores, se debe encaminar los esfuerzos bajo las estrategias funcionales, financieras y de marketing. La estrategia financiera se apalanca en la consecución de nuevos ingresos, rentabilidad y el refuerzo en objetivos de marketing potencializando con la atracción de nuevos clientes y motivando el crecimiento requerido para la empresa.

Por lo anterior, al crecer la participación en el mercado, esto permitirá el incremento en recursos financieros, posicionamiento en las empresas contratantes del sector, pensado en renovar el portafolio de servicios, esto siendo coherentes con el mapa estratégico anteriormente explícito, el cual busca aumentar el margen y proteger los ingresos, todo esto apoyándose en la mejora de la gestión y fidelización de clientes.

Se presenta a continuación el cuadro de mando integral con base en la metodología de BSC de Kaplan, seguido del plan de acción de la estrategia.

**Tabla 5 Cuadro de mando Colsago Comunicaciones S.A.**

<b>CUADRO DE MANDO INTEGRAL - COLSAGO - CARACTERIZACIONES - METAS</b>					
<b>jul-15</b>		<b>INDICADOR</b>	<b>DEFINICION DEL INDICADOR</b>	<b>Unidad</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>No.</b>	<b>PERSPECTIVA</b>				
1	Financiera	Uso óptimo de activos	Rotación de activos ventas / activos totales	%	Trimestral
2	Financiera	Cumplimiento en indicadores de metas financieras y análisis de nuevos ingresos.	Indicadores nuevos clientes / total ingresos. - Porcentaje de incremento de ingresos = Valor total de nuevos ingresos/ Total de ingresos *100	%	Semestral
3	Financiera	Gestión presupuestal en los ingresos	Ingresos totales ejecutados/Ingresos Totales Presupuestados * 100	%	Mensual
4	cliente	Satisfacción de Clientes	# clientes insatisfechos / # de clientes totales	%	Trimestral
5	cliente	Índice de clientes nuevos	# de clientes nuevos/ # de clientes existentes	%	Mensual
6	cliente	Índice de alianzas	# alianzas generadas / #alianzas meta	%	Mensual
7	Procesos	Reestructuración o creación de procesos administrativos	Número de procesos reestructurados o creados / meta de número de procesos reestructurados o creados *100	%	Mensual
8	Procesos	Satisfacción del cliente PQR´S.	Número de quejas sobre el total de contratos ejecutados.	%	Mensual

CUADRO DE MANDO INTEGRAL - COLSAGO - CARACTERIZACIONES - METAS					
jul-15		INDICADOR	DEFINICION DEL INDICADOR	Unidad	Frecuencia
No.	PERSPECTIVA				
9	Procesos	Posicionamiento de la marca	Número de clientes nuevos	%	Mensual
10	Procesos	Productividad	Número de correcciones al diseño verificadas en un periodo de tiempo o condiciones pre-establecidas	%	Semestral
11	Aprendizaje y crecimiento	Formación en servicio al cliente	Número de trabajadores capacitados en cultura organizacional orientada al servicio/ Número total de trabajadores *100	%	Trimestral
12	Aprendizaje y crecimiento	Medición de conocimientos planeación estratégica de Colsago Comunicaciones S.A.	Número de trabajadores evaluación aprobada de conocimientos /Número total de trabajadores *100	%	Trimestral
13	Aprendizaje y crecimiento	Actividades de capacitación en materia de la planeación estratégica de la empresa a todos los colaboradores	Número de trabajadores participantes de capacitación /Número total de trabajadores *100	%	Trimestral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL - COLSAGO - CARACTERIZACIONES - METAS					
jul-15		INDICADOR	DEFINICION DEL INDICADOR	Unidad	Frecuencia
No.	PERSPECTIVA				
14	Aprendizaje y crecimiento	Cumplimiento del Plan de Formación	Número de colaboradores capacitados según plan de formación/Número total de trabajadores esperados *100	%	Trimestral

