

**ANÁLISIS SITUACIONAL MÚLTIPLES TECNOLOGÍAS APLICADAS DE
COLOMBIA SAS.**

VIVIAN DAYANA MOLINA APONTE.
GLORIA ELENA SOTO CASTELLANOS.
YENNI ESMERALDA SUÁREZ TORRES.

UNIVERSIDAD EAN.
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.
BOGOTÁ D.C.
2010

**ANÁLISIS SITUACIONAL MÚLTIPLES TECNOLOGÍAS APLICADAS DE
COLOMBIA SAS.**

VIVIAN DAYANA MOLINA APONTE.
GLORIA ELENA SOTO CASTELLANOS.
YENNI ESMERALDA SUÁREZ TORRES.

Trabajo dirigido para optar al título de
Administrador de empresas.

Director
ING. Nelson Antonio Moreno Monsalve. MSc.

UNIVERSIDAD EAN.
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.
BOGOTÁ D.C.
2010

PAGINA DE ACEPTACIÓN.

Firma Presidente del Jurado.

Firma Jurado.

Firma Jurado.

Ciudad y Fecha.

DEDICATORIA.

Dedico este trabajo de grado a mis padres por haberme brindado la oportunidad de ser una mejor persona y poder contribuir de una manera positiva en la sociedad, agradezco todos los esfuerzos que realizaron ellos para poder seguir adelante y concluir mi carrera universitaria, también estoy agradecida con mis dos compañeras de trabajo de grado debido a que han sido personas muy responsables y dedicadas en cada uno de los trabajos realizados .Y por ultimo agradezco a todos los docentes de la universidad EAN por haber aportado todos sus conocimientos y dedicación, contribuyendo así en mi formación académica y profesional.

Vivian Dayana Molina Aponte

A mi familia, a mis maestros, a mis amigos, gracias por haber aportado su colaboración y conocimientos por haberse llenado de paciencia todos estos años, y por haberme acompañado en este camino, les agradezco y espero seguir contando con cada uno de ustedes, para continuar creciendo en todos los aspectos de mi vida.

Gloria Elena Soto Castellanos

En primer lugar a Dios, a mis padres y hermana dedico este trabajo de Grado, debido a que cada día fueron mi soporte, dándome la oportunidad de cursar mi carrera y de finalizarla. También a mis compañeras de trabajo de grado y cada una de las personas que durante estos cinco años me apoyaron y aportaron vivencias y conocimientos que servirán de punto de partida para la nueva etapa que he de comenzar.

Yenni Esmeralda Suárez Torres

AGRADECIMIENTOS.

Las autoras expresan sus agradecimientos a:

A todos y cada uno de los empleados de MTA de Colombia SAS

Universidad EAN

Mauricio Soto Castellanos
Gerente MTA de Colombia SAS

ING. Nelson Antonio Moreno Monsalve. MSc.
Docente de la Universidad EAN

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO	11
PARTE I	12
INTRODUCCIÓN	12
1. PROBLEMÁTICA.....	13
1.1 Problemática Y Situación Actual	13
1.2 Situación Deseada	14
2. OBJETIVOS.....	15
2.1 Objetivo General	15
2.2 Objetivos Específicos.....	15
3. MARCO DE REFERENCIA.....	16
3.1 Contexto General.....	16
3.2 Sector de Las Tecnologías de la Información y Comunicación.....	22
3.3 Descripción de la Empresa	28
PARTE II.....	32
4. MARCO METODOLÓGICO	32
4.1 Modelo para la modernización de la Gestión de las organizaciones.	32
4.2 Modelo PEST	33
4.3 Cinco Fuerzas de Porter.	34
4.4 Modelo para la Elaboración del Plan Estratégico.....	35
4.5 Balanced Scorecard.....	36
5. RECOLECCIÓN Y COMPILACIÓN DE DATOS	38
5.1 Recolección de Datos	38
5.2 Compilación de Datos- Análisis Situacional MTA de Colombia SAS	38
6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	48
6.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO.....	49
6.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	55
6.3 GESTIÓN DE MERCADEO	57
6.4 CULTURA ORGANIZACIONAL	59
6.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	60
6.6 GESTIÓN DE PRODUCCIÓN.	62
6.7 GESTIÓN FINANCIERA.	64
6.8 GESTIÓN HUMANA.	66
6.9 EXPORTACIONES	68
6.10 IMPORTACIONES.....	69
6.11 LOGÍSTICA.....	71
6.12 ASOCIATIVIDAD.	72
6.13 COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN.....	74
6.14 INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO.....	76
6.15 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	77

6.16 INFORME INTEGRAL.....	79
PARTE III.....	82
7. DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	82
7.1 Plan de mejoramiento MTA de Colombia SAS	82
7.1.1 Propuesta de la misión y visión.....	82
7.1.2 Definición de los valores corporativos.....	83
7.1.3 Propuesta de valor.....	83
7.1.4 Definición de organigrama	84
7.1.5 Planteamiento de la cadena de valor	84
7.1.6 Mapa estratégico.	88
7.1.7 Plan de acción a través del Balanced Scorecard	89
7.1.7.1 Perspectiva Financiera.....	89
7.1.7.2 Perspectiva del Cliente	90
7.1.7.3 Perspectiva de procesos del negocio.....	90
7.1.7.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	91
7.1.8 Desarrollo del Plan de Mercado	98
7.1.8.1 Objetivo	98
7.1.8.2 Producto.....	98
7.1.8.3 Precio.....	98
7.1.8.4 Plaza	99
7.1.8.5 Promoción.....	99
7.2 Escenarios optimistas y pesimistas	101
7.2.1 Estados financieros escenario optimista.....	102
7.2.2 Estados financieros escenario pesimista	106
7.3 Costos de implementación del plan de acción	110
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	112
8.1 Conclusiones	112
8.2 Recomendaciones	114
BIBLIOGRAFÍA.....	115

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Crecimiento sectores Económicos.....	17
Tabla 2. Cifras en Miles de Millones de Pesos	19
Tabla 3. Valores en Miles de Pesos.....	20
Tabla 4. Clasificación de los quince componentes del MMGO	47
Tabla 5. Modelos aplicados a los componentes de MTA de Colombia SAS.....	48
Tabla 6. Plan de Acción - Perspectiva Financiera.....	93
Tabla 7. Plan de Acción - Perspectiva del Cliente	94
Tabla 8. Plan de Acción - Perspectiva de Procesos del Negocio.....	95
Tabla 9. Plan de Acción - Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	96
Tabla 10. Plan de Acción – Gestión Integral.....	97
Tabla 11. Análisis de Costos.....	110

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Empresas creadas en Bogotá por tamaño.....	16
Figura 2. Empresas creadas en Bogotá por sector económico	18
Figura 3. Comparación del crecimiento PIB y el PIB de telecomunicaciones.....	21
Figura 4. Ciclo de Inversiones en las TIC	22
Figura 5. Modelo de Software y Hardware.....	23
Figura 6. Crecimiento del PIB de los países de la Región Andina.....	24
Figura 7. Principales Indicadores de Acceso a TIC en la Región Andina	25
Figura 8. Tecnologías de Acceso a la Banda Ancha en la Región Andina	25
Figura 9. Participación para cada una de las líneas de producto	26
Figura 10. Equipos de Protección Eléctrica	29
Figura 11. Baterías Estacionarias	30
Figura 12. Switches	30
Figura 13. Equipos de Cableado.....	31
Figura 14. Modelo de Análisis PETS.	34
Figura 15. Cinco Fuerzas de Porter.	35
Figura 17. Estructura BSC	37
Figura 18. Resultados aplicación MMGO- Entorno Económico	39
Figura 19. Resultados aplicación MMGO- Direccionamiento Estratégico	39
Figura 20. Resultados aplicación MMGO- Gestión de Mercadeo	40
Figura 21. Resultados aplicación MMGO- Cultura Organizacional	40
Figura 22. Resultados aplicación MMGO- Estructura Organizacional	41
Figura 23. Resultados aplicación MMGO- Gestión de Producción	41
Figura 24. Resultados aplicación MMGO- Gestión Financiera	42
Figura 25. Resultados aplicación MMGO- Gestión Humana	42
Figura 26. Resultados aplicación MMGO- Exportaciones.....	43
Figura 27. Resultados aplicación MMGO- Importaciones.....	43
Figura 28. Resultados aplicación MMGO- Logística	44
Figura 29. Resultados aplicación MMGO- Asociatividad	44
Figura 30. Resultados aplicación MMGO- Comunicación e Información	45
Figura 31. Resultados aplicación MMGO- Innovación y Conocimiento	45
Figura 32. Resultados aplicación MMGO- Innovación y Conocimiento	46
Figura 33. Resultados aplicación MMGO- Informe Integral	46
Figura 34. Diagrama de Oportunidades de Mejora.....	81
Figura 35. Organigrama MTA de Colombia SAS	84
Figura 36. Cadena de valor MTA de Colombia SAS.....	87
Figura 37. Mapa estratégico de MTA de Colombia SAS.....	88

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 Formato De Encuentro Semanal Facilitadores De Negocio	116
ANEXO 2 Ficha Bibliográfica MTA de Colombia SAS	117
ANEXO 3 Autorización de publicación.....	118

RESUMEN EJECUTIVO

Múltiples Tecnologías Aplicadas de Colombia SAS (MTA de Colombia SAS) es una empresa familiar creada hace once años y dedicada desde su inicio a comercializar y ofrecer servicios relacionados con el manejo de Ingeniería y telecomunicaciones.

Durante este estudio de consultoría se efectuaron diversas actividades; Iniciando en primera instancia por la realización del análisis situacional de la empresa a través del modelo de Modernización de la Gestión de las organizaciones, desarrollado por la Universidad EAN. De esta forma y ya teniendo en claro los resultados obtenidos tanto en cada uno de los componentes base del modelo, como en materia general de la empresa ubicándola en estadio dos (30,93%), se prosigue con la identificación de las oportunidades de mejora que están afectando en mayor medida a MTA de Colombia SAS, para de esta forma tener en claro cuáles son los aspectos más relevantes y que necesitan de su atención inmediata.

De igual forma se realiza una visualización del sector a través de datos de diversas fuentes, en donde lo que se pretende es mostrar las situación en la que se encuentra el entorno inmediato de la empresa, con estadísticas, tablas y figuras para de esta manera contextualizar a los lectores del presente trabajo.

Teniendo en ya desarrolladas las actividades anteriormente descritas se continúa con el desarrollo basado en dos principales pilares:

1. Formalización del Plan de Direccionamiento estratégico de la empresa ayudado por lo que se denomina plan de Acción basado en el Balanced Scorecard
2. Desarrollo del plan de Mercado a través las Cuatro P de la Mercadotecnia (Producto, precio, plaza y promoción)

Todo lo anterior da paso a que se pueda realizar la presentación de los resultados que podría obtener MTA de Colombia SAS, en el caso de llegar a la situación deseada o de continuar con la situación actual. Esta presentación se efectúa a través de la proyección de algunos de sus estados financieros

PARTE I

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el realizar un estudio de cómo está funcionando la empresa se constituye en un factor de gran importancia para la misma, por lo tanto se realiza en el presente trabajo el análisis situacional y la ruta de mejoramiento para MTA de Colombia SAS, a través de lo que puede denominarse una consultoría desarrollándose en tres partes fundamentales:

En la primera parte se plantea el estado actual en el que se encuentra la organización, su problemática y la situación a la cual se desea llegar. De igual forma se realiza una contextualización del entorno económico y sector en el que se desenvuelve MTA de Colombia SAS.

Parte número dos dedicada principalmente a realizar el diagnóstico organizacional, teniendo como base fundamental el Modelo para la Modernización de la Gestión de las Organizaciones (MMGO) argumentado junto con los demás modelos utilizados en el presente trabajo en esta misma parte. La aplicación de dicha herramienta a través de sus quince factores junto con sus potencialidades, oportunidades de mejora y recomendaciones da como resultado que la empresa se encuentra en estadio dos con una calificación de 30.93% determinándola entonces como una organización de manejo informal tanto en sus funciones como en la documentación de su estrategia.

Finalizando, en la tercera y última parte se realiza el desarrollo del plan o ruta de mejoramiento teniendo como ejes de apoyo, el Modelo para la Elaboración del Plan estratégico y el Balanced Scorecard. Dando paso a que se busque la consecución de los objetivos planteados, que van encaminados a la formalización de la empresa a través del Diseño de Direccionamiento estratégico y Plan de Mercado.

1. PROBLEMÁTICA

1.1 Problemática Y Situación Actual

Múltiples Tecnologías Aplicadas de Colombia SAS es una empresa familiar creada hace once años y dedicada desde su inicio a comercializar (equipos de protección eléctrica, batería estacionarias, cableado) y ofrecer servicios relacionados con el manejo de Ingeniería y telecomunicaciones, este sector tenía una gran proyección y crecimiento debido a las tendencias de consumo que se evidencian a través de los consumidores y el entorno que percibe el gerente es por tal razón que surgió MTA de Colombia ubicándola en el área de las TIC's .

Le empresa ha sido gerenciada de manera informal, y soportada por la experiencia de su fundador quien ha venido gerenciando esta organización en el sector de las comunicaciones. Durante sus años de labor ha trabajado con procesos informales en todas las áreas organizacionales y sin una adecuada gestión de los recursos económicos y financieros lo cual no ha permitido que la empresa se desarrolle de manera eficiente y eficaz frenando su proyección hacia el futuro.

Debido al poco crecimiento de las ventas que se ha venido presentando en los últimos años el gerente general ha venido realizando ampliaciones en la estructura física de la empresa y así mismo contratar más personal para poder realizar nuevos negocios, conseguir más clientes y aumentar la consecución de ingresos, pues la empresa ha tenido el crecimiento entre el 10% y el 15% lo cual ha estancado y ha hecho que pierda oportunidades, debido a que solo se limitaba a un negocio donde trabajaban los miembros de la familia, los cuales durante estos años obtuvieron ingresos de 300 a 350 millones de peso.

A pesar que MTA de Colombia SAS sigue siendo una empresa que continua en el mercado, su crecimiento no ha sido muy significativo, debido a que le falta aumentar la capacidad de respuesta en las soluciones para los clientes y la implementación formal de los procesos.

Situación actual: En este momento MTA de Colombia SAS no cuenta con un plan estratégico que le permita fijar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, esto le

ha originado perdida de oportunidades de negocio debido a que el personal de trabajo desconoce sus objetivos y metas de trabajo limitando su participación en algunas licitaciones y negocios.

1.2 Situación Deseada

MTA de Colombia SAS. Tiene como expectativa la realización de su plan de Direccionamiento estratégico dentro del cual se desarrolle parte de su componente de mercadeo para que de esta manera se pueda aprovechar de mejor forma las oportunidades y los recursos con los que cuenta la empresa.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Realizar el análisis situacional para la Empresa MTA de Colombia SAS, permitiendo de esta forma que la gerencia general de la empresa pueda fijar una ruta de mejoramiento encaminada a la elaboración de un plan de Direccionamiento Estratégico.

2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis situacional mediante la aplicación del modelo MMGO, evaluando cada uno de los componentes organizacionales identificando así sus fortalezas, oportunidades de mejora.
- Evaluar el entorno en el cual desenvuelve MTA de Colombia SAS, mediante la aplicación de los modelos PETS y Las Cinco Fuerzas de Porter.
- Diseñar el Plan de Direccionamiento Estratégico para MTA de Colombia SAS bajo la estructura del Balanced Scorecard, donde se definan los objetivos, las metas y los indicadores que permitan medir la gestión de la empresa.
- Desarrollar parte del componente de mercado a través de un plan de mercado, con el fin de soportar y mejorar las gestiones realizadas en la empresa en esta área.
- Evaluar el impacto financiero en el Balance y Estado de Resultados de la empresa a través de dos escenarios; el primero en el caso de realizarse la implementación del plan estratégico propuesto y en el segundo de continuar por el camino actual de MTA de Colombia SAS.

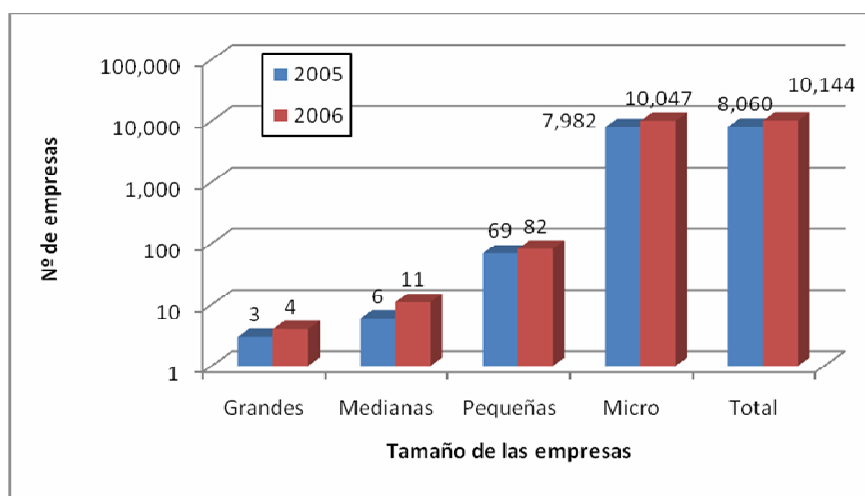
3. MARCO DE REFERENCIA

3.1 Contexto General

3.1.1 Empresas creadas en Bogotá por tamaño, primer bimestre 2006 vs 2005¹

En Bogotá las empresas creadas durante el primer bimestre del 2006 crecieron en un 26% y el valor de sus activos en un 114%. Según los datos estadísticos del registro mercantil las empresas registradas fueron 10.144 empresas entre enero y febrero del año 2006 más de 2.084 empresas que el año inmediatamente anterior. En este año se observa que el 99% de las empresas creadas fueron microempresas y menos del 1% Pymes o grandes empresas. En comparación al 2005 el año 2006 fue más dinámico en cuanto a la creación de empresas incrementándose en 2.065.

Figura 1. Empresas creadas en Bogotá por tamaño



Fuente: CCB, Registro Mercantil 2005-2006. Cálculos: Dirección de estudios e investigaciones, CCB

¹ Observatorio económico de Bogotá. (2008, mayo). **Recuperado el 01 de febrero de 2010, de** http://camara.ccb.org.co/documentos/607_2006_6_1_11_0_36_obs_economico21.pdf

Observando la evolución respecto del proceso de creación de empresas en cada uno de los sectores económicos, se concluye que el sector de servicios (los servicios comprenden el 77% del PIB y el 75% del empleo) se constituye en el segmento con mayor auge en Bogotá, ya que durante primer bimestre tuvo un crecimiento en la creación de empresas de este tipo del 83%, ocupando el primer lugar. Otros sectores de la economía importantes para la ciudad son la industria manufacturera que ocupó el segundo lugar con 1.172 nuevas empresas (12% del total), y construcción con 416 (4% del total).

Tabla 1. Crecimiento sectores Económicos.

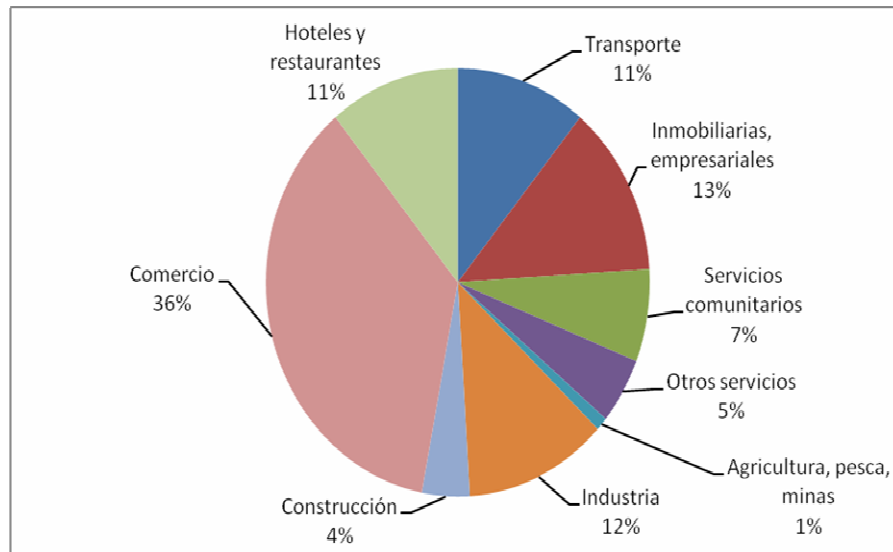
Sector económico	Grandes	Medianas	Pequeñas	Microempresas	Total
Agricultura	-	3	7	82	92
Pesca	-	-	-	5	5
Explotación de minas y Canteras	-	-	-	21	21
Industrias manufactureras	1	1	5	1.165	1.172
Suministro de electricidad, gas y agua	-	-	-	13	13
Construcción	-	-	6	410	416
Comercio y reparación de vehículos automotores	1	-	22	3.604	3.627
Hoteles y Restaurantes	-	1	-	1161	1162
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	-	-	14	1.121	1.135
Intermediación Financiera	1	1	6	177	185
Actividades Inmobiliarias, empresariales y de alquiler	1	5	15	1.312	1.333
Administración Pública y Defensa	-	-	-	3	3
Educación	-	-	1	134	135
Servicios sociales y de salud	-	-	2	180	182
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales	-	-	4	657	661
Hogares con servicio domésticos	-	-	-	2	2
Total	4	11	82	10.047	10.144

Fuente: CCB, Registro Mercantil 2006. Cálculos: Dirección de estudios e investigaciones, CCB

3.1.2 Participación de las Empresas creadas en Bogotá por sector económico. Enero-Febrero 2006²

Las actividades en el área de servicios en las que aumentó el número de empresas creadas, fueron aquellas cuyo objeto es la reparación de vehículos y enseres domésticos ocupando el primer lugar con una participación de 36%. Luego encontramos la actividad inmobiliaria, empresarial y de alquiler con un 13%, en segundo lugar, dedicada a servicios profesionales en informática investigación y desarrollo; el tercer lugar lo ocupa la actividad hotelera y gastronómica, y en cuarto puesto está transporte, almacenamiento y comunicaciones con un 11%.

Figura 2. Empresas creadas en Bogotá por sector económico



Fuente: CCB, Registro Mercantil 2005-2006. Cálculos: Dirección de estudios e investigaciones, CCB

3.1.3 Importancia Del Sector³

En Colombia el sector de las telecomunicaciones aporta importantes recursos al producto Interno Bruto (PIB) y regularmente presenta crecimientos superiores al

² Observatorio económico de Bogotá. (2008, mayo). **Recuperado el 01 de febrero de 2010, de** http://camara.ccb.org.co/documentos/607_2006_6_1_11_0_36_obs_economico21.pdf

³ Perspectivas Para Las Telecomunicaciones en Colombia por Asociación Colombiana de ingenieros. **Recuperado el 01 de febrero de 2010, de** <http://www.aciem.org/bancoconocimiento/p/perspectivatelecomunext/Perspectivas%20en%20Telecomunicaciones%202005.pdf>

promedio de la economía nacional, según cifras del Departamento Nacional de Planeación de Colombia, las telecomunicaciones en el año 2004 aportaron cerca de 6 puntos básicos al PIB y este sector tuvo un crecimiento de alrededor del 4.5%, comparado con el 3.5% de crecimiento económico del país.

Así pues, las telecomunicaciones, se constituyen en uno de los pilares de la economía nacional, además de asegurar la conectividad del país. A continuación se muestran los ingresos detallados del sector en el año 2004, conforme a las cifras de la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones – CRT entregadas en informe anual:

Tabla 2. Cifras en Miles de Millones de Pesos

Cifras en miles de millones de pesos		
Subsector	2003	2004
Telefonía Local	\$ 1.79	\$ 2,030
Telefonía Local Extendida	\$ 562	\$ 742
Interconexión	\$ 895	\$ 688
Otros servicios de TPBC	\$ 522	\$ 578
Valor agregado	\$ 670	\$ 831
Portador	\$ 136	\$ 122
Larga distancia nacional	\$ 1.11	\$ 892
Larga distancia internacional	\$ 389	\$ 409
Telefonía móvil	\$ 2.32	\$ 3.69
Trunking	\$ 141	\$ 155
Radio y TV	\$ 1.07	\$ 1.20
Otros	\$ 1.01	\$ 1.11
TOTAL	\$ 10.64	\$ 12.46

Fuente: Perspectivas Para Las Telecomunicaciones En Colombia. Asociación Colombiana de ingenieros

Es así que el sector alcanzó el año anterior ingresos totales por 12.5 billones de pesos (Aproximadamente 5.5 mil millones de dólares). Los siguientes son los resultados de las 3 compañías principales del negocio de las telecomunicaciones en el año 2004.

Tabla 3. Valores en Miles de Pesos

Valores en Miles de Pesos						
Empresas	Activos	Pasivos	Patrimonio	Ingresos Operacionales	Utilidad Operacional	Utilidad neta antes de impuestos
Telecom	2.781.532.031	1.604.369.877	1.77.162.154	2.102.813.970	946.512.078	
Comcel	3.603.055.542	1.679.608.892	1.923.446.650	1.937.760.118	152.964.464	110.019.868
Bellsouth	4.252.862.454	1.537.500.349	2.715.362.106	1.350.269.574	66.755.694	98.515.468

Fuente: Perspectivas Para Las Telecomunicaciones En Colombia. Asociación Colombiana de ingenieros

De acuerdo con el reporte entregado por las 3 principales compañías dedicadas al negocio de telecomunicaciones en Colombia, estas alcanzaron utilidades operacionales de 1.7 billones de pesos (Aprox. 739 millones de dólares) con ventas por 5.38 billones de pesos (2.350 millones de dólares aprox.).

Estas cifras son una indicativo contundente del potencial del sector de las telecomunicaciones de Colombia, lo cual lo coloca como sector decisivo en nuestra economía, y hace necesario definir políticas que garanticen la sostenibilidad de las empresas en el largo plazo, más aún cuando los ingresos de este sector indican que este representó en el año anterior el 6.1% del PIB.

