

**ANÁLISIS DEL CASO EMPRESARIAL: CASO ESTRATÉGICO DE
INTERNACIONALIZACIÓN REDCOM LTDA**

**LUZ ANDREA CÁCERES PINZÓN
ASTRID LUCIA RUEDA CUERVO**

TRABAJO DE GRADO

**ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTA D.C., MARZO DE 2010**

**ANÁLISIS DEL CASO EMPRESARIAL: CASO ESTRATÉGICO DE
INTERNACIONALIZACIÓN**

REDCOM Limitada

**LUZ ANDREA CACERES PINZON
ASTRID LUCIA RUEDA CUERVO**

TRABAJO DE GRADO

**TUTOR:
ING. ANDRÉS MAURICIO CASTRO FIGUEROA**

**ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTA D.C., MARZO DE 2010**

DEDICATORIA

Son muchas las personas especiales a las que quisiera dedicarle este trabajo por su apoyo, amistad y consejos a lo largo no solo de mi carrera sino de mi vida. A todas las llevo en mis recuerdos y en mi corazón.

Papi y Mami, este es un logro que quiero compartir con ustedes porque han sido mi gran motor y a quienes les debo lo que soy. Gracias por los valores que siempre me inculcaron.

Papito, donde quieras que estés en ese hermoso paraíso al lado de Diosito se que estarás orgulloso de mi y de este gran logro. Sabes que te amo con toda mi alma y siempre serás mi angelito de la guarda y mi guía.

Mami, LO LOGRE. Qué difícil fue convencerte que esto era lo que realmente quería. Gracias por creer en mí y dejarme volar. Me imagino que difícil fue dejarme ir tan chiquita a aventurar sola y no tener control de mí. Te doy gracias porque a ti te debo la persona responsable y organizada que soy. Nunca te defraudé y jamás lo haré. Te Amo.

Chechito, hermanito. Te amo mucho mi cacerolito y ahora el turno es tuyo de ser mi colega. Gracias por tus consejos, apoyo y por compartir este sueño conmigo.
Orgullosamente Rosaristas.

*Esta tesis es para ustedes,
Gracias por todo su amor y apoyo.*

Luz Andrea Cáceres Pinzón.

Ha sido un importante grupo de personas quienes me han rodeado para brindarme ayuda, apoyo, acompañamiento y fortaleza en ésta noble labor de alcanzar un ideal. Sueño al que nunca pude renunciar pese a que la adversidad confabulaba en mí contra una y otra vez.

A mis padres por sembrar en mí la semilla de la superación como el mayor de los valores para enfrentar un futuro incierto. A ellos les debo todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño.

A mi papá quien desde el cielo me acompañó en todo este trajinar, nunca dejé de sentir su luz y fortaleza más aún cuando en ocasiones pensé en renunciar.

A mi mamá por el entusiasmo transmitido cuando sentía desfallecer, fue una de las personas que más valoró y reconoció mi gran esfuerzo y a mi hermano, por decirme: ¡hágale que usted es capaz! Eso fue para mí un voto de confianza.

A mi esposo, por su enorme paciencia, por su comprensión, por su amor, por su colaboración, por la disciplina académica que me transmitió, por su dedicación a los niños en tantos momentos de ausencia. Nunca lo hubiera logrado sin tu ayuda.

A mis hijos, quienes me han ayudado y comprendido desde el principio hasta el fin. Su cariño y apoyo son indescriptibles. Nunca un reclamo, nunca un reproche. Los amo y les dedico mi título como ejemplo de superación.

A mi suegra, quien siempre estuvo dispuesta a encender el Cirio Pascual cuando de presentar un examen o un trabajo se trataba. Siempre gracias por creer en mí.

A todos ustedes, muchas gracias,
Astrid Lucia Rueda Cuervo

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo, nos gustaría agradecer muy especialmente a nuestro Tutor de Tesis, Andrés Mauricio Castro, por su esfuerzo y dedicación. Sus conocimientos, sus orientaciones y motivación han sido fundamentales para nuestra formación como investigadoras en este proyecto.

También nos gustaría agradecer los consejos y conocimientos recibidos a lo largo de estos años por la planta de profesores de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, que de diversas formas han aportado su granito de arena a nuestra formación intelectual, académica, profesional y personal.

Especial agradecimiento a la empresa REDCOM Ltda., a su Gerente General Sr. Gerardo García y a todo su equipo de trabajo por permitirnos de forma amplia y desinteresada hacer realidad nuestro gran proyecto en su empresa.

Para ellos,

Mil gracias.

Luz Andrea Cáceres Pinzón.

Astrid Lucía Rueda Cuervo

CONTENIDO

GLOSARIO	vi
RESUMEN.....	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	1
1. DIAGNÓSTICO	7
1.1 MARCO GENERAL DE LA COMPAÑÍA.....	7
1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA	7
1.1.2 PORTAFOLIO DE SERVICIOS	10
A. CONSULTORÍA.....	10
B. INTERVENTORÍA.....	10
C. GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS	11
D. DISEÑO CONCEPTUAL, DE PROCESOS Y DE DETALLE	11
1.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	12
1.1.4 CLIENTES	13
1.1.5 COMPETIDORES	16
1.2 EXPLICACIÓN DEL EJERCICIO.....	18
1.3 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.....	23
1.3.1 ANÁLISIS DEL ÁREA DE MERCADEO.....	24
A. CONOCIMIENTO DEL MERCADO:	24
B. LA ESTRATEGIA DE MERCADO.....	26
C. CONOCIMIENTO DE LOS COMPETIDORES:.....	30
D. RECONOCIMIENTO DE VENTAJAS Y DESVENTAJAS:.....	31
E. DESARROLLO DE LA POSICIÓN COMPETITIVA:	34
F. CONOCIMIENTO DE LOS PRECIOS DEL MERCADO:	36
G. ESTRATEGIA DE PRECIOS:	38
H. ORGANIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS:	41
I. LOGÍSTICA DE MATERIALES:	43

J. PROVEEDORES:	45
1.3.1.1 CONCLUSION DEL ÁREA DE MERCADEO	47
1.3.1.2 PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA DE MERCADEO	49
1.3.2 ANÁLISIS DEL ÁREA DE FINANZAS	51
A. INFORMACIÓN SOBRE COSTOS:	51
B. MEJORA DE COSTOS:	53
C. ADMINISTRACIÓN DE LAS INVERSIONES:	56
D. GESTIÓN DE RECURSOS:.....	59
E. PLANEACIÓN FINANCIERA:	61
1.3.2.1 CONCLUSIÓN DEL ÁREA DE FINANZAS	62
1.3.2.2 PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA DE FINANZAS	65
1.3.3 ANALISIS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	67
A. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN:	68
B. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN:	70
C. ESQUEMAS DE REMUNERACIÓN:.....	72
D. ESTRATEGIAS DE REEMPLAZO:	75
E. RECONOCIMIENTO DE LA FUNCIÓN:.....	77
F. IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES:	80
G. PROGRAMAS DE MEJORA CONTINUA:.....	83
H. VISIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA:	85
I. ORGANIZACIÓN:.....	89
J. ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS:.....	92
1.3.3.1 CONCLUSION DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	95
1.3.3.2 PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO PARA EL AREA DE RECURSOS HUMANOS	98
1.3.4 ANALISIS DEL ÁREA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.....	99
A. COMPROMISO INSTITUCIONAL:	100
B. SISTEMAS DE CALIDAD:	102

C. PARTICIPACION EN LOS PROGRAMAS DE CALIDAD:	104
1.3.4.1 CONCLUSION DEL ÁREA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD ..	106
1.3.4.2 PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.....	108
1.3.5 ANALISIS DEL DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA Y TECNOLOGÍA	109
A. ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FUNCIÓN:.....	109
B. PERSONAL Y ORGANIZACIÓN:.....	111
C. ADMINISTRACIÓN Y OPERACIÓN:	114
D. MANEJO DE LA INFORMACION:.....	116
E. SELECCIÓN Y TECNOLOGÍA:.....	118
F.CAPACIDAD TECNOLÓGICA:.....	120
G. INTEGRACIÓN DE LA TECNOLOGÍA:	122
1.3.5.1 CONCLUSION DEL ÁREA DE INFORMÁTICA Y TECNOLOGÍA ...	123
1.3.5.2 PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA DE INFORMÁTICA Y TECNOLOGÍA	126
1.4 DIAGNÓSTICO FINAL Y CONCLUSIÓN GENERAL DEL PRONÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA EMPRESA REDCOM	127
2. PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO.....	131
2.1 ESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA COMERCIAL	131
2.1.1 FUNCIÓN ÁREA COMERCIAL:	131
2.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:	131
2.1.4 META A ALCANZAR	133
2.1.5 IMPLEMENTACION DE POLÍTICA DE DESCUENTO POR PRONTO PAGO	133
2.1.6 POLÍTICAS PARA EL ÁREA DE COMPRAS.....	133
2.2 ACTUALIZACIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO DE LA COMPAÑÍA.....	134
2.2.1 COSTO DE LA INVERSIÓN.....	134
2.3 REESTRUCTURACIÓN ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	135
2.3.1 FUNCIÓN ÁREA RECURSOS HUMANOS:	136

2.3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:	136
2.3.3 COSTO DE LA INVERSIÓN.....	137
2.3.4 META A ALCANZAR:	138
2.4 IMPLEMENTACIÓN DE POLITICAS FINANCIERAS Y DE RECURSOS HUMANOS	138
2.5 PLANES INMEDIATOS DE CAPACITACION	139
2.5.1 COSTO DE LA INVERSIÓN:.....	139
2.5.2 META A ALCANZAR:	140
2.6 COMPRA NUEVA SEDE.....	140
2.6.1 COSTO DE LA INVERSIÓN:.....	140
2.6.2 AMORTIZACIÓN EN EL TIEMPO:.....	140
3. ANÁLISIS CONSOLIDADO DE LA INVERSIÓN	147
3.1 COMPOSICIÓN CONSOLIDADA DE LA INVERSIÓN	147
3.2 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE REDCOM PARA LA VIGENCIA 2009.....	148
3.3 PARTICIPACIÓN DE LA INVERSIÓN FRENTE INGRESOS.....	149
3.4 PARTICIPACIÓN DE LA INVERSIÓN FRENTE COSTOS OPERACIONALES	149
3.5 PARTICIPACIÓN DE LA INVERSIÓN FRENTE A UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	150
3.6 IMPACTO EN LAS VENTAS ESPERADO POR LA APLICACIÓN DE LAS ACCIONES DE MEJORAMIENTO.....	152
3.7. IMPACTO FINAL DE LA INVERSIÓN EN LAS ACCIONES DE MEJORA SOBRE LOS RESULTADOS DE LA COMPAÑÍA	153
CONCLUSIONES	155
RECOMENDACIONES	156
BIBLIOGRAFÍA	158

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Logo REDCOM Ltda.	7
Figura 2. Certificaciones Obtenidas por REDCOM Ltda.	10
Figura 3. Esquema General del Servicio de Interventoría en REDCOM Ltda.	12
Figura 4. Estructura Organizacional REDCOM Ltda.	12
Figura 5. Logo Programa Compartel.....	13
Figura 6. Logo ECOPETROL	13
Figura 7. Logo Programa Gobierno en Línea.....	14
Figura 8. Logo Bienestar Familiar	14
Figura 9. Logo TELMEX.....	15
Figura 10. Logo Ministerio de Educación Nacional	15
Figura 11. Logo Superintendencia de Notariado y Registro	15
Figura 12. Logo Fondo Nacional de Ahorro.....	16
Figura 13. Logo Consultoría Colombiana S.A.	16
Figura 14. Logo Deloitte.....	17
Figura 15. Logo Ponce de León y Asociados S.A.	17
Figura 16. Logo CRA	17
Figura 17. Logo Pricewaterhouse Coopers.....	18
Figura 18. Estructura Organizacional Propuesta para REDCOM Ltda.	132
Figura 19. Estructura Propuesta para el Área de Recursos Humanos de REDCOM Ltda.	136

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Crecimiento Financiero de REDCOM Ltda.....	8
Gráfico 2. Crecimiento del Recurso Humano en REDCOM Ltda.....	9
Gráfico 3. Relaciones de Eficiencia para los Items por Area de una Empresa.	21
Gráfico 4. Evaluación Conocimiento del Mercado	25
Gráfico 5. Evaluación Estrategia de Mercado	27
Gráfico 6. Evaluación Conocimiento de los Competidores	30
Gráfico 7. Evaluación Reconocimiento de Ventajas y Desventajas	32
Gráfico 8. Evaluación Desarrollo de la Posición Competitiva.....	34
Gráfico 9. Evaluación Conocimiento de los Precios del Mercado.....	36
Gráfico 10. Evaluación Estrategia de Precios	39
Gráfico 11. Evaluación Organización de la Función de Compras.....	41
Gráfico 12. Evaluación Logística de los Materiales	44
Gráfico 13. Evaluación Proveedores.....	46
Gráfico 14. Evaluación Consumo	47
Gráfico 15. Nivel de Internacionalización de REDCOM Ltda. en el Área de Mercadeo.....	49
Gráfico 16. Evaluación Información sobre Costos.....	52
Gráfico 17. Evaluación Mejora de Costos	54
Gráfico 18. Evaluación Administración de las Inversiones.....	57
Gráfico 19. Evaluación Gestión de Recursos	59
Gráfico 20. Evaluación Planeación Financiera.....	61
Gráfico 21. Evaluación Finanzas	63
Gráfico 22. Nivel de Internacionalización de REDCOM Ltda. en el Área de Finanzas	64
Gráfico 23. Evaluación Estructuras de la Organización.....	69
Gráfico 24. Evaluación Reclutamiento y Selección	71
Gráfico 25. Evaluación Esquemas de Remuneración.....	73
Gráfico 26. Evaluación Estrategias de Reemplazo	75
Gráfico 27. Evaluación Reconocimiento de la Función.....	78
Gráfico 28. Evaluación Identificación de Necesidades	81
Gráfico 29. Evaluación Programas de Mejora Continua.....	83
Gráfico 30. Evaluación Visión Competitiva de la Empresa	86
Gráfico 31. Evaluación Organización.....	90
Gráfico 32. Evaluación Administración de los Recursos	93
Gráfico 33. Evaluación Recursos Humanos	96
Gráfico 34. Nivel de Internacionalización de REDCOM Ltda. en el Área de Recursos Humanos.....	97
Gráfico 35. Evaluación Información sobre Costos.....	101
Gráfico 36. Evaluación Sistemas de Calidad.....	102
Gráfico 37. Evaluación Participación en los Programas de Calidad.....	105
Gráfico 38. Evaluación Aseguramiento de la Calidad	106

Gráfico 39. Nivel de Internacionalización de REDCOM Ltda. en el Área de Aseguramiento de la Calidad	108
Gráfico 40. Evaluación Orientación Estratégica de la Función.....	110
Gráfico 41. Evaluación Personal y Organización.....	112
Gráfico 42. Evaluación Administración y Operación	115
Gráfico 43. Evaluación Manejo de la Información	117
Gráfico 44. Evaluación Selección de Tecnología.....	119
Gráfico 45. Evaluación Capacidad Tecnológica.....	121
Gráfico 46. Evaluación Integración de la Tecnología.....	122
Gráfico 47. Evaluación Informática y Tecnología.....	124
Gráfico 48. Nivel de Internacionalización de REDCOM Ltda. en el Área de Informática y Tecnología.....	125
Gráfico 49. Diagnóstico de Internacionalización para las Áreas de REDCOM Ltda.	128
Gráfico 50. Nivel de Internacionalización de REDCOM Ltda.....	130
Gráfico 51. Participación en la Inversión del Plan de Mejoramiento para REDCOM Ltda.	148

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Etapas Distinguibles en el Diagnóstico de Internacionalización	19
Tabla 2. Ejemplo del Puntaje Obtenido en la Evaluación de los Items por Area de una Empresa.....	21
Tabla 3. Ejemplo de la Obtención del Puntaje Total por Area de una Empresa.....	22
Tabla 4. Etapas de Internacionalización para las Áreas de una Empresa	22
Tabla 5. Etapas de Internacionalización de una Empresa	23
Tabla 6. Puntaje Conocimiento del Mercado	24
Tabla 7. Puntaje Estrategia de Mercado	27
Tabla 8. Puntaje Conocimiento de los Competidores	30
Tabla 9. Puntaje Reconocimiento de Ventajas y Desventajas	31
Tabla 10. Puntaje Desarrollo de la Posición Competitiva.....	34
Tabla 11. Puntaje Conocimiento de los Precios del Mercado	36
Tabla 12. Puntaje Estrategia de Precios	39
Tabla 13. Puntaje Organización de la Función de Compras.....	41
Tabla 14. Puntaje Logística de los Materiales	44
Tabla 15. Puntaje Proveedores.....	46
Tabla 16. Puntaje Total Consumo	48
Tabla 17. Etapa de Internacionalización del Área de Mercadeo	48
Tabla 18. Puntaje Información sobre Costos.....	51
Tabla 19. Puntaje Mejora de Costos.....	53
Tabla 20. Puntaje Administración de las Inversiones.....	56
Tabla 21. Puntaje Gestión de Recursos	59
Tabla 22. Puntaje Planeación Financiera.....	61
Tabla 23. Puntaje Total Finanzas	63
Tabla 24. Etapa de Internacionalización del Área de Finanzas.....	64
Tabla 25. Puntaje Estructuras de la Organización.....	68
Tabla 26. Puntaje Reclutamiento y Selección	71
Tabla 27. Puntaje Esquemas de Remuneración.....	73
Tabla 28. Puntaje Estrategias de Reemplazo	75
Tabla 29. Puntaje Reconocimiento de la Función	78
Tabla 30. Puntaje Identificación de Necesidades	81
Tabla 31. Puntaje Programas de Mejora Continua.....	83
Tabla 32. Puntaje Visión Competitiva de la Empresa	85
Tabla 33. Puntaje Organización.....	90
Tabla 34. Puntaje Administración de los Recursos	92
Tabla 35. Puntaje Total Recursos Humanos	96
Tabla 36. Etapa de Internacionalización del Área de Recursos Humanos.....	97
Tabla 37. Puntaje Compromiso Institucional	100
Tabla 38. Puntaje Sistemas de Calidad.....	102
Tabla 39. Puntaje Participación en los programas de Calidad	104
Tabla 40. Puntaje Total Aseguramiento de la Calidad	107

Tabla 41. Etapa de Internacionalización del Área de Aseguramiento de la Calidad	107
Tabla 42. Puntaje Orientación Estratégica de la Función.....	110
Tabla 43. Puntaje Personal y Organización.....	112
Tabla 44. Puntaje Administración y Operación	114
Tabla 45. Puntaje Manejo de la Información	116
Tabla 46. Puntaje Selección de Tecnología	119
Tabla 47. Puntaje Capacidad Tecnológica	120
Tabla 48. Puntaje Integración de la Tecnología.....	122
Tabla 49. Puntaje Total Informática y Tecnología	124
Tabla 50. Etapa de Internacionalización del Área de Informática y Tecnología...	125
Tabla 51. Puntajes Totales para las Áreas de REDCOM Ltda.....	129
Tabla 52. Etapa de Internacionalización de las Áreas de REDCOM Ltda.....	129
Tabla 53. Costo Anual de la Reestructuración del Área Comercial de REDCOM Ltda.....	133
Tabla 54. Costo Anual de la Integración del Sistema Financiero de REDCOM Ltda.....	135
Tabla 55. Costo Anual de la Reestructuración del Área de Recursos Humanos de REDCOM Ltda.....	137
Tabla 56. Costo Anual del Programa de Capacitación Propuesto para REDCOM Ltda.....	139
Tabla 57. Costo Anual de una Nueva Sede para REDCOM Ltda.....	140
Tabla 58. Amortización del Costo Bruto de una Nueva Sede para REDCOM Ltda.....	145
Tabla 59. Costo Total de las Acciones de Mejoramiento Propuestas para REDCOM Ltda.....	147
Tabla 60. PyG de REDCOM Ltda. para la Vigencia 2009.....	148
Tabla 61. Participación de la Inversión en Mejoramiento Frente a Ingresos 2009	149
Tabla 62. Participación de la Inversión en Mejoramiento Frente a Costos Operacionales 2009	150
Tabla 63. Participación de la Inversión en Mejoramiento Frente a Utilidad Antes de Impuestos 2009	150
Tabla 64. Impacto de la Inversión en Mejoramiento Frente a Resultados de REDCOM Ltda. 2009	151
Tabla 65. Impacto de las Acciones de Mejoramiento en las Ventas de REDCOM Ltda.....	152
Tabla 66. Impacto de las Acciones de Mejoramiento Proyectado a 2010.....	153

GLOSARIO

Aprovisionamiento: Abastecer.

Auditoría: La Auditoría es una función de dirección cuya finalidad es analizar y apreciar, el control interno de las organizaciones para garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de su información y el mantenimiento de la eficacia de sus sistemas de gestión.

Canales de Distribución: Es una estructura de negocios de organizaciones interdependientes que va desde el punto del origen del producto hasta el consumidor.

Capacidad Instalada: Se puede medir en cantidad de bienes y servicios producidos por unidad de tiempo.

Consultoría: La consultoría traduce una actividad intelectual y autónoma, ejecutada por una persona natural o jurídica, que se presenta, entre otras formas en la emisión de conceptos, estudios, recomendaciones y opiniones, relacionadas con una determinada área, actividad o asunto, basadas en un conocimiento especializado y/o una experiencia que permiten dar respuestas y ofrecer soluciones óptimas a problemas específicos.

Competitividad: Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Control de Inventarios: Es la técnica que permite mantener la existencia de los productos a los niveles deseados. El inventario es el almacenamiento de bienes y

productos, y que comúnmente consisten en materias primas, productos en proceso, productos terminados y suministros.

Costo Directo: Son aquellos costos que se asignan directamente a una unidad de producción. Por lo general se asimilan a los costos variables.

Costo Indirecto: Son aquellos que no se pueden asignar directamente a un producto o servicio, sino que se distribuyen entre las diversas unidades productivas mediante algún criterio de reparto. En la mayoría de los casos los costos indirectos son costos fijos.