**Tabla 6 Plan operativo cuadro de mando integral COLSAGO Comunicaciones S.A.**

PLAN OPERATIVO CUADRO DE MANDO INTEGRAL COLSAGO COMUNICACIONES S.A.							
No.	Perspectiva	Indicador	Definición del indicador	Unidad	Frecuencia	Responsable	Meta
1	Financiera	Uso óptimo de activos	Rotación de activos ventas / activos totales				
2	Financiera	Cumplimiento en indicadores de metas financieras y análisis de nuevos ingresos.	Indicadores nuevos clientes / total ingresos. - Porcentaje de incremento de ingresos = Valor total de nuevos ingresos/ Total de ingresos *100	%	Semestral	Gerente - dirección financiera	20%
3	Financiera	Gestión presupuestal en los ingresos	Ingresos totales ejecutados/Ingresos Totales Presupuestados * 100	%	Mensual	Gerente - dirección financiera	90%
4	cliente	Satisfacción de Clientes	# clientes insatisfechos / # de clientes totales	%	Trimestral	Departamento comercial	100%

PLAN OPERATIVO CUADRO DE MANDO INTEGRAL COLSAGO COMUNICACIONES S.A.							
No.	Perspectiva	Indicador	Definición del indicador	Unidad	Frecuencia	Responsable	Meta
5	cliente	Índice de clientes nuevos	# de clientes nuevos/ # de clientes existentes	%	Mensual	Departamento comercial	100%
6	cliente	Índice de alianzas	# alianzas generadas / #alianzas meta	%	Mensual	Departamento comercial	100%
7	procesos	Reestructuración o creación de procesos administrativos	Número de procesos reestructurados o creados / meta de número de procesos reestructurados o creados *100	%	Mensual	Dirección Administrativa /Dirección de Proyecto	100%
8	procesos	Satisfacción del cliente PQR´S.	Número de quejas sobre el total de contratos ejecutados.	%	Mensual	Calidad	30%
9	procesos	Posicionamiento de la marca	Número de clientes nuevos	%	Mensual	Departamento comercial	100%
10	procesos	Productividad	Número de correcciones al diseño verificadas en un periodo de tiempo o condiciones pre-establecidas	%	Semestral	Dirección de proyectos.	100%
11	Aprendizaje y crecimiento	Formación en servicio al cliente	Número de trabajadores capacitados en cultura organizacional orientada	%	Trimestral	Recursos Humanos	100%

PLAN OPERATIVO CUADRO DE MANDO INTEGRAL COLSAGO COMUNICACIONES S.A.							
No.	Perspectiva	Indicador	Definición del indicador	Unidad	Frecuencia	Responsable	Meta
			al servicio/ Número total de trabajadores *100				
12	Aprendizaje y crecimiento	Medición de conocimientos planeación estratégica de Colsago Comunicaciones S.A.	Número de trabajadores evaluación aprobada de conocimientos /Número total de trabajadores *100	%	Trimestral	Recursos Humanos	100%
13	Aprendizaje y crecimiento	Actividades de capacitación en materia de la planeación estratégica de la empresa a todos los colaboradores	Número de trabajadores participantes de capacitación /Número total de trabajadores *100	%	Trimestral	Recursos Humanos	100%
14	Aprendizaje y crecimiento	Cumplimiento del Plan de Formación	Número de colaboradores capacitados según plan de formación/Número total de trabajadores esperados *100	%	Trimestral	Recursos Humanos	100%

Fuente: Autora

El cuadro de mando integral pretende, como se ha planteado, suministrar a Colsago Comunicaciones S.A., una herramienta de control y gestión, mediante la cual pueda evaluar cada una de las áreas funcionales, que hacen parte de su objeto misional. Respecto a la contribución los objetivos estratégicos de la organización, como se indica en los numerales anteriores, cada uno de ellos posee una meta, un indicador un responsable y un alcance.

Se sugiere revisar su implementación desde el punto de vista de los sistemas de control e información de la organización, los requerimientos que permitan la integración de estos hacia un tablero automático, que refleje de manera oportuna los indicadores propuestos, cuyo alcance no hace parte del presente documento.

Cada perspectiva descrita en el capítulo anterior del mapa estratégico, posee una serie de objetivos estratégicos encaminados a proveer a la empresa de herramientas para que fortalezca su orientación comercial, para ello requiere una serie de indicadores de gestión, así como las metas que le permitirán orientar sus actividades para cumplir la misión.