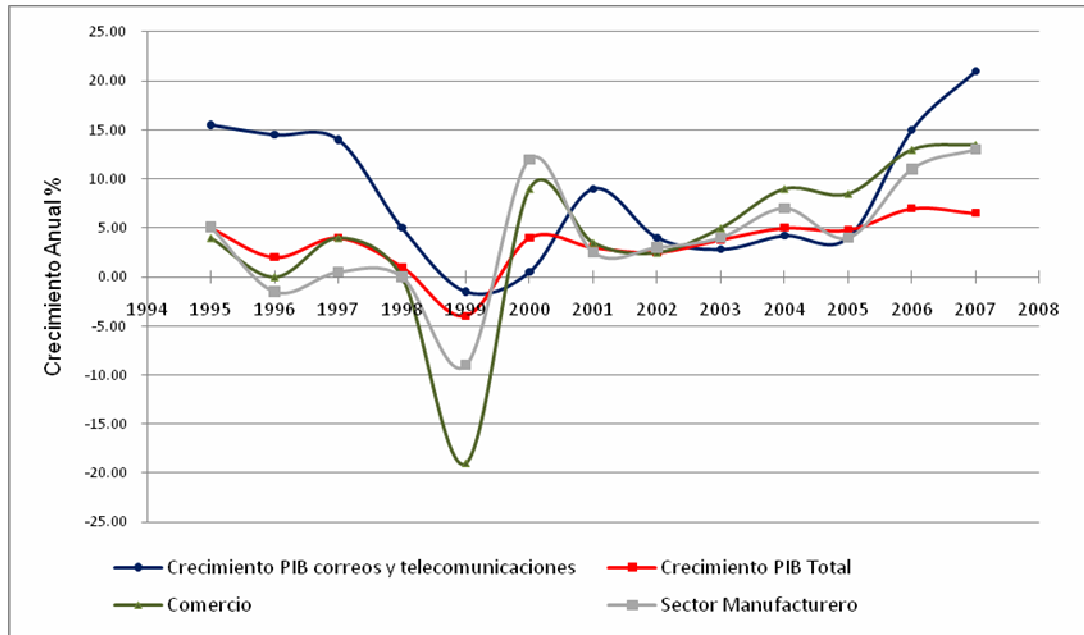
3.1.4 Producción agregada y Sectorial⁴

Durante los tres últimos años el sector de las telecomunicaciones en Colombia ha mantenido niveles de crecimiento cercanos 8.22% promedio anual, superando incluso en algunos años al crecimiento de la economía nacional. Siendo este un indicador notable de la tendencia positiva de este mercado.

El sector de las telecomunicaciones superó en promedio el crecimiento del PIB general de la economía colombiana durante el periodo que va de 1995 a 2007, y de igual forma sectores como comercio y manufacturas. Los datos provisionales para 2007 indican un crecimiento del 20% lo cual indica que es el sector más dinámico en crecimiento dentro de la económica colombiana. Otro hecho significativo se muestra en la cifras de \$ 1,7 billones de inversión en infraestructura de telecomunicaciones en 2004 a 3,8 millones en el 2006.

⁴ Plan Nacional de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones por Ministerio de Comunicaciones. (2008, mayo). **Recuperado el 21 de enero de 2010, de** http://www.colombiaplantic.org.co/medios/docs/PLAN_TIC_COLOMBIA.pdf

Figura 3. Comparación del crecimiento PIB y el PIB de telecomunicaciones.



Fuente: Plan Nacional de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Ministerio de Comunicaciones.

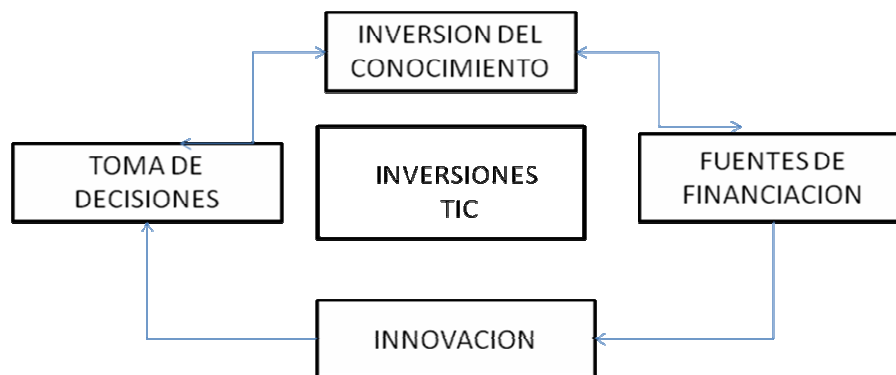
Es importante destacar que en términos de la participación del PIB sectorial de telecomunicaciones dentro del PIB total de la economía colombiana que este ha pasado de niveles cercanos al 2.00% en los años 90 a registrar el 3,14% en 2007. También es importante resaltar la contribución del crecimiento sectorial de las telecomunicaciones al crecimiento agregado del PIB. Para el año 2007 el dinamismo del sector de telecomunicaciones aportó 0.66 puntos de los 7,62 que creció la economía como un todo, lo cual supone que aproximadamente el 9% de la economía Colombiana en 2007 se originó en el sector de la telecomunicaciones. Lo anterior nos permite concluir que el dinamismo de las TIC en los últimos años en el comportamiento agregado de la economía nacional ha sido un factor preponderante en el crecimiento de la misma.

3.2 Sector de Las Tecnologías de la Información y Comunicación

3.2.1 Determinantes de la Inversión en TIC en el sector Industrial Colombiano⁵

El diagrama que se presenta a continuación muestra el proceso de cada uno de los entornos o áreas de las organizaciones colombianas que se encuentran involucrados cuando se toma una decisión de invertir e implementan en la TIC (tecnología de información y las comunicaciones).

Figura 4. Ciclo de Inversiones en las TIC



En el contexto de las inversiones en las TIC colombianas juegan muchos factores en los cuales esta como primera instancia la toma de decisiones debido a que es necesario evaluar las posibilidades de fuentes de financiación con las cuales cuentan las organizaciones a la hora de implementar dichos procesos debido a que la innovación es un papel importante en cual le están apuntando las medianas y pequeñas empresas para poder lograr ser cada días más competitivas, es por esta razón que en los años “2004 y 2003 se encuentra un nivel de inversión entre 767 millones de dólares y 1000 millones de dólares” lo cual indica que se encuentra en auge la implementación de dichas tecnologías en Colombia .

Por otro lado se observa que las fuentes de financiación más utilizadas a la hora de desarrollar dichos proyectos son los recursos propios con los que cuentan las compañías con un promedio del “65% luego le sigue los préstamos bancarios nacionales (28%), el sector publico (5%) y por último el sector externo (3%)” lo cual indica que en este país las PYMES prefieren no endeudarse con entidades

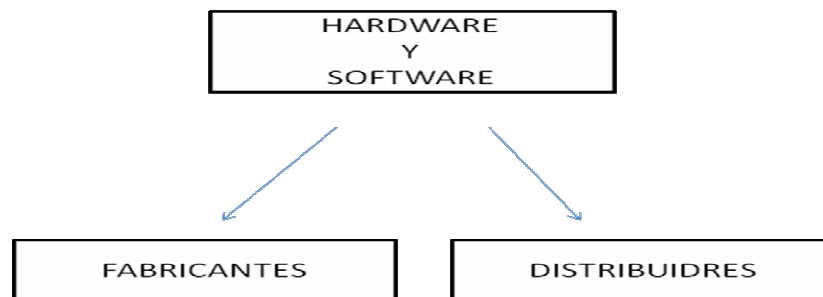
⁵ Determinantes Inversión en TIC sector Industrial Colombiano. (2009, septiembre). **Recuperado el 14 de diciembre de 2009, de** <http://www.acorn-redecom.org/papers/VelezAndres.pdf>

bancarias y estatales a la hora de desarrollar estos proyectos sino con capital interno. De esta manera podemos observar que el manejo de la información en este caso la inversión de conocimiento es un valor agregado importante en el cual las organizaciones trabajan día a día para poder tener mayores ventajas frente a la competencia.

3.2.2 Unidad inteligencia de mercado⁶

En la figura 5 se detallada la relación existente en los actores del modelo.

Figura 5. Modelo de Software y Hardware



El sector tecnológico está comprendido por software y hardware, en donde se encuentran involucrados fabricantes y distribuidores que hacen un canal de distribución directa con el consumidor final haciendo de esta manera que la adquisición de estos productos sea significativa en los últimos años debido a las tendencias y a la globalización que se está viviendo en el mundo de los negocios.

Es por esta razón que se ha ampliado mucho en el tema de las telecomunicaciones en donde las empresas buscan abrir nuevas oportunidades de negocios a través de estos medios para poderse dar a conocer en un plano internacional.

Dicho mercado de hardware y software hacen que sea una oportunidad de negocios para los empresarios debido a que las tendencias están enfocadas hacia la tecnología y en donde las personas están en la capacidad de invertir para así obtener ventajas competitivas.

⁶ Unidad inteligencia de mercados. Recuperado el 26 de enero de 2010 de, <http://www.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo1458DocumentNo4146.PDF>

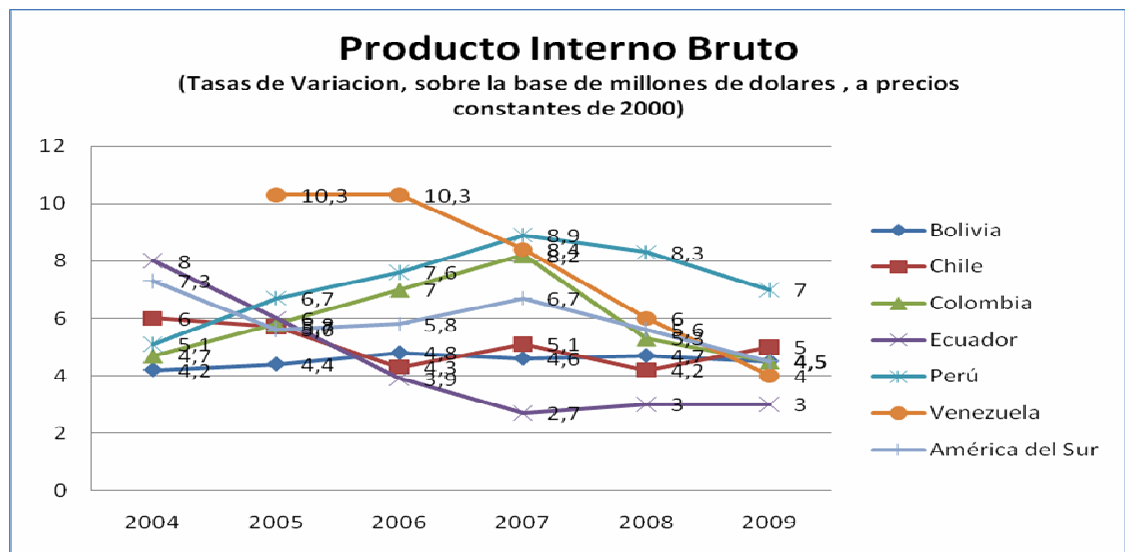
3.2.3 Situación de las TIC acceso a infraestructura en la Región Andina⁷

Los países de la región Andina considerados dentro de este documento son: Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia, pero de de igual forma es importante aclarar que en algunas ocasiones es Chile incluido dentro de los mismos con el fin de tener más bases de comparación.

A continuación se mostraran los resultados más importantes de este estudio y que sirven como herramienta para contextualizar lo que está sucediendo con el sector de las TIC del que hace parte MTA de Colombia SAS.

En la siguiente figura se hace un comparativo del crecimiento económico que ha tenido cada uno de los países contemplados en este informe, arrojando de igual forma un resultado global de lo que ha sucedido con América del Sur.

Figura 6. Crecimiento del PIB de los países de la Región Andina

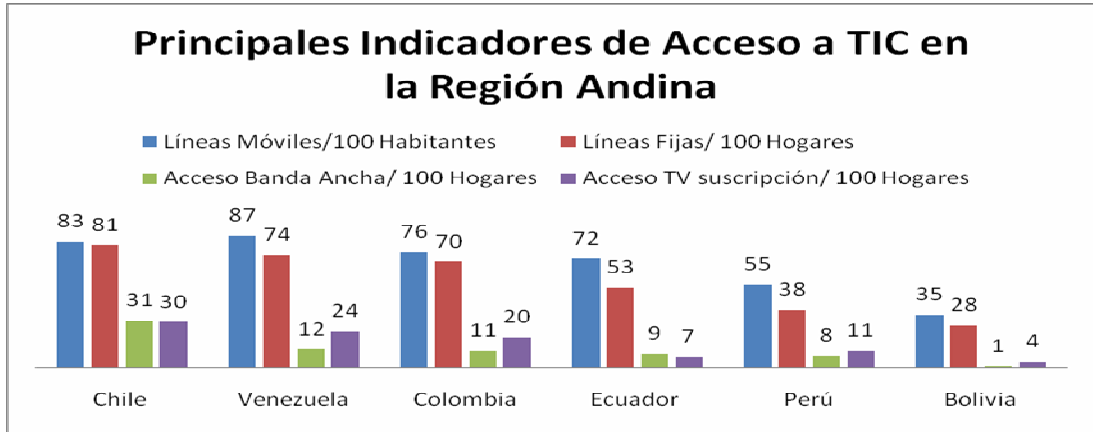


Fuente: CEPAL, 2007

Teniendo en cuenta dicho crecimiento, es importante también relacionar cada uno de los países con el nivel de penetración de las TIC's, que para efectos de este documento estarán constituidas por: La telefonía móvil, la telefonía fija, el acceso a Internet por banda ancha y el acceso a TV por suscripción y en donde el primer lugar lo ocupa Chile y el ultimo Bolivia, dejando a Colombia en tercer lugar de acceso a estos servicios.

⁷ TIC-CAN 2008. (2008). Recuperado el 21 de diciembre de 2009, de <http://www.imaginar.org/docs/TIC-CAN.pdf>

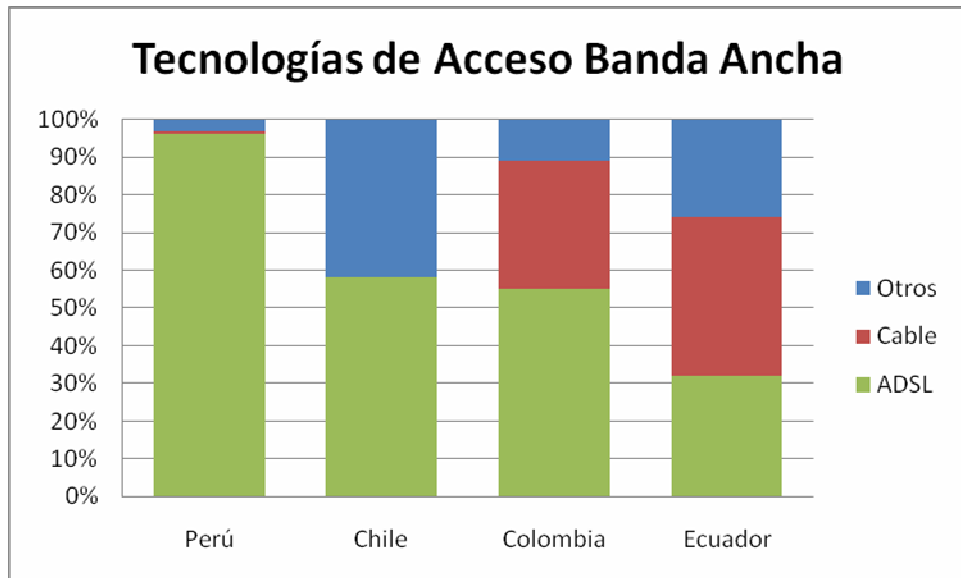
Figura 7. Principales Indicadores de Acceso a TIC en la Región Andina



Fuente: Agencias Nacionales de Regulación de cada país. Bolivia (Sittel), Chile (Subtel), Colombia (Min. De Comunicaciones), Ecuador (SUPERTEL), Venezuela (CONATEL). Diciembre 2007.

Asimismo es relevante analizar las Tecnologías de acceso a la Banda Ancha en la Región, mas teniendo en cuenta que este servicio junto con la televisión por suscripción son los que tienen menor cobertura en la zona objeto de estudio.

Figura 8. Tecnologías de Acceso a la Banda Ancha en la Región Andina

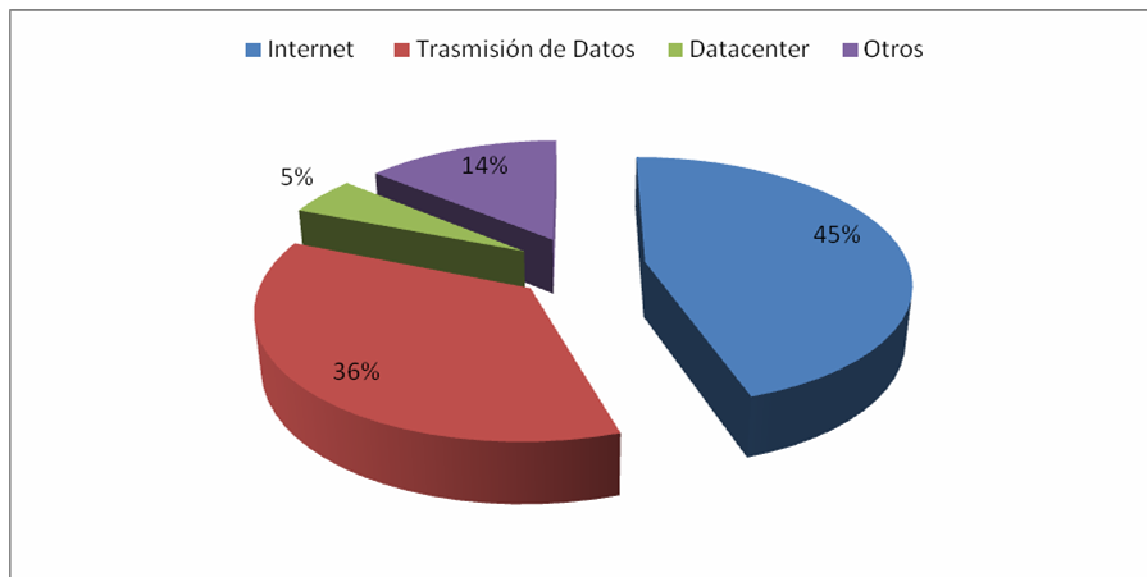


Fuente: ANR de cada país. Diciembre 2007.

3.2.4 Los servicios de valor agregado y portador en Colombia presentaron un leve crecimiento en 2008⁸

Cada año la Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones (CCIT) realiza un foro de valor agregado en el cual se agrupan a las empresas que representan el 80% de los ingresos del sector. Es así que en el 2008 en esta reunión se anuncio que hubo un crecimiento con respecto al año anterior del 2,5% en estos servicios, teniendo como principal ente de crecimiento Internet. A continuación se muestra de forma más detallada los resultados de este foro:

Figura 9. Participación para cada una de las líneas de producto



Internet: En esta línea se observó un crecimiento con respecto al año 2007 del 31.1 % que traducido a valores pasó de \$442.360 a \$580.361 millones de pesos. Dando paso a que nuestro país haya ocupado entonces, el cuarto lugar a nivel mundial de crecimiento en acceso a internet a través de tecnología xDSL.

Trasmisión de Datos: Contrario a lo sucedido con el internet, en este servicio hubo un decrecimiento pasando de \$575.612 millones de pesos a \$461.185 representado en un 19,8 % con respecto al año inmediatamente anterior.

⁸ Informe Foro de competitividad de valor agregado 2008. (2008). **Recuperado el 12 de enero de 2010, de www.ccit.org.co/index.php/component?option=com.../id,17/.../view/file/**

Data Center: Los datos registrados en el 2007 fueron de \$65.254 y en el 2007 de \$63.950 millones de pesos, dando paso a una disminución del 1% siguiendo la tendencia del servicio de transmisión de datos.

Otros Servicios: En este grupo están incluidos todos aquellos servicios que no hacen parte de los tres nombrados anteriormente por ejemplo los Outsourcing.

En grupo siguió la tendencia de crecimiento del internet, incrementándose en un 6,2% representado en que en el año 2007 los ingresos fueron \$164.957 y en el 2008 de \$175.317 millones de pesos millones de pesos

3.3 Descripción de la Empresa

MTA de Colombia SAS, Nace en el año de 1999, como un proyecto de un joven emprendedor de 25 años llamado Mauricio Alberto Soto quien durante su proceso de adquisición de experiencia laboral, percibió una idea de negocio en el sector de las comunicaciones.

Para esa época el sector de las comunicaciones tenía una gran proyección y crecimiento por tal razón surgió MTA de Colombia SAS la cual es una compañía Colombiana de tipo comercial se crea con el fin de proveer soluciones en el área de las TIC's ofreciendo a sus clientes múltiples productos y servicios que contribuyen a la integración de tecnologías de la comunicación para satisfacer las necesidades de estos de la mejor manera posible.

Se ha desarrollado desde hace 11 años como una empresa que implementa soluciones de integración de tecnologías de la información teniendo como concepción que lo más importante es que el cliente se sienta a gusto y confiado con las soluciones implementadas, utilizando los recursos que tiene a su disposición apoyándose en un proceso de calidad, el cual ha mantenido a la empresa estable para continuar el proceso productivo.

Durante estos 10 años ha trabajado con procesos demasiados informales y sin una adecuada administración de los recursos económicos y financieros lo cual no ha permitido que la empresa se desarrolle de manera eficiente estancando los procesos internos y frenando su proyección hacia el futuro.

A pesar que **MTA de Colombia SAS** se ha mantenido operando, el proceso de crecimiento no ha sido muy significativo, debido a que no ha tenido un correcto desenvolvimiento en el mercado por la falta de conocimiento tanto administrativo como la implementación de procesos efectivos que contribuyan al correcto funcionamiento de esta, por tal razón se busca un cambio para llegar a ser una empresa estable y con un servicio que satisfaga a los clientes.

3.3.1 Productos

A continuación se mostrarán los productos con los que día a día trabaja MTA de Colombia SAS, en pro del cumplimiento y la satisfacción de sus clientes. La empresa cuenta con cuatro grandes grupos:

➤ Equipos De Protección Eléctrica

Es un equipo o dispositivo capaz de suministrar potencia o energía frente a alguna interrupción de lo que sería el suministro normal de la misma. Además puede agregar otras funciones que terminan mejorando el suministro de energía eléctrica a los equipos sofisticados o de alto riesgo eléctrico que tiene conectados a ella.

Una planta eléctrica es una máquina que mueve un generador de electricidad a través de un motor de combustión interna. Son comúnmente utilizados cuando hay déficit en la generación de energía eléctrica de algún lugar, o cuando son frecuentes los cortes en el suministro eléctrico.

Figura 10. Equipos de Protección Eléctrica



Plantas Eléctricas.

Fuente: Folletos de MTA de Colombia SAS

➤ Baterías Estacionarias

Una batería es un dispositivo electroquímico el cual almacena energía en forma química. Cuando se conecta a un circuito eléctrico, la energía química se transforma en energía eléctrica.

Figura 11. Baterías Estacionarias



Fuente: Folletos de MTA de Colombia SAS

Switches

Es un dispositivo que permite la interconexión de redes sólo cuando esta conexión es necesaria, el Switch se encarga de hacer que ese mensaje llegue única dirección y exclusivamente al segmento requerido

Figura 12. Switches



Fuente: Folletos de MTA de Colombia SAS

➤ Cableado

Circuitos interconectados de forma permanente para llevar a cabo una función específica. Suele hacer referencia al conjunto de cables utilizados para formar una red de área local.

Figura 13. Equipos de Cableado



Organizador Tipo Ducto 2 RU



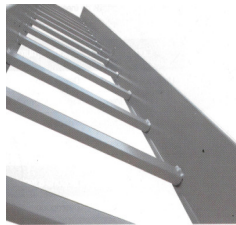
Organizador con Gancho 2 RU



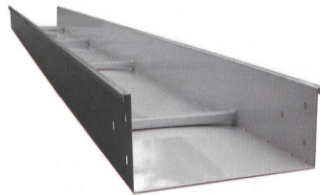
Organizador Tipo Ducto 1 RU



Organizador con Gancho 1 RU



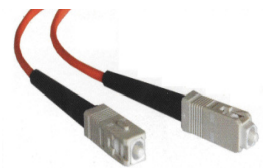
Bandeja Portacable Tipo Escalera



Bandeja Portacable Tipo Ducto



Patch Cords



Patch Cords Multimodo (Fibra Óptica)



Gabinetes de Piso



Gabinete de Pared



Rack de Piso

Fuente: Folletos de MTA de Colombia SAS

PARTE II

4. MARCO METODOLÓGICO

La aplicación de modelos dentro la correcta elaboración del análisis de una empresa, se constituye en un factor de gran relevancia para el éxito del mismo. Por lo tanto dentro de este proceso se tendrán en cuenta cinco herramientas que serán base para el estudio MTA de Colombia SAS: Modelo Para la Modernización de la Gestión de las Organizaciones, PEST, Las Cinco Fuerzas de Porter, Modelo para la Elaboración del Plan Estratégico y Balanced Scorecard.

4.1 Modelo para la modernización de la Gestión de las organizaciones.⁹

Es un modelo desarrollado por investigadores de la Universidad EAN. Esta herramienta ayuda a las Pymes a definir a través de quince componentes, cuales son los aspectos en donde la empresa debe concentrar más sus esfuerzos para de esta manera lograr el mejoramiento de su gestión organizacional.

Cada uno de estos componentes tiene cierta cantidad de descriptores que al ser diligenciados arrojan resultados tanto en una matriz como a nivel grafico.