Cultura Laboral: Es la introducción, de costumbres, normas, valores, actitudes, etc. de la empresa hacia el trabajador.

Efectividad: Capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado.

Estrategia: Es la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas. Recurrimos a la estrategia en situaciones inciertas, no estructuradas, no controlables, es decir en aquellas situaciones donde hay otro bando cuyo comportamiento no podemos pronosticar.

Indicador: Es una medida de resumen, de preferencia estadística, referente a la cantidad o magnitud de un conjunto de parámetros o atributos. Permite ubicar o clasificar las unidades de análisis (personas, naciones, sociedades, bienes, etc.) con respecto al concepto o conjunto de variables que se están analizando.

Ingeniería de Detalle: La ingeniería de detalle de un proyecto se caracteriza por una definición pormenorizada de los materiales, mano de obra, equipos necesarios, etc., del proyecto, con una planificación de los hitos para la ejecución

del mismo. La ingeniería de detalle recoge también el cálculo del presupuesto del proyecto con una descripción detallada de las partidas.

Insumos: Son los bienes y servicios que incorporan al proceso productivo las unidades económicas y que, con el trabajo de los obreros y empleados y el apoyo de las máquinas, son transformados en otros bienes o servicios con un valor agregado mayor.

Inventario: El inventario es el conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa para comerciar con aquellos, permitiendo la compra y venta o la fabricación antes de venderlos, en un periodo económico determinado.

Inversión: Una inversión, en el sentido económico, es una colocación de capital para obtener una ganancia futura.

Mejora Continua: Significa optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes.

Planeación Estratégica: proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto con el fin de evaluar la situación presente de la empresa y su nivel competitivo, además supone la participación activa de los actores organizacionales, obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su constante revisión y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y preventivo.

Telecomunicaciones: Se denomina telecomunicación a la técnica de transmitir un mensaje desde un punto a otro, normalmente con el atributo típico adicional de

ser bidireccional. Proviene del griego “tele”, que significa distancia. Por tanto, el término telecomunicación cubre todas las formas de comunicación a distancia, incluyendo radio, telegrafía, televisión, telefonía, transmisión de datos e interconexión de ordenadores.

Ventaja Competitiva: Conjunto de atributos de una empresa (y de sus productos) que la distinguen de sus competidores y que son reconocibles por sus clientes. Diferencias que le permiten a la empresa una ventaja para competir mejor, adelantándose a la competencia y superándola. Las ventajas competitivas usualmente se clasifican en ventajas de precio, de calidad y de oportunidad.

Viabilidad: Posibilidad de llevar a cabo algo.

RESUMEN

REDCOM Ltda. Es una compañía especializada en proyectos de alta ingeniería en el sector de las telecomunicaciones. Sector de inigualable crecimiento y un inmenso potencial en el desarrollo de nuevas aplicaciones y soluciones. Por lo tanto REDCOM tiene un campo de acción grande donde debe empezar a dejar a un lado su visión regional para prepararse a ingresar al mercado mundial.

El propósito principal del presente trabajo de análisis de la empresa REDCOM, es identificar las fortalezas y determinar las debilidades de la empresa, las cuales serán el punto de estudio para establecer un plan de mejoramiento, con metas a alcanzar en todos los departamentos: Mercadeo, Recursos Humanos, Finanzas, Aseguramiento de la Calidad y Tecnología, consolidadas en un análisis de inversión para llevar a la compañía a un nivel de competencia internacional. Estudios previos indican que REDCOM tiene excelente potencial de exportación, aunque en la actualidad, la empresa carece de la experiencia real de exportación. La meta de este cuerpo de trabajo no solo es demostrar que REDCOM puede lograr expandir su mercado y ser un competidor internacional sino también describir los beneficios que este tipo de expansión le traerá a la compañía.

Si REDCOM toma la decisión de aventurarse a expandirse e internacionalizarse, el presente trabajo es una guía importante. La herramienta de diagnóstico que fue creada en la línea de investigación y aplicada en éste proyecto, arrojó un puntaje en cada una de las áreas y en sus sub-ítems a fin de que la compañía pueda medir su efectividad. Además, ésta herramienta de diagnóstico es un gran potencial de ayuda a aquellas compañías locales, nacionales y regionales para ampliar su visión en el mercado mundial.

Palabras Clave: Internacionalización, ventaja competitiva, planeación estratégica, proyección local, nacional, regional e internacional.

ABSTRACT

REDCOM Ltda. is a company that specializes in projects of high engineering, especially those related to the telecommunications sector. This is an unmatched sector in the market place with constant growth, innovation, multiple job opportunities and immense potential for the development of new applications and solutions. REDCOM has a wide spectrum of services and in order to grow it must leave aside its regional vision and prepare to enter the world market.

The main purpose of the present work of analyzing REDCOM is to identify the strengths and to determine the weaknesses of the company in order to develop an improvement plan in the following departments: marketing, human resources, finance, quality assurance and technology. A consolidated analysis is then proposed which describes a plan to take the company to the international level. Previous studies indicate that REDCOM has excellent export potential, though at the present the company lacks real export experience. The goal of this body of work is not only to demonstrate how to expand REDCOM into the international market, but also to describe the benefits that this type of expansion would have for the company.

Whether or not a decision is made at REDCOM to venture into international markets, the present work is an important guide for the company. The diagnostic tool that was created in the investigation line and applied in this project gives an actual score in each department as well as scores to sub-items within each department so that the company can measure its effectiveness. Furthermore, this diagnostic tool has the potential to help any nationally, local or regional based company expand its vision into the global market.

Key words: Internationalization, competitive advantage, strategic planning, local projection, national projection, regional projection and international projection.

INTRODUCCIÓN

La internacionalización es una oportunidad para que las empresas se introduzcan en un nuevo y abierto mercado, con todas las ventajas que esto conlleva. Sin embargo es un proceso complejo.

Las empresas que salen al exterior emprenden un proceso interesante y provechoso pero no exento de dificultades y riesgos. Para tener éxito, sus pasos deben ser meditados y consultados, basándose en la experiencia que ofrece su clúster y conociendo las normas y reglas que rigen el sector.

La internacionalización requiere saber gestionar la empresa con excelencia, no solamente en su organización local, sino en el espacio internacional. Y en el ámbito nacional es más fácil actuar que en los mercados exteriores, donde pese a que las oportunidades son más amplias, los riesgos son mayores y es mucho más costoso y complicado corregir los errores.

Por lo anterior, surgió el interés de comenzar éste proyecto a través de la línea de Investigación Casuística de la Universidad del Rosario, que proporcionó una herramienta muy valiosa conocida como Diagnóstico de Internacionalización para la Próspera Ejecución. Esta herramienta permite un estudio minucioso de todas las áreas de la organización, facilitando la identificación de las capacidades, fortalezas y debilidades, necesarias para definir el potencial e intención exportadora de la empresa.

Este diagnóstico es un elemento clave en el desarrollo del proyecto de internacionalización ya que ayudará a la empresa a implementar dicho proceso y ofrecerá, a través de un análisis externo e interno de la organización, distintas estrategias para ser seguidas.

La internacionalización es la estrategia más compleja que puede abordar cualquier empresa y la creciente globalización de los mercados probablemente la haga cada vez más necesaria. Por ello, parece recomendable que se destinen esfuerzos crecientes a estudios o investigaciones que generen herramientas de control de una estrategia de internacionalización, que garantice mejores resultados en los procesos de apertura a nuevos mercados.

Por esto, la Universidad del Rosario y especialmente el grupo de internacionalización se han interesado en proporcionar herramientas como éstas, que permitan a las empresas captar indicadores de control, como fuentes de dispersión o de mejora de resultados empresariales, permitiendo estudiar y analizar situaciones reales de utilización de modelos de gestión enfocados en la proyección internacional.

En la sociedad y en la naturaleza existen relaciones complejas de “origen causal” y estas relaciones pueden ser estudiadas a través de casos. Pero es importante entender que estos diagnósticos son realizados como métodos de ayuda y que es necesario que la empresa conciba una actitud empresarial, es decir, que la estrategia de internacionalización desarrollada por la empresa dependerá tanto de sus características como de su actitud.

Este proyecto de investigación se realizó dentro de la empresa REDCOM Ltda., compañía de redes de comunicación que participa en uno de los sectores con más intensos flujos de crecimiento y desarrollo en el mundo: las telecomunicaciones.

Es por eso que la empresa desde sus inicios se ha expandido notablemente a través de todo el país convirtiéndose en una compañía nacional y con intenciones de mayor crecimiento y expansión gracias al manejo de una diferenciación tecnológica, es decir, un elevado volumen de recursos dedicados a la inversión y el desarrollo y una percepción de novedad en sus servicios. Todo lo anterior

sumado a una implementación de estrategias de implantación internacional inmediata podría conducirla al logro de un reconocimiento en otros países.

El objetivo primordial del presente proyecto es definir el nivel de internacionalización en el que la empresa REDCOM Ltda. se encuentra, sobre la base de la información pertinente y veraz del diario acontecer al interior de la organización. Para lograrlo se estudiará su historial tratando de conocer su experiencia y proceso en el ámbito internacional si los ha tenido.

El proceso para lograr el objetivo principal será el siguiente:

- Realizar una identificación de la situación actual de REDCOM Ltda. a través de la herramienta de diagnóstico diseñada por el grupo de investigación de la Universidad. (Este ejercicio se explicará ampliamente más adelante).
- Determinar cuáles son los problemas de cada área, según los resultados obtenidos y así mismo buscar soluciones y ofrecer propuestas para el fortalecimiento y competitividad de la compañía.
- Señalar las oportunidades de negocios que puedan emanar de las propuestas, específicamente las que den respuesta al diagnóstico obtenido en el objeto de estudio.

El estudio de Internacionalización nos permite entender mejor la mecánica de cómo un negocio podría resultar afectado por diversos factores, en cuyo caso, para el grupo de Investigación de Internacionalización de la universidad, es una herramienta importante para el aprendizaje de sus estudiantes y la inserción de las organizaciones colombianas en el nuevo entorno global.

Es por esto, que aparte de resolver el objetivo del caso para la compañía REDCOM Ltda., también el proyecto busca encontrar qué soluciones o alternativas pueden generarle un crecimiento positivo a la empresa, basado en el diagnóstico de internacionalización, con el fin de brindarle propuestas y soluciones de mejoramiento que ayuden a la compañía a enfocarse en una mayor expansión de su mercado.

Para el desarrollo del caso de internacionalización, deben tenerse en cuenta las siguientes etapas:

Se realizará el estudio de caso en la compañía REDCOM Ltda., empresa de carácter nacional que se concentra en el Diseño, Construcción, Gestión Integral de proyectos, Consultoría e Interventoría en diferentes áreas de la Ingeniería y la Administración.

El crecimiento de la compañía ha sido resultado de la constante dinámica del mercado y de los buenos resultados obtenidos en los diferentes proyectos adelantados en sus procesos de ejecución. Por lo tanto, cumple con los componentes necesarios que un caso de internacionalización requiere.

En la etapa de Planeación se identifican los objetivos que se buscan desarrollar en el caso REDCOM Ltda. y se establecen los contactos con las personas clave dentro de la organización que tengan así mismo un poder de decisión lo suficientemente fuerte para el desarrollo del caso. Comenzando con un diagnóstico de la empresa y finalizando con conclusiones y propuestas de mejoramiento puntuales.

En la etapa de Organización, se hará una recolección de información tanto de la primaria como de la secundaria. Se recolectará toda la información del contexto, datos de la organización, diversos historiales, etc. Luego con ese material en

mano, se va a buscar la información específica de la organización para conocer en qué condiciones se encuentra REDCOM en sus proyectos de expansión global.

En la etapa de Desarrollo se realizará un diagnóstico de la compañía para conocer la realidad de la empresa y, así mismo, poder analizar y encontrar soluciones y propuestas de mejoramiento para su competitividad interna y externa.

La etapa de Conclusión del proyecto, medirá el nivel de internacionalización en el que se encuentra REDCOM, que concluirá con el cumplimiento de los objetivos propuestos establecidos desde el principio, ayudando a medir la empresa tanto a nivel interno como externo y desarrollando propuestas enfocadas a las condiciones de favorabilidad de expansión de sus servicios.

El presente proyecto se justifica, cuando se puede explicar que el entorno económico internacional es cada vez más dinámico y global. La globalización se refleja tanto en el enorme crecimiento del comercio mundial como en el auge de la inversión directa en el extranjero.

Tener visión de futuro y poseer predisposición al aprendizaje son dos atributos que caracterizan a las empresas que han logrado ser exitosas, y para serlo se debe contar con un análisis estratégico y un plan estratégico de negocios.

Es por esto que se escogió REDCOM Ltda., porque es una empresa que desde sus inicios ha logrado un crecimiento equilibrado y eficaz, demostrando tener la capacidad de alcanzar mercados más grandes sobre la base de la constante dinámica del entorno y de los buenos resultados obtenidos en los diferentes proyectos adelantados en sus procesos de ejecución.

Pero REDCOM aun no ha diseñado un plan exportador de sus servicios.

Este proyecto es hecho para compañías tales como REDCOM Ltda. que aún no tienen un diseño que les permita realizar un minucioso análisis de las ventajas competitivas que podrían lograr en el plano internacional, lo que le permitiría adoptar decisiones respecto del proceso, mucho más claras y lógicas para la expansión de sus servicios.

El grado de internacionalización de la empresa REDCOM Ltda. influye de forma aceptable y positiva en los resultados finales del diagnóstico de internacionalización basados en el crecimiento de la empresa, la calidad de la gestión y la competitividad empresarial. El propósito es continuar trabajando para alcanzar una integración internacional.

1. DIAGNÓSTICO

1.1 MARCO GENERAL DE LA COMPAÑÍA



Figura 1. Logo REDCOM Ltda.

Fuente: Información suministrada por Redcom Ltda.

1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA

La compañía fue fundada el 26 de Julio de 1994 con capital totalmente colombiano. Inicialmente REDCOM LTDA prestó servicios de ingeniería como diseño e implementación de cableado estructurado, diseño e implementación de redes eléctricas reguladas, networking, diseño e implementación de redes de área local (LAN), diseño e implementación de redes locales inalámbricas, internetworking, diseño en implementación de redes de área extensa (MAN) y (WAN) e implementación de soluciones para acceso remoto. Posteriormente y a partir de 1998, incursionó en la línea de servicios de Consultoría e Interventoría, la cual se mantiene vigente. Tiene dentro de su plan de desarrollo la prestación de los servicios de gerencia integral de proyectos y diseño conceptual de procesos y de detalle.

El cambio en la línea de servicios, de instalación de infraestructura eléctrica y de telecomunicaciones a servicios de Interventoría, los efectuó la Gerencia General de la compañía luego de apreciar la saturación de oferta en el mercado que se dio a finales de los años noventa y principio del 2000, debido a la conformación de una gran cantidad de empresas proveedoras de este tipo de infraestructura.

Otro aspecto que incidió para que efectuar ese cambio fueron los avances tecnológicos y la apertura de nuevos nichos de Interventoría que se fueron dando en la contratación estatal, que por programas de gobierno y disposiciones de competitividad hicieron de las telecomunicaciones, las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación) y la tecnología en general factores clave para la competitividad del país. Lo anterior hizo evidente la contratación de firmas técnicas especializadas en el tema para dar cumplimiento a las metas gubernativas. De esta manera el Estado colombiano se fue tipificando, a través de sus múltiples entidades e instituciones, como el principal cliente de REDCOM LTDA.

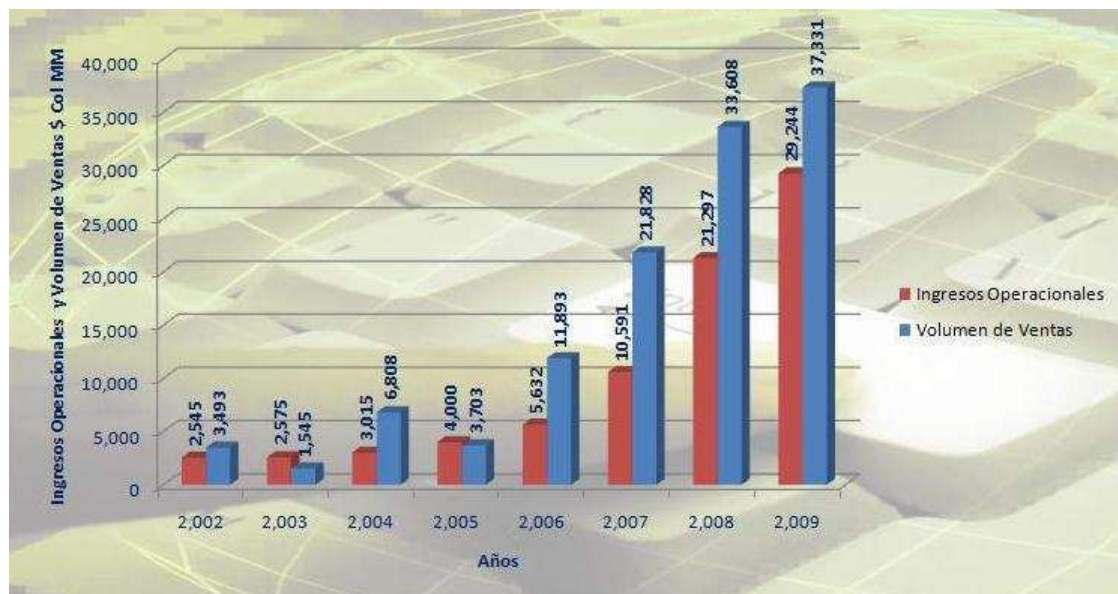


Gráfico 1. Crecimiento Financiero de REDCOM Ltda.

Fuente: Información suministrada por Redcom Ltda.



Gráfico 2. Crecimiento del Recurso Humano en REDCOM Ltda.

Fuente: Información suministrada por Redcom Ltda.

Durante estos 15 años de labores gracias al profesionalismo de su recurso humano, la visión empresarial de su Gerente General y la capitalización de la experiencia adquirida, la compañía ha logrado consolidarse a nivel nacional como una de las más serias y calificadas en el sector de la consultoría en tecnologías de la información y las comunicaciones.

Otros hitos de gran relevancia en la historia corporativa de REDCOM, son las certificaciones obtenidas por el cumplimiento de las normas ISO 9001-2008 (Sistema de Gestión de la Calidad), OHSAS 18001-2007 (Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional) y NTC-ISO/IEC 27001:2005 (Sistema de Gestión de Seguridad de la Información). Mediante estos reconocimientos y a través de un Sistema Integrado de Gestión, la empresa busca el mejoramiento continuo de sus procesos y la total satisfacción de las necesidades, el aseguramiento de las condiciones de sus colaboradores y el aseguramiento de los activos de información.



CALIDAD



**SEGURIDAD Y
SALUD OCUPACIONAL**



**SEGURIDAD DE LA
INFORMACIÓN**

Figura 2. Certificaciones Obtenidas por REDCOM Ltda.

Fuente: Información suministrada por Redcom Ltda.

1.1.2 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

A. CONSULTORÍA

REDCOM LTDA encamina su labor a plantear y generar, junto con sus clientes, las soluciones más prácticas o los métodos más viables para el desarrollo de sus proyectos. Lo anterior, incluye aspectos de orden técnico, administrativo, operativo, legal, financiero y logístico, necesarios para cumplir con los objetivos establecidos y lograr así un equilibrio razonable entre la inversión y el beneficio obtenido.

B. INTERVENTORÍA

REDCOM LTDA se ocupa de asegurar que las condiciones establecidas en los contratos, se cumplan dentro de los términos de tiempo, costos y recursos asignados.

En tal sentido, la empresa se constituye en facilitadora entre las partes que intervienen, bajo los principios de equidad, imparcialidad y transparencia, y del mismo modo genera soluciones prácticas y efectivas a los inconvenientes que puedan presentarse. La compañía, al respecto, se distingue por desarrollar y concertar con las partes el Método Formal de Interventoría, siempre atentos a las condiciones especiales de cada proyecto y a los estándares establecidos internacionalmente. El documento que construye en cada caso se convierte

entonces en la carta de navegación útil para efectuar el control y definición de alternativas de desarrollo de cada contrato.

En el caso del área de aplicación de TI, presta los servicios de Consultoría e Interventoría en las áreas técnica, administrativa, financiera, jurídica, contable y tributaria aplicadas entre otros a los siguientes campos:

- Interventoría al diseño y/o estrategias en las TIC
- Interventoría a la implantación e implementación de las TIC
- Interventoría al desarrollo de soluciones en las TIC
- Interventoría al desarrollo de sistemas de información
- Interventoría a la gerencia de proyectos en TIC

La experiencia en Interventoría, tanto a proyectos en el sector privado como público, en cuanto a la implementación y diseño de las distintas soluciones y proyectos, ha permitido a REDCOM LTDA ejecutar contratos por una sumatoria promedio de \$ 90.000 mil millones de pesos colombianos y supervisar contratos por un valor aproximado de \$990.000.000.000 millones de pesos colombianos.

C. GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS

En esta área, la compañía se ocupa de identificar el conocimiento de necesidades del cliente hasta asegurar la entrega llave en mano de la solución planteada. En ese sentido, también explora alternativas de desarrollo y viabilidad económica y técnica del proyecto con el fin de que sean evaluadas por parte del cliente; este conocimiento incluye, de ser necesario, un monitoreo permanente de la operación para la aplicación de futuras mejoras.

D. DISEÑO CONCEPTUAL, DE PROCESOS Y DE DETALLE

Abarca desde el levantamiento del estado actual de una situación hasta el planteamiento de un modelo ideal, evaluando estas condiciones de acuerdo con la

disponibilidad de recursos (presupuesto, tiempo, impacto del cambio y equipo humano), con el fin de establecer las etapas que se deben seguir durante el desarrollo del proyecto.



Figura 3. Esquema General del Servicio de Interventoría en REDCOM Ltda.

Fuente: Información suministrada por Redcom Ltda.

1.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Los servicios que presta REDCOM LTDA están en manos de profesionales, ingenieros y consultores altamente calificados, lo cual garantiza y respalda la operación continua de la compañía, constituyéndose el profesionalismo y la calidad técnica del recurso humano en una importante ventaja competitiva.