La perspectiva de aprendizaje y conocimiento posee un seguimiento y control de quienes participarían en las capacitaciones y orientaciones estratégicas, en pro de organizar los procesos internos que a su vez estén dirigidos a satisfacer las necesidades de los clientes y generar nuevos nichos de mercados.

Cada indicador esta enlazado con las perspectivas y objetivos estratégicos propuestos, esto con el fin que el planteamiento diseñado y propuesto este acorde con el cumplimiento de la actualización de la misión, visión y valores corporativos de Colsago Comunicaciones S.A.

**Tabla 7. Resumen cumplimiento metodología investigación.**

<b>Metodología</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>Resultado</b>
<b>Estudio Descriptivo.</b>	Análisis de factores – Con base en fuentes secundarias del MINTIC, análisis de las 5 fuerzas de Porter, análisis PESTEL, Matriz DOFA.	Percepción de la imagen corporativa Identificación de los cambios en el entorno del sector de telecomunicaciones
<b>Planificación de escenarios</b>	Se implementó matriz de perfil competitivo. Comparación con los principales competidores.	Identificación de: a. Desventaja competitiva de Colsago Comunicaciones S.A b. Planes de mejora en políticas de precios y un análisis del entorno. c. Estrategias para incursionar y atraer nuevos clientes.
<b>Análisis del marco estratégico que la empresa tiene contemplado a la fecha de intervención, en asocio con un Comité tripartita especial conformado para tal efecto, cuyos integrantes serán altos directivos de la compañía</b>	Reunión en comité tripartita para determinar los planes de mejoramiento en cuanto a las políticas de precios, ingresos de colaboradores.	-Necesidad de incrementar el número de clientes. - Reestructuración o creación de procedimientos y políticas enfocadas al mejoramiento de los procesos. - Se enfocan los objetivos estratégicos al mejoramiento de los hallazgos del diagnóstico.
<b>Definición de políticas asociadas al marco estratégico definido.</b>	Comité tripartita definición de políticas.	-Nuevas políticas de precios y reorganización financiera, buscando mejorar la utilización de activos. -Diversificar las fuentes de ingresos velando por la consecución de nuevos clientes, con el posicionamiento de la marca

Metodología	Desarrollo	Resultado
		y la estipulación de políticas de precios.
<b>Desarrollo de la estrategia de la empresa, desde las diferentes clases de estrategias, global, Corporativa, de Negocios y Funcional, determinando la más apropiada para la empresa por sus recursos, objetivos y circunstancias, logrando conectar a la visión, con la misión y las probables tendencias futuras.</b>	A través del diseño del mapa estratégico se orienta en cada perspectiva los objetivos estratégicos. El desarrollo de planes de mejoramiento orienta el cumplimiento de la nueva visión y misión propuestas.	Estrategia corporativa : Estrategia de Fortalecimiento de Marca Colsago Comunicaciones S.A. Estrategia funcional: Incrementar sus ingresos a través de adquirir nuevos clientes. Estrategia de negocios: Visibilidad comercial. El objetivo pretende que la marca COSALGO COMM S.A se fortalezca en el grupo de empresas de telecomunicaciones
<b>Plantear las metas que traducen la estrategia bajo el planteamiento de un plan operativo.</b>	Plan de acción y operativo a través de la asignación de metas y responsables, así como los responsables de cada proceso.	Cuadro estratégico operativo.
<b>Plantear el diseño y montaje de un modelo de Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, como una representación coherente de la estrategia definida, con objetivos claramente encadenados entre sí, sujetos al logro de</b>	Cada perspectiva cuenta con un objetivo estratégico . Una meta y una frecuencia.	Cuadro de mando integral.

Metodología	Desarrollo	Resultado
unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Todo bajo los lineamientos establecidos por David Norton y Robert Kaplan.		
Redacción Manual de Políticas	Se socializa el contenido general del planteamiento al Comité Gerencial de la Compañía.	Políticas generales sobre el cual deberá ajustarse la aplicación o modificación del Balanced Scorecard.