Los componentes en que se basa el MMGO son los siguientes:

- Análisis del entorno
- Direccionamiento estratégico
- Gestión de mercadeo
- Cultura organizacional
- Estructura organizacional
- Gestión de producción
- Gestión financiera

⁹ Presentación y Guía para la aplicación del modelo MMGO. **Recuperado el 9 de Septiembre de 2009, de <http://mmgo.ean.edu.co/>**

- Gestión humana
- Exportaciones
- Importaciones
- Logística
- Asociatividad
- Comunicación e información
- Innovación y conocimiento
- Responsabilidad Social Empresarial

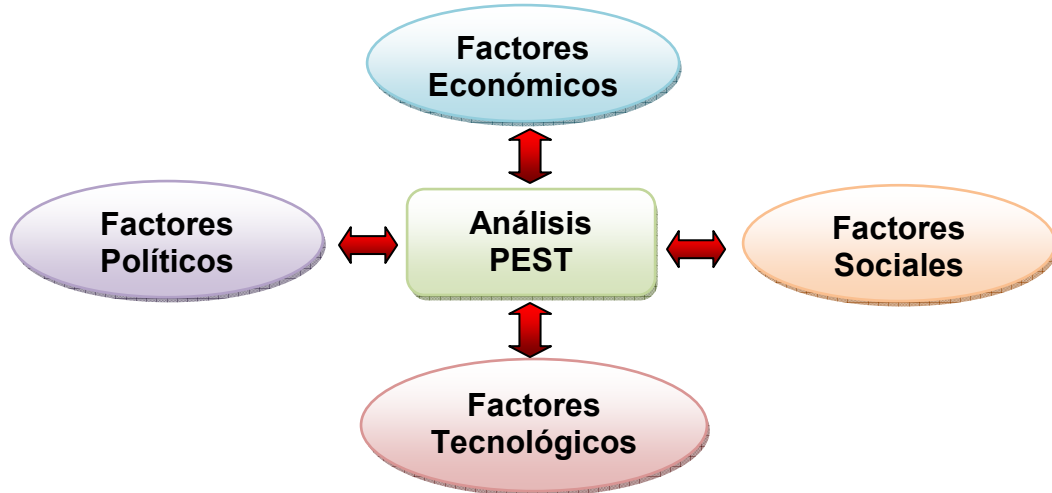
4.2 Modelo PEST

Es un análisis que se realiza para estudiar el entorno general en el que se desenvuelve la empresa, es decir aquellos factores que están fuera de la organización y que por lo tanto no pueden ser controlados por la misma, ocasionando de esta forma que se vea afectada en el desarrollo de sus estrategias futuras.

1. Factores económicos: Tratan básicamente de aquellos indicadores económicos que pueden afectar el buen caminar de la empresa en el caso de no ser tenidos en cuenta; dichos indicadores pueden ser: PIB/Ciclo económico, demanda, empleo, inflación, costos de energía, entre otros.
2. Factores Tecnológicos: Fundamentados en la constante innovación, que a su vez trae consigo cambios en los productos y servicios. Ejemplo de ello, el internet y el comercio virtual, incentivos públicos han hecho que se susciten cambios en lo que ofrecen las empresas día a día.
3. Factores Políticos: Los cambios en la legislación laboral, fiscal y de seguridad social hacen parte de este grupo, debido a que la importancia radica en que estos factores se ven encaminados hacia las regulaciones gubernamentales y políticas que puede pueden beneficiar o perjudicar a la organización.
4. Factores Sociales y Demográficos: Estos factores pueden constituirse en los más sencillos de determinar debido a que son más perceptibles para la empresa en términos de estar formados por elementos como: La edad de la población, envejecimiento de la población, nuevo papel de la mujer trabajadora, composición étnica de la sociedad y nuevos estilos de vida y tendencias, entre otros.

En la siguiente figura se muestran los cuatro factores base del modelo:

Figura 14. Modelo de Análisis PETS.



Fuente: MARTINEZ PEDRÓS, Daniel. (2005) La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando Integral. España: Ediciones Diaz de Santos.

4.3 Cinco Fuerzas de Porter.

Es una herramienta que ayuda a realizar un análisis detallado de la estrategia de una empresa a través del valor que la empresa está generando.

Las Cinco Fuerzas son:

1. Ingreso de competidores: Este aspecto trata fundamentalmente, de la realización de un análisis acerca de cuáles pueden ser los obstáculos que se presentan en el ingreso de nuevos competidores a la industria en la que se desenvuelve la empresa.
2. Amenaza de sustitutos: Constituido fundamentalmente por la respuesta a ¿Qué tan fácil es reemplazar un producto por otro?
3. Poder de negociación de los compradores: Fundamentalmente trata de la reacción que pueden tener los clientes ante el mercado o ante los demás entes que hace parte de este grupo.

4. Poder de negociación de los proveedores: Analiza que tanto pueden influir los proveedores en el desarrollo de la actividad económica, a través del manejo de precios o de qué clase de mercado existe (Monopolio, Oligopolio etc.)
5. Rivalidad entre los jugadores existentes: Evidenciado en las estrategias que aplican los competidores que se encuentran dentro del mercado o sector, para de esta forma identificar la posición de cada uno.

Figura 15. Cinco Fuerzas de Porter.



Fuente: Cinco fuerzas competitivas. 12 manager- The executive fast track. Recuperado el 10 de septiembre de 2009, de http://www.12manage.com/methods_porter_five_forces_es.html

4.4 Modelo para la Elaboración del Plan Estratégico.

Es importante mencionar que el principal papel que cumple el desarrollo de una estrategia va encaminado hacia el logro de los objetivos de la empresa.

Es lo anterior que el modelo presenta tres fases en las que se debe basar el desarrollo o mejoramiento del plan estratégico, dichas fases se muestran y detallan en la figura 16.

Figura 16. Tres fases del plan estratégico



Fuente: MARTINEZ PEDRÓS, Daniel. (2005) La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando Integral. España: Ediciones Diaz de Santos.

4.5 Balanced Scorecard

También llamado tablero de mandos equilibrados. Fue creado por Roberto Kaplan y David Norton, y este permite que a través de cuatro perspectivas se logre supervisar la estrategia que ha puesto en práctica la empresa, cada una de ellas está compuesta por sus respectivos objetivos, indicadores, estándares e iniciativas.

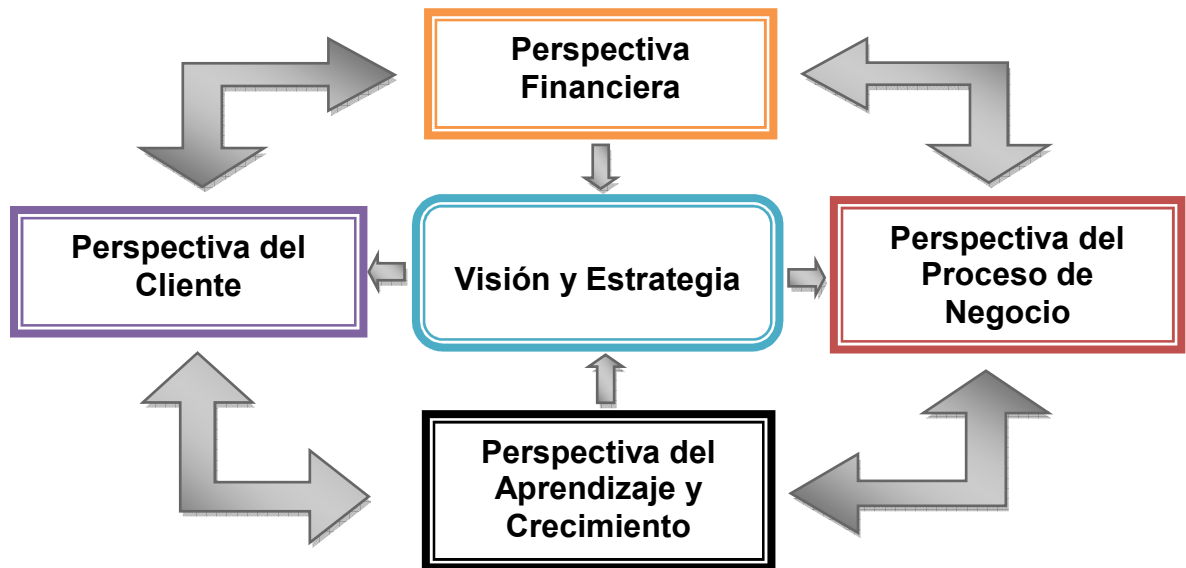
Las cuatro perspectivas son:

1. **Perspectivas Financiera:** Dentro de este aspecto se trata de organizar y de platear estrategias en las finanzas de la compañía que apunten a la satisfacción de los accionistas de la misma.
2. **Perspectiva del cliente:** Enfocada a que piensa el cliente acerca de la empresa, a cual es su reacción ante la misma y si en verdad la compañía le esta brindado un producto o servicio que satisfaga sus necesidades.
3. **Perspectiva del proceso de negocio:** Basada en la revisión interna de la empresa, en donde se evalúa si los procesos están satisfaciendo tanto a los clientes como accionistas. Se debe plantear que procesos se mantienen y cuales se deben mejorar.
4. **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** La gestión humana es eje fundamental de esta perspectiva, debido a que según los autores de este modelo dentro de la empresa se debe direccionar esfuerzos a que el

aprendizaje vaya más allá del entrenamiento, que sea una capacitación constante benéfica tanto para la empresa como para el empleado.

Las cuatro perspectivas se relacionan tal y como se muestra en la siguiente figura:

Figura 17. Estructura BSC



Fuente: Balanced Scorecard (Tablero de mandos equilibrado). 12 manager- The executive fast track. Recuperado el 16 de Septiembre de 2009, de http://www.12manage.com/methods_balancedscorecard_es.html

5. RECOLECCIÓN Y COMPILACIÓN DE DATOS

5.1 Recolección de Datos

La observación y la realización de entrevistas a través de cinco visitas realizadas a la empresa fueron las dos herramientas utilizadas dentro del proceso de recolección de datos. De igual forma estas visitas tuvieron como objetivo estudiar el ambiente laboral, las reacciones de los trabajadores y en general espacio de trabajo de los empleados de MTA de Colombia SAS, para de esta manera tener una contextualización más completa y más enriquecida con estos aspectos para la mejor elaboración de todo el análisis situacional.

Dentro de estas visitas fueron dos las escogidas para tener una reunión más personal con el Gerente general, en donde se pudo intercambiar conceptos, opiniones y sobre todo la visión que tiene acerca de la empresa que ha gerenciado por más de diez años. Las tres restantes se realizó un trabajo menos enfocado hacia el gerente y más hacia los demás miembros de la empresa.

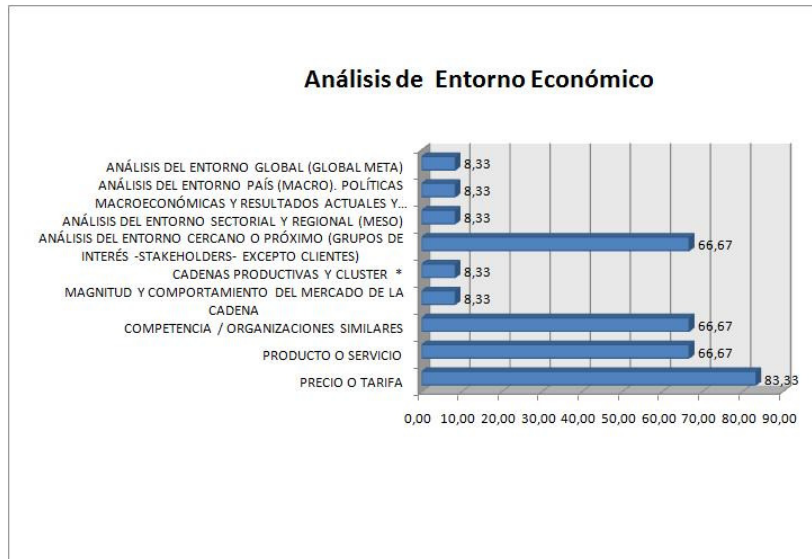
5.2 Compilación de Datos- Análisis Situacional MTA de Colombia SAS

Teniendo ya en claro los datos que nos proporcionó el Gerente general en las entrevistas y lo captado en las demás visitas a la empresa, se procedió a diligenciar cada una de las matrices del Modelo MMGO, aclarando que dentro de las entrevistas con el Gerente se adelantó esta aplicación en los aspectos que fueron menos notorios en el proceso de observación.

Logrando de esta forma completar el análisis situacional de la empresa, complementado con otras herramientas o modelos mencionados en el marco teórico. Los resultados tanto en materia general de la empresa como por cada uno de los componentes que serán presentados a continuación:

5.2.1 Análisis del Entorno Económico

Figura 18. Resultados aplicación MMGO- Entorno Económico



Componente ubicado en estadio dos con calificación de 36,11%, teniendo como descriptores con menor puntaje: Análisis del entorno global y Análisis del entorno país.

5.2.2 Direccionamiento Estratégico

Figura 19. Resultados aplicación MMGO- Direccionamiento Estratégico



Componente ubicado en estadio dos con calificación de 26,39%, teniendo como descriptor con menor puntaje: Principios de planeación.

5.2.3 Gestión de Mercadeo

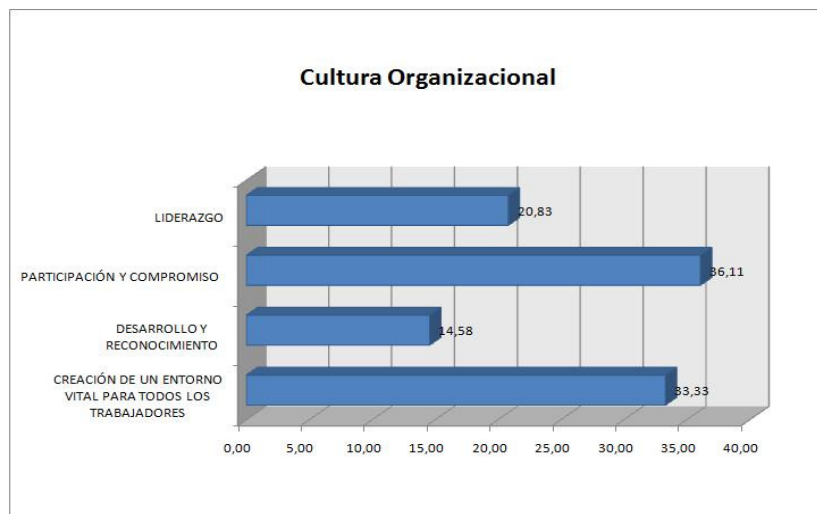
Figura 20. Resultados aplicación MMGO- Gestión de Mercadeo



Componente ubicado en estadio dos con calificación de 34,35%, teniendo como descriptor con menor puntaje: Investigación de Mercados.

5.2.4 Cultura Organizacional

Figura 21. Resultados aplicación MMGO- Cultura Organizacional



Componente ubicado en estadio dos con calificación de 26,22%, teniendo como descriptor con menor puntaje: Desarrollo y Reconocimiento.

5.2.5 Estructura Organizacional

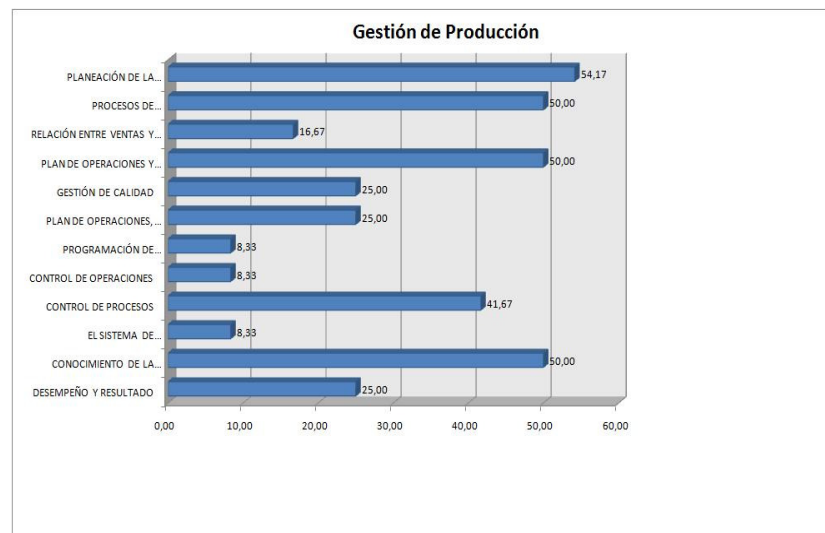
Figura 22. Resultados aplicación MMGO- Estructura Organizacional



Componente ubicado en estadio dos con calificación de 29,86%, teniendo como descriptores con menor puntaje: Manuales y estandarización, Control sobre la estructura y Cohesión de la estructura.

5.2.6 Gestión de Producción

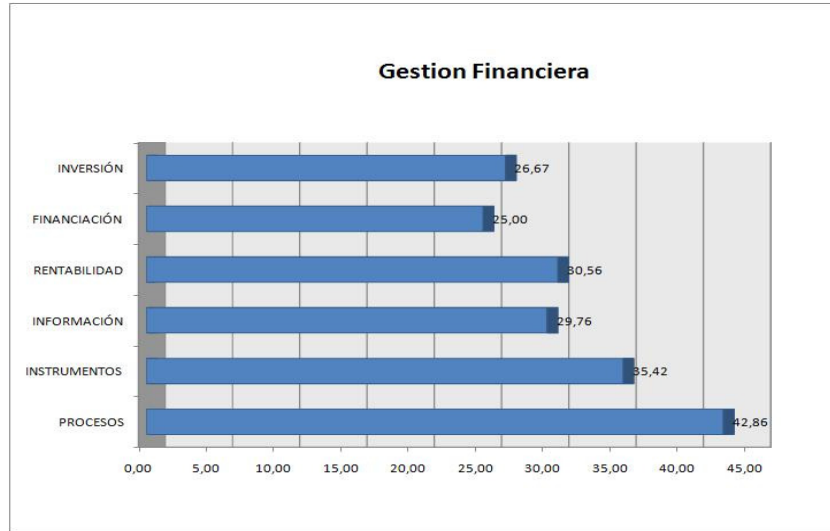
Figura 23. Resultados aplicación MMGO- Gestión de Producción



Componente ubicado en estadio dos con calificación de 30,21%, teniendo como descriptores con menor puntaje: Programa de producción y prestación de servicios, control de operaciones y el sistema de operaciones.

5.2.7 Gestión Financiera

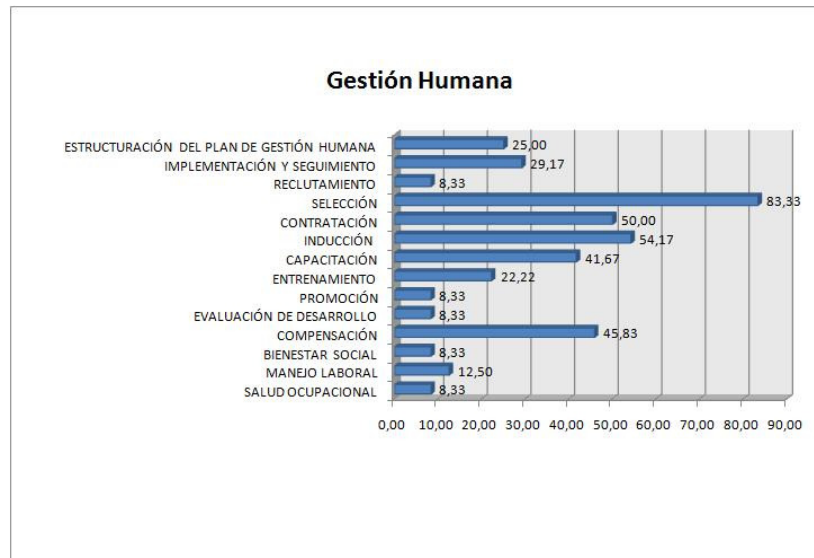
Figura 24. Resultados aplicación MMGO- Gestión Financiera



Componente ubicado en estadio dos con calificación de 31,71%, teniendo como descriptor con menor puntaje: Financiación.

5.2.8 Gestión Humana

Figura 25. Resultados aplicación MMGO- Gestión Humana



Componente ubicado en estadio dos con calificación de 28,97%, teniendo como descriptores con menor puntaje: Reclutamiento, Promoción, Evaluación de desarrollo, Bienestar social y Salud ocupacional.

5.2.9 Exportaciones

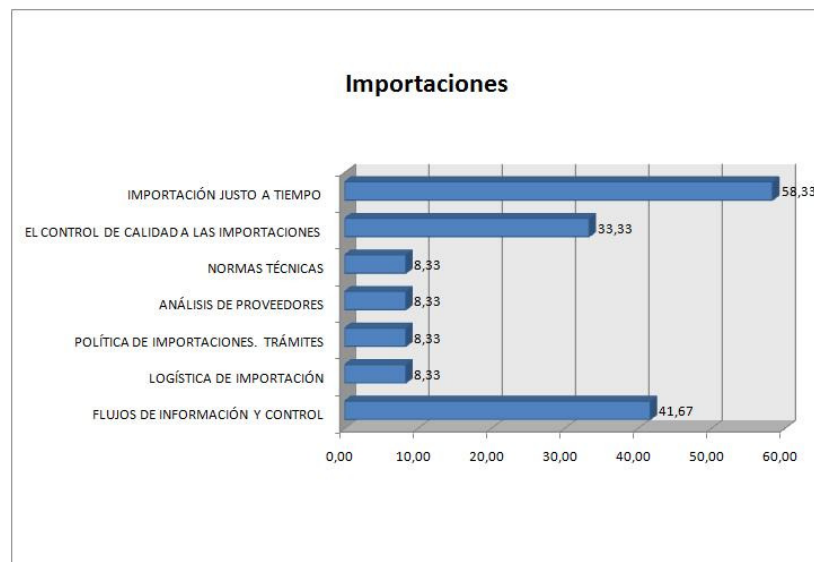
Figura 26. Resultados aplicación MMGO- Exportaciones



Este componente no tiene calificación debido a que la empresa no realiza ningún tipo de actividad exportadora.

5.2.10 Importaciones

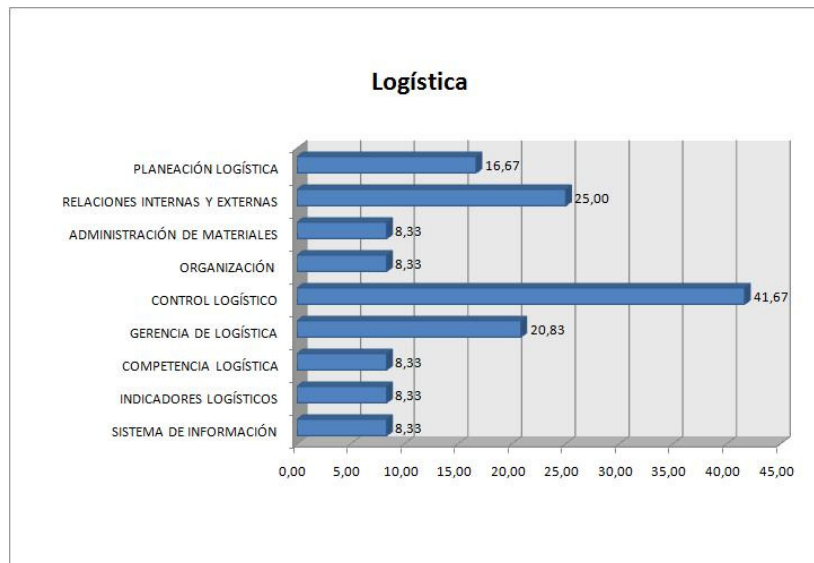
Figura 27. Resultados aplicación MMGO- Importaciones



Componente ubicado en estadio uno con calificación de 23,81%, teniendo como descriptores con menor puntaje: Normas técnicas, Análisis de proveedores, Políticas de importaciones y Logística de Importación.

5.2.11 Logística

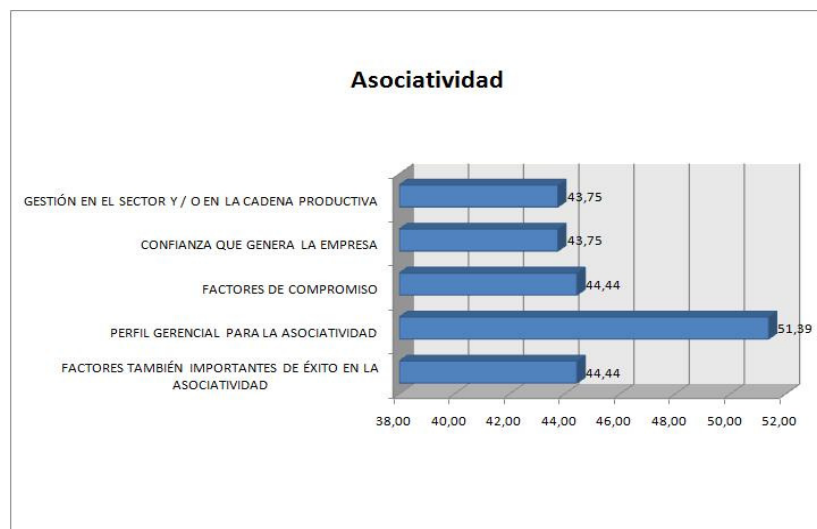
Figura 28. Resultados aplicación MMGO- Logística



Componente ubicado en estadio uno con calificación de 16,20%, teniendo como descriptores con menor puntaje: Administración de materiales, Organización, Competencia logística, Indicadores logísticos y Sistema de información.

5.2.12 Asociatividad

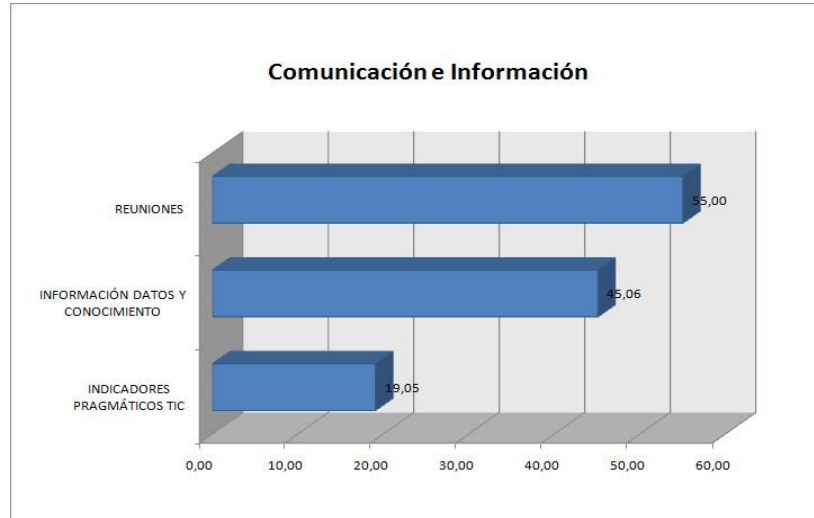
Figura 29. Resultados aplicación MMGO- Asociatividad



Componente ubicado en estadio dos con calificación de 45,56%, teniendo como descriptor con menor puntaje: Confianza que genera la empresa.