Figura 4. Estructura Organizacional REDCOM Ltda.

Fuente: Información suministrada por Redcom Ltda.

1.1.4 CLIENTES



Figura 5. Logo Programa Compartel

Fuente: Información suministrada por Redcom Ltda.

Interventoría jurídica, técnica, administrativa, financiera y social a los contratos que se suscriban en el marco del Banco de Proyectos de Conectividad para instituciones públicas. El Banco de Proyectos de Conectividad tiene cobertura nacional y favorece a más de 6.400 instituciones públicas.

Interventoría jurídica, técnica, administrativa, financiera y social al Programa Compartel de conectividad en banda ancha para instituciones públicas fases I, II y III en el marco de las licitaciones públicas conjuntas no. 001 de 2004, N° 001 de 2005, a partir de noviembre de 2008 y hasta el final del contrato de interventoría y al programa Compartel de conectividad en banda ancha para instituciones públicas para la fase III en el marco de la oferta pública de contrato N° ipg 2042-197032 a partir del 1 febrero de 2009.



Figura 6. Logo ECOPETROL

Fuente: Información suministrada por Redcom Ltda.

Consultoría para la Interventoría sobre los aspectos administrativos, financieros, legales, técnicos, metodológicos y de seguridad industrial para la prestación a nivel nacional de los servicios de telecomunicaciones (Conectividad, Transmisión, y Complementarios) y telemáticos básicos sobre la infraestructura de hardware y

software para las líneas de servicio: Service Desk, Usuario Final, Aplicaciones, Gestión de Soporte Operativo, Seguridad Informática, Recursos compartidos y Mantenimientos (Servidores, Redes de datos, Videoconferencia, telefonía y centros de cómputo).



Figura 7. Logo Programa Gobierno en Línea

Fuente: Información suministrada por Redcom Ltda.

Interventoría para la vigilancia, control, seguimiento, verificación y evaluación de las actividades, temas y asuntos de carácter técnico, financiero, jurídico y administrativo, que conlleva “la Administración, operación y capacitación de la infraestructura de la Intranet Gubernamental para los componentes Red de Alta Velocidad del Estado Colombiano, Centro de Datos y Centro de Interacción Multimedia.



Figura 8. Logo Bienestar Familiar

Fuente: Información suministrada por Redcom Ltda.

Interventoría para la vigilancia, control, seguimiento, verificación y evaluación de las actividades, temas y asuntos que tiene que ver con los diferentes programas alimenticios que maneja el instituto.



Figura 9. Logo TELMEX

Fuente: Información suministrada por Redcom Ltda.

Interventoría Integral y Apoyo Administrativo para las áreas de Operación y Mantenimiento Planta Externa y Planeación de Red en los servicios de Instalaciones Corporativas y Pymes de TELMEX COLOMBIA S.A.



Figura 10. Logo Ministerio de Educación Nacional

Fuente: Información suministrada por Redcom Ltda.

Interventoría al contrato de "Prestación de los servicios técnicos especializados de infraestructura tecnológica y comunicaciones para la operación de los servicios y sistemas de información de las Secretarías de Educación y del Ministerio de Educación Nacional".



Figura 11. Logo Superintendencia de Notariado y Registro

Fuente: Información suministrada por Redcom Ltda.

Interventoría técnica y administrativa al contrato de grabación de los datos contenidos en los Folios de Matrícula Inmobiliaria, al igual que las actividades relacionadas con la etapa de prealistamiento de los folios de cartulina, de las Oficinas de Registro de Instrumentos Públicos.



Figura 12. Logo Fondo Nacional de Ahorro

Fuente: Información suministrada por Redcom Ltda.

Interventoría técnica, administrativa y financiera para los contratos de los siguientes proyectos de tecnología informática: Suministro de la infraestructura de telecomunicaciones y/o enlaces para la red nacional del FNA; Administración de Redes LAN (Voz Datos), Red WAN, Red Eléctrica regulada y no regulada, telefonía, seguridad informática y servicios WEB; insourcing sobre servicios profesionales orientados a garantizar la operatividad, soporte y mantenimiento del sistema de información Core del FNA (Cobis); arrendamiento por demanda de equipos de cómputo e impresión y Servicio de administración, soporte técnico, mantenimiento y actualización a las ocho (8) licencias del motor manejador de base de datos Sybase V. 12.5.

1.1.5 COMPETIDORES



Figura 13. Logo Consultoría Colombiana S.A.

Fuente: Información suministrada por Redcom Ltda.

Consultoría Colombiana S.A. es una firma multidisciplinaria fundada en 1971, en Bogotá, Colombia. La empresa ofrece servicios de ingeniería conceptual, básica y detallada, estudios de factibilidad, diseño e ingeniería en 3D, ingeniería de valor, sistemas de información geográfica, consultoría, gerencia de proyectos,

supervisión, operación e inversión para el desarrollo de la infraestructura en Colombia y América Latina.



Figura 14. Logo Deloitte

Fuente: Información suministrada por Redcom Ltda.

Deloitte es una de las principales organizaciones de servicios profesionales en el mundo. Ofrece a sus clientes un enfoque multidimensional para el tratamiento de sus necesidades, recurriendo a una combinación de servicios de Auditoría, Asesoramiento Tributario, Consultoría y Finanzas Corporativas para entender y evaluar todos los asuntos de las empresas amplia y profundamente.



Figura 15. Logo Ponce de León y Asociados S.A.

Fuente: Información suministrada por Redcom Ltda.

Ponce de León y Asociados S.A., Ingenieros Consultores (PL&A), como sociedad comercial anónima colombiana, presta servicios de consultoría para obras de ingeniería, arquitectura y minería y en cualquiera de sus especialidades, con base en el desarrollo de Estudios, Diseños, Interventorías y Asesorías, para obras de la misma naturaleza.



Figura 16. Logo CRA

Fuente: Información suministrada por Redcom Ltda.

Consultores Regionales Asociados CRA inició operaciones a principios de 1976; tiene como misión fundamental la prestación de los servicios de Estudios, Asesorías, Diseños e Interventoría (Supervisión de Obra). La mayor participación se ha concentrado en las áreas de infraestructura, en los sectores: vial, eléctrico, telecomunicaciones, gas, sanitario, ambiental y evaluación social.



Figura 17. Logo Pricewaterhouse Coopers

Fuente: Información suministrada por Redcom Ltda.

Ofrece servicios de assurance, impuestos y asesoramiento, centrados en la industria, para generar confianza pública y mejorar el valor para los clientes y las partes interesadas. Más de 163.000 personas en 151 países a lo largo de la red corporativa de la empresa trabajan en equipo conectando sus pensamientos, experiencia y soluciones para desarrollar nuevas perspectivas y brindar asesoramiento práctico.

1.2 EXPLICACIÓN DEL EJERCICIO

En la empresa REDCOM Ltda. se llevó a cabo un estudio de las principales áreas que componen la compañía, como Mercadeo, Finanzas, Recursos Humanos, Aseguramiento de la Calidad e Informática y Tecnología. Cada área se dividió en diferentes ítems, de los cuales se extrajeron varias preguntas. Las respuestas a dichas preguntas a su vez alimentaban un software que se encargaba de combinar unos valores dependiendo de las respuestas obtenidas, lo que a su vez, generó una calificación que permite ubicar tanto a cada área como a la empresa en general en una escala de diagnóstico según su intención y potencial internacional.

Cada pregunta tiene cuatro posibles respuestas pero se hace necesario escoger sólo una. Dependiendo de la respuesta dada, se pasa a una de cuatro etapas, en

que la Etapa I es la de más baja calificación (pues ubica la respuesta en un Alcance Local), siendo entonces la Etapa IV la que ofrece un Alcance Internacional, lo que indica que la empresa ya se encuentra en posición competitiva para un mercado global internacional.

El propósito de este cuestionario fue determinar en qué etapa de las establecidas para el estudio (Local, Nacional, Regional e Internacional) se encuentra REDCOM frente al panorama internacional teniendo presente variables tanto internas como externas además de poder brindarle a la compañía propuestas de mejora que podrán ser implementadas para un mayor beneficio.

La identificación de las etapas según el ítem y según el área es la siguiente:

ETAPA I	Identificación Básica	Alcance Local
ETAPA II	Proyección media	Alcance Nacional
ETAPA III	Aplicación avanzada	Alcance Regional
ETAPA IV	Integración internacional	Alcance Internacional

Tabla 1. Etapas Distinguibles en el Diagnóstico de Internacionalización

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

Dependiendo del puntaje que arroje tanto cada área como la empresa en general, se puede saber en qué etapa de su proceso de internacionalización se encuentra, con lo cual se pueden introducir medidas de corrección, de fortalecimiento, de implementación, etc. si es el interés de la empresa llegar a participar de un mercado internacionalmente globalizado como el que rige la sociedad de consumo actual. Para una mayor comprensión se explicarán todos los cuadros mediante un ejemplo extraído del ejercicio realizado.

En la siguiente gráfica sacada del **Área de Mercadeo** aparecerán los ítems de los cuales se desprendieron las preguntas que alimentaron el software, relacionadas

todas con el **Conocimiento del Mercado**, y en general, cada gráfica se refiere a un ítem y éste a su vez, pertenece a un área de REDCOM.

Por ejemplo del ítem: **Caracterización de los clientes**, se desprendieron dos preguntas:

- *¿Cómo se identifica y caracteriza a los clientes?*
- *¿Cómo se ajustan los servicios a las necesidades y expectativas de los clientes?*

Para la primera pregunta, la respuesta fue que *los clientes no se identifican explícitamente, sino que se van captando sobre la marcha*. La respuesta se ubicó en el cuadrante I, lo que significa que según la escala de valores, tiene una identificación Básica para un alcance Local. Es decir, a la empresa le hace falta trabajar ese tema puntual con más fuerza para poder exportar su servicio, y para ello deberá llegar a “consultar estudios de mercadeo existentes identificando aquellos que tengan características comunes”. Lo anterior sería la respuesta que se ubicaría en el cuadrante IV, dando un diagnóstico de integración Internacional con un alcance Internacional, es decir, habría preparación para una participación internacional.

Con relación a la segunda pregunta, la respuesta elegida fue la del cuadrante IV: “*Se mejoran continuamente los servicios y se realizan consultas y pruebas en mercados o con clientes representativos*”. Esta respuesta brinda el mayor puntaje, por ende, la empresa está preparada internacionalmente para ajustar los servicios a las necesidades y expectativas de los clientes.

El software realiza la ponderación entre las dos respuestas y arroja un porcentaje que indica con relación al 100% qué tan lejos está la empresa de alcanzar su máxima eficiencia en cada ítem, en cada área y en REDCOM en general. Para el ejemplo que nos ocupa: “La caracterización de los clientes”, se obtuvo un

porcentaje de 62.50%, para lo cual ya se sabe exactamente cuáles serán los puntos a trabajar para así mejorar dicho desempeño.

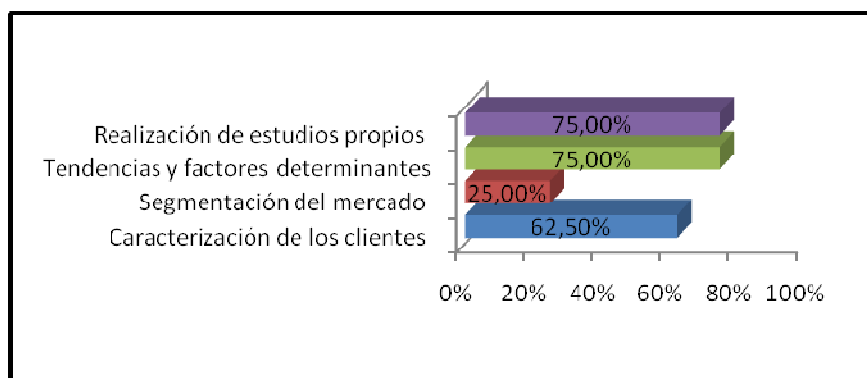


Gráfico 3. Relaciones de Eficiencia para los Items por Area de una Empresa.

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

A continuación se muestra el puntaje obtenido para cada ítem según respuestas dadas:

1	Conocimiento del mercado		I	II	III	IV	
	Caracterización de los clientes		1	0	0	4	62,50%
	Segmentación del mercado		2	0	0	0	25,00%
	Tendencias y factores determinantes		0	0	3	0	75,00%
	Realización de estudios propios		0	2	0	4	75,00%
	TOTAL	10%	3	2	3	8	57,14%
	Puntaje	0,3	0,2	0,3	0,8	6,15%	
	Puntaje Ítem	1,6					

Tabla 2. Ejemplo del Puntaje Obtenido en la Evaluación de los Items por Area de una Empresa.

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

Como adelanto a la interpretación de los resultados, el cuadro Puntaje Ítem, que para éste caso muestra un valor de 1.6, hace parte del puntaje total que para el área de Mercadeo fue de 26, lo que se observa en el siguiente cuadro.

EVALUACION DE CONSUMO			
1	Conocimiento del mercado	1,6	57,14%
2	Estrategia de mercado	4,6	63,89%
3	Conocimiento de los competidores	1,9	67,86%
4	Reconocimiento de Ventajas y Desventajas	2,6	65,00%
5	Desarrollo de la Posición Competitiva	3,5	87,50%
6	Conocimiento de los precios de mercado	1,8	50,00%
7	Estrategia de precios	1,9	59,38%
8	Organización de la función de compras	2,8	58,33%
9	Logística de los materiales	2,5	62,50%
10	Proveedores	2,8	87,50%

		I	II	III	IV
CONSOLIDADO	100%	2,6	2,6	6	14,8
PUNTAJE TOTAL ÁREA		26			

Tabla 3. Ejemplo de la Obtención del Puntaje Total por Área de una Empresa

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

El PUNTAJE TOTAL ÁREA para el departamento de Mercadeo fue de 26 puntos. Cada área a su vez, tiene una puntuación propia que en el caso de Mercadeo es la siguiente:

ETAPA I	(9.9-14.14)
ETAPA I-II	(14.15-18.38)
ETAPA II	(18.39-22.62)
ETAPA II-III	(22.63-26.86)
ETAPA III	(26.87-31.10)
ETAPA III-IV	(31.20-35.34)
ETAPA IV	(35.35-39.60)

Tabla 4. Etapas de Internacionalización para las Áreas de una Empresa

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

El puntaje de 26 lo ubicamos en la etapa II-III llamada Etapa de Segunda Transición que involucra una Proyección Media Regional con una Aplicación Avanzada Nacional que como ya se ha indicado, hace falta tomar medidas tendientes a mejorar dicho puntaje para alcanzar la Etapa IV que brinda una Integración Internacional. La identificación de las etapas según la empresa en general, es decir, el resultado final del ejercicio para la empresa REDCOM Ltda. es la siguiente:

INTERPRETACION DE RESULTADOS	
ETAPA I (65,24-91,77)	Identificación Básica-Local
ETAPA I-II (91,78-119,31)	Primera Transición
ETAPA II (119,32-146,85)	Proyección Media-Regional
ETAPA II-III (146,86-174,39)	Segunda Transición
ETAPA III (174,40-201,93)	Aplicación Avanzada-Nacional
ETAPA III-IV (201,94-229,47)	Transición Final
ETAPA IV (229,48-256,96)	Integración Internacional

Tabla 5. Etapas de Internacionalización de una Empresa

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

Con el anterior cuadro, se dará la empresa REDCOM Ltda. su diagnóstico de internacionalización.

1.3 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

Los siguientes fueron los resultados de un diagnóstico detallado de la etapa en la cual consideramos que se encuentra REDCOM, según las respuestas obtenidas en el cuestionario **DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN. VERSIÓN 1.0**

1.3.1 ANÁLISIS DEL ÁREA DE MERCADEO

El área de Mercadeo tiene dentro de su responsabilidad el análisis del mercado, los clientes y la competencia; el diseño de las estrategias de mercadeo, su implementación, evaluación y finalmente el control del plan de mercadeo de la compañía. Los ítems estudiados para el departamento de mercadeo fueron los siguientes:

A. CONOCIMIENTO DEL MERCADO:

El conocimiento del mercado es el factor clave para el éxito de cualquier empresa y es vital para poder tomar decisiones de gestión. La información que arroja una Inteligencia de Mercado permite descubrir el mejor producto, el mejor precio, el mejor nicho y la mejor promoción para intentar garantizar un excelente desempeño en el competitivo mundo de los negocios.

A continuación se presentan tanto las calificaciones obtenidas en cada uno de los ítems del Conocimiento del Mercado, como el porcentaje alcanzado en los mismos.

1	Conocimiento del mercado		I	II	III	IV	
	Caracterización de los clientes		1	0	0	4	62,50%
	Segmentación del mercado		2	0	0	0	25,00%
	Tendencias y factores determinantes		0	0	3	0	75,00%
	Realización de estudios propios		0	2	0	4	75,00%
	TOTAL	10%	3	2	3	8	57,14%
	Puntaje	0,3	0,2	0,3	0,8		6,15%
	Puntaje Ítem	1,6					

Tabla 6. Puntaje Conocimiento del Mercado

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

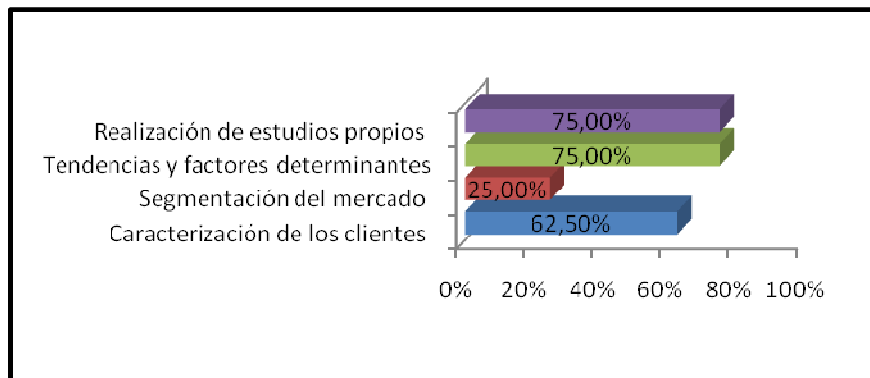


Gráfico 4. Evaluación Conocimiento del Mercado

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

Según el estudio realizado en la empresa REDCOM; en cuanto a la evaluación del **Conocimiento del Mercado**, se puede deducir el siguiente análisis:

Caracterización de los clientes:

REDCOM identifica sus clientes sobre la marcha. Esto significa que responden a las necesidades específicas en el día a día y no tienen definido un segmento o mercado a quien venderle sus servicios. Simplemente éstos van enfocados a cualquier empresa o persona que los requiera, debido a su portafolio de servicios.

Para la compañía es muy importante enfocarse en sus clientes actuales y potenciales lo que le brinda la máxima calificación, pues se proyecta de una manera más globalizada o internacional, ya que busca mejorar continuamente sus servicios realizando consultas y pruebas donde los clientes y el mercado actual son el punto de referencia para ajustar los servicios y lograr cubrir sus expectativas y necesidades.

Segmentación del mercado:

La segmentación del mercado de REDCOM es una debilidad, pues la empresa no define en la actualidad el mercado al cual va dirigido, ya que según su portafolio, puede ser aplicado en cualquier sector y nivel socioeconómico.

La empresa debería establecer más claramente su nicho de mercado como requisito para poder exportar sus servicios.

Tendencias y factores determinantes:

La información histórica del mercado se obtiene de manera continua, acumulando datos propios tanto de la demanda como de la oferta. Sería importante que realizara a su vez estudios con propósitos específicos y visión global, ya que el aprendizaje de éstos puede ser un factor determinante para lograr el crecimiento sostenido de la productividad, teniendo en cuenta que las características primordiales para ser competitivos en los mercados actuales son la creatividad y el liderazgo como principales fuentes de innovación.

Realización de estudios propios:

REDCOM impulsa estudios propios realizados o promovidos preferentemente por las proyecciones de demanda por servicios y segmentos de mercado, aunque estos estudios son usados sólo dentro de la empresa y se comparten si se requiere con los clientes o proveedores que los solicitan. La empresa debería aprovechar más ésta fuente de información y participar más activamente del sector encabezando iniciativas o impulsándolas a través de asociaciones empresariales o con empresas del mismo ramo.

B. LA ESTRATEGIA DE MERCADO

Las estrategias de mercadeo se definen como el conjunto de acciones por medio de las cuales una organización espera satisfacer las necesidades de su mercado objetivo. El diseño de estrategias puede llevarse a cabo a nivel de posicionamiento, mezcla, calidad del servicio, satisfacción del cliente y gastos de mercadeo.¹

¹Estrategias de Mercadeo de las PYME del Sector Confección en la Región Zuliana. Recuperado de <http://revistas.luz.edu.ve/index.php/mc/article/view/203/191> el 14 de julio de 2009.

A continuación se mostrará el resultado de la evaluación a la compañía en los diferentes ítems que permiten valorar cómo está su Estrategia frente a sus clientes, proveedores y competidores.