Fuente: Autora

## 7.1 POLÍTICAS DE APLICACIÓN DEL BSC – CMI

### POLÍTICAS GENERALES SOBRE EL CUAL DEBERÁ AJUSTARSE LA APLICACIÓN O MODIFICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD

#### Objetivo

Plantear las políticas generales que regirán la aplicación del Balanced Scorecard en el momento de decidir su implementación, para que la Gerencia General, Directores de áreas y Líderes de Procesos, cuenten con los criterios suficientes que les permitan corresponder con unos lineamientos claros de aplicación

## Alcance

COLSAGO COMM S.A. reconoce que las actuaciones de sus Directivos y Colaboradores, se encuentran sujetas a las reglamentaciones internas que se han diseñado para corresponder a los lineamientos que respaldan los valores corporativos, misión y visión. Así mismo se establece que el modelo de Balanced Scorecard, representa una herramienta que merece una correcta aplicación y para ello el seguimiento, control y responsabilidad de cumplimiento de quienes actúan como líderes de cada área.

Por los motivos expuestos, se aplicarán las siguientes directrices.

COLSAGO COMM S.A. cuando decida hacer uso del Balanced Scorecard propuesto en la PLANEACIÓN ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA COLSAGO COMUNICACIONES S.A. tendrá presente los siguientes conceptos previos.

El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos para obtener resultados alineados con todos los procesos, áreas y personas.

Es una metodología que permite ver cómo la estrategia se traslada a la acción, permite medir el desempeño de la empresa y ayudar a crear valor desde cuatro perspectivas equilibradas.

Es un sistema de gerencia basado en un conjunto de indicadores de gestión derivados del direccionamiento estratégico y de los planes de los negocios.

Finalmente se construye el cuadro de mando integral, que es la herramienta de control que permite monitorear los objetivos y mostrar continuamente cuándo la

organización alcanza los resultados esperados, y que está constituido por indicadores, metas y estrategias para cada objetivo definido.

De conformidad con lo anterior deben observarse los parámetros para su aplicación que se detallan a continuación:

## INDICADORES

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización, todo indicador establecido en la BSC deberá prever los siguientes factores, en el momento de hacer uso de los mismos y de generar su planteamiento o la modificación de los ya existentes.

- Específico: Formulación clara y alineada a la meta
- Medible: El indicador debe contar con fuentes confiables y completas de la información.
- Accionable: El responsable incide en el resultado del indicador y en las decisiones.
- Relevante: Brindar información realmente significativa para el mejoramiento continuo de la gestión.
- Oportuno: Generación del indicador en el plazo y la frecuencia requerida.

El indicador debe contar con las herramientas, el personal capacitado para generarlo y con un claro responsable de su gestión.

## PERSPECTIVAS DEL BSC

Se presentan los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas Aprendizaje y crecimiento, Procesos internos, Financiera y la del cliente, en ella están inmersos los parámetros que deben marcar y hacer cumplir la misión de COLSAGO COMM SA. El BSC presenta las perspectivas sobre tal estructura y en el momento de la aplicación se encuentra detallada cada perspectiva con el indicador respectivo a efectos de su medición, sin embargo en caso de modificación a las existentes deberán preverse las siguientes consideraciones por cada perspectiva.

Perspectivas del BSC: Aprendizaje y conocimiento. Dotarán a la organización de habilidad para mejorar y aprender previendo:

- Capacidad y competencia de las personas. Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad y necesidad de formación, entre otros
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights, entre otros.
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, entre otros.
- Avance de proyectos: Proporciona información detallada con cronogramas, fechas, responsables y recursos para determinar el grado de avance de los proyectos propuestos.

Perspectivas del BSC: Procesos Internos. Analizar la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la - satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero.

- Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de Innovación. Introducción de nuevos productos en relación a la competencia.

Perspectivas del BSC: Clientes.

- Los directivos deberán traducir su misión de servicio al cliente en medidas específicas que reflejen factores reales ante ellos.
- Los directivos deben tener una idea clara y consistente de sus clientes y segmentos de mercado y en consecuencia seleccionar un conjunto de medidas claves tales como: Retención, Incorporación, Satisfacción y Rentabilidad para cada segmento objetivo.