5.2.13 Comunicación e información

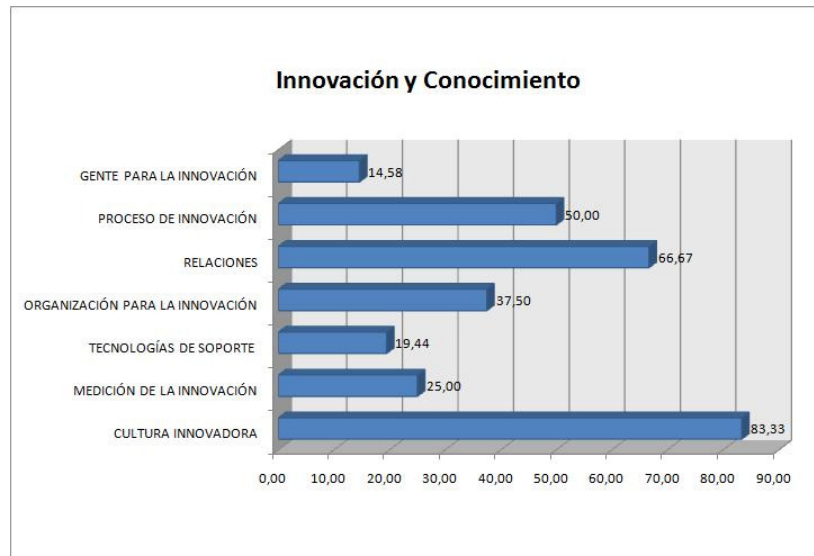
Figura 30. Resultados aplicación MMGO- Comunicación e Información



Componente ubicado en estadio dos con calificación de 39,70%, teniendo como descriptor con menor puntaje: Indicadores pragmáticos TIC.

5.2.14 Innovación y Conocimiento

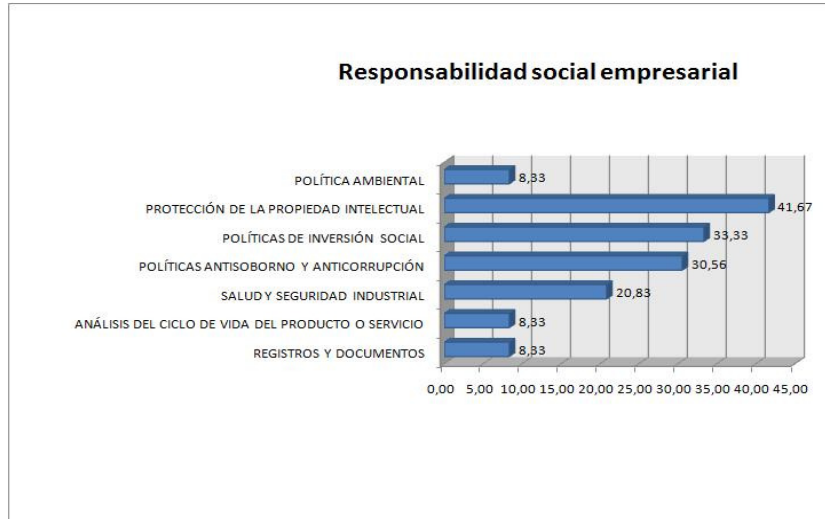
Figura 31. Resultados aplicación MMGO- Innovación y Conocimiento



Componente ubicado en estadio dos con calificación de 42,36%, teniendo como descriptor con menor puntaje: Gente para la innovación.

5.2.15 Responsabilidad Social Empresarial

Figura 32. Resultados aplicación MMGO- Innovación y Conocimiento



Componente ubicado en estadio uno con calificación de 21,63%, teniendo como descriptores con menor puntaje: Política ambiental, Análisis del ciclo de vida del producto o servicio y Registros y documentos.

5.2.16 Informe Integral

En la figura 33 y tabla 4 se mostrará el panorama general de la empresa en términos de la unión de los quince componentes analizados, teniendo como calificación 30,93% ubicándola en estadio dos.

Figura 33. Resultados aplicación MMGO- Informe Integral

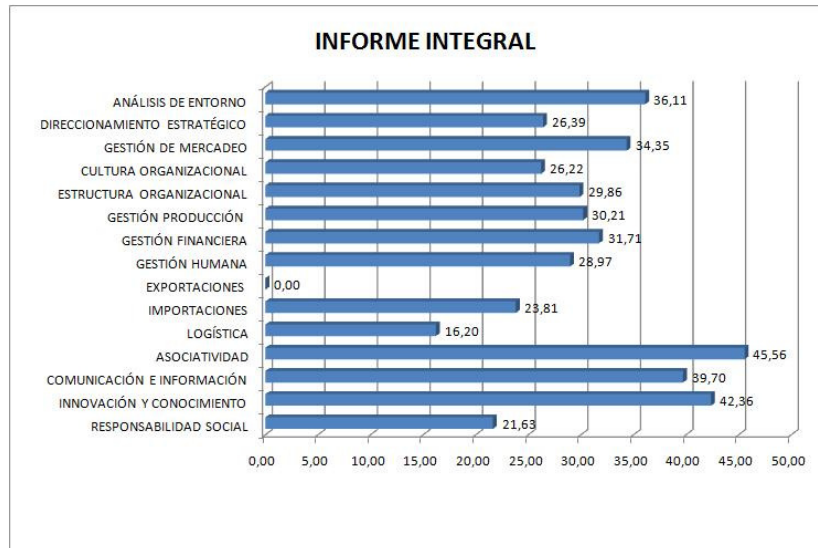


Tabla 4. Clasificación de los quince componentes del MMGO

Estadio 1 De 1 a 25%	Estadio 2 De 26 a 50%	Estadio 3 De 51 a 75%	Estadio 4 De 76 a 100%
Logística.	Cultura Organizacional.		
Responsabilidad Social.	Direccionamiento Estratégico.		
Importaciones.	Gestión Humana.		
	Estructura Organizacional.		
	Gestión Producción.		
	Gestión Financiera.		
	Gestión de Mercadeo.		
	Análisis de Entorno.		
	Comunicación e Información.		
	Innovación y Conocimiento.		
	Asociatividad.		

6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentará cada uno de los componentes mostrados anteriormente, detallados en potencialidades, oportunidades de mejora y las respectivas recomendaciones para la empresa MTA de Colombia SAS. El componente de entorno además de utilizar el modelo base es decir el MMGO, también será analizado a través de los modelos; PETS y de las Cinco Fuerzas de Porter así como lo muestra la siguiente figura.

Tabla 5. Modelos aplicados a los componentes de MTA de Colombia SAS

COMPONENTES	MODELO
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis del entorno 	MMGO. PETS. Cinco Fuerzas de Porter.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Direccionamiento estratégico ➤ Gestión de mercadeo ➤ Cultura organizacional ➤ Estructura organizacional ➤ Gestión de producción ➤ Gestión financiera ➤ Gestión humana ➤ Exportaciones ➤ Importaciones ➤ Logística ➤ Asociatividad ➤ Comunicación e información ➤ Innovación y conocimiento ➤ Responsabilidad Social 	MMGO

6.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO.

6.1.1 MODELO MMGO.

Con respecto al entorno económico MTA de Colombia SAS no tiene en cuenta las tendencias cambiantes del gobierno central ni las nuevas tendencias a nivel mundial para contrarrestar las posibles amenazas y oportunidades que puedan existir, ya que la gerencia no se informa ni tiene un control adecuado de la información a nivel del entorno en que se está desarrollando la organización, pues considera que esta información no es relevante para el desarrollo de la empresa.

Por tal razón no se cuenta con un buen conocimiento sobre industria la competencia, el consumidor, innovaciones de producto y el entorno interno de la compañía, este análisis se realizó después de la aplicación de la matriz MMGO arrojando una calificación de 36.11%, ubicándose en el estadio dos.

6.1.1.1 Potencialidades.

- La empresa tiene una buena relación con los proveedores, los cuales brindan precios cómodos para negociar.
- La empresa ofrece buena calidad en sus productos y servicios.
- La empresa conoce a sus clientes, pero no los tiene claramente identificados.
- La empresa conoce de una manera informal su competencia, pero no se ha realizado un estudio de mercados.
- Se conoce cierta información del mercado, pero esta no se tiene detallada.

6.1.1.2 Oportunidades de mejora.

- La empresa no maneja de una manera adecuada la información del entorno económico.

- Se pierden muchas oportunidades a nivel de negocios ya que se desconoce que es lo que las empresas están demandando en cuanto a desarrollo tecnológico y de comunicaciones.
- No se revisan las variables económicas ni financieras.
- No se tienen en cuenta los cambios de precios en los productos lo que puede llegar a incrementar el costo del producto o servicio que se ofrezca.

6.1.1.3 Recomendaciones.

- Acceder a información actualizada mediante los medios disponibles que suministra el gobierno.
- Crear un modelo para realizar investigaciones de mercado para conocer que se está requiriendo dentro del mismo.
- Retroalimentar la información que se conoce con respecto al mercado.
- Buscar asociaciones estrategias tanto con proveedores como con otras empresas del mercado para ofrecer buenos productos y servicios.
- Revisar las modalidades créditos y capacitación que ofrece el gobierno para pequeñas empresas.

6.1.2 Modelo PETS

6.1.2.1 Factores Políticos

- Cambios en la legislación laboral: En el mundo empresarial que se vive en la actualidad, el factor laboral, es decir aquellas personas que ejercen un trabajo en espera de recibir algún tipo del beneficio se constituye como un factor relevante a tener en cuenta en el desenvolvimiento de una empresa en su sector. Es por esto cualquier cambio con respecto a las leyes que se refieran a este aspecto laboral (Contratación, aportes a Sena, caja de compensación etc.) puede llevar a que las empresas sean o no catalogadas como cumplidoras de las mismas, dando paso de esta manera a sanciones en el caso de no realizar el cumplimiento o a incentivos en el caso contrario.

- Cambios en la legislación en materia de contrataciones: Refiriéndose este aspecto fundamentalmente a los cambios que puedan presentarse en materia de los procesos licitatorios, debido a que están sujetos a las leyes que puedan surgir y a las restricciones o libertades que estas traigan consigo, originando en algunas ocasiones un ambiente de incertidumbre para las empresas que realizan esta actividad.
- Normatividad en el medio ambiente: La creciente preocupación del gobierno y la posible firma de tratados como el de Copenhague que sustituirá al Acuerdo de Kioto, se constituyen en aspectos a tener en cuenta debido a que brindara oportunidades para la incursión de las empresas tecnológicas en la sistematización de los procesos productivos para la realización de procesos más limpios y benéficos para el medio ambiente.

6.1.2.2 Factores Económicos

- PIB: Ha disminuido la demanda de los productos debido a la crisis financiera que se ha presentado a nivel mundial. Todos los productos de la economía sin excepción se han visto afectados, por lo cual se ha evidenciado la reducción en compras de soluciones tecnológicas, siendo esto un factor perjudicial para el crecimiento de la empresa.
- Costos de energía: Las políticas determinadas por los entes gubernamentales pueden afectar de forma negativa o positivamente la rentabilidad de las empresas debido a que el servicio de energía es un costo fijo que se debe pagar sin acepción.
- Empleo: Este indicador económico es importante para las empresas colombianas debido a que el desempleo que ha ido creciendo en los últimos años afecta el consumo de productos y servicios

6.1.2.3 Factores Sociales

- Nuevos estilos de Vida y tendencias: La sociedad y los entornos cambiantes dan paso a que las tendencias que se tienen actualmente no sean las mismas que hace 40 años, es así que en aquel tiempo el pensamiento se fundamentaba en la base de Paz y amor promulgado por movimientos como el Hippie, pero en la actualidad se dejan de lado este tipo de inclinaciones llevando a estilos de vida más enfocados hacia la practicidad, la tecnología y el desarrollo industrial.

- Nivel de Educación: Cada día se procura porque sean más los habitantes tanto de los municipios, ciudades, departamentos y países que incrementen sus conocimientos a través de una educación más avanzada, por lo anterior es que en este momento los estudios que se denominan básicos como la primaria y el bachiller son requerimiento mínimo, pedido por algunas empresas para realizar cierto tipo de labores en las mismas. Pero la tendencia que se está incrementando es a la consecución de estudios superiores (Pre-grado, Post-Grado, especializaciones etc.) dando paso a que el consumidor tanto de productos o servicios sea más analítico a la hora de adquirir o contratar, y por ende a que las empresas tengan que mejorar en el ofrecimiento que realizan a este mercado objetivo.

6.1.2.4 Factores Tecnológicos

- Innovaciones tecnológicas: La evolución tecnológica en los últimos años ha hecho que las empresas inviertan más en este rubro a razón que el nivel competitivo ha aumentado por la globalización que se ha venido presentado haciendo que sea cada vez mas importantes para la eficiencia y rentabilidad de los procesos que se realizan en cada una de las organizaciones
- Internet: Este medio es importante debido a que es utilizado cada vez más por las empresas colombianas, porque es un puente de comunicación importante entre clientes, proveedores, distribuidores y empleados a nivel mundial de una manera eficiente y eficaz. Además es una estrategia de publicidad muy utilizada para exponer productos y servicios a bajos costos.

6.1.3 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

6.1.3.1 Barreras de Entrada

En el comercio tecnológico se presentan las siguientes barreras de entrada:

- Al incursionar en el mercado tecnológico se requiere un alto grado de especialización y experiencia, ya que los productos o servicios ofrecidos deben cumplir con una normatividad y especificaciones técnicas mínimas las cuales son estándares de calidad que solicitan los clientes para garantizar el buen funcionamiento de los mismos. También se debe tener personal capacitado y certificado para ofrecer un mayor respaldo al cliente en cuanto al conocimiento del concepto de normas y la aplicación de las mismas lo que puede llegar hacer muy costoso para una organización.

- En el mercado tecnológico algunas organizaciones efectúan alianzas con fabricantes para comercializar sus productos con el fin de posicionar la marca y conseguir buen nombre a través de la misma para obtener más fácilmente un mercado determinado. El fabricante para llegar a finalizar la alianza realiza un estudio previo a la empresa la cual debe contar con tiempo en el mercado, experiencia, cantidades de unidades vendidas al año y flujos de caja lo cual perjudica a las empresas que están comenzando pues la marca es importante para escoger un producto o servicios ya que el cliente se inclinara por las más acreditadas.
- La financiación en el mercado tecnológico es importante pues los proyectos que se ejecutan son de una cuantía alta, por lo que se hace necesario contar con un buen socio de financiamiento o contar con un muy buen flujo de caja que asegure la continuidad de los proyectos y así poder cumplir y acreditarse dentro del sector.

6.1.3.2 Poder de Negociación de los clientes

En cuanto al poder de negociación con los clientes, estos tienen un mayor poder en el momento de establecer los precios dentro de una contratación, ya que en los procesos licitatorios, el cliente “El Estado”, establece un precio base con el cual los proponentes empiezan trabajar su precio de venta, y a elaborar estrategias en las licitaciones ofreciendo mejores especificaciones técnicas y económicas (menor precio) dentro de esta para que la entidad se incline por la mejor oferta, esto con referencia a los procesos de menor cuantía.

Otra modalidad de contratación es la subasta inversa, en la cual el Estado fija un precio base y a partir de ahí los proponentes empiezan a bajar sus precios quedando favorecido el menor postor, esto en gran medida es una desventaja ya que los proponentes por conseguir el negocio se bajan hasta el 50% del presupuesto no garantizando la calidad de los productos y servicio conexos, lo que conlleva a negociar con otras empresas, causando competencia desleal generando dificultades dentro del sector de las comunicaciones.

6.1.3.3 Poder de Negociación de los Proveedores

La negociación con los proveedores está sujeta a la fluctuación que presente el dólar en el momento de la adquisición de productos para la ejecución de los proyectos, los cuales pueden tener una larga duración tanto en el tiempo como en el valor del mismo por tal razón se llega a un acuerdo con los proveedores en el

cual ellos dan un tiempo para la validez de la oferta sosteniendo los precios de los productos sin que la variación del dólar afecte la compra originando así un mayor aumento en los costos del proyecto. Los proveedores de materiales eléctricos según el tiempo de relaciones comerciales asignan un cupo de crédito que oscila entre los 25.000.000 y 100.000.000 de pesos con plazos hasta de 60 días de financiación.

6.1.3.4 Rivalidad de los competidores

En el negocio de las tecnologías, entre competidores existe mucha rivalidad y esto se puede percibir por las siguientes causas:

- A pesar que el sector de las tecnologías es un mercado creciente existe mucha rivalidad entre los competidores. El estado por ser uno de los mejores clientes es el más atacado ya que sus presupuestos son elevados y tienen una forma de pago ágil lo contribuye a que la organizaciones tengan un flujo de caja dinámico, esta competencia se percibe en los procesos de contratación estatal pues en muchas ocasiones los competidores utilizan tácticas poco legales para llegar a obtener la licitación, originando corrupción y competencia desleal.
- Con respecto al servicio preventa los competidores acompañan a los clientes en la escogencia de la adquisición de su producto o servicio, esto lo hacen con el fin de enseñarle al cliente a comprar sugiriéndole que debe y como debe hacerlo con el compromiso de que el cliente le compre a la organización que está ofreciendo el producto o el servicio.
- La puntualidad en la entrega de productos o servicios y la calidad de los mismos es otra forma de rivalidad quien ofrezca mejores garantías y tenga un mejor servicio en la atención al cliente será preferido así su precio sea un poco elevado las organizaciones prefieren un mejor servicio y productos ya que la tecnología es un tema muy álgido y de cuidado que por lo general las organizaciones tratan con responsabilidad.

6.1.3.5 Productos sustitutos

En el mercado de las tecnologías no se presenta productos sustitutos, se presenta tecnologías sustitutas esto quiere decir que hay productos con mas innovación y mejores especificaciones técnicas que en la mayoría de los casos pesan en el momento de escoger un empresa para la adquisición de servicios de tecnología ya que en el momento de realizar la propuesta puede ofrecer mejores productos, pero

esto solo lo pueden ofrecer prestigiosas empresas que pueden importar estas tecnologías y proporcionarlas a un mejor precio.

6.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

MTA de Colombia SAS se ve afectada por los cambios en este tema que constantemente se presentan, debido a que la empresa no cuenta con un plan de direccionamiento estratégico definido, dejando así de lado aspectos tan relevantes como; Los objetivos estratégicos, metas e indicadores. Además de la falta de claridad en la misión y la visión de la empresa.

Este componente se encuentra ubicado en estadio dos con un puntaje de 26.39%

6.2.1 Potencialidades.

- Aunque los valores corporativos de la empresa no se encuentran constituidos de manera formal, se aplican en la empresa mas como parte de una cultura inculcada por el gerente, quien creen que los valores se constituyen en una ventaja competitiva.
- MTA de Colombia SAS esta implementado aunque de manera informal un tipo de estrategia; De nicho, debido a que tiene muy claro que su principal cliente está en las licitaciones a las que se presenta.

Es importante resalta que esto no significa que cuente con direccionamiento estratégico puesto que los resultados que ha arrojado la aplicación de esta estrategia no se miden.

6.2.2 Oportunidades de Mejora.

- No hay una estrategia de direccionamiento formal. Por lo tanto como fue mencionado anteriormente no existe ningún tipo de claridad en sus objetivos y metas.
- Es importante que la empresa empiece a plantear estrategias de direccionamiento, debido a que cada vez es más frecuente la gestión del cambio. Es decir que la empresa no se quede con el objetivo o finalidad que

tiene desde hace 10 años “licitar”, si no que abra su horizonte a nuevas alternativas que con un respectivo estudio previo mejoren el desarrollo de la misma.

- Documentar la estrategia hace parte de los problemas que tiene MTA de Colombia SAS, debido a que no existe ningún soporte de la aplicación del direccionamiento estratégico. Por lo tanto no se poseen estadísticas o datos históricos que ayuden en el proceso de planeación.

Todo se ha comunicado de forma verbal a través de reuniones que se solicitan según la necesidad.

- La creación de indicadores es un aspecto en donde la empresa está fallando, porque no cuenta con ellos, haciendo casi imposible la medición del desempeño de la estrategia que se encuentra implementando. Por lo tanto al no conocer dicho desempeño es difícil juzgar si ha sido bueno o no para la empresa durante el tiempo que ha funcionado de esta manera.

6.2.3 Recomendaciones.

- Desarrollar objetivos de direccionamiento estratégico a cinco años, teniendo como apoyo fundamental sus respectivas metas que se planteen anualmente.
- Establecer indicadores que ayuden a medir el desempeño que se está logrando en la empresa a través del cumplimiento de sus objetivos y metas.
- Realizar un estudio de mercado en donde la empresa pueda empezar a conocer diferentes alternativas para mejorar su estrategia. Por lo tanto a través de este estudio tendrá más elementos que ayuden a la toma de decisiones. Exactamente si puede o no concentrar sus esfuerzos en implementar tácticas encaminadas hacia el precio y la diversificación del negocio.
- Crear un sistema de información en donde se documente cada una de las estrategias que se implementen en la empresa, teniendo en cuenta como ha se ha realizado cada una de ellas. De esta forma se convierte esta documentación en una herramienta de consulta que ayudara en la toma de decisiones en la empresa.

6.3 GESTIÓN DE MERCADEO

MTA de Colombia SAS se dedica a redes y comunicaciones, Clasificándose en la actualidad como una PYME Colombiana debido a que manejan un ambiente informal en los procesos en el área de mercadeo, por lo que no cuentan con un proceso definido para la realización de estudios en cuanto al entorno que los rodea. Enfocando así sus esfuerzos en otras áreas de su empresa y no en el ámbito de darse a conocer en el mercado. Por lo cual esta organización no realiza planes de mercadeo escritos, no maneja base de datos de los involucrados externos e internos de la empresa, y no utilizan estrategias claras de ventas debido a que las visitas a los clientes las realiza directamente el gerente limitando de esta manera el campo de acción.

El área de gestión de mercado se encuentra ubicada en el estadio dos con un puntaje de 34.35% indicándonos que posee dificultades y en las cuales requiere realizar planes de mejoramiento en el implemento de sus actividades debido a que la centralización del poder en la gerencia está perjudicando a la organización.

6.3.1 Potencialidades.

- La organización en aspectos de producto y servicio manejan ámbitos de alta calidad debido a que el montaje que se realiza debe contener materiales de las mejores marcas, para de esta manera obtener un buen resultado en las ventas y satisfacción del cliente atendiendo las sugerencias de sus consumidores para el mejoramiento de sus productos y procesos.
- MTA de Colombia SAS dentro de sus prioridades considera como importante la calidad y productividad del bien y servicio que ellos están brindando hacia sus clientes.
- La empresa conoce muy bien el proceso de distribución de los productos, rotación, disponibilidad con la que cuentan a la hora de promocionar o vender sus productos así a sus consumidores.

6.3.2 Oportunidades de mejora.

- La empresa no cuenta con estudios detallados sobre sus clientes potenciales, los competidores, y las condiciones del mercado, determinando de esta manera que su capacidad de reacción sea más lenta debido a que no se

manejan datos certeros sobre el mercado en el que se desenvuelve MTA de Colombia SAS.

- No posee una base de datos de sus clientes, lo cual indica que no determinan con claridad cuáles son sus clientes potenciales.
- La organización no maneja publicidad porque considera que es un gasto innecesario para la empresa, por lo cual se determina que su nivel de comunicación entre sus clientes para darse a conocer es muy baja.
- MTA de Colombia SAS no maneja tarifas o precios especiales a sus clientes potenciales o a ventas pagadas por anticipado, haciendo que para algunos clientes la empresa no sea atractiva y de ventaja a los competidores.

6.3.3 Recomendaciones.

- La empresa en primera instancia deberá realizar un estudio de mercado en el cual determine la segmentación y perfil de sus clientes al que va dirigido, para que de esta manera se creen estrategias que incentiven el consumo de sus productos y servicios. De otra forma la organización a partir de esta información podrá desarrollar un plan de acción según las necesidades de los clientes y la capacidad de respuesta con la que cuenta MTA de Colombia SAS, para la creación de una estrategia eficiente y eficaz.
- Se deberá crear una base de datos de sus clientes en las cuales determinen los tiempos de compras, las fechas de pago, los números de pedidos entre otros datos para determinar de esta manera cuales son los clientes potenciales y establecer estrategias asía los consumidores más importantes para la organización.
- La organización deberá considerar importante los medios de publicidad como mejoramiento de la página web, avisos en el periódico, y encontrarse en revistas especializadas para tener mayor posicionamiento en el mercado.
- La empresa deberá determinar los clientes potenciales con los que cuenta, realizando un presupuesto o estudio para establecer tarifas y precios especiales a los clientes que paguen por anticipado o a tiempo fijando de esta manera un nivel de fidelizacion de sus clientes asía la organización.

6.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

MTA de Colombia SAS desde sus inicios ha estado preocupada por ofrecer a los clientes productos y servicios con valor agregado y de garantizar el crecimiento y mantenimiento de la empresa Transmitiendo de esta manera un sentido de identidad y valores a los miembros de la organización.

La empresa ha estado manejando la cultura organizacional desde un aspecto informal por lo cual, en la actualidad no posee Una norma escrita en donde se encuentre Manual de organización y funciones, planes de capacitación, planes estratégicos, es necesario reunir estos aspectos debido a que ayudan a Integrar al personal bajo los objetivos que persigue la organización.

El componente de cultura organizacional al realizar el diligenciamiento de la matriz obtuvo un 26.22% de calificación por lo cual se encuentra ubicada en el estadio dos.

6.4.1 Potencialidades.

- La empresa se encuentra en un proceso de actualización en la creación de estrategias para sus empleados y de esta manera se equilibran las responsabilidades, evitándose la centralización del poder y aumentando la comunicación dentro de la empresa (gerencia- empleados).
- A partir de la comunicación la empresa realiza retroalimentación de una forma oportuna a las inquietudes de los trabajadores, dando de esta manera un ambiente laboral agradable y contribuyendo positivamente al progreso de la organización.
- La empresa dentro de sus políticas maneja la promulgación del respeto, dentro de los miembros de la empresa, haciendo de esto un espacio de trabajo agradable para los miembros de la organización.

6.4.2 Oportunidades de mejora.

- La empresa se encuentra centralizada en las áreas de participación y compromiso; creación de un entorno vital para los trabajadores, dejando a un lado las demás áreas como el desarrollo y reconocimiento; liderazgo. Afectando de esta manera el desarrollo o desempeño de los trabajadores,

debido a que es necesario de incentivos y reconocimientos dentro de la organización.