2	Estrategia de mercado		I	II	III	IV	
	Identificación de oportunidades		1	0	3	4	66,67%
	Diseño de estrategia		0	0	0	16	100,00%
	Alianzas comerciales		1	4	0	0	41,67%
	Apertura y entrada		0	0	3	8	91,67%
	Posición competitiva		2	0	0	4	50,00%
	TOTAL	10%	4	4	6	32	63,89%
	Puntaje		0,4	0,4	0,6	3,2	17,69%
	Puntaje Ítem		4,6				

Tabla 7. Puntaje Estrategia de Mercado

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

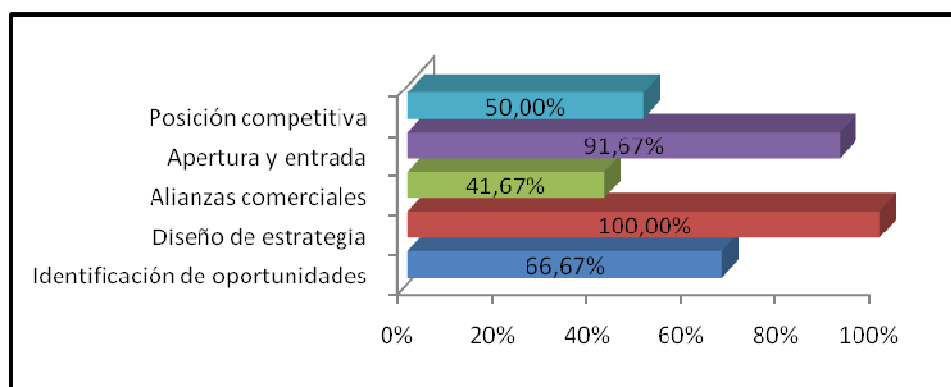


Gráfico 5. Evaluación Estrategia de Mercado

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

Según el estudio realizado en la empresa REDCOM; en cuanto a la evaluación de la **Estrategia de mercado**, se puede deducir el siguiente análisis:

Identificación de oportunidades:

La estrategia relacionada con la identificación de oportunidades de la compañía se hace a través de una selección de mercados en expansión con mucho futuro, aunque no se tiene una selección deliberada de sus clientes, es decir, un segmento directo al cual ofrecerle su portafolio. Simplemente se venden sus servicios a quienes quieran comprarlos, aunque teniendo muy claro el concepto de sus servicios, revisando continuamente los conceptos de estos mismos y persiguiendo las mejoras más importantes como parte del mejoramiento y de la competitividad.

Diseño de estrategia:

REDCOM busca constantemente nuevos mercados como estrategia de crecimiento y desarrolla los servicios adecuados para cada cliente, ofreciéndoles una atención de largo plazo, lo que maximiza las oportunidades de desarrollo de la empresa. De manera continua introduce también nuevos servicios para mantener el liderazgo dentro del mercado, proponiéndose metas basadas en la planeación estratégica y trazando planes para conseguir los recursos necesarios.

Alianzas comerciales:

REDCOM no promueve alianzas comerciales de manera directa, sólo las realiza eventualmente para cubrir pedidos de gran magnitud. En esas ocasiones participa en consorcios, si es necesario por invitación del mismo, pero no es muy común. Esta forma de proceder puede ser una debilidad para la empresa, ya que las alianzas comerciales son oportunidades siempre latentes y permiten una integración con el objetivo de obtener beneficios tangibles e intangibles y acceder al conocimiento de distintas realidades del sector. La compañía aún no realiza operaciones de exportación.

Apertura y entrada:

Para enfrentar a la competencia REDCOM proyecta acciones de largo plazo que contemplan las probables reacciones de los competidores y traza programas para realizarlas. También diseña y desarrolla campañas de introducción para promover la participación de los clientes potenciales con la imagen y los servicios de la empresa.

Los servicios que ofrece REDCOM poseen características especiales que hacen que el cliente se sienta atraído por sus servicios a la hora de introducirse en nuevos mercados, pues además se trabaja con precios atractivos. Se puede expresar que la empresa tiene una visión internacional en la apertura y entrada de mercados y está en constante crecimiento, sobre todo porque su mercado está dirigido de manera abierta y tiene alta capacidad de operación.

Posición competitiva:

La posición competitiva de la empresa depende directamente del área de Ventas que no está plenamente constituida. Esta área está continuamente trabajando para que REDCOM incremente su participación en el mercado, soportado por un programa continuo de innovación tecnológica que facilita la entrada de nuevas oportunidades a la compañía.

REDCOM no participa en la elaboración de normas del sector. Sólo se limita a respetarlas y cumplirlas. La empresa podría incrementar un poco más su competitividad en el sector si participara más en el desarrollo de las normas, ya que hoy en día la economía global aumenta la importancia de ser parte de este desarrollo. Es fundamental que la empresa participe en este sentido, sobre todo en la industria de los servicios que está creciendo rápidamente en la economía mundial; además esas normas influyen en el desarrollo y acuerdos entre los proveedores y clientes en el momento de mirar las ventajas competitivas de la compañía en el sector.

C. CONOCIMIENTO DE LOS COMPETIDORES:

Tan importante como el conocimiento del mercado, es el conocimiento de los competidores, ¿cómo son? ¿cómo actúan? ¿en qué son buenos? ¿cómo nos diferenciamos de ellos? y otras interrogantes para saber cómo reaccionar ante las decisiones de estrategia y crear una mayor ventaja competitiva frente a ellos.

Los cuadros siguientes muestran el comportamiento de REDCOM en el ítem propuesto:

3	Conocimiento de los competidores		I	II	III	IV	
	Identificación de los competidores		0	2	0	4	75,00%
	Servicios y estrategias de la competencia		1	0	0	12	81,25%
	TOTAL	10%	1	2	0	16	67,86%
	Puntaje	0,1	0,2	0	1,6	7,31%	
	Puntaje Ítem	1,9					

Tabla 8. Puntaje Conocimiento de los Competidores

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

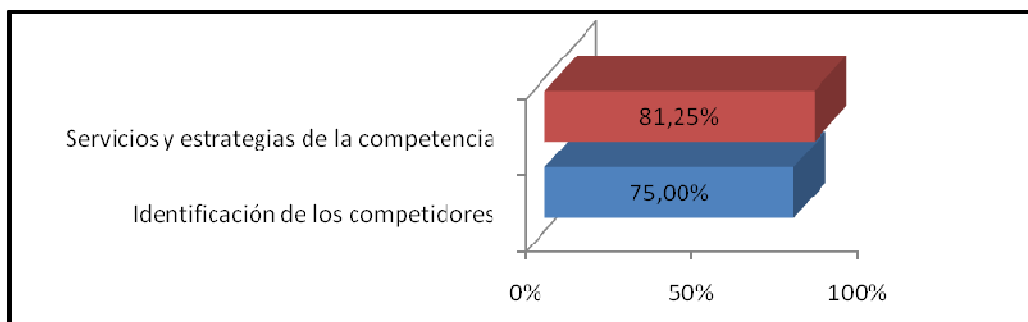


Gráfico 6. Evaluación Conocimiento de los Competidores

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

Según el estudio realizado en la empresa REDCOM; en cuanto a la evaluación del **Conocimiento de los competidores**, se puede deducir el siguiente análisis:

Identificación de los competidores:

REDCOM mediante discusiones directas con sus clientes identifica parte de los argumentos comerciales de la competencia. Puede que sea debido a que su competencia es muy reducida y, por lo tanto, no se hace necesario crear comités internos de análisis de la competencia que generarían a su vez costos innecesarios. REDCOM prefiere identificar continuamente las innovaciones de los competidores a través de la observación anticipada de tendencias de los factores determinantes como parte de su visión internacional y competitiva.

Servicios y estrategias de la competencia:

En éste tema la empresa tiene una visión basada en la integración internacional. Periódicamente realiza e interpreta estudios comparativos y cálculos de rentabilidad entre sus servicios y la competencia, desarrollando con anticipación ventajas adicionales para mantener su posición de liderazgo en el mercado.

D. RECONOCIMIENTO DE VENTAJAS Y DESVENTAJAS:

Las empresas hoy en día deben reconocer la importancia de manejar un concepto de diferenciación que sea atractivo para los clientes y difícil de imitar por la competencia, como fuente potencial de su ventaja competitiva.

A continuación se califica el proceder de la empresa en dicho sentido:

4	Reconocimiento de Ventajas y Desventajas		I	II	III	IV	
	Ventajas y desventajas de la competencia		2	0	3	0	41,67%
	Ventajas propias		0	2	3	8	81,25%
	Fuentes potenciales de ventajas competitiva		1	0	3	4	66,67%
	TOTAL	10%	3	2	9	12	65,00%
	Puntaje	0,3	0,2	0,9	1,2		10,00%
	Puntaje Ítem	2,6					

Tabla 9. Puntaje Reconocimiento de Ventajas y Desventajas

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

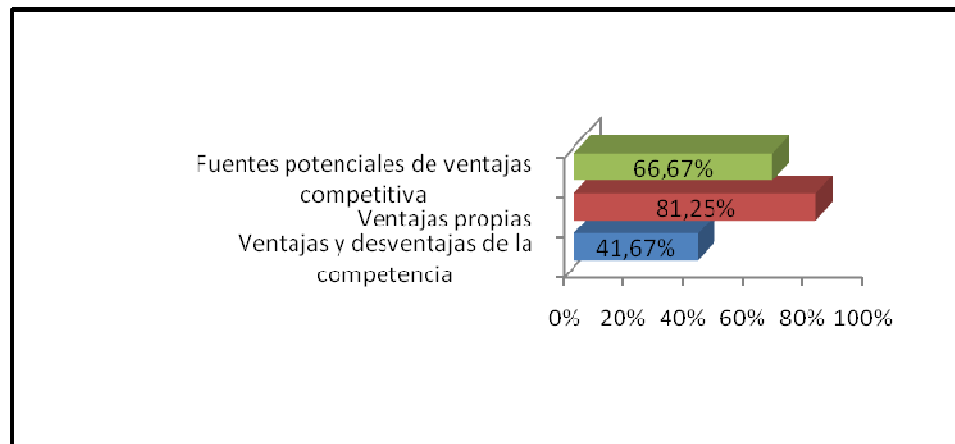


Gráfico 7. Evaluación Reconocimiento de Ventajas y Desventajas

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

Según el estudio realizado en la empresa REDCOM; en cuanto a la evaluación de **Reconocimiento de ventajas y desventajas**, se puede deducir el siguiente análisis:

Ventajas y desventajas de la competencia:

REDCOM al identificar sus ventajas y desventajas frente a la competencia sólo utiliza como único punto de referencia a los clientes y sólo asume lo que ellos le dan a conocer. No desarrolla ningún estudio comparativo.

Es importante que REDCOM desarrolle un plan de aprendizaje que le permita conocer por dentro tanto los servicios de la competencia como las estrategias de comercialización con las que se mueve. Es una manera económica de recorrer el camino que ha seguido la competencia que le permitirá concentrar sus esfuerzos en mejoras clave.

En tanto a prácticas específicas, la compañía domina la actividad de recopilar información y analizar indicadores de volumen de ventas, participación de mercado y satisfacción del cliente. Conviene realizar análisis integrales, que le permitan identificar las acciones clave para mejorar su estrategia comercial y posición frente a la competencia.

Es importante que la empresa realice estudios comparativos de sus servicios con los de la competencia, en las condiciones de aplicación de sus clientes e introduzca continuamente mejoras en sus servicios y en la atención a sus clientes.

Ventajas propias:

Su concepto de integración internacional se enfoca en la selección de los servicios ya que buscan la mejor combinación de margen de utilidad, preferencia del consumidor, acceso preferencial a equipos de última tecnología, etc. para lograr una ventaja sobre éstos, estableciendo un programa de mejora continua; es decir, sus prácticas en materia de generación de ventajas indican que realiza un esfuerzo claro de selección de los servicios y se apoya en la creación de una imagen atractiva para lograr una buena posición en el mercado. Es importante que todos en la empresa estén conscientes de ésta estrategia y orienten sus esfuerzos para apoyarla.

Fuentes potenciales de ventajas:

Para atraer mejores oportunidades comerciales, REDCOM desarrolla continuamente mejoras en el valor de los servicios con el propósito de mejorar sus márgenes. La empresa ofrece descuentos por pronto pago a sus clientes.

La compañía podría instrumentar mecanismos de apoyo financiero que mejor combinen ventajas para la empresa y para sus clientes. La validez de este argumento reside en que hoy en día el concepto de servicio ha llegado a significar que no sólo se vende un servicio al cliente, sino que se le acompaña en el mecanismo que permite adquirirlo, así como con los argumentos que le demostrarán en qué medida y en cuánto tiempo recuperará su inversión. Esto significa que el área financiera de REDCOM podría desempeñar un papel muy importante en la estrategia comercial.

E. DESARROLLO DE LA POSICIÓN COMPETITIVA:

Cuando un producto o servicio ha alcanzado un porcentaje notable del mercado, se dice que está en una posición competitiva. El siguiente cuadro resume el nivel competitivo que ha alcanzado la compañía en su historia.

5	Desarrollo de la Posición Competitiva		I	II	III	IV	
	Caracterización de los Servicios		0	0	3	8	91,67%
	Mezclas preferentes		0	2	0	4	75,00%
	Estrategia Comercial		0	2	0	16	90,00%
	TOTAL	10%	0	4	3	28	87,50%
	Puntaje		0	0,4	0,3	2,8	13,46%
	Puntaje Ítem		3,5				

Tabla 10. Puntaje Desarrollo de la Posición Competitiva

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

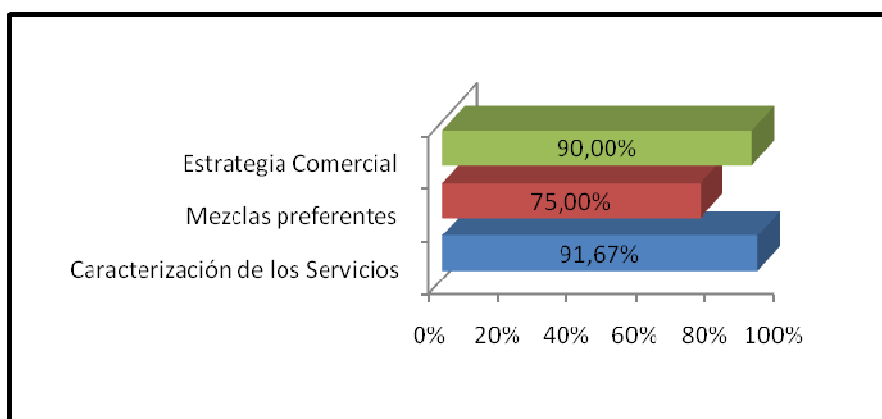


Gráfico 8. Evaluación Desarrollo de la Posición Competitiva

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

Según el estudio realizado en la empresa REDCOM en cuanto a la evaluación **Desarrollo de la posición competitiva**, se puede deducir el siguiente análisis:

Caracterización de los servicios:

REDCOM tiene una visión global e internacional en la caracterización de sus servicios ya que maneja cada proyecto por separado y procura cumplir siempre

con las especificaciones de cada cliente en su diseño y desarrollo, consultando la opinión de éstos durante el proceso para incorporarlas en el diseño de los nuevos proyectos. Las características diferenciales de la compañía en el desarrollo de sus servicios se conciben mediante estudios específicos y se introducen a través de mercados de prueba.

Mezclas preferentes:

A estas mezclas preferentes la llamaremos también mezclas diferentes o exclusivas. Es decir que la competencia no puede copiar fácilmente. Según los resultados obtenidos, la compañía maneja una estrategia comercial con una visión global a largo plazo sobre los resultados de la empresa pero con poca participación del personal de operaciones, aunque éstos pueden participar pasivamente en las visitas y consultas que los clientes requieran.

Esto puede ser debido a que su ventaja diferencial está enfocada en el tema de la diferenciación de los servicios, en razón de una entrega rápida, esmerada y confiable en su instalación, reparación y capacitación; así como en el servicio de asesoría y no en la diferenciación de personal e imagen. Esta diferenciación de servicios es la que REDCOM usa como estrategia de posicionamiento en el sector y la que los clientes tienden a recordar siempre a la hora de elegir REDCOM.

Estrategia comercial:

La estrategia comercial está integrada internacionalmente. La compañía procura cumplir con las normas ambientales en los servicios que presta y procura justificar debidamente las inversiones en comercialización a través de indicadores de rendimiento para asegurar un costo razonable de la función comercial.

Para esto cuenta con programas de investigación y desarrollo ligados a la introducción de innovaciones tecnológicas para asegurar el flujo constante de innovaciones y aumentar el valor agregado. Se mantienen comunicaciones

continuas entre el personal de la organización comercial y las áreas técnicas de la empresa para capacitarlos y actualizarlos constantemente en la organización comercial.

F. CONOCIMIENTO DE LOS PRECIOS DEL MERCADO:

Las decisiones que las empresas toman en cuanto a los precios, repercuten en las ganancias directas de éstas. Por lo tanto, deben ser decisiones informadas y con conocimiento en el largo plazo. Observar los siguientes cuadros para ver comportamiento en el tema:

6	Conocimiento de los precios de mercado		I	II	III	IV	
	Componentes del precio		1	2	0	0	37,50%
	Precios de los competidores		1	2	0	0	37,50%
	Precios de los insumos		0	4	0	4	66,67%
	Análisis de tendencias		1	0	3	0	50,00%
	TOTAL	10%	3	8	3	4	50,00%
	Puntaje	0,3	0,8	0,3	0,4		6,92%
	Puntaje Ítem	1,8					

Tabla 11. Puntaje Conocimiento de los Precios del Mercado

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

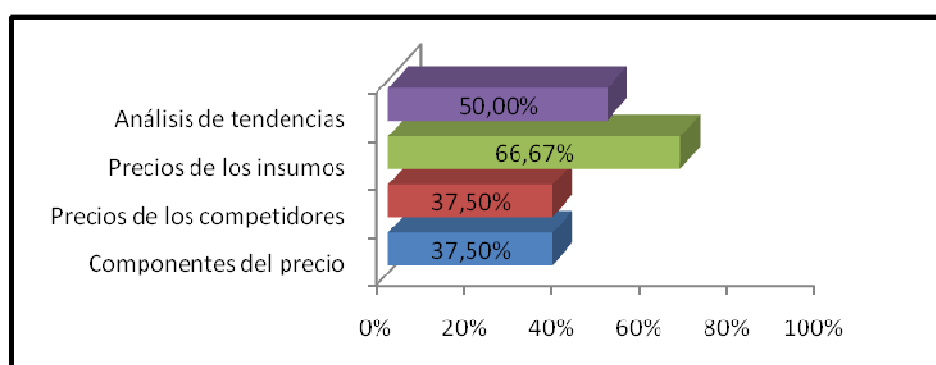


Gráfico 9. Evaluación Conocimiento de los Precios del Mercado

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

Según el estudio realizado en la empresa REDCOM; en cuanto a la evaluación **Conocimiento de los precios del mercado**, se puede deducir el siguiente análisis:

Componentes del precio:

Los factores externos que toma en cuenta como indicadores útiles para la fijación de los precios está basada en los precios de los insumos principales: materias primas y salarios. La empresa podría fortalecerse si selecciona cuidadosamente los indicadores económicos que realmente influyen en la ventaja de sus servicios.

Precios de los competidores:

Para obtener información relativa sobre los precios de los competidores, se realizan acciones directas de recolección de información con clientes representativos del sector.

Los criterios que se usan para establecer comparaciones válidas entre los precios propios y los de la competencia están en la diferencia de las especificaciones, las cuales pueden incidir en el precio que fija la compañía. Para mejorar este enfoque se podría intercambiar con sus competidores información importante para la consolidación de la actividad de su sector y procurar asegurarse de que las comparaciones de precios que haga con respecto a los competidores se refieran realmente a servicios similares, que permitan interpretar las diferencias, y posicionar sus precios en relación con los de la competencia de modo que reflejen bien las diferencias de características de los servicios o de cálculo del valor por parte de los clientes.

Precios de los insumos:

La relación de los precios de los servicios de REDCOM con cambios del entorno no sólo debe reflejar sus impactos directos sobre el costo sino también las posibles consecuencias sobre la demanda. Su método para incorporar éstos

parece adecuado, sin embargo conviene que incluya también sus cálculos respecto a las posibles reacciones de sus competidores, particularmente las que más influyen en el comportamiento del mercado.

Es necesario definir sus precios en función de las condiciones del mercado y utilizar los índices de precios de insumos significativos sólo como criterio para valorar su posible rentabilidad, y anticipar las posibles variaciones de los precios de mercado de los servicios que sean asociables a cambios en la paridad monetaria.

Análisis de tendencias:

No hay acciones de predicción de precios, sólo se registran. Se llevan registros de comportamiento de los precios que permiten hacer proyecciones sobre las posibles acciones de la competencia en materia de precios.

Esa tendencia que mantiene REDCOM de los precios, sin relacionarlas con los factores que las explican, podría llevar a la empresa a falsas conclusiones o a decisiones equivocadas porque los precios sólo pueden seguir en el futuro tendencias históricas si todos los factores determinantes se mantienen constantes. Es mejor que se asegure REDCOM de conocer a profundidad los factores que intervienen.

G. ESTRATEGIA DE PRECIOS:

La elección de una adecuada estrategia de precios es un paso fundamental dentro del proceso de fijación de precios, porque establece las directrices y límites para la fijación del precio inicial y los precios que se irán fijando a lo largo del ciclo de vida del producto o servicio, todo lo cual, apunta al logro de los objetivos que se

persiguen con el precio². En la siguiente gráfica se observa la calificación de REDCOM en el ítem propuesto:

7	Estrategia de precios		I	II	III	IV	
	Posicionamiento en el mercado		1	0	3	8	75,00%
	Políticas de precios		1	2	3	0	50,00%
	Decisiones relativas a precios		1	0	0	0	25,00%
	TOTAL	10%	3	2	6	8	59,38%
	Puntaje		0,3	0,2	0,6	0,8	7,31%
	Puntaje Ítem		1,9				

Tabla 12. Puntaje Estrategia de Precios

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

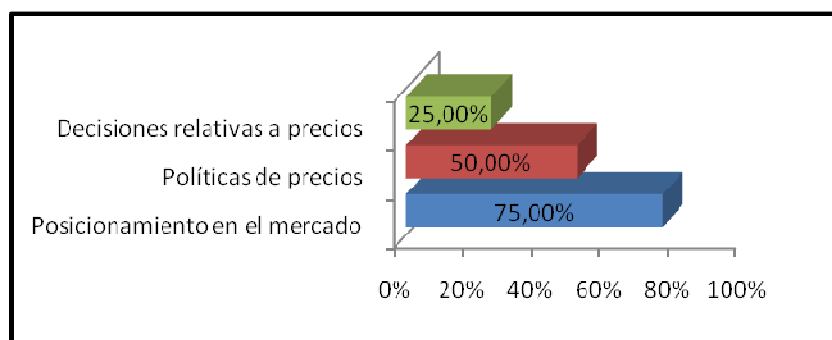


Gráfico 10. Evaluación Estrategia de Precios

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

Según el estudio realizado en la empresa REDCOM; en cuanto a la evaluación de la **Estrategia de precios**, se puede deducir el siguiente análisis:

Posicionamiento en el mercado:

REDCOM maneja un enfoque internacional en la estrategia de mercado de la empresa y su nivel de precios respecto a los de la competencia, porque establece los precios en función del valor de los servicios y las características especiales de

² Estrategias de Precios. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html> el 1 de abril de 2009.

estos en función del valor adicional para el cliente con el objetivo de aumentar la participación en los mercados y los servicios con mayores márgenes.