*Perspectivas del BSC: Financiera.*

- Se deberán definir índices financieros que le aseguren a la compañía un desempeño exitoso ante los mercados y sus clientes, creciendo, permaneciendo y ofreciendo utilidades.
- Se deberá hacer medición financiera en sus etapas de crecimiento, equilibrio y maduración, teniendo en cuenta que cada una de ellas demanda estrategias e índices diferentes.

## POLITICAS GENERALES, POLÍTICAS DE PRECIOS- CLIENTES – MANEJO DE ACTIVOS

COLSAGO COMM SA, propenderá por la debida diligencia frente al cliente, generando transparencia en sus procesos, el adecuado suministro de información sobre sus productos y la prestación de servicio, en la atención debida y respetuosa a los clientes en desarrollo de las relaciones que se establezcan con estos y en la realización normal de las operaciones.

COLSAGO COMM SA, fomentará actividades de información, educación y seguimiento para una correcta operación, mediante la consolidación de un programa de capacitación institucional que cubra las necesidades de información a los funcionarios sobre la implementación y el desarrollo del plan estratégico propuesto.

COLSAGO COMM SA, generará evaluaciones y actualizaciones de las estrategias en aras de lograr un mejor trabajo en el campo de acción donde se desarrollan sus actividades, a través de creación de equipos multidisciplinarios y espacios institucionales, liderados por los Jefes Médicos y Asistenciales de los Servicios ofertados.

COLSAGO COMM SA, identificará exactamente lo que debe monitorearse, para comunicar en todos los niveles de la empresa, si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales y el cumplimiento del cuadro de mando integral.

COLSAGO COMM SA, suscita el análisis y mejora continua de los procesos organizacionales a través de la conformación de equipos que permita la medición y análisis de indicadores en cuanto al cumplimiento de requisitos de clientes,

lineamientos ambientales y regulaciones pertinentes a la infraestructura de telecomunicaciones, fomentando una cultura justa y educativa.

## **7.2 REUNIÓN PRESENCIAL, EXPOSICIÓN DEL MODELO DESARROLLADO**

Luego del cumplimiento de los objetivos respecto de propuesta generada se socializó el desarrollo de la investigación con las directivas de Colsago Comunicaciones S.A., así como las políticas en caso a la implementación del cuadro de mando integral BSC, tal y como se evidencia en la siguiente imagen fotográfica y el acta de reunión (Ver Anexo D Acta de Socialización).

**Figura 15. Reunión socialización resultados del Estudio, Mapa estratégico y Cuadro de mando integral. Colsago Comm SA.**



## 8. CONCLUSIONES

Durante el desarrollo del presente proyecto, se determinó que la empresa Colsago Comunicaciones S.A, de la ciudad de Bogotá, requería un plan estratégico, logrando con ello diseñar estrategias que le permitiese su crecimiento y sostenibilidad en diferentes clientes. Así entonces, atendiendo a la problemática a la que se encuentra enfrentada la compañía, así como la fuerte competencia en el país, se establece la necesidad de incrementar sus estrategias de mercado y repliegue de servicios, mirando por tanto otros clientes a los actuales, que pueden generar fuentes de ingresos adicionales, al igual que zonas donde no cuentan fácilmente con estos servicios, esto permite evidenciar una oportunidad significativa de alianzas con otros operadores en pro de la atención a usuarios desatendidos.

En cuanto al objetivo principal del proyecto se cumplió, se formuló un plan estratégico, que permitiera dirigir a la organización bajo una estructura en el cuadro de mando integral, un mapa estratégico e indicadores que permitieran direccionar las estrategias de mercadeo necesarias para mejorar su nivel de ingresos, penetrar nuevos nichos de mercados y generar mejor propuesta de valor en los servicios ofrecidos.

Durante el desarrollo del proyecto se establecieron los factores del entorno que afectan a la empresa Colsago Comunicaciones S.A, identificando su posición competitiva de acuerdo a las tendencias del sector, lo cual se logró gracias a un estudio descriptivo.