- La empresa no cuenta con capacitaciones para sus empleados, afectando de una manera negativa el buen desempeño de la organización.
- La empresa no cuenta con incentivos apropiados para aquellos trabajadores que sobre pasan las metas y objetivos que ha fijado la empresa para su desarrollo.

6.4.3 Recomendaciones.

- Es necesario que una persona este supervisando por medio de las reuniones y comités indicadores que ayuden a observar el desempeño del clima laboral.
- Es necesario de la promulgación de un espacio para escuchar las sugerencias de los empleados, ya que de esta manera contribuyen al buen funcionamiento y la estructuración de estrategias para la empresa.
- Observar a los empleados que más se destacan y de esta manera incentivarlos por medio de capacitaciones para que contribuyan de una manera eficiente y eficaz en las actividades de la organización.

6.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Actualmente la empresa cuenta con 7 empleados en donde se incluye al Gerente general de la empresa, quienes son los que permanecen constantemente en las oficinas, debido a que las actividades de la instalación de redes y los diferentes servicios que ofrece MTA de Colombia SAS son contratados por Outsourcing por lo tanto no cuentan con empleados de este tipo relacionados directamente con su nomina.

Están organizados en dependencias muy sencillas, sin un organigrama claramente definido.

Después de la aplicación del MMGO, este arroja que la estructura de MTA de Colombia SAS se encuentra ubicada en estadio Dos con una calificación de 29,86%.

6.5.1 Potencialidades.

- La empresa cuenta con perfiles de las personas que trabajan en la compañía. Aunque dichos perfiles no se encuentran especificados de forma escrita, se encuentran claros en cada una de las personas de MTA de Colombia SAS.

Debido a que existen parámetros que han sido promulgados por la gerencia, lo que conlleva a que se tengan claros ciertos rasgos generales en los empleados de la empresa

- Debido a que son pocos empleados, el control del cumplimiento de las tareas o actividades que se deben realizar es más sencillo y no necesita de un sistema muy complejo. Por lo anterior el control de dichas tareas se maneja por parte del gerente general, quien es la persona que supervisa que se hayan cumplido las asignaciones para cada empleado.

6.5.2 Oportunidades de mejora.

- Aunque se cuenta con un organigrama establecido, este además de estar desactualizado no tiene la atención por parte de ninguno de los miembros de la empresa, incluso algunos de ellos no lo conocen.
- La empresa no cuenta con ningún tipo de manual tanto en materia de funciones, procesos o procedimientos que se realizan en la empresa.
- Su estructura o los cargos de la empresa son modificados en función de la cantidad o volumen de trabajo, dejando atrás la evaluación del desempeño de los empleados quienes pueden ser despedidos porque el trabajo no alcanza para soportar su cargo.
- MTA de Colombia SAS es totalmente centralizada debido a que las decisiones en cualquier campo de la empresa son tomadas única y exclusivamente por el propietario de la misma, en este caso quien ejerce la Gerencia General.

6.5.3 Recomendaciones

- Actualizar la estructura de la empresa a través del mejoramiento de su organigrama y de ser necesario, la realización de uno nuevo que refleje la

situación actual de la compañía y hacerlo conocer ante cada uno de los miembros de MTA de Colombia SAS.

- Crear manuales que sean benéficos para la empresa, incluidos los de funciones y procesos.
- Dejar de lado la remoción de cargos por el volumen de trabajo e implementar un sistema en donde los empleados que posean el mejor desempeño y sean benéficos para la empresa sean los que permanezcan en ella.
- Hacer de lado el sistema descentralizado y hacer un diseño de estrategia en donde las decisiones no las tome solo el propietario de la empresa, si no que haga por consenso o mayoría de un grupo creado con este fin.

6.6 GESTIÓN DE PRODUCCIÓN.

Con respecto a la gestión de producción en MTA de Colombia SAS, no se ha creado un proceso en el cual se tengan indicadores definidos ni una adecuada logística para llegar de una manera efectiva al cliente ya que se trabaja de una forma reactiva, pues depende de lo que soliciten los clientes y no depende de un proceso ni de una logística ordenada lo cual en ciertas ocasiones hace que el trabajo se vuelva lento y se generen errores con posibles cuellos de botella cuando se está desarrollando un proyecto lo que repercute en el desperdicio tanto de material como de tiempo del mismo.

Este análisis se realizó después de aplicar la matriz MMGO que arrojó un resultado de 30.21% ubicando este componente en estadio dos.

6.6.1 Potencialidades.

- La empresa se esfuerza por entregar los proyectos en los tiempos requeridos, y hacer seguimiento de la labor desarrollada, por medio de los supervisores que se contratan temporalmente para esa labor.
- La empresa ofrece a sus clientes un proyecto ajustado a sus necesidades, y trata de hacer recomendaciones de cómo debería enfocarlo.
- El gerente por medio de sus 10 años de conocimiento cuenta con experiencia en el campo de los proyectos informáticos, que contribuyen al desarrollo de proyectos mayores.

- La empresa cuenta con largos plazos para la cancelación de la mercancía que requieren los proyectos y con personal subcontratado que cobra por determinada obra y con los cuales se pueden fijar diferentes tarifas.
- Se tienen en cuenta con la opinión de los clientes para desarrollo de un proyecto.
- Se cuenta con alianzas estratégicas con empresas de diferentes sectores como por ejemplo CDP de Colombia para desarrollar proyectos más globalizados como la venta de equipos activos, el suministro y el montaje de cableado y la puesta en marcha de redes.

6.6.2 Oportunidades de mejora.

- Se desconoce por estadísticas los tiempos en que se ejecuta los proyectos.
- No se cuenta con un equipo de profesionales adecuado para llegar a atender proyectos más grandes.
- No se cuenta con una logística organizada, solo se actúa cuando es necesario.
- Inexistencia de un plan de operaciones.

6.6.3 Recomendaciones.

- Establecer los procesos que corresponden a la gestión de producción, implementando una mejora en la logística para así poder ofrecer un mejor servicio.
- Investigar la información que se conoce adaptarla y retroalimentarla para hacer capacitaciones en cableado estructurado, redes, y equipos de protección de energía a los miembros del dpto. de ingeniería.
- Contar con la participación de personas especializadas en el desarrollo de nuevos proyecto enfocados redes de comunicación como ingenieros eléctricos ingenieros de sistemas, ingenieros de redes y personas especializadas en informática.

- Crear un plan de operaciones que vuelva más eficiente la operación de la empresa, automatizando los procesos internos, para agilizar la puesta en marcha de los proyectos

6.7 GESTIÓN FINANCIERA.

En el componente financiero de MTA de Colombia SAS, se concluye que la empresa no cuenta con un plan financiero que posea un presupuesto proyectado para la realización de actividades correspondientes a la compra de materiales, gastos de personal y de ventas, tampoco se realizan flujos de caja para estimar los ingresos y egresos que la empresa debe tener durante un periodo de tiempo determinado.

Por tal motivo las decisiones financieras son tomadas única y exclusivamente por la gerencia, pues ella se basa en la dinámica diaria del ingreso de dinero y la salida del mismo para tomar las decisiones correspondientes a cancelación de obligaciones adquiridas o para la realización de nuevas inversiones que son necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa, aunque en ocasiones la gerencia no tiene en cuenta las sugerencias realizadas por el Dpto. de Contabilidad para la adquisición de algunas inversiones que son costosas y pueden afectar la liquidez de la empresa.

Por otro lado contablemente la empresa está organizada de acuerdo a los parámetros establecidos por la ley, para cumplir con lo estipulado en la misma en cuanto a la organización de la información contable como para la presentación de la información ante diferentes entidades que estén interesadas en conocer los resultados operacionales y la verdadera situación económica de la misma, contratando los servicios de un contador y un asistente que se encargan de mantener al día las obligaciones de tipo legal.

Este análisis se realizó después de la aplicación de la matriz MMGO la cual arrojó un resultado de 31.71% ubicando este componente en estadio dos.

6.7.1 Potencialidades.

- La empresa cumple con los parámetros establecidos por la ley para funcionar correctamente.

- Se maneja un programa contable, que facilita el orden de la información contable y genera los informes necesarios para presentarlos ante diferentes entidades.
- Se cuenta con los informes financieros ajustados.
- Se mantienen buenas relaciones con entidades financieras las cuales en su momento han proporcionado préstamos que han contribuido para el financiamiento de proyectos.
- Se mantienen muy buenas relaciones con los proveedores quienes dan algunas facilidades para la cancelación de obligaciones.

6.7.2 Oportunidades de mejora.

- No se tienen fechas establecidas de cobro de cartera ni pago a proveedores, lo cual genera un desorden en cuanto a la liquidez de la empresa por qué no se sabe cuando ingresara dinero ni cuándo saldrá de la misma generando algunas veces una dinámica de incumplimiento.
- El gerente no tiene en cuenta las sugerencias que las personas del departamento contable aportan, como el contador y la asistente contable, los cuales trabajan medio tiempo y tienen conocimiento de las ventajas y desventajas de ciertas adquisiciones.
- No se cuenta con flujos de caja programado, lo cual no permite conocer con que liquidez cuanta la empresa para el desarrollo de nuevos proyectos.
- La empresa siempre esta sobregirada, lo cual dificulta las facilidades para adquirir prestamos pues no tiene un buen comportamiento financiero.
- No hay un plan financiero a futuro, en el cual se establezcan los objetivos que se quieren alcanzar a un largo, mediano y corto plazo, con respecto a nuevas inversiones, generación de nuevos gastos e ingresos.

6.7.3 Recomendaciones.

- Se debe contratar una persona que construya un plan financiero y maneje los recursos de la empresa.

- Se debe depurar los procesos contables para que se genere información exacta y real para la toma de decisiones.
- Se debe realizar un presupuesto integrador y coordinador que se exprese en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de la empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la gerencia.
- Se debe construir un modelo para costear los proyectos para que de esta manera se pueda tener una mejor valoración de cuanto se va invertir tanto en recursos monetarios como en recursos físicos.
- Se debe construir los flujos de caja, y establecer las políticas de cobro a clientes y pago a proveedores y otras obligaciones para la determinación de la liquidez con que cuenta la empresa.

6.8 GESTIÓN HUMANA.

Aunque MTA de Colombia SAS se desenvuelve en el sector de redes y comunicaciones y su actividad está fundamentalmente relacionada con tecnología, esto no significa que se encuentre ajena a que el Recurso Humano en una empresa es eje fundamental de su crecimiento y evolución.

Por lo tanto estar a la vanguardia en las técnicas y programas en cuanto a este aspecto se refiere, en la actualidad es un factor diferenciador de las empresas exitosas y que cuentan con el mejor recurso Humano tanto en materia de ser el más calificado y capacitado como el que trabaja con sentido de pertenencia en la compañía ayudando a su desarrollo en cada uno de los campos de la misma.

Es por esto que estudiar y hacer un análisis detallado de lo que se vive día a día en MTA de Colombia SAS con respecto a lo que marca el progreso del Recurso humano es factor de gran relevancia para la empresa.

La gestión humana de la empresa en términos generales se encuentra cumpliendo con los aspectos básicos, debido a que se cumplen elementos como capacitación, remuneración, y contratación de acuerdo con lo establecido en la ley.

La calificación dada después de la aplicación del Modelo MMGO en este componente es 28,97%. Ubicándose en estadio dos.

6.8.1 Potencialidades

- MTA de Colombia SAS presta mucha atención a que el personal que se vincula con la empresa posea valores como: el respeto, honestidad, sinceridad y en general un conjunto de características y aptitudes que beneficien y fortalezcan el clima organizacional.
- Se realiza una evaluación en el proceso de selección en donde se emplean los instrumentos adecuados tales como: entrevistas, pruebas físicas en el caso de la compañía enfocadas hacia la revisión médica, y la comprobación de los datos proporcionados por el aspirante en su hoja de vida.
- Los contratos se realizan teniendo en cuenta parámetros o modelos. No se realizan al gusto de ninguno de los miembros de la organización.
- La empresa tiene como postulado fundamental que si este ente obtiene más ingresos por ende el Recurso Humano de la empresa de igual forma es compensado, tanto así que existen bonificaciones cuando estos casos ocurren.

6.8.2 Oportunidad de mejora.

- Aunque la empresa cuenta con Misión y Visión esta no es acorde a los que quiere la empresa, es decir se encuentran totalmente desenfocadas y desactualizadas.
- No existe Plan Estratégico de la Gestión Humana en la empresa, por ende con cuenta con programas de Bienestar social y Salud ocupacional.
- A pesar que tiene ciertos parámetros en sus procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y entrenamiento. Hace falta la organización de estos procesos en un programa en el cual estén debidamente documentados y puedan posteriormente ser consultados.
- El gerente es quien hace seguimiento al recurso humano de la empresa, a su adaptabilidad en la misma, por esto este aspecto ha sido manejado de manera informal y sin tener presente indicadores que permitan una medición a parte de la cualitativa usada por el gerente.
- No existe la documentación adecuada de las funciones de cada cargo, del perfil de la persona requerida para el mismo.

6.8.3 Recomendaciones.

- Efectuar una capacitación acerca de cómo se debe realizar una Misión y Visión, e incentivar a que cada uno de los empleados presente su propuesta para que posteriormente sea escogida, la que este más acorde con el Core Bussines de la empresa.
- Contratar una consultoría en el campo de bienestar social y salud ocupacional, para prevenir posibles riesgos y conflictos que puedan presentarse en MTA de Colombia SAS.
- Organizar de manera más específica (escribir y archivar) cada uno de los procesos involucrados en la búsqueda de un nuevo empleado, tales como selección, contratación entre otros. De esta manera podrá llevarse un mejor control de cada paso.
- Crear indicadores que permitan acompañar la calificación cualitativa que hace el gerente de la adaptabilidad y desempeño tanto de los nuevos como antiguos empleados.
- Desarrollar un proceso de descripción de cargos donde se detalle, las diferentes actividades, funciones y responsabilidades que debe cumplir el empleado que ocupe cada el puesto de trabajo.
- Plantear y efectuar un proceso formal de bonificación, donde el empleado se sienta motivado al cumplimiento de sus actividades y al mejoramiento de la empresa. De esta forma inculcar en los mismos, que el beneficio de empresa es el beneficio del empleado.

6.9 EXPORTACIONES.

Este componente del análisis situacional no aplica dentro de la empresa, debido a que MTA de Colombia SAS dentro de sus actividades no exporta ningún tipo de producto o servicio.

Por lo anterior este componente de deja en cero, tal y como lo indica el Modelo MMGO.

6.10 IMPORTACIONES.

La empresa MTA de Colombia SAS maneja sus sistemas de importaciones por medio de pedidos especiales de acuerdo a los requerimientos del cliente, por lo cual la organización recibe insumos de otros países y necesita provisiones de otras instituciones, aunque el manejo de importaciones sea de baja rotación en la institución de acuerdo a lo que se nombra anteriormente.

En esta área encontramos que la mayoría de sus componentes se encuentran en estadio uno, con una calificación general del componente de 23.81% lo cual se debe al bajo manejo o esporádicas importaciones en la organización.

6.10.1 Potencialidades.

- En las áreas que más se destacan en este componente es: importación justo a tiempo, flujos de información y control ya que es necesario comparar materiales de buena calidad en el campo de redes y comunicaciones por la exigencia constante que se presenta en el mercado.
- La empresa realiza estudios de materiales con los cuales debe contar a la hora de realizar un servicio oportuno y completo así sus clientes, por lo cual es necesario establecer cantidades exactas de materiales en sus procesos de montaje.
- La empresa cuenta con el proceso de los trámites pertinentes para la importación de la mercancía, obteniendo de esta manera un mecanismo de justo a tiempo de los productos que se requieren.
- Se tiene en cuenta los registros de importación que se han realizado durante un año, dándole de esta manera una forma de control de los productos que son necesarios solicitar por medio de la importación
- Se maneja un grado de confiabilidad en el proveedor sobre las normas y calidad del producto debido a que se recurren a personas con las cuales se han realizado negocios con anterioridad.

6.10.2 Oportunidades de mejora.

- La empresa no realiza constantemente este proceso debido a que, por pedidos especiales es que se toma esta determinación, por lo cual en algunos aspectos de la matriz se ve afectada como: normas técnicas; análisis de proveedores, políticas de importaciones de tramites; logística de importación.
- La empresa no cuenta con un proceso estricto en las normas fitosanitarias en la importación de los productos, en parte porque no es repetitivo este proceso y también por falta de información.
- La empresa solo cuenta con unos proveedores específicos a los cuales les hace las compras por lo cual no se preocupan de ampliar su lista de distribuidores.
- La empresa no tiene en cuenta políticas de importación en el sector en el cual se desenvuelven afectando en algunas ocasiones la información de buenos precios debido a que se puede dar tratados de libre comercio en los productos que maneja MTA de Colombia SAS.
- La empresa no se encarga de la parte logística de los productos que llegan al país, porque los procesos son directamente manejados por el proveedor.

6.10.3 Recomendaciones.

- Se recomienda buscar información oportuna y acertada en el aspecto de las normas y procesos de importación por medio de la red o mecanismos competentes que contribuyan al buen desempeño y en algunos casos dichos datos son gratuitos.
- Ampliar el portafolio de proveedores por medio de la red, o medios de recomendación por personas expertas dándole así mayores oportunidades de precio y calidad de productos.
- Si se va a aumentar el proceso de importaciones es necesario que una persona se encargue de los cambios políticos y tratados de libre comercio ya que así puede darle ventajas competitivas si se maneja la información oportunamente.

6.11 LOGÍSTICA.

La logística de MTA de Colombia SAS es dirigida básicamente por el gerente, él es quien subcontrata la mano de obra y se encarga de buscar los proveedores para hacer los pedidos por medio de su asistente así como se encarga de subcontratar un supervisor que dirige y la distribución de material y de tiempos del personal.

Pero no hace parte de un mínimo plan de la cadena de abastecimiento ya que para atender las necesidades de un cliente o ejecutar un proyecto se hace la logística en el momento requerido no aplicando funciones integradas que contribuyan a un mejor desempeño en este campo.

Este análisis se realizó después de la aplicación de la matriz MMGO arrojando una calificación de 16.20% ubicándose en estadio uno.

6.11.1 Potencialidades.

- No se manejan inventarios, ya que solo se adquiere lo necesario en cada proyecto, esto con el fin de no tener excedentes ni mercancía que no se pueda volver a utilizar.
- Se conoce con que proveedores se puede conseguir los mejores precios y condiciones de pago.
- Se subcontrata los servicios de entrega de material los cuales suelen ser económicos.

6.11.2 Oportunidades de mejora.

- No hay personas responsables de la logística, solo las personas que se han asignadas por la gerencia, pero no hay alguien que desempeñe esta labor ni que sea especializada en el tema.
- No se han tomado capacitaciones con respecto al tema de logística, lo que hace que no se tenga un verdadero conocimiento de cómo se debe emplear.
- No hay sistema de costeo real, para estimar cuánto cuesta ejecutar un proyecto.

- No hay coordinación para las funciones logísticas, que permitan una mayor agilidad y efectividad en los procesos asociados a la ejecución de un proyecto.

6.11.3 Recomendaciones.

- Desarrollar un plan de logística, que contenga estrategias para la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios, así como todo el flujo de información asociado.
- Buscar un sistema para costear cada proyecto para que de esta manera se pueda llegar a tener un mejor control de los insumos y de las personas que se requieren para ejecutarlo.
- Coordinar entre áreas la logística para facilitar la ejecución y la correcta entrega de los proyectos.

6.12 ASOCIATIVIDAD.

MTA de Colombia SAS ubicada en el sector de redes y comunicaciones ha generado confianza a partir de los años de experiencia que lleva en el mercado así sus clientes y proveedores, contribuyendo en el impacto de la economía en el sector nombrado al cual pertenece la organización.

La empresa ha concentrado sus esfuerzos en la construcción de un líder integro el cual tiene conocimientos de redes y comunicaciones para el crecimiento y competitividad de la organización, este manejo que ha dado la gerencia ha sido de una manera informal debido a que algunos aspectos como procesos de innovación de la organización se manejan desde la parte empírica es decir a partir de las experiencias que el gerente en este caso Mauricio Soto a tenido en dicho campo.

La calificación general del componente es 45.46% por lo cual se encuentra ubicado en el estadio dos de la clasificación del sistema MMGO. Por lo cual es necesario implementar indicadores en la elaboración de proyectos.

6.12.1 Potencialidades.

- La empresa se destaca en aspectos como: factores de compromiso; y factores importaciones de éxito en la asociatividad.
- La empresa maneja un grado de seriedad en los tratos que se pacten con empresarios o gremio, dándole reconocimientos en el sector en el cual se desenvuelven debido a que es una pyme que tiene un grado de reconocimiento en el mercado y sus ventajas de manejo de productos con calidad han hecho de su permanecían en el mercado, diferenciándola de la competencia.
- Cuenta con información pertinente al manejo y estrategias del negocio en las manos de las personas encargas de esta actividad, demostrando de esta manera un control de dicho mecanismo.
- En la empresa se encuentra a un gerente con mentalidad abierta lo cual indica que las sugerencias suministradas por los trabajadores se tendrán en cuenta para el desarrollo de la organización.
- Las experiencias laborales, elaboración de estrategias y decisiones del mercado han hecho que el gerente aumente la productividad de la empresa.

6.12.2 Oportunidades de mejora.

- La mayoría de sus estrategias y objetivos van ligados al día a día y no a la proyección, dándole desventaja debido a que no se tiene una visión a futuro de lo que puede ser el sector de redes y comunicaciones.
- Se maneja muy poca comunicación sobre la información de la empresa debido a que se centraliza el poder de las actividades al gerente.
- No se tiene información suficiente de sus competidores a pesar de que se maneja una base de datos.

6.12.3 Recomendaciones.

- Es necesario que la empresa realice programas, estrategias, y procesos con visión futurista, por medio de sus estados contables ya que de esta manera se

tiene conocimiento del dinero disponible para la realización de proyectos a partir de estos estudios.

- A partir de la gerencia determinar cual información puede ser de conocimiento público dentro de la empresa, determinar las personas más confiables para que manejen la información confidencial y de esta manera no se centralice en una sola persona las actividades, debido a que se podría ver afectada la empresa. Esto le dará un mejor manejo ya que se pueden generar nuevas ideas de las personas que están a cargo de estos datos.
- La empresa deberá explotar la base de datos que posee, de esta manera se observara el posicionamiento de sus competidores dándole un mejor enfoque a la información que posee la organización.

6.13 COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN.

Debido a la razón de ser de MTA de Colombia SAS la comunicación e información se constituyen en dos factores determinantes, que influyen en gran parte en la imagen de confianza que pueden proyectar hacia las personas que visiten sus instalaciones o analicen la situación en la que se encuentra la empresa. Sean estas personas clientes o no al ser una empresa de redes y comunicaciones, se supone que el ejemplo empieza por casa.

Por lo tanto el desarrollo en este campo influyen de manera directa en la situación de la empresa, para de esta manera mostrar que lo que se ofrece a los clientes no es el simple hecho de otorgar un servicio sino que la empresa está aplicando también estos servicios en su ámbito interno hasta donde sea posible.

La calificación de este componente según el Modelo MMGO es 39,70% lo cual significa que se encuentra en estadio dos.

6.13.1 Potencialidades.

- La comunicación de la empresa en materia de reuniones, se encuentra organizada de tal forma que cada uno de los participantes expresa sus opiniones dependiendo del conocimiento que tenga sobre el o los temas a tratar, es así que la participación no se da de forma indiscriminada si no teniendo en cuenta estos parámetros.

- Al ser una empresa con solo siete empleados la comunicación verbal se facilita, debido a la comodidad en el desplazamiento entre cada una de las oficinas de los trabajadores.
- Aunque no se cuenta con un sistema de clasificación de información estructurado, se cuenta con un archivo en donde se separa en carpetas la información y de cierta forma permite llevar más ordenados los registros importantes para la empresa.

6.13.2 Oportunidades de mejora.

- La redacción de los documentos está centralizada en el Gerente General por lo tanto no se ha creado una cultura de aprendizaje en este campo.
- Aunque la empresa cuenta con página web, sus empleados y Gerente General toman la actitud como si no existiese debido a que según su criterio no muestra la imagen que quiere proyectar la empresa.
- MTA de Colombia SAS no posee intranet por lo tanto el manejo de la información de la empresa se hace a través de un servidor público.

6.13.3 Recomendaciones.

- Realizar un diagnostico acerca del nivel de redacción que tienen los empleados de la empresa para de esta manera si el nivel no es alto buscar alternativas de capacitación, pero de ser caso contrario para nombrar un comité de redacción y que esta función no esté exclusivamente en manos del Gerente.
- Rediseñar la pagina web de la empresa según los requerimientos de la misma. De esta forma este portal reflejara lo que quiere transmitir la empresa en cuanto a información, imagen, servicios y cada uno de los temas que sean considerados necesarios.
- Implementar una intranet en la empresa, para hacerse a un habito de utilización de recursos tecnológicos y además anticiparse a un posible crecimiento en el número de personal de la empresa haciendo que la comunicación verbal sea más difícil.

6.14 INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO.

A partir del campo en el que se desenvuelve MTA de Colombia SAS (redes y comunicaciones) se observa por medio del estudio del MMGO, que la empresa está en etapa de cambio en la innovación de sus procesos debido a que en el área en la cual se desenvuelve la organización exige que sus mecanismos sean eficientes y eficaces para la atención de sus clientes , por lo cual en la actualidad se encuentra en etapa de transformación tanto en cultura innovadora hacia sus empleados como en el cambio de tecnologías.

La calificación general del componente es 42.36% por lo cual está en el estadio dos de la clasificación del sistema. Por lo anterior es necesario de creación de estrategias oportunas en esta área debido a que se ve afectado en el desarrollo y crecimiento de la empresa.

6.14.1 Potencialidades.

- MTA de Colombia SAS se destaca por la creación y seguimiento de la cultura organizacional, a partir del reconocimiento que posee las ventajas de la creación de estrategias innovadoras para el beneficio de la organización, a partir de espacios que se generan para los trabajadores en donde pueden exponer sus ideas para el desarrollo y sosteniendo de los planes o sugerencias.
- La realización de la venta antes y después son aspectos importantes en la organización. En donde se escucha al cliente en primera instancia, las condiciones en las cuales desea el producto y servicio de telecomunicaciones. Y después del proceso de logística que implementa la empresa para tener al cliente satisfecho con el producto solicitado. Se realiza un pequeño seguimiento en el cual se observa las condiciones en las que se encuentra el producto.
- La organización mediante expertos o conocedores del tema han realizado proyectos y planes de mejoramiento, por lo cual por medio de la consultorías y a partir de estos diagnósticos es que el gerente y otras personas han realizado cambios organizacionales en la empresa.
- Por medio de los grupos de trabajo la organización realiza planes de negocio y de acuerdo a esto se determina funciones, deberes y objetivos que se deben cumplir a la hora de la venta o por medio de las licitaciones que realiza la organización.