El punto en que REDCOM puede verse afectado por su visión es a la hora de cambiar los precios, ya que éstos se cambian cada vez que es necesario, independientemente de que lo hagan los competidores, por lo tanto, no existe una relación directa entre los cambios de precio de la empresa con los efectuados por los competidores. REDCOM debe ser más cuidadoso porque puede que esto lo debilite frente a los demás competidores.

Políticas de precios:

Cuando se modifica significativamente la demanda del mercado, la empresa considera necesario modificar los precios. Este factor sorpresa puede que no sea la mejor alternativa para REDCOM y sea molesto para los clientes. Es mejor que procure mantener una ventaja en los precios para alcanzar una ventaja competitiva sustentable y que procure que sus principales clientes conozcan anticipadamente sus intenciones de cambio de precios.

Decisiones relativas a precios:

Los únicos responsables en la empresa por la determinación de los precios son los socios de la empresa. Sería mejor que REDCOM no enfocara sus decisiones de precio únicamente a las ventas momentáneas de los servicios.

Las decisiones relativas a precios tienen un alto contenido estratégico. Afectan a la empresa en el largo plazo y no sólo a sus ventas momentáneas de un producto. Así que no se trata de una decisión de dominio que deban reservarse los dueños, sino de una opción técnica que requiere conocimiento y sensibilidad. REDCOM debe dar mayor participación a los actores tanto internos como externos, como a los responsables de ventas y producción, a los clientes y por supuesto, a los administradores y dueños.

H. ORGANIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS:

Toda empresa, por sencillo que sea su funcionamiento, necesita adquirir ciertos recursos para la realización de sus operaciones. La gestión de compras es el conjunto de actividades a realizar en la empresa para satisfacer esa necesidad del mejor modo, es decir, al mínimo costo, con la calidad adecuada y en el momento oportuno³. Los cuadros que siguen a continuación reflejan el comportamiento del ítem en cuestión:

8	Organización de la función de compras		I	II	III	IV	
	Programación de las compras		2	0	6	4	60,00%
	Administración del proceso de aprovisionamiento		3	0	0	4	43,75%
	Recepción de materiales		1	0	0	8	75,00%
	TOTAL	10%	6	0	6	16	58,33%
	Puntaje	0,6	0	0,6	1,6	10,77%	
	Puntaje Ítem	2,8					

Tabla 13. Puntaje Organización de la Función de Compras

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

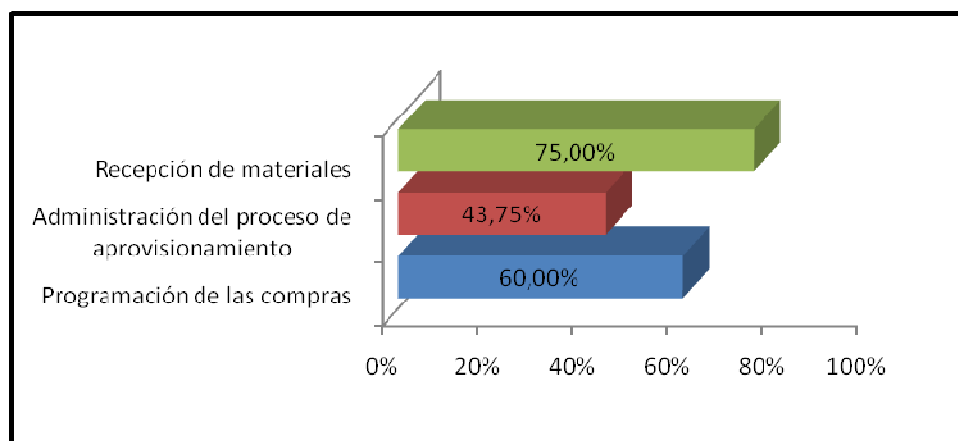


Gráfico 11. Evaluación Organización de la Función de Compras

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

³ ¿Qué es la Gestión de Compras? Recuperado de <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-31/especial-de-compras.htm> el 17 de mayo de 2009.

Según el estudio realizado en la empresa REDCOM; en cuanto a la evaluación **Organización de la función de compras**, se puede deducir el siguiente análisis:

Programación de las compras:

Las compras se programan optimizando el aprovisionamiento, bajo programa y anticipando variaciones de costos. Las solicitudes de compra se documentan, pero no se realiza una recopilación sistemática para analizar tendencias en precios, calidad, etc. Esto quiere decir que no se está aprovechando la información que se tiene al documentar las compras y manejar sistemas de inventarios.

En caso de hacerlo, puede lograrse un impacto considerable en los costos y la calidad del servicio de apoyo que se presta a la operación de otras áreas que también pueden beneficiarse significativamente, si se emplea la información para prever las necesidades de insumos y programar las compras.

Es necesario que revise los criterios con los que opera o que promueva un contacto más estrecho y continuo entre las áreas, que permita a Compras entender mejor las necesidades de las líneas operativas.

Los departamentos de la empresa consideran que la función del área de Compras tiene problemas para atender las especificaciones y para cumplir con los tiempos requeridos; esto afecta el proceso en la ejecución de los proyectos.

Administración del proceso de aprovisionamiento:

No hay una documentación de los procesos y criterios de compra, pues se resuelve sobre la marcha. Además de no existir una base para evaluar cómo influye la función de compras en los costos y usa como criterio esencial la calidad para decidir las compras de la empresa y que éstas cumplan con las especificaciones de los insumos para mantener la calidad, aún con costo elevado.

Es importante que se dedique más atención a esto ya que puede que esté generando cuellos de botella y protestas importantes en el proceso, impactando directamente los resultados generales y eficiencia de otras áreas. REDCOM debería comenzar a definir criterios y procedimientos, más allá del criterio de calidad, documentándolos para que estos criterios evolucionen y la empresa cree formas más competitivas de operar.

Recepción de Materiales:

Se emplea un control de calidad bastante globalizado e internacional en la ejecución de proyectos, inspeccionando cada contrato cuya calidad es crítica para el servicio que se presta. Las especificaciones requeridas en recursos de importancia se manejan a través de una documentación y actualización conjunta por las áreas de Compras y Operaciones y si un equipo no cubre las especificaciones, éstas son detectadas al momento de emplear los equipos en el proceso.

I. LOGÍSTICA DE MATERIALES:

El control de materiales es un sistema que permite conocer de manera exacta el lugar en donde se encuentran los materiales y la cantidad que hay en existencia, para determinar el punto en que se necesita comprar más⁴.

En los cuadros siguientes se puede observar el comportamiento de REDCOM en el tema:

⁴ Análisis del Flujo de los Materiales en una Empresa Constructora. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos7/fluma/fluma.shtml#admi> el 21 de junio de 2009.

9	Logística de los materiales		I	II	III	IV	
	Manejo de inventarios		2	0	0	4	50,00%
	Control de almacén		1	0	9	0	62,50%
	Movimientos de materiales		0	0	9	0	75,00%
	TOTAL	10%	3	0	18	4	62,50%
	Puntaje		0,3	0	1,8	0,4	9,62%
	Puntaje Ítem		2,5				

Tabla 14. Puntaje Logística de los Materiales

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

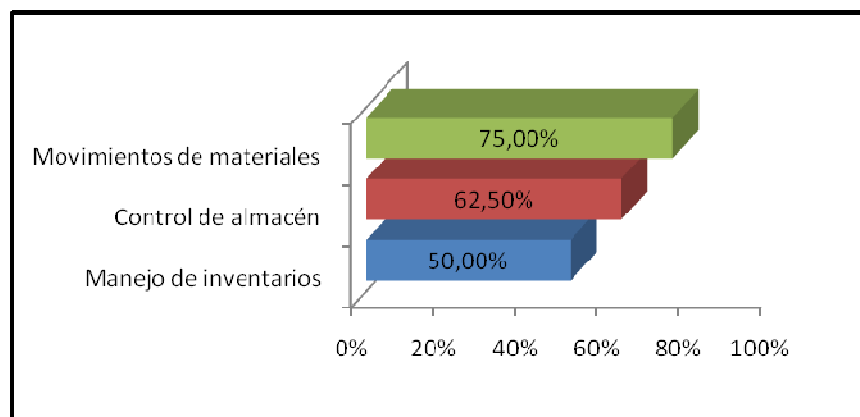


Gráfico 12. Evaluación Logística de los Materiales

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

Según el estudio realizado en la empresa REDCOM; en cuanto a la evaluación de la **Logística de los materiales**, se puede deducir el siguiente análisis:

Manejo de inventarios:

El control de las existencias en almacén no se identifica explícitamente, se va captando sobre la marcha, operado por un sistema de revisión continua que determina los niveles óptimos de existencias de materia prima en el almacén, procurando cumplir con las normas aplicables. Este control funciona así porque REDCOM evita las pérdidas en el proceso de ejecución de cada proyecto por lo tanto los niveles de existencias en almacén son bajos.

Control de almacén:

No hay un área específica para ubicar y desplazar los materiales en el almacén, se acumulan en los espacios disponibles en la planta y con orden de producción o trabajo diario se controla el retiro de los materiales necesarios del almacén. Existe un control de almacén, pero continuamente es necesario hacer recuentos físicos para cotejarlos con los registros.

Una de las razones por la que se procede de esta manera, podría ser porque la escala de operación de la empresa es pequeña para no ser afectada por la falta de orden y optimización de los espacios. REDCOM podría beneficiarse con un sistema de control de sus equipos y un análisis de tiempos y movimientos para optimizar los recorridos de estos equipos.

Movimiento de equipos:

Los equipos se ubican siempre en las estaciones de trabajo al comenzar la jornada o tarea y el movimiento de éstos se realiza de manera lógica, muchas veces desplazada por los trabajadores. El personal de Operaciones controla el movimiento de los equipos a lo largo del proceso, según las necesidades y posibilidades de espacio y prioridades de ejecución. Los objetivos y planes de la empresa permiten que se maneje así.

J. PROVEEDORES:

La evaluación de los proveedores es un proceso que permite establecer cuáles son los proveedores que están mejor posicionados para satisfacer los requisitos relacionados con las características del producto o servicio, el plazo y el precio⁵.

A continuación se presenta la calificación en el tema:

⁵ Evaluación de Proveedores - ¿una formalidad o una necesidad? Recuperado de <http://www.estrucplan.com.ar/articulos/verarticulo.asp?idarticulo=314> el 3 de abril de 2009.

10	Proveedores		I	II	III	IV	
	Inventario de proveedores		0	2	0	12	87,50%
	Cooperación con los proveedores		0	0	6	8	87,50%
	TOTAL	10%	0	2	6	20	87,50%
	Puntaje	0	0,2	0,6	2	10,77%	
	Puntaje Ítem	2,8					

Tabla 15. Puntaje Proveedores

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

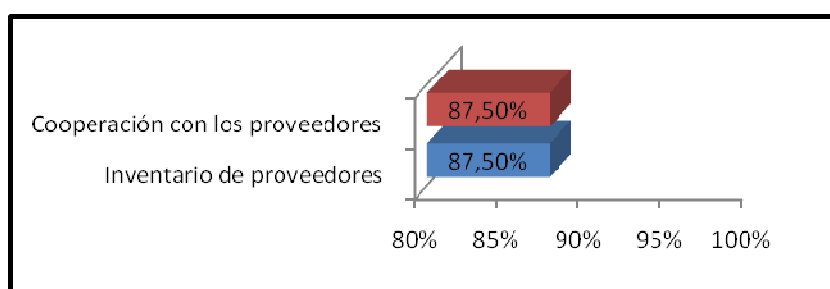


Gráfico 13. Evaluación Proveedores

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

Según el estudio realizado en la empresa REDCOM; en cuanto a la evaluación de los **Proveedores**, se puede deducir el siguiente análisis:

Inventario de proveedores:

Su visión en cuanto a inventario de proveedores es bastante global e internacional. REDCOM selecciona la base de proveedores a través de estudios de mercado existentes y los identifica a partir de características comunes encontradas en ellos para que respalden los objetivos de la empresa. La empresa no evalúa formalmente la base de proveedores, simplemente se tiene una relación de proveedores preferenciales y sólo cuando no están en condiciones de surtir, se recurre a otros, teniendo una base de respaldo para los insumos críticos del proceso.

Cooperación con los proveedores:

La compañía maneja un enfoque de integración internacional en el cumplimiento formal de sus compromisos, por eso obtiene un trato favorable en el momento de negociar con proveedores y el procedimiento con éstos se realiza siempre de la misma manera. Primero, se obtienen cotizaciones actualizadas de varios proveedores antes de hacer el pedido, una vez la compraventa se acuerda, el pedido se documenta, se tiene una orden de compra o contrato y se manejan políticas de pago a plazos preestablecidos, para cumplir los compromisos con los proveedores.

1.3.1.1 CONCLUSION DEL ÁREA DE MERCADEO

Resultados obtenidos de la calificación de Consumo en el departamento de mercadeo de REDCOM en cada uno de los ítems evaluados a manera de resumen:

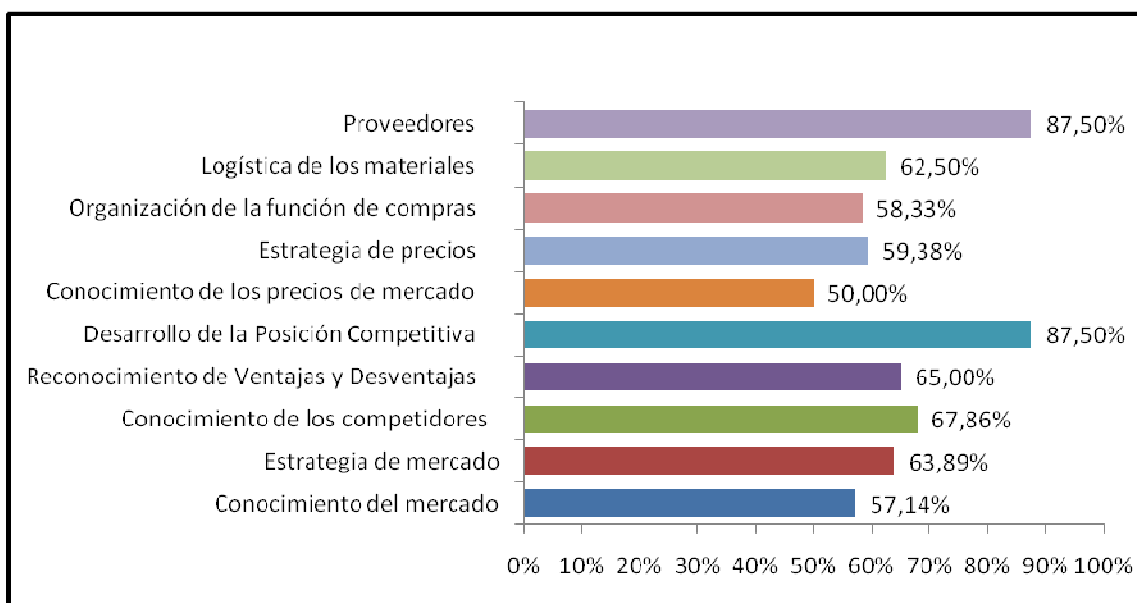


Gráfico 14. Evaluación Consumo

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

EVALUACION DE CONSUMO			
1	Conocimiento del mercado	1,6	57,14%
2	Estrategia de mercado	4,6	63,89%
3	Conocimiento de los competidores	1,9	67,86%
4	Reconocimiento de Ventajas y Desventajas	2,6	65,00%
5	Desarrollo de la Posición Competitiva	3,5	87,50%
6	Conocimiento de los precios de mercado	1,8	50,00%
7	Estrategia de precios	1,9	59,38%
8	Organización de la función de compras	2,8	58,33%
9	Logística de los materiales	2,5	62,50%
10	Proveedores	2,8	87,50%

		I	II	III	IV
CONSOLIDADO	100%	2,6	2,6	6	14,8
PUNTAJE TOTAL AREA		26			

Tabla 16. Puntaje Total Consumo

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

Escala de valores para el área de Mercadeo:

ETAPA	PUNTAJE
ETAPA I	9,9-14,14
TRANSICIÓN I - II	14,15-18,38
ETAPA II	18,39-22,62
TRANSICIÓN II - III	22,63-26,86
ETAPA III	26,87-31,10
TRANSICIÓN III - IV	31,20-35,34
ETAPA IV	35,35-39,60

Tabla 17. Etapa de Internacionalización del Área de Mercadeo

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

Resultados del nivel de internacionalización en el que se ubica REDCOM en el área de mercadeo, en cada una de las etapas:



Gráfico 15. Nivel de Internacionalización de REDCOM Ltda. en el Área de Mercadeo

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

Los resultados arrojados concluyen que REDCOM se encuentra en una etapa de transición II-III. Es decir **Proyección Media – Regional y Aplicación Avanzada Nacional**.

Esto quiere decir que las estrategias que la empresa maneja son efectivas, sin embargo, es necesario que logre un compromiso más arduo con su equipo de trabajo para trascender a la siguiente etapa.

La compañía está empezando a involucrar a sus distribuidores como estrategia comercial. Tiene interés por investigar las empresas líderes, evalúa mejoras según la influencia que puedan tener y existe un interés por mejorar la atención al cliente y por involucrarlo en el proceso.

1.3.1.2 PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA DE MERCADEO

- REDCOM podría incrementar su competitividad participando más en la formulación de las normas del sector, ya que éstas influyen en el desarrollo y acuerdos entre los proveedores y clientes en el momento de mirar las ventajas competitivas de la compañía en el sector.

- Debería desarrollar un plan de aprendizaje que le permita conocer por dentro tanto los servicios de la competencia como las estrategias de comercialización con las que se mueve. Es decir, realizar estudios comparativos de sus servicios con los de los competidores en las condiciones de aplicación de sus clientes e introducir continuamente mejoras en sus servicios y en la atención a sus clientes.
- La compañía podría instrumentar mecanismos de apoyo financiero que combinen mejor las ventajas para la empresa y para sus clientes, teniendo en cuenta que no sólo se vende un servicio al cliente, sino que se le ofrece acompañamiento durante el proceso que le permite adquirirlo, así como con los argumentos que le demostrarán en qué medida y en cuánto tiempo recuperará su inversión. Esto significa que el área financiera de REDCOM podría desempeñar un papel muy importante en la estrategia comercial.
- La empresa podría fortalecerse si selecciona cuidadosamente los indicadores económicos que realmente influyen en la ventaja de sus servicios para la fijación de los precios, ya que REDCOM toma como base solamente materias primas y salarios.
- REDCOM no maneja una documentación de los procesos y criterios de compra; simplemente se resuelve sobre la marcha. Además de no existir una base para evaluar cómo influye la función de compras en los costos y usa como criterio esencial la calidad para decidir las compras de la empresa y que estas cumplan con las especificaciones de los insumos para mantener la calidad, aún con costo elevado.

Esto puede que este generando cuellos de botella y protestas bastante importantes en el proceso, impactando directamente los resultados generales y eficiencia de otras áreas. REDCOM debería comenzar a definir criterios y procedimientos, más allá del criterio de calidad, documentándolos para que estos criterios evolucionen y la empresa cree formas más competitivas de operar.

1.3.2 ANÁLISIS DEL ÁREA DE FINANZAS

La tarea del área de Finanzas está reflejada en las siguientes actividades: control de la cartera de la empresa, gestión de la inversión de los recursos de la organización y búsqueda y control del financiamiento de la compañía.

Esta área se encarga de administrar con eficiencia el capital de trabajo de la empresa originado por fuentes propias o de financiación, teniendo siempre presente el objetivo primordial para el cual existe: buscar la rentabilidad. Los ítems evaluados en el área de Finanzas fueron los siguientes:

A. INFORMACIÓN SOBRE COSTOS:

Costo es el consumo valorado en dinero de bienes o servicios aplicados o consumidos en el proceso de producción que constituye el objetivo de la empresa⁶. A continuación se refleja la gestión dada por la compañía a los costos:

1	Información sobre Costos		I	II	III	IV	
	Registros de Costos		0	2	9	0	68,75%
	Análisis e Interpretación de Información sobre Costos		1	2	0	4	58,33%
	TOTAL	20%	1	4	9	4	64,29%
	Puntaje	0,2	0,8	1,8	0,8		13,85%
	Puntaje Ítem	3,6					

Tabla 18. Puntaje Información sobre Costos

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

⁶ Aspectos Fundamentales que definen el Tratamiento de los Costos para el Diseño de Técnicas o Sistemas. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales8/fin/costos-fundamentos-que-definen-el-tratamiento-de-los-costos.htm> el 16 de junio de 2009.

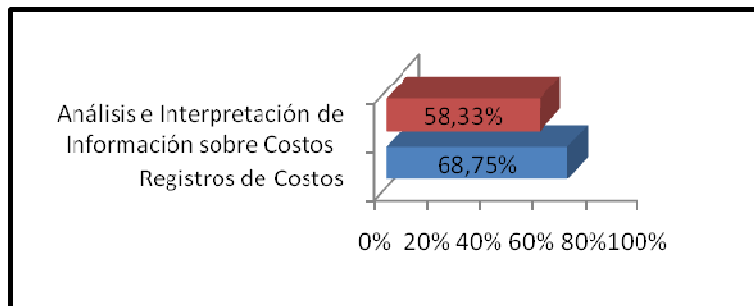


Gráfico 16. Evaluación Información sobre Costos

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

Según el estudio realizado sobre **Costos** se puede deducir lo siguiente:

Registros de costos:

Los costos directos se manejan por centro de costos desde época reciente, pues antes simplemente se manejaban de forma global para todos los proyectos, por lo cual no se tenía una definición clara por proyecto en cuanto a utilidades y demás. En la actualidad hay conocimiento acerca de cómo se está ejecutando cada proyecto con referencia a costos, ingresos, gastos, utilidades, tiempos, etc. Los costos indirectos se adjudican en porcentajes a los diferentes proyectos dependiendo de qué tanto se demande de ellos.