Es fundamental determinar que la infraestructura de telecomunicaciones es prioritaria en la cobertura de los servicios que la comunidad requiere, masificando el uso del internet y otros servicios. Sin embargo hay factores normativos que han

impactado a la empresas, uno de ellos son las medidas que han adoptado para mitigar los riesgos asociados a la expansión de estos servicios de las Tic's, lo que ha generado una serie de ajustes en las actividades comerciales de la organización, por ejemplo la sanción de la ANE - Agencia nacional del Espectro por uso de amplificadores y/o bloqueadores.

En el análisis de las cinco fuerzas de Porter, existen los factores como la complejidad para desarrollar infraestructura en lo concerniente a la geografía del país, los limitados recursos públicos para este recurso y los costos específicos asociados a la misma.

De igual forma a través del análisis PESTEL se determinaron cuáles son los factores del entorno, en términos políticos, la normatividad en cuanto a la regulación de la instalación de antenas en el país, así como la exposición de campos electromagnéticos. En términos económicos la fluctuación de la moneda extranjera impacta directamente en la importación de insumos requeridos para la infraestructura en telecomunicaciones, esto ha hecho que Colsago Comunicaciones S.A. no calcule nuevos niveles de rentabilidad o genere políticas de precios acordes a los cambios del entorno. Por su parte el entorno social arroja el cambio constante de la tecnología lo que ha fomentado más tendencias futuristas, variable esta que crea la necesidad de infraestructura más robusta oportunidad empresarial importante para Colsago Comunicaciones S.A.

En términos ambientales se posee una falencia importante ya que no existe un política de responsabilidad social y esto ha generado que ante las nuevas directrices en esta materia, Colsago Comunicaciones S.A. no salga avante y genere certificaciones importantes, lo que conduce a la necesidad de un plan de mejoramiento inmediato.

El análisis interno, se desarrolló con el apoyo de un comité tripartita interactuando y decidiendo sobre las categorías que son consideradas debilidades y falencias, esto permitió diseñar un análisis DOFA y generar resultados importantes para la investigación, orientando al control como mecanismo de comprobación que juega un papel importante y hace un filtro a la información que ha de servir a tal propósito, con el fin de garantizar niveles de eficacia en la función empresarial de Colsago Comunicaciones S.A.

Con base en ello se aplicó una matriz de perfil competitivo, en aras de buscar frente a dos de sus principales competidores, la posición actual en que la organización se encuentra y direccionar estrategias para establecer un plan de acción encaminado a solucionar los planes de mejora más importantes.

El anterior análisis posibilitó reformular el marco estratégico para la empresa, jugando un papel importante en el resultado del presente proyecto, toda vez que las estrategias diseñadas fueron propuestas en función con la misión, visión y políticas que la empresa ha establecido para crecer. Con base en el análisis efectuado en el diagnóstico preliminar y la matriz DOFA de Colsago Comunicaciones S.A., a través del análisis de la matriz de perfil competitivo, se propone el modelo que parte de definir el conjunto de lineamientos que definen el rumbo de la Compañía: misión, visión y valores; se establecen objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral conectados por relaciones causales, orientando los objetivos estratégicos al fortalecimiento de la marca Colsago Comunicaciones S.A. , aumentar los servicios del portafolio y reorganizar los precios y las estrategias comerciales.

Al identificar las diferentes conexiones entre las perspectivas y los objetivos estratégicos encaminados a fortalecer la imagen, portafolio y plan estratégico de la empresa, surge el cuadro de mando integral el cual pretende suministrar a COLSAGO COMM SA, una herramienta de control y gestión, mediante la cual

pueda evaluar cada una de las áreas funcionales, que hacen parte de su objeto misional, en cuanto a la contribución a los objetivos estratégicos de la organización, como se indica en los numerales anteriores, cada uno de ellos posee una meta, un indicador un responsable y un alcance.

Por último se sensibilizó a las directivas de la empresa logrando dar a conocer la propuesta y generando espacios para un cambio interno en la organización teniendo en cuentas las fortalezas y debilidades evidenciadas en la gestión de la Compañía.