6.14.2 Oportunidades de mejora.

- La concentración del poder y las actividades en la gerencia son obstáculos para el crecimiento de la organización.
- La organización en las estrategias de negocio no es continua ni organizada.
- Los planes de negocios no poseen diversidad de opciones por lo cual hace que se limiten las decisiones y oportunidades.

6.14.3 Recomendaciones.

- Se observa que la gerencia en gran parte es la que maneja los conocimientos y habilidades que se realizan en esta área por lo cual es importante que ejecute un plan de reorganización de personal en el cual se determinen funciones y actividades para los trabajadores, disminuyendo de esta manera la centralización del poder.
- La implementación de esquemas cronogramas, recopilación de ideas y proyectos posibles son aspectos que deben cobrar mayor importancia para que de esta manera ayuden a coordinar e identificar los procedimientos acertados y se convierta en una ventaja competitiva.
- Es necesario crear planes de negocio en los cuales se encuentren involucrados indicadores como, la calidad, el costo de cada uno de los proyectos. De esta manera se tienen varias opciones y se toma la decisión más viable.

6.15 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.

Este tema se ha convertido en una tendencia que sigue en constante auge, hasta el punto que cada día son más las empresas que están optando por implementar un programa de responsabilidad social que les permita proyectarse no solo a nivel nacional si no internacional.

Pero este aspecto es un poco más difícil para las PYMES, grupo donde se encuentra MTA de Colombia SAS debido a que en su mayoría estas empresas no cuentan con el capital suficiente para la creación de este programa haciendo que por esta razón no lo implementen. Es por esto que MTA de Colombia SAS hasta el

momento se ha visto afectada por esta propensión a la no estructuración de un programa de Responsabilidad Social empresarial dejando atrás los beneficios que a largo plazo puede proporcionarle.

Otro aspecto que está afectando a MTA de Colombia SAS por su falta de un programa de RSE, es la pérdida de beneficios fiscales los cuales son otorgados por el gobierno como mecanismo de incentivo para las empresas.

La aplicación de MMGO para este componente arrojó que se encuentra en estadio uno con calificación de 21, 63%.

6.15.1 Potencialidades.

- La disposición con la que cuentan los directivos de la empresa hacia el planteamiento y ejecución de un programa de Responsabilidad Social acorde con el Core Business de la empresa.
- Aunque no se encuentra escrito, en la empresa se ha creado una cultura de respeto por la propiedad intelectual promoviéndose de manera informal en cada uno de los empleados que hacen parte de MTA de Colombia SAS.
- MTA de Colombia SAS a través de su Gerente y de algunos empleados como la encargada del área financiera conocen de políticas de inversión social a través de programas como un Techo para Mí País aunque no se encuentren vinculados con estos.

6.15.2 Oportunidades de mejora.

- La empresa no posee conocimientos acerca de lo que debe realizarse en materia de política ambiental, por lo tanto no conoce de temas como: Prevención y uso eficiente de los recursos. Y de esta forma al no tener las bases sobre este tema, por ende no realiza actividades de promoción del mismo.
- Los empleados se encuentran expuestos a la ocurrencia de un accidente y que la empresa no cuente con los mecanismos necesarios ni de prevención, ni de respuesta debido a que no existen planes de seguridad industrial y capacitación sobre el tema.
- Falta control en los desechos resultantes tanto de la actividad de la oficina como del proceso productivo debido a que no se realiza clasificación de las basuras, ni control sobre los materiales usados.

6.15.3 Recomendaciones.

- Capacitar a los empleados acerca de la política ambiental que debe incorporarse a la empresa a través de cursos que no necesariamente tienen que ser pagos, ni presenciales. Pueden tomarse a través de entidades como el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE) quien de forma virtual ofrece cursos.
- Crear planes de prevención y acción en caso que ocurriera un accidente en la empresa, estos planes pueden lograrse si los empleados conocen a que riesgos se encuentran expuestos. Por lo anterior el Sena a través de su plataforma virtual ofrece cursos tales como:
 - Seguridad en riesgo eléctrico: Filosofía de la prevención
 - Factores de Riesgo y Prevención de Accidentes.

Los cuales pueden orientar de forma detallada a los miembros de la empresa acerca de lo concerniente a este campo.

- Establecer acciones que no necesariamente deben ser de gran magnitud. En principio con la ubicación de las respectivas canecas de manejo de desechos se pueden realizar actividades que contribuyan al mejoramiento en esta área.

6.16 INFORME INTEGRAL.

Después de realizar cada uno de los componentes en conjunto con el gerente general el señor Mauricio Soto y dejando sin diligenciar el de exportaciones debido a que la empresa no realiza esta actividad La empresa se encuentra ubicada en estadio dos con una calificación promedio de 30.93% haciendo que esta sea un organización que tiene como características; el manejo informal de las funciones y la no documentación de sus estrategias. A partir de allí pueden desarrollarse en términos del informe integral la respetiva problemática, potencialidad y las recomendaciones pertinentes para el mejoramiento de dicha empresa.

6.16.1 Potencialidades.

- Es importante resaltar que componentes como la asociatividad e innovación y conocimiento, se encuentran como las dos potencialidades de la empresa. Debido a que en la primera por ejemplo MTA de Colombia SAS realiza en

ocasiones para su actividad de licitar, uniones temporales que permiten que dos empresas realicen una propuesta conjunta para la adjudicación y posterior ejecución de un contrato, mostrando la cooperación como un factor tenido en cuenta por MTA de Colombia SAS.

- Innovación y conocimiento es otra de las fortalezas de la empresa, debido a que el conocimiento se ha obtenido más que por lo académico por la parte práctica, los miembros de la organización reconocen que es importante la parte de formación a través del conocimiento teórico pero este es un proceso que se está pensando en implementar y más teniendo en cuenta que llevan un paso ya avanzado con las experiencias reales que como empresa han tenido durante sus 10 años de actividad.

6.16.2 Ruta de Mejoramiento

La ruta de mejoramiento se fundamenta en tres niveles, los cuales fueron clasificados en acuerdo con el gerente general de MTA de Colombia SAS. Dichos niveles se describen de la siguiente manera:

- Nivel 1: Conformado por los dos componentes base de la consultoría, debido a que son los que se desarrollarán dentro del plan de mejoramiento que será expuesto en el numeral 7.

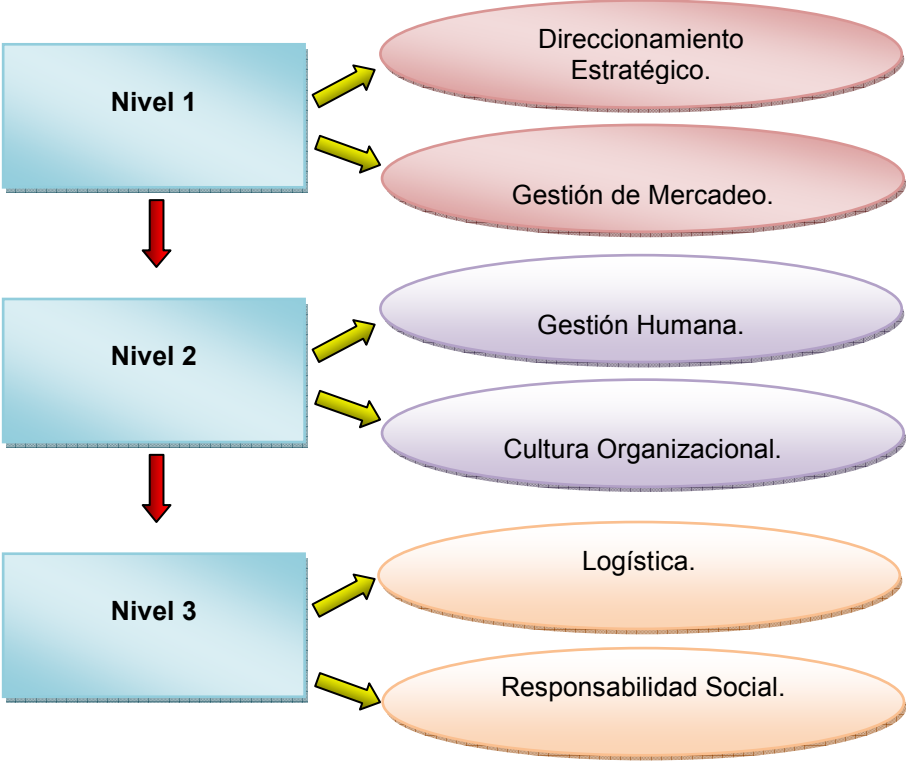
El primero, Direccionamiento Estratégico con el objetivo de elaborar un plan de acción a través de la utilización del Balanced Scorecard y Modelo para la Elaboración del Plan estratégico.

Seguido por la Gestión de Mercadeo cuyo objetivo estará encaminado al planteamiento de un plan de mercadeo a través de las Cuatro P.

- Nivel 2: Detallado en la gestión Humana y Cultura Organizacional de la empresa, en donde a pesar que no se plantearan en el plan de mejoramiento de la consultoría se verán involucrados, debido a que el Talento Humano y que tanto aceptan los cambios propuestos ayudaran a que dicho plan sea satisfactorio para cada una de las partes de MTA de Colombia SAS.
- Nivel 3: Componentes que se ubican en estadio uno de la clasificación dada por el modelo MMGO, pero que a pesar de esto no son el objeto en primera instancia del plan de mejoramiento debido a que a través del desarrollo de la consultoría se llegó a la conclusión que dichos componentes mejorarían a través del mejoramiento de los de nivel 1 creándose un efecto cadena

Teniendo en cuenta lo anterior, en la siguiente figura se realiza la clasificación correspondiente:

Figura 34. Diagrama de Oportunidades de Mejora.



PARTE III

7. DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

En primera instancia y antes de iniciar con el diseño detallado del plan de mejoramiento que se quiere proponer , es importante mencionar que aunque existen tres componentes ubicados en estadio uno, resultantes del análisis mediante el modelo MMGO (logística, responsabilidad social e importaciones) en conjunto con el gerente general se llego a la conclusión de que la ubicación de los dos primeros es resultado de la falta de estrategias y de un direccionamiento formal, mientras que la ultima es en razón de que las importaciones se realizan esporádicamente.

Por lo tanto se pretende a continuación realizar la propuesta de mejoramiento enfocada hacia el direccionamiento estratégico y parte del plan de mercadeo, para de esta manera crear un efecto cadena en los tres componentes nombrados en el párrafo anterior.

7.1 Plan de mejoramiento MTA de Colombia SAS

7.1.1 Propuesta de la misión y visión

Teniendo en cuenta la primera fase para la elaboración del plan estratégico, a continuación se plateará la misión y visión sugeridas para MTA de Colombia SAS. En las cuales se quiere reflejar lo que pretende alcanzar la empresa a través de su plan de mejoramiento.

MISIÓN

Proveer servicios profesionales en la ejecución de proyectos de ingeniería en telecomunicaciones, apoyados en el continuo mejoramiento y aprendizaje de los procesos implícitos en nuestra labor, comprometidos a ofrecer a nuestros clientes la experiencia, calidad, altos niveles de conocimiento y personal altamente calificado.

VISIÓN.

En el 2014, obtener 0,33% de participación en el mercado de las telecomunicaciones, generando ingresos por más de \$1.500.000.000, que contribuyan a la estandarización y certificación de los procesos, incursionando con nuevas líneas de negocio siendo reconocida por su excelencia en la prestación de servicios y por su equipo de trabajo.

7.1.2 Definición de los valores corporativos

Debido a que la empresa hasta el momento del análisis no contaba con valores corporativos, a continuación se presenta la propuesta de los mismos, con el fin de inculcar en los empleados de MTA de Colombia SAS cada uno de ellos y de esta forma crear un mejor ambiente tanto interno como con los clientes de la organización.

ETICA: En cualquier actividad de nuestra vida, el principio fundamental con el cual procederá MTA De Colombia SAS, estará enmarcado bajo el principio de la ética y las mejores prácticas tanto internas como externas.

COMPROMISO: Estar atentos e identificados con las necesidades de nuestros clientes, tantos internos como externos, proporcionando soluciones a las necesidades que se presentan durante la realización de nuestra labor.

CALIDAD: Los procesos de la empresa están concebidos bajos los más altos estándares de calidad, los cuales nos permiten generar los valores de confianza y seguridad requeridos por nuestros clientes, comprometiendo así el proceso de recompra y convirtiéndonos en su aliado tecnológico.

APRENDIZAJE: Desarrollar un proceso de capacitación que permita fortalecer las habilidades, destrezas, conocimientos y valores del grupo de trabajo, lo cual permita depurar la labor misional de la organización.

7.1.3 Propuesta de valor

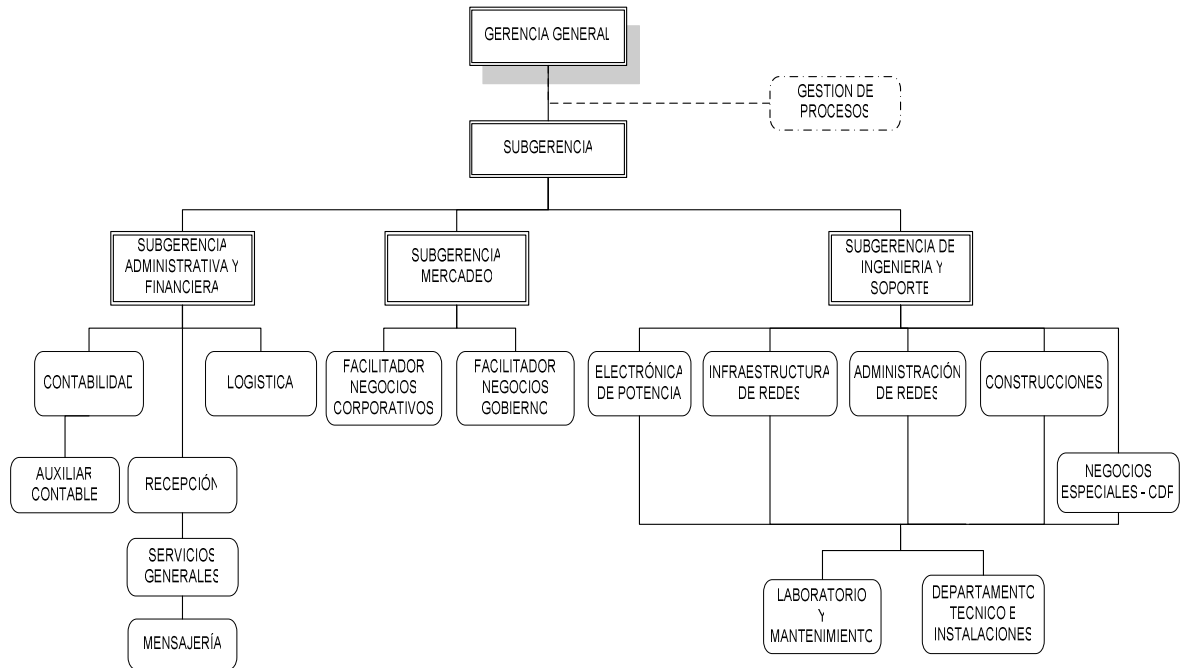
Tres son los pilares que hacen parte de la propuesta de valor que se plantea para la empresa:

Calidad en nuestro servicio, **compromiso** con el cliente y continuo **aprendizaje** en búsqueda de mejoramiento.

7.1.4 Definición de organigrama

A continuación se muestra el organigrama sugerido para la empresa, con el fin de tener un esquema formal, debido a que no se contaba con un diseño claro donde fuesen identificables las áreas de gestión y los responsables del cumplimiento de los objetivos.

Figura 35. Organigrama MTA de Colombia SAS



7.1.5 Planteamiento de la cadena de valor

A continuación se presenta una breve descripción de cada uno de los procesos de la cadena de valor y su respectivo diagrama propuesto para MTA de Colombia SAS.

➤ Nivel Estratégico

Gestión de Planeación Estratégica: En esta parte del proceso se van a crear las estrategias que seguirá la empresa durante los próximos 5 años, siendo este la brújula que determine el rumbo de la empresa, para alcanzar los objetivos y metas que se desea.

Gestión de Investigación y Desarrollo: En esta parte del proceso, conjuntamente con el plan de negocio se definirán los segmentos de mercado que se deben atacar, e investigar los nuevos productos y servicios que los clientes requieren así como los nuevos cambios que se produzcan en el mercado.

➤ **Nivel Misional**

Gestión de Mercadeo: En esta parte del proceso la organización define y ejecuta las acciones de mercadeo y promoción de la imagen institucional de los servicios y productos de MTA de Colombia S.A.S con el fin de aumentar las ventas

Gestión de Atención al cliente y asesoramiento: En esta parte del proceso, se le brinda al cliente el asesoramiento necesario en cuanto al producto y servicio que requiere para que conjuntamente se llegue a la mejor opción de negocio y posterior ejecución del proyecto.

Gestión Oferta y Diseño de Proyecto: En esta parte del proceso, la organización diseña la solución del cliente y hace su mejor oferta para ser aprobada y ejecutada.

Gestión Ejecución de Proyectos En esta parte del proceso, se planea la ejecución del proyecto teniendo en cuenta, los tiempos, mano de obra, los productos necesarios para la puesta en funcionamiento y marcha de dicho plan.

Gestión de Evaluación Satisfacción del Cliente: En esta parte se realiza un inspección de cómo se ejecuto el proyecto, se realizan visitas de evaluación y se realizan una encuesta al cliente de la labro realizada por la empresa.

➤ **Nivel de Apoyo**

Gestión Financiera y Contable: En esta parte del proceso, se tiene en cuenta la información financiera para la toma las decisiones necesarias para la adquisición de materiales, contratación de personal, y las posibles inversiones que se tengan en el futuro

Gestión Humana: En esta parte del proceso se selecciona el personal idóneo y competente, se capacita para que realice las labores afines a su cargo.

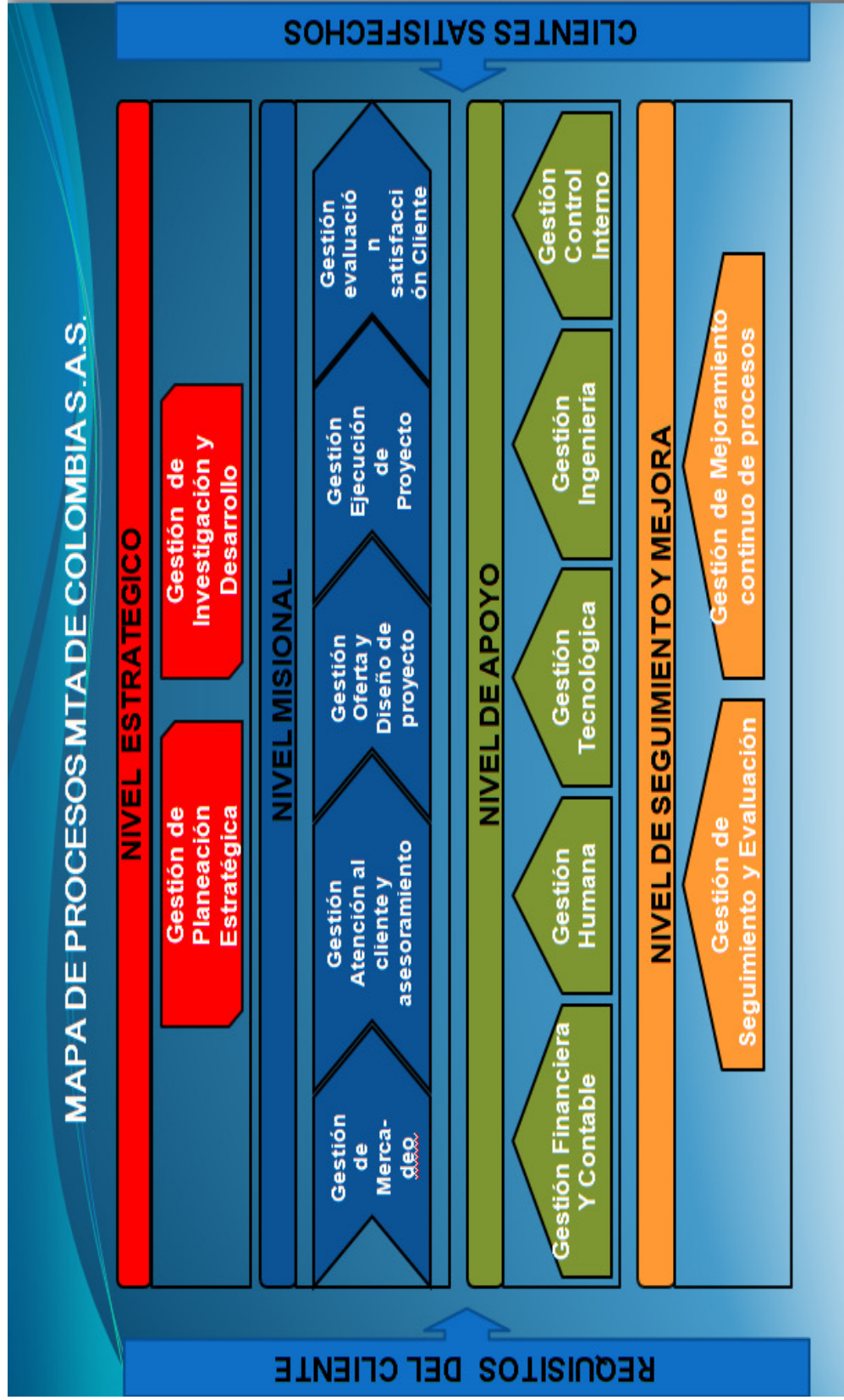
Gestión Tecnológica: En esta parte del proceso, se tiene en cuenta las herramientas tecnológicas que la empresa posee, tales como software, hardware, Internet, intranet, bases de datos las cuales son el apoyo realizar una eficiente gestión en los procesos internos y externos de la empresa.

Gestión de Ingeniería: En esta parte del proceso, se cuenta con los conocimientos y experiencia de los ingenieros eléctricos, electrónicos, de redes, sistemas, para soportar los proyectos que se presentan, también atender las quejas y reclamos de los clientes cuando así sea requerido.

Gestión Control Interno: En esta parte del proceso, se hacen retroalimentaciones de cómo cada área funcional ayuda a otra o si alguna área está interfiriendo en el correcto desarrollo de los procesos de la empresa.

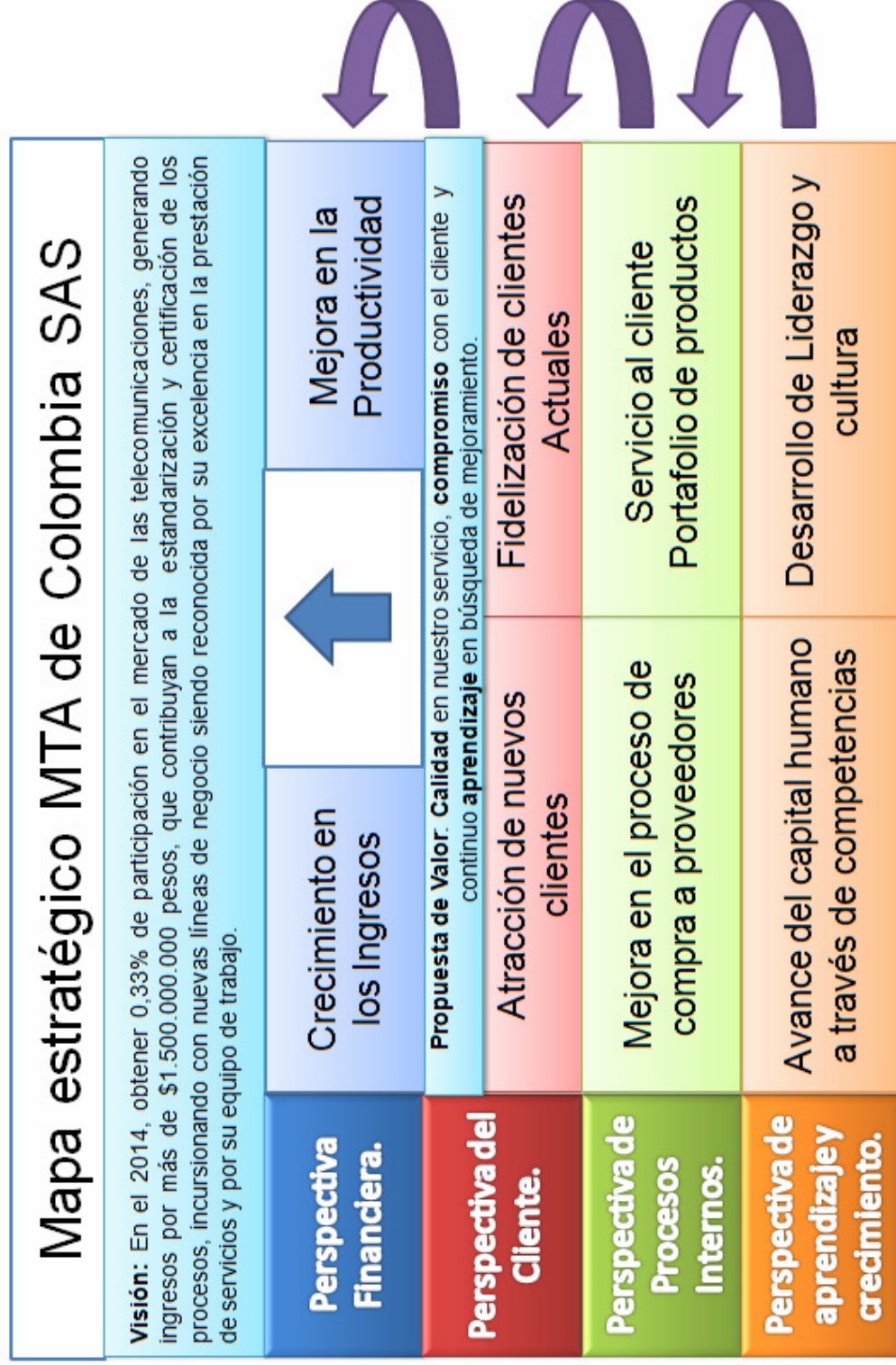
Gestión de Seguimiento y Evaluación: En esta parte del proceso, se evalúa cada una de las áreas de la empresa y sus respectivos procesos, se hacen los seguimientos y crean estrategias para corregir lo que no está articulando dentro del proceso de la empresa posteriormente se toman acciones para ajustarlo.