En cuanto a los costos invisibles, la empresa no tiene definido claramente el tema, pero trabaja para hallar soluciones, en la medida en que se identifican aquellos factores que aletargan la eficacia y la eficiencia. Lo que sí se tiene en cuenta es la depreciación de los equipos y de la infraestructura. Se presta especial interés a los costos de calidad, es decir, todo lo que permita mejorar sus procesos y procedimientos con altos estándares de calidad, será altamente considerado, independiente de que el alto costo se refleje incluso en la utilidad.

Análisis e interpretación de información sobre costos:

La empresa no acostumbra hacer estudios basada en el historial de costos, por lo cual la tendencia de éstos no es fuente de información, simplemente se reportan por períodos y así mismo se analizan.

La empresa asume la actividad de pronosticar costos cuando realiza los análisis de presupuesto y planeación, lo que le permite proyectarse en negocios potenciales al considerar temas como licitaciones, programas gubernamentales futuros, proyectos en el sector privado, etc. Frente a los costos indirectos, REDCOM se fija especialmente en lo concerniente a gastos y se trazan planes constantemente para disminuirlos.

B. MEJORA DE COSTOS:

Administrar los costos de tal forma que logren reducirse es una forma eficaz y eficiente de gestionarlos, para lo cual es necesario supervisar los diferentes procesos y procedimientos desde que surge un nuevo servicio hasta que se vende. Los siguientes cuadros reflejan la evaluación que obtuvo REDCOM en el tema:

2	Mejora de Costos		I	II	III	IV	
	Mejoras de Productividad		1	2	3	8	70,00%
	Reducción de Desperdicios		0	2	3	4	75,00%
	Aprovechamiento de la Capacidad Instalada		0	2	6	0	66,67%
	Aprovisionamiento		0	2	9	0	68,75%
	TOTAL	20%	1	8	21	12	70,00%
		Puntaje	0,2	1,6	4,2	2,4	32,31%
		Puntaje Ítem	8,4				

Tabla 19. Puntaje Mejora de Costos

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

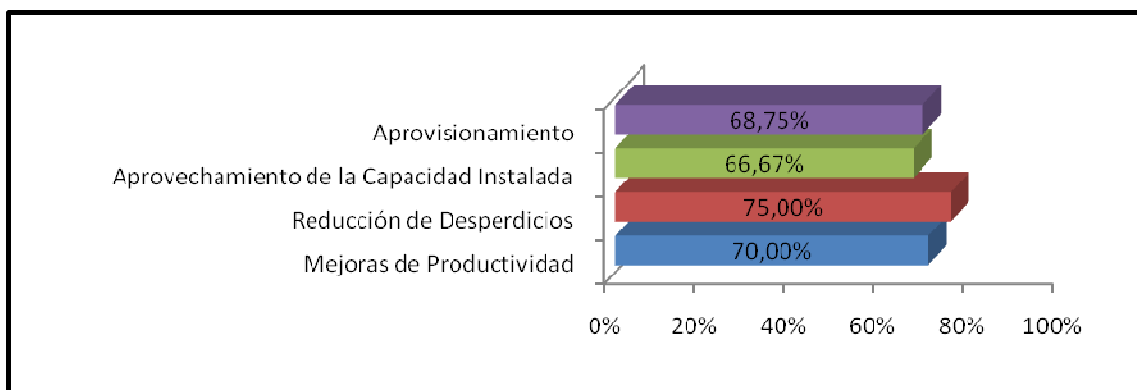


Gráfico 17. Evaluación Mejora de Costos

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

En el análisis sobre **Mejora de costos** se encontró lo siguiente:

Mejoras de productividad:

No hay un sistema de incentivos que permita darle reconocimiento a la mejora en productividad, solamente se reconoce lo que por ley está establecido como horas extras, a lo cual se acude cuando se hace necesario cumplir con un pedido que está sobre el tiempo o cuando se considere conveniente o necesario.

La empresa trabaja de forma estandarizada en el comienzo de un proyecto, sólo cuando ya se conocen las necesidades y requerimientos de los clientes es que se personalizan las soluciones, por lo anterior, no hay grandes desperdicios por los errores de diseños, pues además, cuando se presentan inconvenientes o errores, éstos sirven de escuela para no volverlos a cometer en un futuro.

Lo mismo sucede con los errores de manufactura, se evita su desperdicio documentando las órdenes de ejecución para que sirvan de consulta a quien bien las requiera, además de lo anterior también se recurre a pruebas piloto que permiten eliminar errores antes de salir al terreno.

La empresa está continuamente buscando el mejor precio para aquellos insumos que se requieren en la verificación de sus labores como interventores, o también en aquellos procesos que le permitan un manejo más efectivo de los recursos como sería recurrir a outsourcing, pero no están dispuestos a sacrificar la calidad aún por encima de la rentabilidad.

Reducción de desperdicios:

Se registra la disminución de desperdicios pero no se calculan sus costos. La empresa podría cuantificar dicho valor para adquirir consciencia de que un ahorro por mínimo que sea, cuando se suma a otro ahorro puede reflejar cifras representativas. La empresa busca estrategias que permitan reducir los desperdicios a lo cual se le hace seguimiento. Solamente se contabilizan los costos de reprocesos de servicios.

Aprovechamiento de la capacidad instalada:

En cuanto a la capacidad instalada, REDCOM la aprovecha rediseñando procesos, vendiendo equipos y/o subcontratando parte de ellos para adaptarse a los cambios que puedan presentarse. En cuanto a la administración de los espacios, hay grandes ineficiencias pese a los esfuerzos por optimizarlos.

Las inversiones en equipo e infraestructura hacen parte de la estrategia tecnológica y de crecimiento de la empresa en el futuro cercano. Es una buena decisión ya que es una empresa que se mueve en el pujante ámbito de las telecomunicaciones, lo que la obliga a estar permanentemente actualizada.

Aprovisionamiento:

La empresa tiene bastante definido cuál es el CORE de su negocio y sabe también que para aquellas soluciones que deba ofrecer al cliente y que no son su fuerte, deberá buscar a terceros (tercerización), con el fin de lograr la satisfacción de su contratante.

La empresa sólo compra lo necesario para cumplir con los compromisos adquiridos, como no se produce sino que se ofrecen servicios, entonces no se cuenta con un stock de materiales, solamente se aprovisionan de equipos que permiten realizar las pruebas de calidad en su gestión interventora. En cuanto al manejo de descuentos con sus proveedores, si se hace necesario realizar una compra grande para obtener mejores precios, entonces se recurrirá a ello.

C. ADMINISTRACIÓN DE LAS INVERSIONES:

Una inversión es la acción de cambiar una satisfacción inmediata a la que se renuncia con la esperanza de adquirir un bien. Se buscan acciones que aumenten el valor de la empresa y por ende el patrimonio de los propietarios. La inversión puede hacerse por expansión, renovación, estrategia o por modernización⁷.

Se refleja a continuación la calificación obtenida en el ítem propuesto:

3	Administración de las inversiones		I	II	III	IV	
	Políticas de inversiones		2	0	0	8	62,50%
	Administración de activos		2	4	0	0	37,50%
	Manejo de efectivo		0	2	0	8	83,33%
	TOTAL	20%	4	6	0	16	59,09%
	Puntaje	0,8	1,2	0	3,2		
	Puntaje Ítem	5,2					

Tabla 20. Puntaje Administración de las Inversiones

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

⁷ ¿Qué necesitamos saber de la inversión? Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/inversiones-como-invertir.htm> el 1 septiembre de 2009.

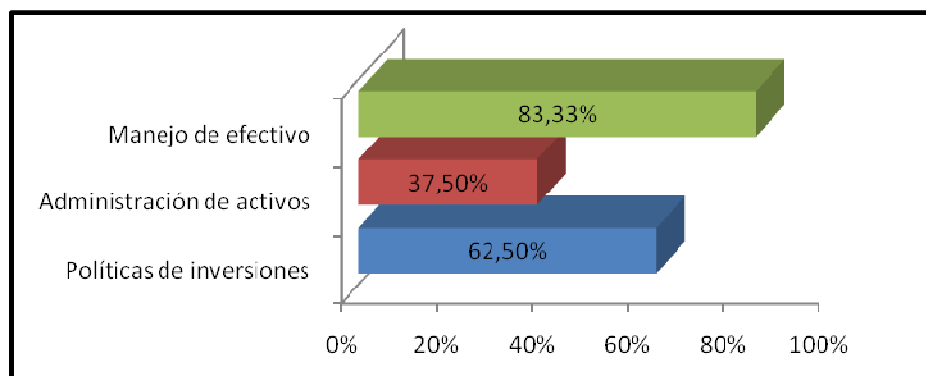


Gráfico 18. Evaluación Administración de las Inversiones

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

Según el estudio realizado en la empresa REDCOM; en cuanto a la evaluación de la **Administración de las inversiones**, se puede deducir el siguiente análisis:

Políticas de inversiones:

Sólo los dueños de la empresa toman decisiones acerca de proyectos de inversión, aunque se tienen en cuenta las recomendaciones de los empleados. El manejo de inventarios se hace por el método Just in Time, pues es el que mejor permite mantener un mínimo de aprovisionamiento.

Las ventas las realiza en su gran mayoría el dueño de la compañía que es a su vez el gerente general. Lo hace cuando valora la situación del mercado y considera que están dadas condiciones favorables para negociar. Cabe destacar que un número importante de negocios se gana REDCOM mediante licitaciones públicas, razón por la cual posiblemente no se haya considerado seriamente instituir un área de ventas.

En lo que sí se ha profundizado, es en especializar al talento humano en darle cumplimiento y respuesta a las licitaciones, de hecho, han estandarizado en gran cantidad dichas soluciones a tal punto que en ocasiones han vendido parte a otras empresas de dichos formatos. La adquisición de inmuebles se realiza con flujo de

efectivo de la empresa mediante operaciones de arrendamiento financiero básicamente.

Administración de activos:

Dentro de las funciones de los gerentes de proyecto se encuentra la de cobranza, para lo cual son estimulados por la alta gerencia. Saldos de inventario no se manejan mucho por razones que han sido descritas con anterioridad, sin embargo, una forma de vigilarlos es elaborar y poner en circulación reportes periódicos de éstos.

Como estrategia para implementar mejoras en la tasa de recuperación de la inversión, se recurre al aumento de las ventas de la mano con la disminución de costos. El valor de los activos intangibles se identifica y maneja como crédito mercantil en los estados financieros. Los activos intangibles tienen un peso fundamental en REDCOM pues el capital intelectual es básicamente la herramienta de trabajo.

Manejo de efectivo:

Si se habla de objetivos de liquidez y solvencia, la empresa busca respaldar adecuadamente la operación comercial. Se buscará siempre cumplir con los compromisos adquiridos, aunque implique que la compañía recurra temporalmente a préstamos o soluciones de paso.

Los excedentes de efectivo generalmente se invierten en otros negocios productivos que permitan un rendimiento similar al que ofrece el objeto de REDCOM, esto se hace luego de que la empresa ha hecho mejoras e inversiones en calidad y bienestar para el cliente interno.

Luego de cubrir las operaciones en efectivo con recursos propios, se recurre a créditos. Debería ser un tema para analizar, pues por realizar inversiones ajenas

al objeto de su creación, se castigan los recursos que deberían destinarse al normal desempeño de las funciones.

D. GESTIÓN DE RECURSOS:

Las decisiones financieras empresariales pretenden primordialmente generar riqueza, lo que se consigue mediante las inversiones en activos, para lo cual a veces se hace necesario recurrir a financiamientos. Son dos tipos de decisiones: en qué invertir que genere el mayor retorno, y cuál es el mínimo costo de utilizar dinero de terceros. La combinación de lo anterior, determinará el aumento de valor de la empresa⁸. La gestión de recursos se puede calificar de la siguiente manera:

4	Gestión de recursos		I	II	III	IV	
	Políticas financieras		0	4	3	0	58,33%
	Operaciones financieras		1	2	0	4	58,33%
	Capitalización		2	2	0	4	50,00%
	TOTAL	20%	3	8	3	8	55,00%
		Puntaje	0,6	1,6	0,6	1,6	16,92%
		Puntaje ítem	4,4				

Tabla 21. Puntaje Gestión de Recursos

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

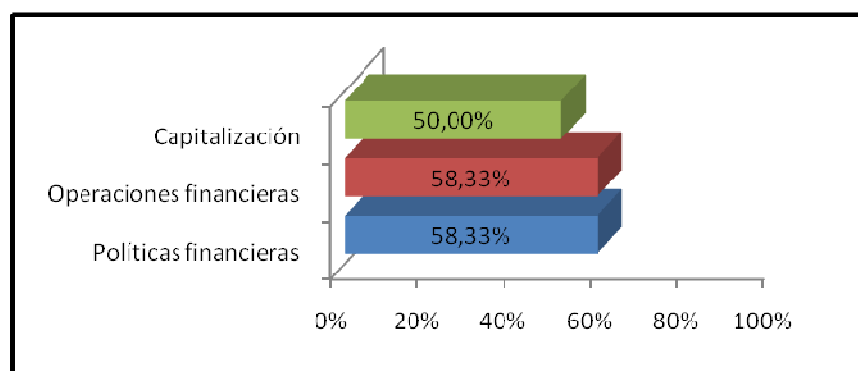


Gráfico 19. Evaluación Gestión de Recursos

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

⁸ La administración financiera y la eficiencia en la empresa. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/administracion-financiera-y-su-eficiencia.htm> 13 de octubre de 2009.

Del análisis de **Gestión de Recursos**, se obtuvo la siguiente información:

Políticas financieras:

Para respaldar solicitudes de crédito, la empresa proporciona estados de flujo de efectivo proforma, que constaten la capacidad de pago que sustentan los propios proyectos. Al momento de seleccionar opciones de crédito, se recurre generalmente a negociar con el banco con el que se opera regularmente. Sólo se recurre a instrumentos promocionales de crédito cuando se tienen operaciones coyunturales, de resto se busca suplir las necesidades con recursos propios.

Operaciones financieras:

Se busca cumplir a tiempo con las obligaciones financieras contraídas con los proveedores, pero cuando resulta necesario, se retrasan sistemáticamente sus pagos para atender a las urgencias financieras propias del negocio. En cuanto a los créditos bancarios, cuando la dinámica y el flujo de caja lo permiten, la empresa adelanta la liquidación de dichos créditos.

Las estacionalidades y las urgencias de efectivo se sortean de manera espontánea en el momento en que se presentan. La empresa siempre tomará las medidas pertinentes con tal de que no se comprometa su actividad.

Capitalización

El destino de las utilidades depende de las necesidades que se presenten en el negocio. No es costumbre crear reservas de capital. Los aumentos de capital se deciden cuando se proyectan necesidades de capital en el largo plazo desprendidas de los planes estratégicos. La empresa no está dispuesta a admitir nuevos socios en el futuro inmediato, excepto si son propuestas de firmas multinacionales que le permitan expandirse al mercado exterior.

E. PLANEACIÓN FINANCIERA:

Las empresas deben ser altamente eficientes en relación con la competencia y a los constantes cambios derivados de la globalización. Se busca agregarle valor a los procesos para alcanzar diversos objetivos y a diferentes plazos, buscando generar riqueza. Para lograr lo anterior, se hace necesario tener claridad sobre costos, mezcla producción-ventas, inversiones y eficiencia en la utilización de recursos, además de determinar claramente utilidades, costo de capital, retorno de inversiones, entre otros⁹.

En los siguientes cuadros se muestra la evaluación a la planeación financiera:

5	Planeación financiera		I	II	III	IV	
	Análisis de cifras financieras		0	0	0	12	100,00%
	Prácticas de planeación financiera		1	2	3	4	62,50%
		20%	1	2	3	16	78,57%
	Puntaje	0,2	0,4	0,6	3,2		
	Puntaje Ítem	4,4					

Tabla 22. Puntaje Planeación Financiera

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

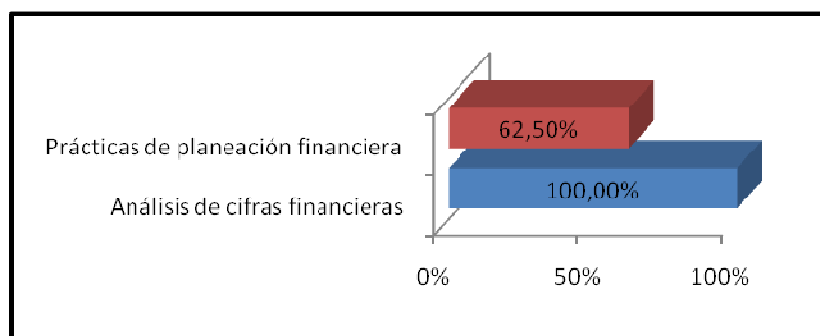


Gráfico 20. Evaluación Planeación Financiera

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

De la evaluación sobre **Planeación Financiera** se obtuvo el siguiente análisis:

⁹ Importancia del modelo costo-volumen-utilidad en el proceso de planeación financiera corporativa. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/imcostovol.htm> el 15 de agosto de 2009.

Análisis de cifras financieras:

Los estados financieros son fuente trascendental de información tanto para la dirección como para los funcionarios responsables, pues les permite tomar decisiones tanto de operación como de crecimiento.

Basados en las cifras financieras, se desarrollan estados financieros proforma para apreciar los efectos probables de las estrategias que se proponen. Los estados financieros proyectados le permiten a REDCOM tomar decisiones relacionadas con el patrimonio y el financiamiento.

Prácticas de planeación financiera

La planeación financiera se desprende de la planeación estratégica. En esta última se analizan metas, objetivos, misión, planes de mercadeo, de ventas y en general, todos aquellos factores que le permiten a REDCOM ampliarse en su mercado y ser el mejor.

La responsabilidad financiera dentro de la compañía recae única y exclusivamente en los dueños. Esto puede ser un poco exagerado, pues en la medida en que se involucren empleados, al menos de alto nivel, mayor será su identificación con la compañía, su sentido de pertenencia y su grado de responsabilidad. Los costos financieros se calculan a partir del estudio de los compromisos adquiridos con base en las proyecciones disponibles de las tasas de interés. Los costos financieros se reconocen en un renglón específico del Estado de Resultados.

1.3.2.1 CONCLUSIÓN DEL ÁREA DE FINANZAS

A continuación se muestra un resumen del comportamiento general de la empresa en su área de Finanzas para los ítems estudiados:

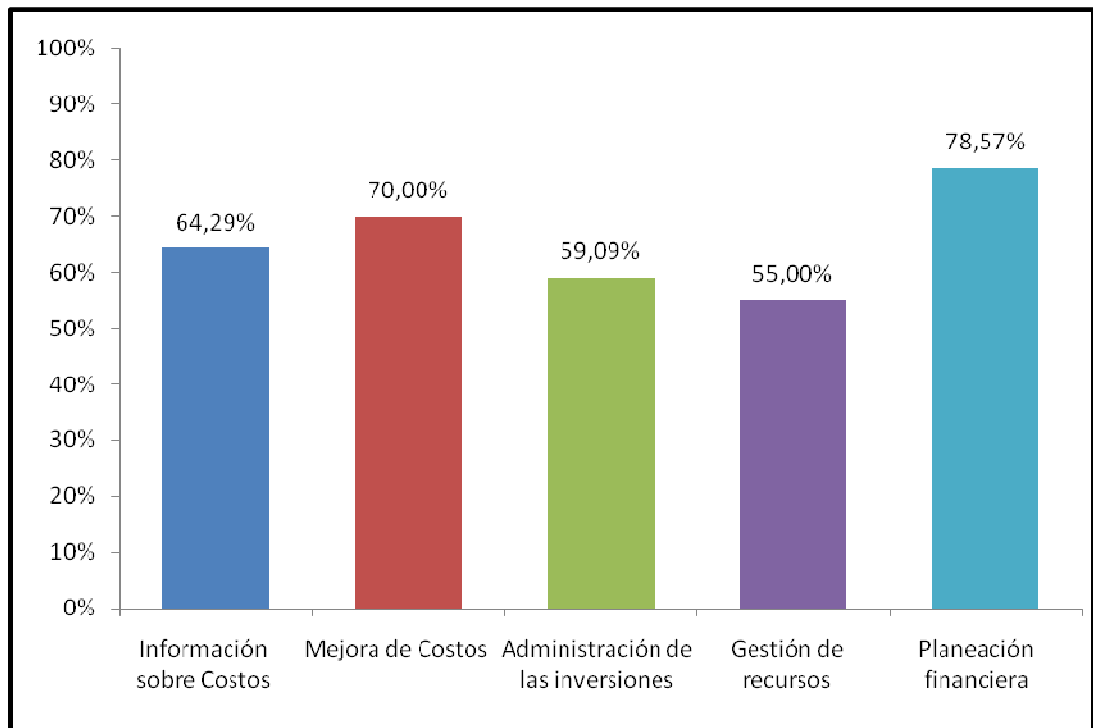


Gráfico 21. Evaluación Finanzas

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

EVALUACION DE FINANZAS			
1	Información sobre Costos	3,6	64,29%
2	Mejora de Costos	8,4	70,00%
3	Administración de las inversiones	5,2	59,09%
4	Gestión de recursos	4,4	55,00%
5	Planeación financiera	4,4	78,57%

		I	II	III	IV
CONSOLIDADO	100%	2	5,6	7,2	11,2
PUNTAJE TOTAL AREA		26			

Tabla 23. Puntaje Total Finanzas

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

La siguiente es la escala de valores de la herramienta de diagnóstico para el área de Finanzas:

ETAPA	PUNTAJE
ETAPA I	10,00-14,25
TRANSICIÓN I - II	14,26-18,80
ETAPA II	18,81-23,00
TRANSICIÓN II - III	23,01-27,25
ETAPA III	27,26-31,80
TRANSICIÓN III - IV	31,81-35,00
ETAPA IV	35,01-40,00

Tabla 24. Etapa de Internacionalización del Área de Finanzas

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

En el siguiente cuadro se muestran los resultados del nivel de internacionalización en el que se encuentra REDCOM en el departamento de Finanzas, en cada una de las etapas.