Como experiencia personal y profesional, fue muy grato aplicar conocimientos adquiridos en la maestría para dar paso a un planteamiento dirigido a apoyar una organización sólida y generadora de empleo.

## 9. RECOMENDACIONES

1. Se sugiere a la empresa Colsago Comunicaciones S.A, realizar un estudio de los cambios y tendencias del sector que impactan directamente en su operación comercial, como se demostró en el análisis del capítulo cinco.
2. Se recomienda gestionar, desde el plan de acción propuesto con base en el cuadro de mando integral, el desarrollo de planes de capacitación en responsabilidad social empresarial, así como los nuevos lineamientos ambientales para los espectros electromagnéticos.
3. Es importante que la empresa reorganice los procesos del departamento comercial en pro de incrementar las ventas como se planteó en el capítulo 6, así como aumentar la comunicación asertiva para garantizar la satisfacción de clientes internos y externos, esto en aras de crear y conocer la segmentación del mercado para consolidarse en este.
4. Se sugiere de igual forma, tomar medidas y provisiones necesarias para minimizar los impactos ambientales en las instalaciones de torres y celdas de telecomunicaciones.
5. Se recomienda generar fortalecimiento de la marca Colsago COMM S.A., para la obtención de beneficios comerciales y se generen factores de satisfacción a las necesidades del cliente. Así mismo, realizar campañas ambientales para fortalecer las estrategias de recordación de marca.

6. Se recomienda evaluar y actualizar el BSC con base en los nuevos desarrollos estratégicos cumplidos, con el fin de seguir con el control y seguimiento del plan estratégico propuesto.

## BIBLIOGRAFÍA

AAKER. David A. El éxito de tu producto está en la marca. México: Prentice Hall, 1996.

ALFRED D. CHANDLER Jr., Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. 1982

CHAPMAN, Alan. Análisis DOFA y análisis PEST. Gerencia y Negocios en Hispanoamérica. Mayo 292010. Reino Unido. [Consultado 29 Mayo 2010]. Disponible en Internet: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>

CORTAGERENA Alicia B. y FREIJEDO Claudio F. Administración Y Gestión De Las Organizaciones, Ediciones Macchi, 1ª reimpresión.

DAVID, F. R. Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación. 2008

FRANCÉS Antonio. Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando. Editorial Prentince Hall. 2006. Pag 14.

GARCÍA, M., IBARRA, L. y CONTRERAS, C. Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato. 2007

HARTLINE, Michael, Estrategia de Marketing,( Thomson :Tercera Edición). O Kotler, Philip, et al, Dirección de marketing, Pearson, México, 2006.

JOHNSON Gerry, SCHOLLES KEVAN, WHITTINGTON Richard. Dirección estratégica. Editorial Prentice Hall. Pág. 65

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David. Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica Harvard Business Review | Julio 2007

KENICHI Ohmae, The Mind of the Strategist. Harmondsworth: Penguin Books, 1983

KEPNER, T. Análisis de problemas y toma de decisiones. Prentice Hall. Colombia. 2001

MASLOW, A. El hombre autorrealizado: hacia una psicología del ser. Bs. Aires: Troquel 1985

MORA VANEGAS, Carlos. La mezcla de mercados su relación con planeación estratégica y ventajas competitivas. En línea. Consultado en enero de 2015. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales3/mar/mezpla.htm>.

PORTER, M. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, capítulo 3, Marco de referencia para el análisis de la competencia, Editorial CECSA, pp. 71, 84 y 85.

PORTER, Michael E. La Ventaja Competitiva De Las Naciones. Javier Vergara Editor, Buenos Aires, Argentina, 1991.

SERNA GÓMEZ Humberto, Gerencia Estratégica editorial, 3R editores.

SOOKSAN Kantabutra y GAYLE C. Avery. El poder de la visión: declaraciones que Resuenan" Journal of Business Strategy, Vol 31, 2010.

TREACY, M. y WIERSEMA, F.: "La disciplina de los líderes del mercado". Norma, 1996

# **ANEXOS**

**(Ver documentos adjuntos)**