Figura 36. Cadena de valor MTA de Colombia SAS



7.1.6 Mapa estratégico.

Figura 37. Mapa estratégico de MTA de Colombia SAS



7.1.7 Plan de acción a través del Balanced Scorecard

Teniendo en cuenta que la estrategia que se plantea para ser implementada por la empresa se basa en la disminución de costos de sus productos y servicios, dando paso de esta manera a que se obtenga una ventaja frente a sus competidores y así lograr apoderarse de más licitaciones que representen mayores posibilidades de incrementar sus ingresos.

Es así entonces que partiendo de las cuatro perspectivas formuladas en el Balanced Scorecard, a continuación se presenta tanto de forma escrita como a través de una serie de esquemas, los objetivos planteados en el mapa estratégico, los cuales se han trazado en un periodo de cinco años. (2010 a 2015)

Seguido se proponen las metas que debe alcanzar MTA de Colombia SAS en el transcurso de 2010-2011 para el logro de sus objetivos. De igual forma, quienes son los responsables del cumplimiento de los mismos y se plantean los indicadores que permitirán medir el desempeño o progreso de la empresa en cuanto a lo planteado.

Para finalizar se muestra un esquema de Gestión integral que reúne las cuatro perspectivas a través de un puntaje y muestra cual es la calificación general de MTA de Colombia SAS en cuanto a cumplimiento de sus metas y objetivos hasta este momento.

7.1.7.1 Perspectiva Financiera

Fundamentada en dos enfoques, que apuntan a la mejora de la situación actual de la empresa en razón a los aspectos que se encuentran más afectados en la misma.

- Incremento de Ingresos: Una apertura más orientada hacia la **búsqueda de nuevas fuentes de ingresos**, dando paso a que se vea un crecimiento en la obtención de nuevas licitaciones, poniendo como objetivo un número determinado de clientes de este tipo a obtener. De igual forma es importante **conservar la excelente comunicación y relaciones que se tiene con los clientes actuales de la empresa**, para de esta forma conservar el 100% de los mismos que en este momento posee la empresa.
- Mejora de la productividad: Dada básicamente en la **reducción de la financiación externa**, a través de la implementación de un sistema de control en el cual se verifique la necesidad de la empresa para pedir préstamos o financiarse con terceros. De esta manera se empezaran a

definir prioridades en este aspecto y a evaluar que los gastos financieros adquiridos para aspectos personales de los accionistas de la empresa no afecten el caminar de la misma.

7.1.7.2 Perspectiva del Cliente

En este punto MTA DE COLOMBIA SAS, pretende establecer unas mejores prácticas para la gestión y la fidelización de los clientes los cuales son los que generan la dinámica del negocio y las entradas de dinero al mismo.

- Atraer nuevos Clientes: En este ítem, se pretende llegar a nuevos nichos o segmentos de mercado, utilizando diversos mecanismos que contribuyan a la captación de los mismos. Entre las herramientas que se pueden implementar se encuentran las bases de datos, la creación de una página web donde se den a conocer los casos de éxito de la empresa, contactos vía telefónica y permanente retroalimentación de los requerimientos de los clientes nuevos. Esta gestión de ser administrada por el departamento comercial el cual debe desarrollar un plan de mercadeo que incluya cada uno de estos aspectos.
- Fidelizar Clientes Actuales: Mediante la atracción de los clientes nuevos, se desea establecer mecanismos los cuales ayuden a mantenerlos fieles a la empresa, por tal motivo se desea hacer seguimientos a los clientes mediante visitas en las cuales ellos aporten sus inquietudes, sus posibles quejas y reclamos también manifiesten que sugerencias nuevas tienen y que requieren para sus próximos proyectos, los cuales serán asesorados por parte del personal especializado de la empresa.

7.1.7.3 Perspectiva de procesos del negocio

La empresa busca proporcionar un valor diferenciador para brindarles a sus clientes nuevas alternativas de productos y servicios que vallan enfocadas a la estrategia de mejoramiento del negocio. Es por esta razón que la organización debe tener en cuenta las siguientes áreas:

- Área operativa: Estructurar los departamento de la organización a través de un organigrama donde no solo los miembros administrativos sino también los operativos se enfoquen en una sola dirección, la cual es la visión y misión, para que de esta manera se determine un claro **conocimiento en la adquisición de productos a proveedores**, brindando así un canal de comunicación más dinámico entre las partes implicadas. Para el cumplimiento de los objetivos es necesario **controlar la logística**

relacionada con los proveedores (pedidos) esto con el fin de fortalecer las relaciones entre proveedores y clientes

- Área de clientes: A partir de la identificación de los clientes objetivos MTA de Colombia **deberá lograr el 100% del grado de satisfacción en la calidad de los productos entregados a los clientes** bajo la filosofía de una buena comunicación, en donde se tenga en cuenta factores como necesidades e inquietudes de usuarios para brindarle de esta manera un asesoramiento oportuno **cumpliendo con el 100% de las horas de servicio post venta** en temas relacionados en cuanto a mantenimiento de equipos, asistencia técnica (según el caso) mejorando y reforzando así el nombre-imagen de la organización.
- Área de innovación: A partir de la buena comunicación que se establezca con los clientes y empleados se podrá determinar e identificar nuevas ventajas (oportunidades) en cuanto a **importar nuevos productos** siendo así una empresa diferenciadora en el mercado debido a que es necesario estar atentos a las expectativas de los consumidores para encontrarse a la vanguardia de las tendencias de consumo.

7.1.7.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Son tres los elementos que hacen parte de esta perspectiva y a los cuales se pretende plantear sus objetivos para de esta manera lograr un mejoramiento en este campo de MTA de Colombia SAS.

- Capital Humano: Definido en el grupo de personas que integran la empresa y que no superan diez integrantes. Por lo tanto es importante emprender la exploración de las competencias (conocimientos y habilidades) que posee cada una de ellas, para de esta forma desarrollar la propuesta de mejoramiento teniendo como instrumentos dichas competencia y maximizarlas a través de herramientas como la capacitación y el entrenamiento.
- Capital de Información: Dejar de lado el dicho popular “En casa de herrero azadón de palo” debido a que la empresa a pesar de encontrarse en el sector de las TIC’S presenta deficiencias en sistemas de información con los cuales cuenta ejemplo de ello es la base de datos de clientes. Por lo tanto mediante la actualización de los sistemas de datos actuales, se podrá agilizar el análisis, interpretación y manejo de dichos instrumentos que al final ayudaran a la consecución del objetivo enfocado hacia el plan de mercadeo que hace parte del plan de mejoramiento.

- Capital Organizativo: Buscando el cambio en la percepción y mentalidad actual de cada uno de los miembros de la empresa, a través de la creación en primera instancia de espacios de participación en donde se realicen las sugerencias con el objetivo de compartir conocimientos, de establecer tanto objetivos individuales como grupales con su respectiva recompensa. Lo anterior, seguido por la interiorización de la misión y visión de la empresa para crear sentido de pertenencia hacia la misma y que el ambiente laboral mejore de manera considerable

Tabla 6. Plan de Acción - Perspectiva Financiera



PLAN DE ACCIÓN MTA DE COLOMBIA SAS 2010-2015. FINANZAS

Objetivo Estratégico	Meta	Indicador de Cumplimiento	Responsable	Indicador de Cubrimiento	Forma de Cálculo	VARIABLES	Valor	Resultado
F1. Crecimiento en los Ingresos	F1.1 Lograr la obtención de 4 nuevos negocios institucionales (Licitaciones)	Diciembre 2010	Subgerencia de Mercadeo	Obtención de nuevos Clientes Institucionales	Nuevos clientes (#) / Clientes proyectados a 6 meses (#)	Clientes Nuevos Institucionales	2	50%
						Clientes Institucionales Proyectados	4	
	F1.2 Conservar el 100% de los clientes actuales	Mayo 2011	Subgerencia de Mercadeo	Fidelización de Clientes Actuales	Clientes actuales (#) / Clientes actuales Mayo 2010 (#)	Numero Clientes actuales	4	100%
						Financiación externa Actual	4	
F2. Mejorar en la Productividad	F2.1 No superar el tope de la financiación externa obtenida hasta el Año 2008	Diciembre 2010	Subgerencia Administrativa y financiera	Financiación Externa	Financiación externa actual / Financiación externa del 2008	Financiación externa Diciembre 2008	1.924.927	11%
						Financiación externa Diciembre 2008	47.287.613	
	F2.2 Implementación Presupuesto de Costos y Gastos formal	Diciembre 2010	Subgerencia Administrativa y financiera	Presupuesto de Costos y Gastos	Costos y gastos utilizados (\$) / Presupuestos de Costos y gastos del Año (\$)	Costos y Gastos Utilizados	159.592.771	42%
						Presupuestos del Año	383.022.694	

Tabla 7. Plan de Acción - Perspectiva del Cliente



PLAN DE ACCIÓN MTA DE COLOMBIA SAS 2010-2015. CLIENTES

Objetivo Estratégico	Meta	Indicador de Cumplimiento	Responsable	Indicador de Cubrimiento	Forma de Cálculo	VARIABLES	Valor	Resultado
C1. Atraer Nuevos Clientes	C1.1 Actualizar los registros de la base de datos actual de clientes	Diciembre 2010	Subgerencia de Mercadeo	Modernización Base de Datos de Clientes	Registros actualizados (#) / Registros a actualizar (#)	Cantidad de registros verificados Total registros de la base de datos	50 100	50%
	C1.2 Captar de clientes a través de la base de datos	Diciembre 2010	Subgerencia de Mercadeo	Clientes captados a través de las bases de datos	Nuevos clientes conseguidos con la base de datos (#)/No de clientes actuales (#)	Clientes conseguidos a través de la base de datos Clientes Actuales	2 7	29%
C2. Fidelizar clientes Actuales	C1.3 Realización del plan de medios	Mayo 2010-2010	Subgerencia de Mercadeo	Plan de medios	Fases de la implementación cumplidas (#) / Total de fases a implementar	Cumplimiento fases Actual Fases a Implementar	3 5	60%
	C2.1 Hacer seguimientos a los clientes actuales	Diciembre 2010	Subgerencia de Ingeniería y Soporte	Seguimiento de Clientes	Numero de visitas hechas/ Numero de visitas programadas por empresa	Visitas Hechas Visitas Programadas Anual	10 24	42%
C2.2 Atención de quejas y reclamos	C2.2 Atención de quejas y reclamos	Mayo 2010	Subgerencia de Ingeniería y Soporte	Quejas y reclamos resueltos	Numero de QPR's resueltas (#) / Numero de QPR's Recibidas	Numero QPR's Resueltas Numero QPR's Recibidas	9 9	100%

Tabla 8. Plan de Acción - Perspectiva de Procesos del Negocio



PLAN DE ACCIÓN MTA DE COLOMBIA SAS 2010-2015. PROCESOS INTERNOS

Objetivo Estratégico	Meta	Indicador de Cumplimiento	Responsable	Indicador de Cubrimiento	Forma de Cálculo	Variables	Valor	Resultado
P1 Mejorar en la efectividad en el proceso de compra a proveedores	P1.1 Conocer participación de costos en adquisición de productos a proveedores	Diciembre de 2010	Subgerente administrativo y financiero	Participación de costos de adquirir en las Ventas	Costo del producto (\$) / Valor de Ventas (\$)	Costo del producto Comprado	253.579.438	57%
	P1.2 Controlar la logística relacionada con los proveedores (pedidos)	Diciembre de 2010	Subgerente de Ingeniería y Soporte	Negociaciones con los proveedores	Numero de negociaciones exitosas (#) / Numero de negociaciones realizadas anual	(\$) Valor de ventas Proyectadas Anual	444.876.207	
P2 Mejorar en el proceso de servicio al cliente	P2.1 Lograr el 100% del grado de satisfacción en la calidad de los productos entregados a los clientes	Diciembre de 2010	Subgerente de mercadeo	Grado de satisfacción de los clientes	Cientes satisfechos (#) / Numero de pedidos (#)	Negociaciones exitosas	8	44%
	P2.2 Cumplir con el 100% de las horas de servicio post-venta	Diciembre de 2010	Subgerente de mercadeo	Servicios post-venta a los clientes	Horas de Asesoramiento de proyectos Realizados(#) / Horas totales de asesoramiento a proyectos realizadas (#)	Negociaciones realizadas	18	
P3 Aumentar el portafolio de productos	P3.1 Importar nuevos productos	Diciembre de 2011	Subgerente de mercadeo	Aumento de portafolio de productos	Numero de productos nuevos (#) / Numero de productos existentes (#)	Total clientes satisfechos	5	42%
						Numero de pedidos Anual	12	
						Horas Asesoramiento de proyectos	28	58%
						Horas de asesoramiento realizados a los Proyectos (Anual)	48	
						Numero de productos nuevos	2	50%
						Numero de productos existentes	4	

Tabla 9. Plan de Acción - Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento



PLAN DE ACCIÓN MTA DE COLOMBIA SAS 2010-2015. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Objetivo Estratégico	Meta	Indicador de Cumplimiento	Responsable	Indicador de Cubrimiento	Forma de Cálculo	VARIABLES	Valor	Resultado
A1. Realizar un plan de diagnóstico y capacitación del capital humano a través de sus competencias y necesidades	A1.1 Desarrollar un diagnóstico del CH de la empresa identificando sus competencias	Julio 2010	Subgerencia	Personal analizado	Empleados analizados (#) / Total de empleados (#)	Numero de empleados Analizados	4	57%
	A1.2 Capacitar el 100% de los miembros de la empresa	Diciembre 2010	Subgerencia	Personal Capacitado	Empleados capacitados (#) / Total de empleados (#)	Numero de empleados capacitados Numero de empleados de la empresa	1 7	14%
A2.1 Crear espacios de participación entre directivos y empleados (Interiorización misión y visión)	A1.3 Implementar estrategias de manejo de Salud ocupacional	Abril 2011	Subgerencia	Programa de Salud Ocupacional	Estrategias ejecutadas (#) / Estrategias de SO proyectadas (#)	Numero de estrategias de SO ejecutadas Total estrategias SO proyectadas	0 5	0%
	A2.2 Establecer un sistema de incentivos	Diciembre 2010	Subgerencia	Reuniones Programadas	Reuniones realizadas (#) / Reuniones planeadas	Cantidad de reuniones cumplidas Cantidad de reuniones establecidas Anuales	16 50	32%
A2. Desarrollar el liderazgo y cultura organizacional		Diciembre 2010	Subgerencia	Incentivos Entregados	Sumatoria valor de Incentivos dados (\$) / Presupuesto de incentivos Anual (\$)	Valor incentivos otorgados Presupuesto de incentivos	5.424.767 16.274.302	33%

7.1.7.5 Gestión Integral MTA de Colombia SAS

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en las perspectivas del Balanced Scorecard aplicadas a la empresa, donde los porcentajes fueron hallados con una división de los valores correspondientes a cada indicador. A continuación se presenta el cuadro de mando integral.

En este cuadro se resume la calificación de las perspectivas, llegándose hasta estos resultados a través de la realización de un promedio ponderado de los indicadores correspondientes a cada una de ellas.

Y finalizando se encuentra la calificación llamada gestión integral, donde de igual forma a través de un promedio ponderado de los resultados de las perspectivas se llega a una calificación general de MTA de Colombia SAS.

Tabla 10. Plan de Acción – Gestión Integral



CUADRO DE MANDO INTEGRAL	
FINANZAS	51%
CLIENTES	56%
PROCESOS INTERNOS	50%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	27%
GESTIÓN INTEGRAL	46%

7.1.8 Desarrollo del Plan de Mercado

7.1.8.1 Objetivo

Organizar y desarrollar estrategias que ayuden a la empresa en su deseo de mejorar el servicio y captar nuevos clientes, a través de las cuatro P de la mercadotecnia.

7.1.8.2 Producto

Es importante resaltar que para MTA de Colombia SAS debe ser un aspecto de primera necesidad mantenerse a la vanguardia en las tendencias que vaya imponiendo el mercado. Teniendo en cuenta que al dedicarse a prestar el servicio de redes y comunicaciones, está relacionado con la tecnología, aspecto que en el entorno actual se encuentra en un estado de constante cambio.

Por lo todo lo anterior en materia de producto para la empresa se pretende que los facilitadores que han sido planteados en el organigrama, creen un estructura de seguimiento semanal, en la cual en este tiempo cada uno en un reunión programada entere al otro de los últimos avances investigados por los mismos para evaluar que tan aplicables son a la empresa.

Además es de vital relevancia que se conserve en el producto la calidad que hasta el momento han manejado para que de esta forma, cada vez sean más lo clientes satisfechos con la labor de MTA de Colombia SAS en este campo.

7.1.8.3 Precio

Debido a que la empresa concentra gran cantidad de sus esfuerzos en la actividad de licitar, el precio se convierte en un factor diferenciador por naturaleza ante sus pares en el sector y más si son su competencia en uno de estos procesos licitatorios.

Es por esto que se busca a través de una estrategia de integración con los proveedores la facilidad para que los precios ofrecidos a sus clientes sean más atractivos, permitiendo de esta manera bien sea ganar más licitaciones o captar negocios con clientes instituciones o independientes.

La estrategia nombrada está fundamentada en mostrar a los proveedores los beneficios de trabajar en conjunto, donde los productos que sean proporcionados

tengan excelente calidad pero a su vez tengan un precio atractivo para el consumidor final. De esta forma serán ganadores tanto la empresa que proporciona el material por ejemplo el cable, las Ups entre otros, como MTA de Colombia SAS al ganar nuevos clientes, fidelizar a los actuales y mantener una buena relación con sus proveedores.

7.1.8.4 Plaza

En este campo la empresa deberá especialmente concentrar sus esfuerzos en la logística de entrega y de recibo de mercancía o servicio. En la primera a través de la revisión de sus tiempos, con formatos de consulta de satisfacción del cumplimiento del servicio en donde se cuestione a los clientes acerca de que tan conformes se encuentran con el tiempo que se toma la empresa para responder a sus solicitudes de entrega de pedidos o de prestación de servicio.

La segunda está muy ligada a la estrategia que se menciona en el precio, debido a que también es importante crear alianza con estos proveedores para que la capacidad de respuesta a pedidos sea cada vez mayor dando de esta forma que los tiempos sean menores y la satisfacción de cliente mayor.

7.1.8.5 Promoción

La promoción no ha sido desde la creación de MTA de Colombia SAS uno de sus fuertes, aunque se han hecho ciertos intentos por organizar este aspecto se pretende realizar una estrategia en donde en primera medida y luego de actualizar la base de datos de clientes que posee la empresa, se los empiece a contactar ofreciéndoles los siguientes servicios para de esta forma atraer su atención y por ende fidelizarlos:

- Plan de medios: Debido a que la empresa no cuenta con mucho dinero para realizar una gran estrategia publicitaria, la propuesta se basa en la implementación de una página web, dando paso de igual forma a que por lo menos una vez al mes pueda pautar en revistas como ENTER 2.0 , también mantenerse vigente en el directorio telefónico y tener tarjetas de presentación para los clientes, para que de esta forma y gracias al buen servicio que se les ofrecerá ellos tenga a la mano un elemento de información el cual puedan compartir a través del voz a voz.
- Servicio post venta: En cuanto a este servicio y muy ligado con el mejoramiento que se pretende hacer en la logística, al cliente se le ofrecerá mayor rapidez de respuesta en este campo, dando la oportunidad a que el departamento manejado por la subgerencia de Ingeniería y Soporte

propuesto en el organigrama sea el encargado de tener siempre alguien de respuesta rápida en la empresa para que los clientes contratantes no pierdan mucho tiempo por fallas o mantenimiento de los servicios o productos que han sido adquiridos con MTA de Colombia SAS.

- Visitadores: Esta estrategia consiste en aprovechar los tiempo muertos de aquellas personas que por algún circunstancia tengan horas disponibles a la semana, por lo tanto se las capacitara tal y como se muestra en los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento mostrada anteriormente y visitaran a los clientes o posibles clientes dándoles una recompensa en el caso en que gracias a esas visitas se capten nuevos clientes o nuevos negocios.

7.2 Escenarios optimistas y pesimistas

Las proyecciones Financieras de MTA DE COLOMBIA SAS se realizaron con los siguientes criterios:

Estructura Física: Debido al poco crecimiento de las ventas el gerente general de MTA DE COLOMBIA SAS tomo la decisión de ampliar la estructura física de la empresa y así mismo contratar más personal para poder realizar nuevos negocios, conseguir más clientes y aumentar la consecución de ingresos, pues la empresa ha tenido el crecimiento entre el 10% y el 15% lo cual ha estancado y ha hecho que pierda oportunidades ya que solo se limitaba a un negocio donde trabajaban los miembros de la familia, los cuales durante estos años obtuvieron ingresos de 300 a 350 millones de peso.

En este momento se contrataron 3 personas que se dedicaran a realizar licitaciones, organizar la logística y conseguir mayores ingresos, también se implantará el plan estratégico donde se espera que con los objetivos y con la organización de la empresa se tenga un crecimiento que pase del 15% que se tomara como base para el escenario pesimista al 31% para el optimista, durante los próximos 5 años.

Análisis de Mercado: Durante la realización de esta consultoría se encontraron datos muy importantes sobre el sector de las TIC'S, específicamente en los servicios de transmisión de datos este rubro hace una aportación de 461.186.000.000 pesos teniendo una participación del 36% del mercado, MTA DE COLOMBIA SAS durante los próximos 5 años pretende llegar a conseguir el 0.33% de este mercado para poder obtener ingresos de 1.500.000.000 pesos.

Esta información esta referenciada en el texto y figura No.9 ubicados en la página 25, en Servicios de valor agregado y portador.

7.2.1 Estados financieros escenario optimista

PRESUPUESTO MITA DE COLOMBIA SAS						
	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014
INGRESOS	339.600.158	444.876.207	591.685.355	798.775.230	1.094.322.065	1.510.164.449
Porcentaje de Crecimiento Ingresos	31%	33%	35%	37%	38%	38%
Porcentaje crecimiento de Operacionales Admón.	2,5%	3,0%	3,5%	3,8%	4,0%	4,0%
Diminución 1 punto x año Operacionales Ventas	1%	1%	1%	1%	1%	1%
OPERACIONALES ADMINISTRACION	108.918.279	129.443.211	161.676.783	212.295.372	291.683.259	416.568.048
Gastos de Personal	32.037.386	50.723.191	80.706.794	128.632.369	205.000.488	326.590.488
Arrendamientos	23.722.451	24.315.512	25.044.978	25.921.552	26.906.571	27.982.834
Diversos	47.632.104	48.822.907	50.287.594	52.047.660	54.025.471	56.186.489
Mantenimientos	5.526.338	5.581.601	5.637.417	5.693.792	5.750.729	5.808.237
OPERACIONALES VENTAS	202.669.057	253.579.438	337.260.653	439.326.376	590.933.915	815.488.803
Servicios	61.017.521	75.628.955	94.669.657	119.816.284	164.148.310	226.524.667
Compras	141.651.536	177.950.483	242.590.996	319.510.092	426.785.605	588.964.135
Gastos Financieros, se pagan el 100% y se espera disminuirlo 2 puntos por año hasta 2014	4.474.451	4.384.962	4.297.263	4.211.317	4.127.091	4.044.549
	93,07%	87,08%	85,05%	82,10%	81,03%	81,85%

ESTADOS FINANCIEROS MULTIPLES TECNOLOGIAS APLICADAS DE COLOMBIA SAS

BALANCE GENERAL	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014
Davivienda Cuenta Corriente	41.425.625	49.793.621	119.269.210	232.401.003	390.884.399	596.182.660
Caja General	30.109	30.109	30.109	30.109	30.109	30.109
Acciones	18.409.071	18.409.071	18.409.071	18.409.071	18.409.071	18.409.071
Cuentas por cobrar Clientes	31.582.891	40.137.820	51.739.730	67.629.816	92.652.847	127.860.929
Socios	65.601.440	65.601.440	65.601.440	65.601.440	65.601.440	65.601.440
Anticipo Contratistas	7.974.300	7.974.300	7.974.300	7.974.300	7.974.300	7.974.300
Saldo a Favor Imporrenta Ant.	246.000	246.000	246.000	246.000	246.000	246.000
Saldo a Favor IVA	11.545.000	11.545.000	11.545.000	11.545.000	11.545.000	11.545.000
Retención en Fuente	13.380.672	13.380.672	13.380.672	13.380.672	13.380.672	13.380.672
Cuentas Consorciadas	6.307.000	6.307.000	6.307.000	6.307.000	6.307.000	6.307.000
Cargos Diferidos	31.967.000	31.967.000	31.967.000	31.967.000	31.967.000	31.967.000
Bienes Inmuebles	103.961.000	103.961.000	103.961.000	103.961.000	103.961.000	103.961.000
Maquinaria y Equipo	2.984.163	2.984.163	2.984.163	2.984.163	2.984.163	2.984.163
Equipo de Oficina	5.862.179	5.862.179	5.862.179	5.862.179	5.862.179	5.862.179
Computación Comunic.	21.451.924	21.451.924	21.451.924	21.451.924	21.451.924	21.451.924
Equipo de Transporte	66.815.497	66.815.497	66.815.497	66.815.497	66.815.497	66.815.497
Depreciación acumulada	-104.906.163	-104.906.163	-104.906.163	-104.906.163	-104.906.163	-104.906.163
TOTAL ACTIVO	324.637.708	341.560.633	422.638.132	551.660.010	735.166.438	975.672.781
Obligaciones Financieras	1.924.937	1.924.937	1,924.937	1,924.937	1,924.937	1,924.937
Cuentas por pagar Nacionales	62.032.793	25.357.944	33.726.065	43.932.638	59.093.391	81.548.880
Retención en la Fuente	12.337.310	12.337.310	12.337.310	12.337.310	12.337.310	12.337.310
Retenciones y Aportes Parafiscales	595.880	595.880	595.880	595.880	595.880	595.880
Acreedores Varios	6.456.482	7.872.002	8.096.999	8.366.300	8.668.277	8.997.756
Renta y Complementarios	7.768.000	18.964.637	29.188.717	47.170.914	68.500.674	90.440.806
Impuesto sobre las Ventas	1.636.800	1.636.800	1.636.800	1.636.800	1.636.800	1.636.800
Industria y Comercio	0	0	0	0	0	0