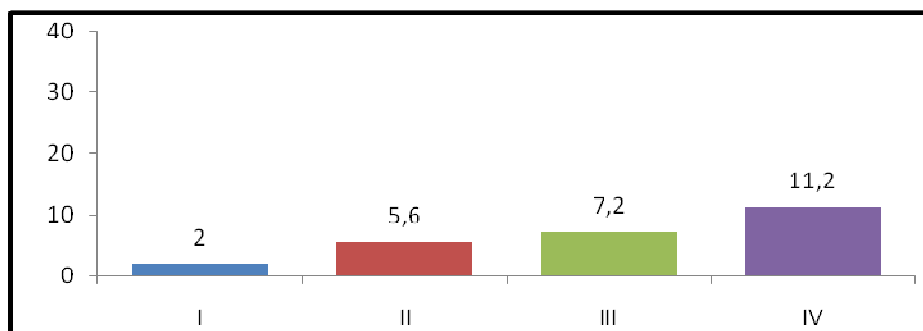


Gráfico 22. Nivel de Internacionalización de REDCOM Ltda. en el Área de Finanzas

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

Según los resultados obtenidos, se puede concluir que REDCOM se encuentra en una etapa de Transición II-III, llamada Segunda Transición. Es decir, Este departamento se encuentra en una **Proyección Media-Regional** con una **Aplicación Avanzada-Nacional**.

De lo anterior se desprende que REDCOM debe tener un mayor manejo y control de los costos, deberá registrarlos con mayor severidad, analizándolos e

interpretándolos para poder tomar decisiones basadas en la información que éstos le genere.

La empresa deberá darle una gestión más oportuna a los recursos, ya que ésta parte se encuentra un poco debilitada, habría que fortalecer las políticas y operaciones financieras y tomar decisiones un poco más agresivas en cuanto a las estrategias y decisiones de capitalización.

De la planeación financiera se deduce que hay un excelente análisis de las cifras financieras, saben interpretar la información y también tomar medidas certeras a partir de las mismas, habría que mejorar lo relacionado con las prácticas de planeación financiera, es decir, aquello que tiene que ver con los responsables de las decisiones financieras, que no sea solamente el dueño de la compañía, también se puede mejorar lo relacionado con los reportes de los costos financieros, es decir, desglosar más dicha información para identificar con mayor claridad lo más conveniente a la empresa.

En cuanto a la administración de las inversiones, se nota que son decisiones neurálgicas para la compañía, pues mantienen muy presente las políticas de inversiones, la administración de los activos y el manejo del efectivo. Por último, la mejora de costos se encuentra en un nivel bastante aceptable, buscan incrementar la productividad, disminuir los desperdicios, aprovechar al máximo la capacidad instalada y tener un manejo eficiente del stock.

1.3.2.2 PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA DE FINANZAS

- La empresa deberá prestarle mayor cuidado y atención a los costos invisibles, que son aquellos que se presentan cuando hay desmotivación, enojo, tensión o sentimientos de injusticia por parte de los empleados, lo que los lleva a cometer errores en sus labores, como puede ser: olvidos, derroche o pérdida de

materiales o documentos, pasividad, apatía, interferencia con el cliente externo o comunicación con éste de lo que está sucediendo al interior de la empresa, etc. Todo lo anterior puede traducirse en pérdida de productividad y eficiencia y por ende, en pérdida de valor de la empresa.

- REDCOM debería sacar provecho de la información que le brinda el historial de costos, pues, pese a que el mercado es volátil y cambia constantemente, se puede hacer una prospección para tener aunque sea un acercamiento de lo que será la tendencia en costos, pudiendo tal vez anticiparse a la realidad del mercado y a las decisiones de la competencia.
- No existe en la empresa un plan de incentivos como tal que le permita a los empleados aspirar a mejores beneficios o reconocimientos cuando de brindar su trabajo, talento, creatividad, ideas, propuestas y buena voluntad se trata. No hay que olvidar que el mayor recurso de la empresa es el talento humano, razón por la cual, REDCOM no debería limitarse exclusivamente a las políticas de remuneración y compensación, sino ir más adelante y ofrecer beneficios adicionales como seguridad, estabilidad, condiciones adecuadas, desarrollo profesional, reconocimiento, prestigio, moral, entre otros.
- Pese a que la empresa no produce casi desperdicios ni en sus procesos ni en sus diseños, podría ayudar el hecho de calcular el costo de tales disminuciones en desperdicios, pues todo lo que signifique un ahorro sirve y si se calcula, podría indicar una cifra interesante.
- Es urgente que la empresa consiga nuevas instalaciones, sean propias o arrendadas, pues en la actualidad se vive un aglutinamiento fuerte que con seguridad interfiere en la productividad de los empleados, pues además no están dadas las condiciones para un sano y agradable ambiente laboral. En la sede principal ya no caben más puestos de trabajo, razón por la cual se procedió a arrendar otras oficinas y en la actualidad se cuentan con tres sedes más, pero realmente la empresa debería estar congregada en un único sitio, pues a veces es necesario el intercambio entre oficinas de información, equipos o personas y todo se torna más dispendioso.

- Los dueños tienen todo el derecho a decidir en qué se invierte en la empresa, pero se recomienda que se tengan en cuenta las ideas o aportes que puedan hacer otras personas en la compañía dependiendo de la dinámica que se da al interior de sus áreas y considerando los estudios y experiencia adquiridos por ellas.
- No existe un departamento de Ventas como tal, el único vendedor reconocido al interior de la empresa es el gerente general que a su vez es el dueño. Es innegable su capacidad de gestión y de negociación, pero sería bueno pensar en el futuro de la empresa, pues si dicho vendedor por alguna razón llega a faltar, la empresa podría verse seriamente afectada. Se entiende que lo anterior puede darse por el hecho de que en amplia mayoría, los negocios de REDCOM se obtienen o ganan mediante licitaciones públicas, ya que es el gobierno el principal cliente, de todas formas no está de más que se instruya y forme un pequeño departamento de ventas que sirva de respaldo al gerente general.
- Para mejorar la tasa de recuperación de la inversión, no sólo se debería recurrir a disminuir costos y aumentar ventas, sino que además es importante tener en cuenta los efectos fiscales, es decir, buscar que las utilidades lleguen a la empresa en el menor tiempo posible.
- La empresa recurre a créditos cuando no tiene la oportunidad de solventar sus propias necesidades, eso ocurre por no concentrarse prioritariamente en lo que es su CORE, pues con frecuencia los dueños de la compañía están invirtiendo recursos en proyectos ajenos a la razón de ser de la compañía privando a ésta de su ejecución.

1.3.3 ANALISIS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

El área de Recursos Humanos es la encargada de obtener toda la información disponible respecto a los puestos de trabajo. Es decir, se encarga de estudiar y determinar todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones

que cada cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada. Es el responsable del reclutamiento, selección, contratación evaluación, gestión del personal, la administración de la nómina y la liquidación de los colaboradores.

Los ítems calificados en ésta área son los siguientes:

A. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN:

El propósito de una estructura organizacional es definir las guías, parámetros y el procedimiento necesario para alcanzar un objetivo principal. La estructura organizacional indica cómo un negocio organiza, categoriza y delega tareas para alcanzar un objetivo en particular, determinando cómo un negocio está tomando decisiones y cómo esas decisiones son implementadas¹⁰.

A continuación se presenta el comportamiento de la compañía en cuanto a su estructura organizacional:

1	Estructuras de organización		I	II	III	IV	
	Pertinencia de la organización		2	0	3	4	56,25%
	Contenido de los puestos		3	2	0	0	31,25%
	TOTAL	10%	5	2	3	4	43,75%
		Puntaje	0,5	0,2	0,3	0,4	5,00%
		Puntaje Ítem	1,4				

Tabla 25. Puntaje Estructuras de la Organización

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

¹⁰ Estructura organizacional. Recuperado de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5168-estructura-organizacional.html> el 25 de marzo de 2009.

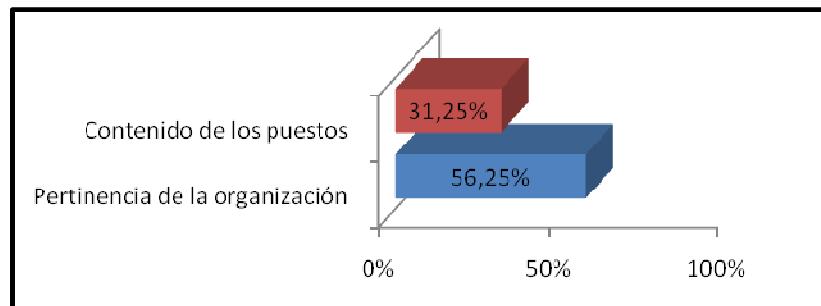


Gráfico 23. Evaluación Estructuras de la Organización

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

Según el estudio realizado en la empresa REDCOM; en cuanto a la evaluación de la **Estructura de la organización**, se puede deducir el siguiente análisis:

Pertinencia de la organización:

Las decisiones relativas a organización se toman conjuntamente entre todos los responsables como parte de la planeación estratégica y es el resultado de la proyección estratégica, enfocando la empresa hacia la globalización e internacionalización. Se muestra flexibilidad y preocupación para atender adecuadamente las necesidades y expectativas de su entorno, en particular, de sus clientes y con la participación de empleados y directivos, contribuye a fortalecer la identidad y sentido de pertenencia con la empresa.

En cuanto a la estructura de la empresa, REDCOM va asignando responsabilidades, según experiencias anteriores, informándoles directamente a los interesados sin tener una estructura un poco más avanzada o distribuyendo las funciones y responsabilidades de acuerdo con su plan estratégico, formulando perfiles y procedimientos de acuerdo con éste; la empresa confía excesivamente en los conocimientos prácticos de directivos y empleados.

Contenido de los puestos:

REDCOM define las funciones de cada puesto a partir de experiencias anteriores similares y los encargados de determinar las funciones de cada puesto son los

supervisores responsables en sus respectivas áreas, actualizando las descripciones de éste cuando la organización cambia, sin llevar una documentación sistemática de estos cambios.

Este manejo de la empresa hace necesario que se evalúe y desarrolle una estructura para cada uno de los puestos, en función de las expectativas de desarrollo a largo plazo de toda la empresa. Debería contar con registros siempre actualizados de las descripciones de todos los puestos de la empresa y que sean estructurados en función de las expectativas de desarrollo a largo plazo. Esto ayudaría a aumentar el reto y la oportunidad de desarrollo de quienes los ocupen.

B. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN:

El Reclutamiento y Selección de Personal es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa. Por ello el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles que reúnan los requisitos de los puestos o cargos por cubrir en la organización. Para eso es conveniente establecer programas de planificación de personal que prevean necesidades futuras, busque candidatos que se sientan atraídos por la organización, e incluya evaluación y selección posterior para la integración en la empresa¹¹.

En los siguientes cuadros se presenta el comportamiento para dicho ítem:

¹¹ Reclutamiento y selección de personal. Recuperado de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/reclutamientoyseleccionpersonal/ el 13 de mayo de 2009.

2	Reclutamiento y selección		I	II	III	IV	
	Acceso al mercado de trabajo		0	0	0	12	100,00%
	Evaluación del potencial		0	4	3	0	58,33%
	Integración del personal		1	2	0	8	68,75%
	TOTAL	10%	1	6	3	20	75,00%
	Puntaje		0,1	0,6	0,3	2	10,71%
	Puntaje Ítem		3				

Tabla 26. Puntaje Reclutamiento y Selección

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

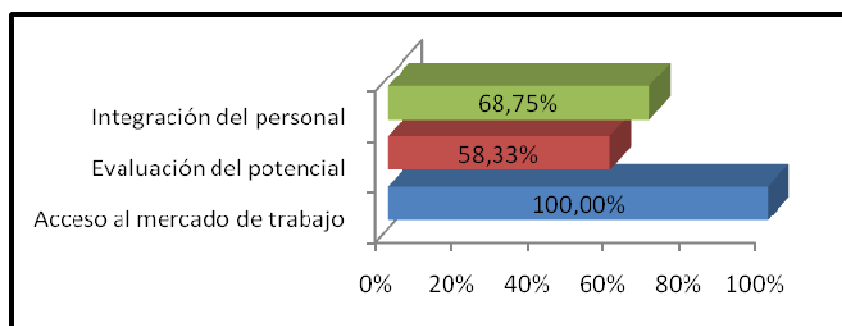


Gráfico 24. Evaluación Reclutamiento y Selección

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

Según el estudio realizado en la empresa REDCOM; en cuanto a la evaluación del **Reclutamiento y selección**, se puede deducir el siguiente análisis:

Acceso al mercado de trabajo:

REDCOM mantiene una posición integrada internacionalmente en cuanto al reclutamiento de personal identificando e incorporando los mejores profesionales en el mercado de trabajo.

El procedimiento de la empresa para el reclutamiento de personal en primera instancia se hace a través de convocatorias de los puestos vacantes en diversos medios de comunicación, seguido por un proceso de reclutamiento que es desarrollado en el área de Personal, consultando a los supervisores si es necesario. La información de estos prospectos reclutados se conserva en un

registro histórico de los mejores prospectos y se identifican alternativas de puestos en los que podrían ser contratados.

Evaluación del potencial:

En cuanto a la evaluación que hace del personal la compañía está todavía en un nivel medio con una proyección nacional ya que la evaluación de los prospectos se hace a través de exámenes médicos y psicométricos y quien realiza esta selección es el responsable de Personal en consulta con los supervisores.

REDCOM podría ser un poco más selectivo y competitivo si utilizara normas de competencia laborales aprobadas a nivel nacional o exámenes basados en estándares generalmente aceptados para determinados puestos especializados. Además esa selección de personal podría ser mucho más asertiva si se le diera más participación a los directivos, los supervisores directos y los responsables de la función de personal en la empresa.

Integración del personal:

Cuando un empleado se incorpora a la organización, REDCOM tiene establecidas unas acciones específicas para la inducción a cargo del departamento de personal. En primera instancia, se le hace un recorrido por toda la empresa y se le proporciona información sobre su puesto y actividades a desarrollar y se abre un expediente, con un contrato individual temporal “a prueba”, lo cual es un procedimiento adecuado de incorporación de nuevos empleados y se aprecia que hay una buena coordinación entre las diversas áreas de la empresa al momento de realizar el proceso.

C. ESQUEMAS DE REMUNERACIÓN:

Los empleados son seres humanos y, por lo tanto, necesitan incentivos y un buen ambiente laboral para tener un mejor desempeño en su trabajo. Éstos son parte importante de las instituciones y organizaciones porque son los que comparten los

objetivos institucionales y la mejor forma de lograrlo es que ellos se sientan parte de la empresa. Pero no basta con sentirse parte de, es necesario que ellos se consideren parte importante y se sientan orgullosos de pertenecer a una empresa que los recompensa, les brinda incentivos, ya sea simbólicos, económicos, o materiales, y no los toma como simples agentes productores o máquinas sin sentimientos¹².

Los cuadros a continuación muestran la calificación obtenida al respecto:

3	Esquemas de remuneración		I	II	III	IV	
	Salarios		1	2	3	0	50,00%
	Evaluación del desempeño		1	2	6	0	56,25%
	TOTAL	10%	2	4	9	0	53,57%
	Puntaje		0,2	0,4	0,9	0	5,36%
	Puntaje Ítem		1,5				

Tabla 27. Puntaje Esquemas de Remuneración

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

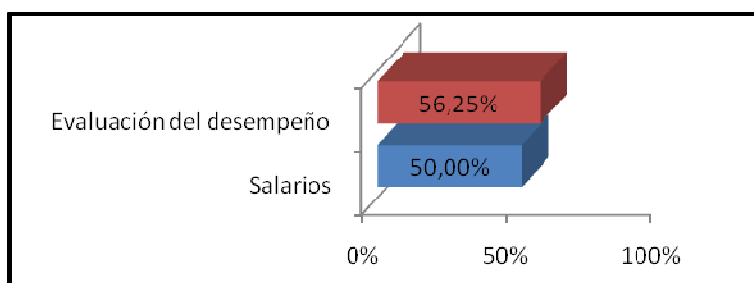


Gráfico 25. Evaluación Esquemas de Remuneración

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

Según el estudio realizado en la empresa REDCOM; en cuanto a la evaluación de los **Esquemas de remuneración**, se puede deducir el siguiente análisis:

¹² La importancia de los incentivos en los empleados. Recuperado de <http://www.lachiacoil.blogspot.com/2008/05/la-importancia-de-los-incentivos-en-los.html> el 23 de julio de 2009.

Salarios:

La información relativa al sistema de remuneraciones REDCOM la procesa a través de un paquete de computador adquirido y ésta estructura de remuneraciones es establecida en un tabulador de salarios por categoría y puesto. Quienes determinan las políticas de remuneraciones son los accionistas de la empresa.

Esta es una estructura aceptable pero puede causar alta rotación de personal, afectando la productividad en algún momento dado. REDCOM podría servirse de mejores medios tecnológicos con una buena estructura de tabulación de sueldos por categoría, para manejar y procesar la información relativa tanto a remuneraciones como a desarrollo del personal que vaya enfocado hacia las necesidades de la empresa, y que el desarrollo de las políticas de remuneración sean una decisión estratégica para que los empleados se sientan comprometidos con las políticas de la compañía, reflejados en la calidad y buena atención a los clientes.

Evaluación de Desempeño:

En la evaluación de desempeño de la empresa, el responsable directo de realizarla es el jefe inmediato de cada empleado, ésta evaluación se aplica de forma periódica aplicando cuestionarios de calificación de méritos y no se obtiene ninguna recompensa por sus resultados.

Este es un sistema aceptable pero el desempeño de los empleados no debería pasarse por alto porque puede desanimar a los trabajadores más eficientes y para los menos eficientes es una forma de autoevaluarlos y corregirlos trayendo consigo más beneficios a la compañía.

D. ESTRATEGIAS DE REEMPLAZO:

Las organizaciones son objetos dinámicos, es decir que cambian día a día, al igual que las personas involucradas en ella, que están sujetas a los cambios y muchas veces es necesario reemplazarlas en el camino por razones externas o internas del entorno. En los cuadros siguientes se presenta la tendencia de REDCOM al tema propuesto:

4	Estrategias de reemplazo		I	II	III	IV	
	Rotación		1	2	3	4	62,50%
	Inventarios de recursos humanos		2	4	0	0	37,50%
	Oportunidades de desarrollo		0	4	3	0	58,33%
	TOTAL	10%	3	10	6	4	52,27%
		Puntaje	0,3	1	0,6	0,4	8,21%
		Puntaje Ítem	2,3				

Tabla 28. Puntaje Estrategias de Reemplazo

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

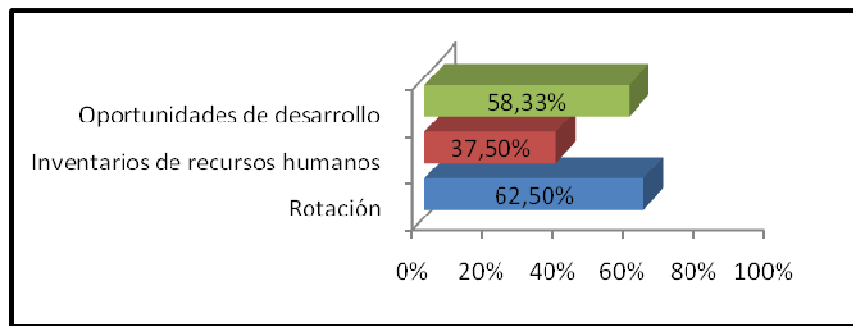


Gráfico 26. Evaluación Estrategias de Reemplazo

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

Según el estudio realizado en la empresa REDCOM; en cuanto a la evaluación de las **Estrategias de reemplazo**, se puede deducir el siguiente análisis:

Rotación:

REDCOM tiene una actitud positiva frente al indicador de personal ya que propicia su permanencia a través de oportunidades crecientes de desarrollo personal e

institucional, y capitaliza la rotación de personal mediante la adecuación de la estructura, con el propósito de simplificarla, lo que le permite asegurar la permanencia y creando sentido de pertenencia. Esto no sólo se limita a que el personal se sienta aceptado en la organización sino que también pueda participar en la creación de un ambiente idóneo para su desarrollo.

En cuanto a medidas preventivas y/o correctivas que se aplican con relación a la rotación de personal, la compañía podría mejorar un poco ya que sólo se limita a realizar entrevistas de salida para determinar las causas de la deserción, y conserva en un expediente las causas de movimientos identificadas en la rotación de personal.

Sería mucho más constructivo si asumiera una posición constructiva y anticipatoria sobre las causas que provocan cada rotación. La compañía podría mejorar o fortalecerse si analiza los índices de rotación de personal y sus causas individualmente, además de promover la permanencia del personal más apto mediante la creación constante de oportunidades de crecimiento en todos los órdenes, procurando que haya un clima adecuado de reconocimiento, así como condiciones de contratación y de trabajo comparables o mejores que en la competencia.

Inventarios de Recursos Humanos:

REDCOM dispone de un expediente sobre la historia laboral de cada empleado para registrar la información sobre las características y desarrollo profesional del recurso humano; así mismo, selecciona prioritariamente personal de la empresa para los reemplazos que ocurren y sólo el departamento de Personal tiene acceso a esta información.

Este punto puede significar una pérdida de oportunidades de desarrollo tanto para los empleados como para la empresa. La compañía debería manejar un sistema

con una infraestructura adecuada que le permita tener resultados integrados, enfocados a sus necesidades y/o utilizando el inventario de recursos humanos como referencia indispensable para el diseño o rediseño de REDCOM con planes de desarrollo de carrera. Además que este inventario esté disponible a todos los responsables de las funciones primordiales de la empresa.