Salarios y Prestaciones por Pagar	2.590.661	5.072.319	8.070.679	12.863.237	20.500.049	32.659.049
TOTAL PASIVO	95.342.863	73.761.829	95.577.387	128.828.016	173.257.318	230.141.418
Capital Social	71.000.000	71.000.000	71.000.000	71.000.000	71.000.000	71.000.000
Reservas	2.323.289	2.323.289	2.323.289	2.323.289	2.323.289	2.323.289
Revalorización	8.064.665	8.064.665	8.064.665	8.064.665	8.064.665	8.064.665
Utilidad del Ejercicio	15.770.371	147.906.891	186.410.850	245.672.791	341.444.040	480.521.166
Result. Ejercicios Ant	132.136.520	38.503.959	59.261.940	95.771.250	139.077.125	183.622.243
TOTAL PATRIMONIO	229.294.845	267.798.804	327.060.745	422.831.994	561.909.120	745.531.363
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	324.637.708	341.560.633	422.638.132	551.660.010	735.166.438	975.672.781
SUMAS IGUALES	0	0	0	0	0	0

ESTADO DE GANACIAS Y PERDIDAS	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014
INGRESOS	339.600.158	444.876.207	591.685.355	798.775.230	1.094.322.065	1.510.164.449
OPERACIONALES ADMINISTRACION	108.918.279	129.443.211	161.676.783	212.295.372	291.683.259	416.568.048
Gastos de Personal	32.037.386	50.723.191	80.706.794	128.632.369	205.000.488	326.590.488
Arrendamientos	23.722.451	24.315.512	25.044.978	25.921.552	26.906.571	27.982.834
Diversos	47.632.104	48.822.907	50.287.594	52.047.660	54.025.471	56.186.489
Mantenimientos	5.526.338	5.581.601	5.637.417	5.693.792	5.750.729	5.808.237
OPERACIONALES VENTAS	202.669.057	253.579.438	337.260.653	439.326.376	590.933.915	815.488.803
Servicios	61.017.521	75.628.955	94.669.657	119.816.284	164.148.310	226.524.667
Compras	141.651.536	177.950.483	242.590.996	319.510.092	426.785.605	588.964.135
UTILIDAD OPERACIONAL	28.012.822	61.853.558	92.747.920	147.153.482	211.704.890	278.107.598
GASTOS FINANCIEROS	4.474.451	4.384.962	4.297.263	4.211.317	4.127.091	4.044.549
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	23.538.371	57.468.596	88.450.657	142.942.164	207.577.799	274.063.049
IMPUESTO	7.767.662	18.964.637	29.188.717	47.170.914	68.500.674	90.440.806
UTILIDAD DEL EJERCICIO	15.770.709	38.503.959	59.261.940	95.771.250	139.077.125	183.622.243

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014
Saldo Inicial Efectivo	41.425.625	49.793.621	119.269.210	232.401.003	390.884.399	
Efectivo generado por las Operaciones						
Recaudo de Cartera	436.321.278	580.083.445	782.885.144	1.069.299.033	1.474.956.367	
Menos						
Gastos de Admón.	125.546.033	158.453.426	207.233.513	283.744.471	404.079.569	
Gastos de Ventas	290.254.287	328.892.531	429.119.804	575.773.161	793.033.314	
Pagos Varios						
Otros Pagos Créditos						
Impuesto de Renta	7.768.000	18.964.637	29.188.717	47.170.914	68.500.674	
Otros Gastos Financieros	4.384.962	4.297.263	4.211.317	4.127.091	4.044.549	
Total egresos operativos	427.953.282	510.607.856	669.753.351	910.815.637	1.269.658.106	
Total Ego	8.367.996	69.475.589	113.131.793	158.483.396	205.298.261	
Efectivo generado por Financiación						
Aportes Socios						
Préstamos Bancarios						
Menos abonos K crédito						
Menos intereses						
Total efectivo por Financiación	0	0	0	0	0	0
Efectivo por actividades de inversión						
Compra Maquinaria						
Efectivo generado por act. Inver.						
Aumento de Efectivo	8.367.996	69.475.589	113.131.793	158.483.396	205.298.261	
Efectivo Final	41.425.625	49.793.621	119.269.210	232.401.003	390.884.399	596.182.660
Saldos Cartera	31.582.891	40.137.820	51.739.730	67.629.816	92.652.847	127.860.929
Indicadores de Actividad Rotación Cartera	33	32	31	30	30	30

7.2.2 Estados financieros escenario pesimista

PRESUPUESTO MTA DE COLOMBIA SAS						
	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014
INGRESOS	339.600.158	390.540.182	453.026.611	525.510.868	609.592.607	701.031.499
Porcentaje de Crecimiento Ingresos	15%	16%	16%	16%	16%	15%
Porcentaje crecimiento de Operacionales Admón.	2,5%	3,0%	3,5%	3,5%	3,8%	4,0%
Diminución 1 punto x año Operacionales Ventas	1%	1%	1%	1%	1%	1%
OPERACIONALES ADMINISTRACION	108.918.279	129.443.211	161.676.783	212.295.372	291.683.259	416.568.048
Gastos de Personal	32.037.386	50.723.191	80.706.794	128.632.369	205.000.488	326.590.488
Arrendamientos	23.722.451	24.315.512	25.044.978	25.921.552	26.906.571	27.982.834
Diversos	47.632.104	48.822.907	50.287.594	52.047.660	54.025.471	56.186.489
Mantenimientos	5.526.338	5.581.601	5.637.417	5.693.792	5.750.729	5.808.237
OPERACIONALES VENTAS	202.669.057	222.607.904	258.225.168	289.030.978	329.180.008	378.557.009
Servicios	61.017.521	66.391.831	72.484.258	78.826.630	91.438.891	105.154.725
Compras	141.651.536	156.216.073	185.740.910	210.204.347	237.741.117	273.402.284
Gastos Financieros, se pagan el 100% y se espera disminuirlo 2 puntos por año hasta 2014	4.474.451	4.384.962	4.297.263	4.211.317	4.127.091	4.044.549
	93,07%	91,27%	93,64%	96,20%	102,53%	114,00%

ESTADOS FINANCIEROS MULTIPLES TECNOLOGIAS APLICADAS DE COLOMBIA SAS

BALANCE GENERAL	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014
Davivienda Cuenta Corriente	41.425.625	28.234.306	48.213.160	61.937.151	44.782.996	-38.589.522
Caja General	30.109	30.109	30.109	30.109	30.109	30.109
Acciones	18.409.071	18.409.071	18.409.071	18.409.071	18.409.071	18.409.071
Cuentas por cobrar Clientes	31.582.891	35.235.491	39.614.762	44.493.372	51.612.311	59.354.158
Socios	65.601.440	65.601.440	65.601.440	65.601.440	65.601.440	65.601.440
Anticipo Contratistas	7.974.300	7.974.300	7.974.300	7.974.300	7.974.300	7.974.300
Saldo a Favor Imporrenta Ant.	246.000	246.000	246.000	246.000	246.000	246.000
Saldo a Favor IVA	11.545.000	11.545.000	11.545.000	11.545.000	11.545.000	11.545.000
Retención en Fuente	13.380.672	13.380.672	13.380.672	13.380.672	13.380.672	13.380.672
Cuentas Consorciadas	6.307.000	6.307.000	6.307.000	6.307.000	6.307.000	6.307.000
Cargos Diferidos	31.967.000	31.967.000	31.967.000	31.967.000	31.967.000	31.967.000
Bienes Inmuebles	103.961.000	103.961.000	103.961.000	103.961.000	103.961.000	103.961.000
Maquinaria y Equipo	2.984.163	2.984.163	2.984.163	2.984.163	2.984.163	2.984.163
Equipo de Oficina	5.862.179	5.862.179	5.862.179	5.862.179	5.862.179	5.862.179
Computación Comunic.	21.451.924	21.451.924	21.451.924	21.451.924	21.451.924	21.451.924
Equipo de Transporte	66.815.497	66.815.497	66.815.497	66.815.497	66.815.497	66.815.497
Depreciación acumulada	-104.906.163	-104.906.163	-104.906.163	-104.906.163	-104.906.163	-104.906.163
TOTAL ACTIVO	324.637.708	315.098.988	339.457.115	358.059.715	348.024.499	272.393.828
Obligaciones Financieras	1.924.937	1.924.937	1,924.937	1,924.937	1,924.937	1,924.937
Cuentas por pagar Nacionales	62.032.793	22.260.790	25.822.517	28.903.098	32.918.001	37.855.701
Retención en la Fuente	12.337.310	12.337.310	12.337.310	12.337.310	12.337.310	12.337.310
Retenciones y Aportes Parafiscales	595.880	595.880	595.880	595.880	595.880	595.880
Acreedores Varios	6.456.482	7.872.002	8.096.999	8.366.300	8.668.277	8.997.756
Renta y Complementarios	7.768.000	11.254.355	9.513.041	6.591.156	-5.081.258	-32.385.576
Impuesto sobre las Ventas	1.636.800	1.636.800	1.636.800	1.636.800	1.636.800	1.636.800
Industria y Comercio	0	0	0	0	0	0

Salarios y Prestaciones por Pagar	2.590.661	5.072.319	8.070.679	12.863.237	20.500.049	32.659.049
TOTAL PASIVO	95.342.863	62.954.393	67.998.163	73.218.718	73.499.996	63.621.857
Capital Social	71.000.000	71.000.000	71.000.000	71.000.000	71.000.000	71.000.000
Reservas	2.323.289	2.323.289	2.323.289	2.323.289	2.323.289	2.323.289
Revalorización	8.064.665	8.064.665	8.064.665	8.064.665	8.064.665	8.064.665
Utilidad del Ejercicio	15.770.371	147.906.891	170.756.641	190.070.997	203.453.042	193.136.549
Result. Ejercicios Ant	132.136.520	22.849.750	19.314.356	13.382.045	-10.316.493	-65.752.532
TOTAL PATRIMONIO	229.294.845	252.144.595	271.458.951	284.840.996	274.524.503	208.771.971
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	324.637.708	315.098.988	339.457.115	358.059.715	348.024.499	272.393.828
SUMAS IGUALES	0	0	0	0	0	0

ESTADO DE GANACIAS Y PERDIDAS	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014
INGRESOS	339.600.158	390.540.182	453.026.611	525.510.868	609.592.607	701.031.499
OPERACIONALES ADMINISTRACION	108.918.279	129.443.211	161.676.783	212.295.372	291.683.259	416.568.048
Gastos de Personal	32.037.386	50.723.191	80.706.794	128.632.369	205.000.488	326.590.488
Arrendamientos	23.722.451	24.315.512	25.044.978	25.921.552	26.906.571	27.982.834
Diversos	47.632.104	48.822.907	50.287.594	52.047.660	54.025.471	56.186.489
Mantenimientos	5.526.338	5.581.601	5.637.417	5.693.792	5.750.729	5.808.237
OPERACIONALES VENTAS	202.669.057	222.607.904	258.225.168	289.030.978	329.180.008	378.557.009
Servicios	61.017.521	66.391.831	72.484.258	78.826.630	91.438.891	105.154.725
Compras	141.651.536	156.216.073	185.740.910	210.204.347	237.741.117	273.402.284
UTILIDAD OPERACIONAL	28.012.822	38.489.067	33.124.660	24.184.519	-11.270.660	-94.093.559
GASTOS FINANCIEROS	4.474.451	4.384.962	4.297.263	4.211.317	4.127.091	4.044.549
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	23.538.371	34.104.105	28.827.397	19.973.202	-15.397.751	-98.138.108
IMPUESTO	7.767.662	11.254.355	9.513.041	6.591.156	-5.081.258	-32.385.576
UTILIDAD DEL EJERCICIO	15.770.709	22.849.750	19.314.356	13.382.045	-10.316.493	-65.752.532

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014
Saldo Inicial Efectivo	41.425.625	28.234.306	48.213.160	61.937.151	44.782.996	
Efectivo generado por las Operaciones						
Recaudo de Cartera	386.887.582	448.647.339	520.632.259	602.473.668	693.289.652	
Menos						
Gastos de Admón.	125.546.033	158.453.426	207.233.513	283.744.471	404.079.569	
Gastos de Ventas	262.379.906	254.663.442	285.950.397	325.165.105	373.619.309	
Pagos Varios						
Otros Pagos Créditos						
Impuesto de Renta	7.768.000	11.254.355	9.513.041	6.591.156	-5.081.258	
Otros Gastos Financieros	4.384.962	4.297.263	4.211.317	4.127.091	4.044.549	
Total egresos operativos	400.078.901	428.668.485	506.908.268	619.627.823	776.662.170	
Total Ego	-13.191.319	19.978.855	13.723.991	-17.154.155	-83.372.518	
Efectivo generado por Financiación						
Aportes Socios						
Préstamos Bancarios						
Menos abonos K crédito						
Menos intereses						
Total efectivo por Financiación	0	0	0	0	0	0
Efectivo por actividades de inversión						
Compra Maquinaria						
Efectivo generado por act. Inver.						
Aumento de Efectivo	-13.191.319	19.978.855	13.723.991	-17.154.155	-83.372.518	
Efectivo Final	41.425.625	28.234.306	48.213.160	61.937.151	44.782.996	-38.589.522
Saldos Cartera	31.582.891	35.235.491	39.614.762	44.493.372	51.612.311	59.354.158
Indicadores de Actividad Rotación Cartera	33	32	31	30	30	30

7.3 Costos de implementación del plan de acción

Tabla 11. Análisis de Costos.

La empresa para su plan de ejecución del plan de acción deberá presupuestar los siguientes recursos.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Meta	Costo Asignado
Financiera	1. Crecimiento en los Ingresos	1.1 Lograr la obtención de 4 nuevos negocios institucionales (Licitaciones)	\$4.250.000
		1.2 Conservar el 100% de los clientes actuales	\$3.750.000
	2. Mejorar en la Productividad	2.1 No superar el tope de la financiación externa obtenida hasta el Año 2008	\$1.000.000
		2.2 Implementación Presupuesto de Costos y Gastos formal	\$4.000.000
Ciente	3. Atraer Nuevos Clientes	3.1 Actualizar los registros de la base de datos actual de clientes	\$3.560.000
		3.2 Captar de clientes a través de la base de datos	\$2.350.000
	4. Fidelizar clientes Actuales	3.3 Realización del plan de medios	\$2.250.000
		4.1 Hacer seguimientos a los clientes actuales	\$2.850.000
		4.2 Atención de quejas y reclamos	\$1.850.000

Procesos Internos	5. Mejorar en la efectividad en el proceso de compra a proveedores	5.1 Conocer participación de costos en adquisición de productos a proveedores	\$5.550.000
	6 Mejorar en el proceso de servicio al cliente	5.2 Controlar la logística relacionada con los proveedores (pedidos)	\$7.700.000
		6.1 Lograr el 100% del grado de satisfacción en la calidad de los productos entregados a los clientes	\$5.535.000
7 Aumentar el portafolio de productos	7.1 Importar nuevos productos	6.2 Cumplir con el 100% de las horas de servicio post-venta	\$2.530.000
		\$4.000.000	
Aprendizaje y Crecimiento	8. Realizar un plan de diagnóstico y capacitación del capital humano a través de sus competencias y necesidades	8.1 Desarrollar un diagnóstico del CH de la empresa identificando sus competencias	\$4.760.000
		8.2 Capacitar el 100% de los miembros de la empresa	\$7.500.000
		8.3 Implementar estrategias de manejo de Salud ocupacional	\$3.800.000
	9. Desarrollar el liderazgo y cultura organizacional	9.1 Crear espacios de participación entre directivos y empleados (Interiorización misión y visión)	\$4.850.000
		9.2 Establecer un sistema de Incentivos	\$2.450.000
COSTO TOTAL DE LA IMPLEMENTACION			\$74.535.000

➤ Para poder desarrollar los objetivos propuestos en plan de acción, la empresa deberá presupuestar un promedio de \$ 80.000.000. por año dependiendo las metas que se fijan con la Gerencia General.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

Múltiples Tecnologías de Colombia es una empresa en vía de crecimiento reconocida en el sector por la realización de licitaciones con el estado haciendo de esta manera que se ha reconocida por sus clientes como una empresa responsable y regida por los parámetros de la ley.

El plan estratégico en MTA de Colombia es necesario debido a que ayudara a la fijación de objetivos (corto, mediano y largo plazo) de una forma clara del direccionamiento al cual va la organización durante los próximos cinco años tal como se describe en el texto (Plan de mejoramiento- pagina 80) con el fin que la organización logre mediante esta herramienta ser lo suficientemente competitiva y pueda prepararse a estadios superiores.

Una vez fijada la ruta de mejoramiento se da paso al plan de mercadeo el cual consiste en implementar estrategias adecuadas para cada tipo de cliente a partir de la segmentación del mercado, esto con el fin de fidelidad a los clientes existentes y captar nuevos consumidores logrando así una participación en el mercado.

De acuerdo con los resultados que se observaron atreves de la matriz MMGO se dio paso a tres niveles de oportunidades de mejora o problemáticas lo cual dio paso a un orden específico en el mejoramiento (tal como lo describe la figura 34) Las acciones que se dieron a tomar fueron Las siguientes:

- De acuerdo a las reuniones que se realizaron con el Gerente General se manifestó que la primera fase de mejoramiento debía ser el plan estratégico y el plan de mercadeo.
- El primer paso para el mejoramiento de toda la organización es el plan estratégico debido a que este lleva toda la fijación de objetivos y es medible a partir de los indicadores, cual determina la situación de la empresa
- En los resultados de la matriz de modernización de organización se encontró que las importaciones y exportaciones son los estadios más bajos, esto es debido a que la organización en este momento no está preparada

para proyectarse hacia un mercado internacional y por otro lado en las importaciones no es muy frecuente este procedimiento por lo cual no se realiza un plan de mejoramiento tan profundo.

- Por último el plan de mercado que se diseño es con el fin de implementar un mayor nivel de ventas con el estado y con clientes no institucionales , se realizaron estrategias enfocadas en la captación y fidelizacion de los clientes

8.2 Recomendaciones

La principal recomendación que se le realiza al Gerente de la empresa MTA de Colombia es que implemente el plan estratégico sugerido en el documento, debido a que este ayudara a encaminar hacia un mismo objetivo el trabajo de todos los miembros de la organización a partir de la restructuración que se realizo a la visión y misión junto con el gerente general.

La siguiente recomendación que se le realiza al gerente general en este trabajo es que se todos los miembros de la organización trabajen en los objetivos fijados en corto mediano y largo plazo para que de esta manera se pueda cumplir en su totalidad y contribuya al crecimiento de la organización.

De acuerdo al diagnostico que se le realizo a la empresa MTA de Colombia el gerente deberá delegar tareas, según el organigrama propuesto esto con el fin de poder asignar responsabilidades a los trabajadores y poder cumplir los objetivos establecidos según el cronograma.

Por último y teniendo en claro como primera medida el plan estratégico, se recomienda la implementación del plan de mercadeo el cual ayudara en la capacidad de respuesta tanto de los clientes como de la competencia.

Es necesario que la gerencia y las personas encargadas en el área de mercadeo implementen las estrategias de acuerdo al entorno y las necesidades del cliente en un periodo de tiempo corto debido a que el medio en el que se desenvuelve la empresa es cambiante. Por lo cual es necesario que MTA de Colombia siga las etapas propuestas en el plan de mercadeo para poder segmentar el mercado objetivo e implementar las estrategias correctas para cada tipo de cliente (institucional).

BIBLIOGRAFÍA

PÉREZ URIBE, Rafael Ignacio. (2009) Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones. Colombia

MARTINEZ PEDRÓS, Daniel. (2005) La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando Integral. España: Ediciones Díaz de Santos.

ALCARAZ, Rafael. (2000) El emprendedor de éxito. México: McGraw-Hill Interamericana.

KAPLAN, Robert & NORTON, David. (1997) Cuadro de Mando Integral. España: Ediciones Gestión 2000, SA.

BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio. (1998) Indicadores de gestión. Colombia: 3R Editores.

FRANCÉS, Antonio. (2006) Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Mexico : Prentice Hall.

http://camara.ccb.org.co/documentos/607_2006_6_1_11_0_36_obs_economico21.pdf

<http://www.aciem.org/bancoconocimiento/p/perspectivatelecomunext/Perspectivas%20en%20Telecomunicaciones%202005.pdf>

http://www.colombiaplantic.org.co/medios/docs/PLAN_TIC_COLOMBIA.pdf

<http://www.acorn-redecom.org/papers/VelezAndres.pdf>

<http://www.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo1458DocumentNo4146.PDF>

<http://www.imaginar.org/docs/TIC-CAN.pdf>

www.ccit.org.co/index.php/component?option=com.../id,17/.../view,file/

<http://mmqo.ean.edu.co/>

http://www.12manage.com/methods_porter_five_forces_es.html

http://www.12manage.com/methods_balancedscorecard_es.html

http://www.acercar.org.co/industria/biblioteca/documentos/msay/incentivos_fiscales.pdf

ANEXO 1 Formato De Encuentro Semanal Facilitadores De Negocio.
SEMANA DEL _____ AL _____

Nombre Facilitadores:

Avances Tecnológicos investigados:

Avances Tecnológicos con posible aplicación de la empresa:

Propuesta de Aplicación:

Tiempo estipulado de Aplicación:

Recursos Necesarios:

Firmas: _____

Revisión subgerencias y gerencia:

Fecha: _____

Financiera

Mercadeo

Ingeniería

Gerencia

ANEXO 2 Ficha Bibliográfica MTA de Colombia SAS	
TIPO	Trabajo de Grado
TITULO	ANÁLISIS SITUACIONAL MÚLTIPLES TECNOLOGÍAS APLICADAS DE COLOMBIA SAS.
PROGRAMA	Administración de Empresas
MODALIDAD PROGRAMA	Pregrado
EDICIÓN	Bogotá D.C., Universidad EAN, 2010.
AUTOR (es)	Vivian Dayana, Molina Aponte; Gloria Elena, Soto Castellanos; Yenni Esmeralda, Suárez Torres.
PALABRAS CLAVE	Estrategia; Mercadeo; Redes; Comunicaciones; MMGO
DESCRIPCIÓN	Este trabajo de grado abarca el diagnostico de la empresa MTA de Colombia SAS y plantea una ruta de mejoramiento a través de diversos modelos, con su respectiva evaluación financiera.
FUENTES	PÉREZ URIBE, Rafael Ignacio. (2009) Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones. Colombia; MARTINEZ PEDRÓS, Daniel. (2005) La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando Integral. España: Ediciones Díaz de Santos.
CONTENIDO	El trabajo de grado contiene tres partes: En la primera parte se plantea el estado actual en el que se encuentra la organización, su problemática y la situación a la cual se desea llegar. De igual forma se realiza una contextualización del entorno económico y sector en el que se desenvuelve MTA de Colombia SAS. Parte número dos dedicada principalmente a realizar el diagnostico organizacional, teniendo como base fundamental el Modelo para la Modernización de la Gestión de las Organizaciones (MMGO) argumentado junto con los demás modelos utilizados en el presente trabajo en esta misma parte. Finalizando, en la tercera y última parte se realiza el desarrollo del plan o ruta de mejoramiento teniendo como ejes de apoyo, el Modelo para la Elaboración del Plan estratégico y el Balanced Scorecard.
METODOLOGÍA	El trabajo se realizo a través de diversas herramientas o modelos: Modelo para la modernización de la Gestión de las organizaciones; Modelo PEST; Cinco Fuerzas de Porter; Modelo para la Elaboración del Plan Estratégico; Balanced Scorecard.
CONCLUSIONES	Múltiples Tecnologías de Colombia es una empresa en vía de crecimiento reconocida en el sector por la realización de licitaciones con el estado, haciendo de esta manera que sea reconocida por sus clientes como una empresa responsable y regida por los parámetros de la ley. El plan estratégico en MTA de Colombia es necesario debido a que ayudará a la fijación de objetivos (corto, mediano y largo plazo) de una forma clara, encaminando al direccionamiento al cual va la organización durante los próximos cinco años.
PERIODO ACADÉMICO	20101

ANEXO 3 Autorización de publicación

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA EAN

Nosotras Vivian Dayana Molina Aponte, Gloria Elena Soto Castellanos y Yenni Esmeralda Suarez Torres mayores de edad, vecinas de Bogotá, Colombia, identificadas con cédulas de ciudadanía No. 1.070.952.111 de Facatativá-Cundinamarca, 52804331 de Bogotá D.C y 1.073.154.099 de Madrid-Cundinamarca respectivamente y código estudiantil Numero 200520292, 199910879 y 200520046 respectivamente, actuando en nuestra calidad de autoras del trabajo de grado, titulado Análisis Situacional Múltiples Tecnologías Aplicadas De Colombia Sas, de conformidad con lo establecido en la ley 23 de 1982 y en las demás normas concordantes sobre la materia, autorizamos a la universidad EAN, para:

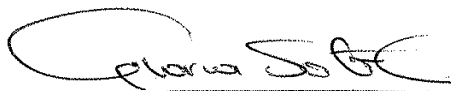
- Utilizarlo como medio de consulta para la comunidad universitaria.
- Publicarlo en formato electrónico de la página web de La universidad EAN o de los ambientes virtuales por ésta utilizados.
- Publicarlo en formato impreso en la revista de la Universidad EAN.

La anterior autorización se otorga siempre y cuando, mediante la correspondiente cita bibliográfica se nos dé crédito al trabajo de grado.

Manifestamos que la obra objeto de la presente autorización es original y la realizamos sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, y por lo tanto la obra es de nuestra exclusiva autoría y detentamos la titularidad sobre la misma. En caso de presentarse cualquier reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en cuestión, asumimos toda la responsabilidad. Para todos los efectos la Universidad EAN actúa como un tercero de buena fe.



Vivian Dayana Molina Aponte
CC: 1.070.952.111 de Facatativá
Código: 200520292



Gloria Elena Soto Castellanos
CC: 52804331 de Bogotá D.C
Código: 199910879



Yenni Esmeralda Suarez Torres
CC: 1073154099 de Madrid
Código: 200520046