Oportunidades de desarrollo:

REDCOM diseña los planes de carrera de acuerdo con un escalafón establecido, que se realiza como resultado de la proyección estratégica y se fundamenta en el manual de puestos de la empresa. Es un enfoque bastante aceptable ya que la compañía tiene una actitud asertiva que le facilita anticiparse a los problemas de personal y establecer estrategias de desarrollo tanto para los empleados como para los directivos. El escalafón que maneja le permite prever las posibles trayectorias de crecimiento de cada puesto.

REDCOM podría procurar personalizar más estos planes de carrera a partir de las cualidades y desempeño de cada uno de los miembros de la empresa, ya que en la medida que se van estructurando estos criterios la empresa logra mayor eficiencia y desarrollo en las necesidades actuales y futuras de sus empleados.

E. RECONOCIMIENTO DE LA FUNCIÓN:

En la actualidad la capacitación es la respuesta a la necesidad que tienen las organizaciones de contar con un personal calificado y productivo, y es de vital importancia porque contribuye con el desarrollo personal y profesional de los individuos que a su vez repercute en beneficios para la empresa.

Ver a continuación calificación en dicho aspecto:

5	Reconocimiento de la función		I	II	III	IV	
	Planeación		1	0	6	4	68,75%
	Inversión en capacitación		0	4	0	8	75,00%
	Impacto de la capacitación		4	2	0	0	30,00%
	TOTAL	10%	5	6	6	12	55,77%
	Puntaje		0,5	0,6	0,6	1,2	10,36%
	Puntaje Ítem		2,9				

Tabla 29. Puntaje Reconocimiento de la Función

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

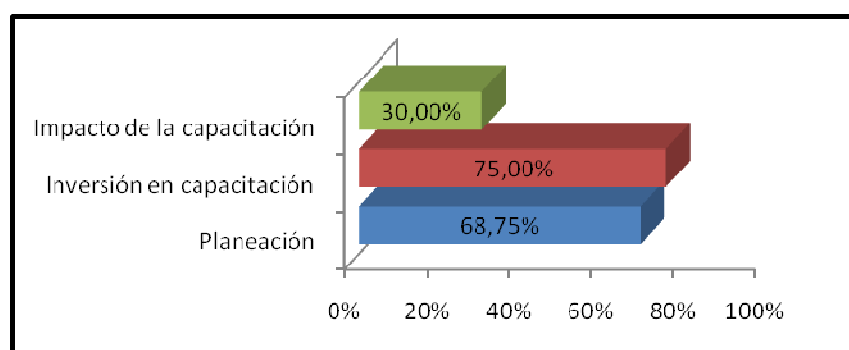


Gráfico 27. Evaluación Reconocimiento de la Función

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

Según el estudio realizado en la empresa REDCOM; en cuanto a la evaluación del **Reconocimiento de la función**, se puede deducir el siguiente análisis:

Planeación:

REDCOM en cuanto al proceso de capacitación y desarrollo personal busca subsanar las fallas del personal ocasionada por la falta de conocimiento de procesos específicos, planeando anualmente una capacitación basada en ésta detección para satisfacer las necesidades actuales y específicas. También realiza procesos aislados para buscar personal altamente capacitado para cada función, que depende de la experiencia de los directivos de los diferentes departamentos.

Esto quiere decir que la empresa se encuentra en un nivel aceptable en cuanto a la planeación y se interesa por alcanzar una buena posición competitiva en cuanto

a instrumentos de capacitación, aunque está orientando estos programas solamente a satisfacer las necesidades actuales y específicas para cubrir los mínimos legales y los perfiles mínimos.

Esto puede no permitirle desarrollar capacidades adicionales en beneficio de la compañía y los empleados generando posiblemente insatisfacción del personal ante las perspectivas de desarrollo. Sería útil que REDCOM invirtiera conscientemente en capacitación y desarrollo de personal los recursos que sean necesarios, aún si son superiores a los establecidos como obligación legal.

Inversión en capacitación:

La inversión en capacitación y desarrollo de personal de REDCOM representa más del 3% y menos del 5% del total de los gastos realizados en las demás actividades de la empresa, distribuyendo la inversión en cursos donde se cuenta con el mayor conocimiento y calidad sin importar si es externo o interno. Simplemente van en función de las prioridades establecidas en la detección de necesidades y del techo financiero asignado a la capacitación del personal de la compañía. La capacitación muestra niveles aceptables así como una buena orientación en relación con las prioridades de la empresa. REDCOM debe ser consciente de que el hecho de no invertir en capacitación puede significar pérdida de competitividad.

Es conveniente buscar alternativas para impulsar esta actividad, no sólo como un proceso formativo sino también como un mecanismo de integración entre todos los miembros de la empresa. Además debería asignar a capacitación y desarrollo de personal una porción significativa de los recursos de inversión de la empresa y evaluar sistemáticamente sus rendimientos, buscando siempre las mejores opciones de cursos y actividades de capacitación, sin importar su origen interno o externo.

Impacto de la capacitación:

En REDCOM no existe en este momento un esquema de capacitación relacionado con otras políticas de personal que impacte en otras funciones como evaluación, promoción y compensación del personal. Además no existe en la empresa un sistema de capacitación que tome en cuenta los nuevos conceptos de competencias laborales y tampoco se llevan registros ni se han definido indicadores que faciliten el estudio del impacto de la capacitación en el incremento de utilidades. Simplemente la capacitación va dirigida al desarrollo de habilidades y conocimientos principalmente en las áreas técnicas.

El resultado es que la empresa no está integrando sus funciones, debido a que no tiene metas precisas en cuanto a esto y así no es posible obtener resultados en cuanto a la mejora en el clima laboral e incremento de la productividad.

REDCOM podría operar esta estrategia de capacitación como parte del desarrollo de personal junto con los planes de carrera, ascensos etc., generando un clima laboral adecuado con trabajadores aptos para desempeñar sus funciones. También es importante que impulse actividades orientadas a mejorar las habilidades del personal para la comunicación, cooperación y trabajo en equipo en beneficio de la empresa, obteniendo como resultando un aumento en la productividad por parte del personal.

F. IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES:

Las organizaciones no sólo deben vivir en función de mejorar sus ventas y disminuir sus costos. En empresas donde el talento humano es la herramienta principal, como sucede en las prestadoras de servicio, identificar las necesidades que se presenten en el personal y a todo nivel, constituye un bien preciado que aumenta la eficacia, eficiencia y por consiguiente la productividad, traduciéndose en un mayor valor para la empresa.

Observar en los siguientes cuadros el comportamiento de la empresa en el tema:

6	Identificación de necesidades		I	II	III	IV	
	Detección de las necesidades		0	0	3	0	75,00%
	Alcance		1	0	0	4	62,50%
	Redes de colaboración para la capacitación		1	0	3	4	66,67%
	TOTAL	10%	2	0	6	8	66,67%
	Puntaje		0,2	0	0,6	0,8	5,71%
	Puntaje Ítem		1,6				

Tabla 30. Puntaje Identificación de Necesidades

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

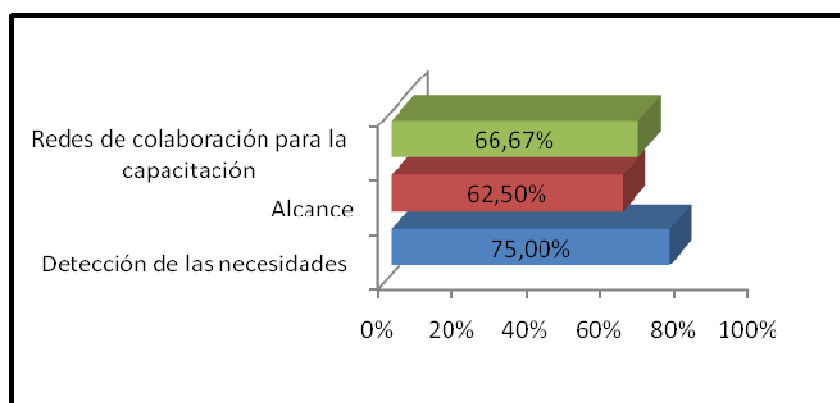


Gráfico 28. Evaluación Identificación de Necesidades

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

Según el estudio realizado en la empresa REDCOM; en cuanto a la evaluación de la **Identificación de las necesidades**, se puede deducir el siguiente análisis:

Detección de las necesidades:

REDCOM en el manejo de detección de necesidades de capacitación cuenta con una metodología que identifica en qué medida los empleados satisfacen los requerimientos de conocimientos y habilidades establecidos en el perfil de su puesto. Sería importante que REDCOM estimulara la participación de los propios

trabajadores en la selección de prioridades y el diseño de programas de capacitación de la compañía.

Alcance:

La detección de necesidades de capacitación REDCOM está enfocada de una manera aceptable y su manejo se determina mediante un monitoreo permanente, para asegurar la mayor eficiencia posible en la solución de los problemas de la empresa, a partir de los programas de capacitación, y éstas van en función de la disponibilidad del presupuesto para la capacitación.

Redes de colaboración para la capacitación:

REDCOM a través de una comunicación permanente con aquellas instituciones públicas y privadas que ofrecen programas relacionados con las áreas sustantivas de la empresa, da a conocer la oferta de servicios de capacitación. Esto quiere decir que la compañía mantiene una comunicación adecuada con cámaras y asociaciones empresariales, utilizando la práctica de invitar a las empresas de capacitación, que se han identificado previamente como las más reconocidas en su campo, para proponer ofertas adecuadas a las necesidades de la empresa.

REDCOM no tiene políticas establecidas de vinculación con instituciones educativas para la contratación de cursos de educación continua. Sería bueno que mantuviera una buena comunicación con aquellas instituciones educativas públicas y privadas que ofrecen programas relacionados con las áreas de la empresa, permitiéndole tener acceso a estudiantes de prácticas profesionales.

Para el análisis de las principales instituciones oferentes de capacitación de acuerdo con las necesidades, la compañía utiliza como fuente de información propuestas presentadas por empresas oferentes de capacitación, a petición del área de Recursos Humanos. Esto quiere decir que REDCOM reconoce la utilidad de establecer una buena vinculación con aquellos gremios que representan

buenas oportunidades para diseñar e implantar cursos de calidad. Es conveniente que continúe ampliando esta red incluso a nivel internacional.

G. PROGRAMAS DE MEJORA CONTINUA:

La mejora continua implica alistar a todos los miembros de la empresa en una estrategia destinada a mejorar de manera sistemática los niveles de calidad y productividad. Esto implica tanto la implantación de un sistema, como el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todo el personal¹³.

Se presentan a continuación los cuadros que reflejan dicha actividad:

7	Programas de mejora continua		I	II	III	IV	
	Participación del personal		0	2	0	12	87,50%
	Acumulación de experiencia		1	2	0	0	37,50%
	Continuidad		1	0	3	0	50,00%
	TOTAL	10%	2	4	3	12	65,63%
	Puntaje		0,2	0,4	0,3	1,2	7,50%
	Puntaje Ítem		2,1				

Tabla 31. Puntaje Programas de Mejora Continua

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

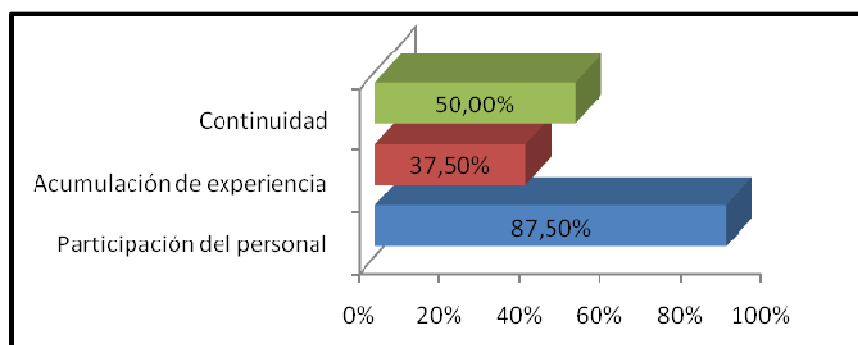


Gráfico 29. Evaluación Programas de Mejora Continua

¹³ ¿Por qué es necesario aplicar la mejora continua? Recuperado de <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040709174903.html> el 24 de enero de 2009.

Según el estudio realizado en la empresa REDCOM; en cuanto a la evaluación de **Programas de mejora continua**, se puede deducir el siguiente análisis:

Participación del personal:

El manejo de REDCOM en programas de mejora continua es bastante integral e internacional. La empresa tiene varios años operando procesos de mejora continua y actualmente se encuentra en proceso de desarrollo de un sistema de calidad con criterios de participación de los empleados y directivos, monitoreados permanentemente para asegurar la mayor eficiencia posible en la solución de los problemas de la empresa, a partir de programas de mejora continua; aunque ocasionalmente usa estos programas como mecanismo de solución de problemas y desarrollo de habilidades de personal.

Este último punto debería ser estudiado ya que la compañía tiene una buena integración en cuanto a equipos de trabajo, que podría ser más aprovechada para desarrollar habilidades técnicas del personal como intercambio de experiencias en la búsqueda de nuevas maneras de hacer las cosas, y sirviendo como un recurso para la capacitación a través de los programas de mejora continua.

Acumulación de experiencia:

REDCOM documenta y registra la información de las mejores propuestas por empleados y directivos por departamento y las publica en una gaceta técnica que se da a conocer a todo el personal. La empresa todavía no utiliza los resultados como elementos de apoyo para la capacitación de otros empleados de la empresa.

REDCOM podría mejorar llevando un registro automatizado y actualizado permanentemente sobre el programa de mejora continua en los diversos

departamentos de la empresa, aplicándolos en programas de entrenamiento a fin de difundir a todo el personal el uso de las mejoras propuestas y dar crédito a los responsables de éstas.

Continuidad:

Existe dentro de la empresa una cultura empresarial hacia la mejora continua, fruto del convencimiento que tienen empleados y directivos de alcanzar una posición altamente competitiva impulsada por el consejo de administración y directivos, lo que favorece la continuidad del programa y el desarrollo permanente de éste.

H. VISIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA:

La visión competitiva es una actividad de importancia creciente debido a que es necesario conocer su mercado e industria para tener éxito alternando con los mejores del sector. Se presentan a continuación los cuadros que reflejan los ítems analizados:

8	Visión competitiva de la empresa		I	II	III	IV	
	Misión compartida		0	4	3	0	58,33%
	Integración de objetivos y valores comunes a todos los grupos de interés.		0	4	0	4	66,67%
	Ventajas competitivas		0	0	3	12	93,75%
	Respuesta a grupos de interés		0	2	6	8	80,00%
	Planeación y evaluación		0	6	0	4	62,50%
	TOTAL	10%	0	16	12	28	73,68%
	Puntaje	0	1,6	1,2	2,8		20,00%
	Puntaje Ítem	5,6					

Tabla 32. Puntaje Visión Competitiva de la Empresa

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

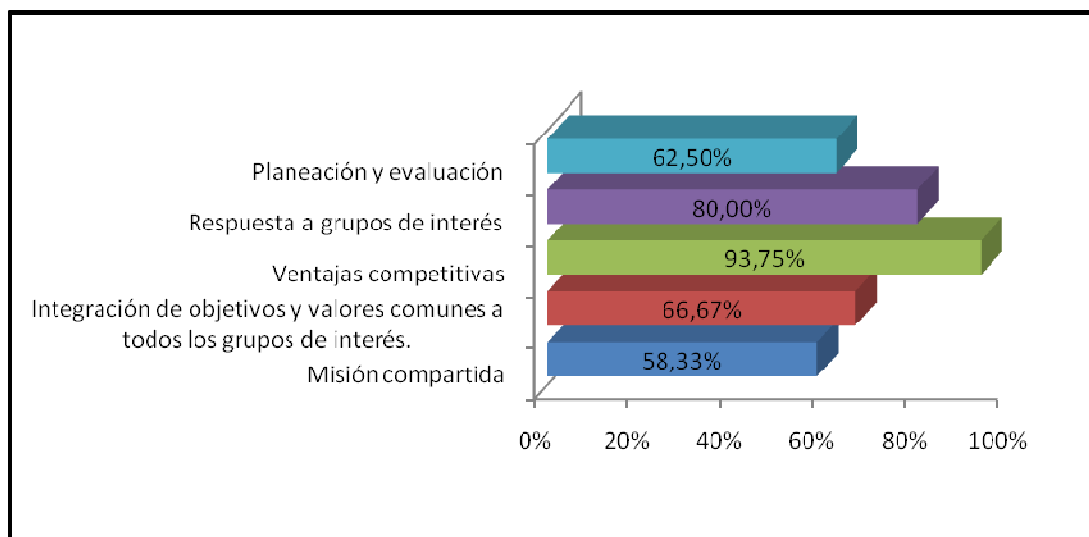


Gráfico 30. Evaluación Visión Competitiva de la Empresa

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

Según el estudio realizado en la empresa REDCOM; en cuanto a la evaluación de la **Visión competitiva de la empresa**, se puede deducir el siguiente análisis:

Misión compartida:

El objetivo esencial de REDCOM es el de obtener utilidades y sus objetivos complementarios son crecimiento y servicio. La misión de la empresa se define y se comunica a través de un ejercicio formal de planeación pero no siempre repercute en la práctica, y cada directivo es el que induce los valores de los líderes a toda la empresa.

REDCOM está claramente en la búsqueda de negocios compartidos, pero le hace falta un enfoque más integrado con objetivos equilibrados de crecimiento y servicio a la sociedad como enfoque integral de la empresa. De igual manera, debería buscar una estrategia de comunicación donde todos los miembros puedan participar en la normatividad de los valores y principios definidos.

Integración de objetivos y valores comunes a todos los grupos de interés:

El entorno significativo de la empresa muestra que su manejo en la información lo hace a través de la exploración de clientes, proveedores, empleados y competidores con el fin de anticipar posibles cambios, detectando oportunidades a su vez y actuando para aprovecharlas.

La compañía podría aprovechar esta capacidad consultando además a expertos de diferentes áreas para tener una mejor prospectiva, generando sus propias oportunidades de acuerdo con las fortalezas de la empresa e identificando variables críticas que puedan afectar al negocio. Además sería útil que prestara más atención a la identificación anticipada de oportunidades y si es necesario conseguir recursos adicionales para invertir en ellas.

REDCOM constantemente vigila los cambios en el ambiente de negocios que puedan afectar la compañía y toma medidas preventivas para controlarlas. Éste es un punto a su favor porque quiere decir que ha logrado desarrollar capacidad para captar y procesar información externa, y extraer de su análisis decisiones estratégicas que no permiten que la compañía se vea afectada en algún momento por aquellos cambios externos.

Ventajas competitivas:

La empresa mantiene una visión integral e internacional porque anticipa cuáles ventajas competitivas serán necesarias y se organiza para construirlas y fortalecerlas. Además procura introducir innovaciones o ventajas antes que la competencia y observa cuidadosamente sus reacciones. Se mantiene alerta ante el comportamiento del mercado y las expectativas de los clientes, resolviendo en conjunto cómo organizarse para hacerles frente.

Para lograrlo, las áreas se alinean a los propósitos comunes y establecen alianzas encabezando o compartiendo el liderazgo de consorcios con sus homólogos,

clientes o proveedores, integrados para incrementar sus negocios o su participación en el mercado con el propósito de fortalecer la posición de la empresa. Esto quiere decir que está aprovechando sus recursos, aumentando su ventaja y satisfaciendo más rápido que la competencia las necesidades del mercado.

Respuesta a grupos de interés:

REDCOM en cuanto a las expectativas de los clientes diseña sus servicios a partir de las necesidades y demandas expresadas por ellos. En cuanto a las expectativas de los proveedores, tiene acuerdos cercanos con algunos proveedores de confianza para que conozcan más a fondo las necesidades de la empresa. En lo que se refiere a las expectativas de personal, ofrece condiciones de trabajo ventajosas para poder reclutar y retener los mejores candidatos para los puestos clave.

En cuanto a expectativas de las autoridades y personal, REDCOM conoce a fondo las normas y requerimientos que rigen el comportamiento de la empresa en relación con su entorno social, ecológico y político y procura cumplirlas. Por último, en lo que se refiere a expectativas de los accionistas, comparte con éstos una visión de negocios que busca el mejor equilibrio entre ganancias de corto plazo e inversión para el crecimiento.

Las prácticas indican que REDCOM ha sido capaz de reconocer los valores que hay que cultivar en la interacción con sus principales interlocutores (clientes, proveedores, accionistas, financiadores, empleados, representantes de la sociedad), y ha desarrollado la capacidad para negociar y establecer relaciones de mutuo beneficio. El reto será mantener el equilibrio entre los diferentes grupos de interés para asegurar el crecimiento a largo plazo.

Planeación y evaluación:

Los planes estratégicos de REDCOM se difunden a través de cada responsable de área quienes son los que reciben mensajes o documentos relacionados con la parte del plan estratégico conveniente. Cada uno de los responsables los traduce en metas propias que se armonizan con las de los demás y se miden a través de indicadores pertinentes, presentando periódicamente informes de avance para controlar el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias.

Así mismo los objetivos se definen y revisan periódicamente como parte del proceso continuo de planeación. Esto quiere decir que la empresa debe entender que la planeación no sólo es formulación sino ejecución, y por lo tanto debería instalar más mecanismos de control de avances y darle un seguimiento permanente a su planeación estratégica, con lo que aseguraría la eficacia de la operación y la atención oportuna a las expectativas de los clientes.

Esto les permitirá a los líderes de la organización tomar decisiones sobre bases sólidas en todo momento. Además debería controlar y llevar registros sobre los planes estratégicos y que cada uno de los autores dé un resultado de las metas trazadas, porque con ejecución y seguimiento es más fácil que se logren cada una de ellas.

I. ORGANIZACIÓN:

La organización es la columna vertebral de una compañía que sustenta las relaciones que deben existir entre los diferentes recursos empresariales para alcanzar los planes y objetivos propuestos. A continuación se refleja dicho comportamiento:

9	Organización		I	II	III	IV	
	Procesos de trabajo		1	0	3	8	75,00%
	Políticas y procedimientos		1	0	0	12	81,25%
	Indicadores de desempeño		0	0	3	12	93,75%
	TOTAL	10%	2	0	6	32	83,33%
	Puntaje		0,2	0	0,6	3,2	14,29%
	Puntaje Ítem		4				

Tabla 33. Puntaje Organización

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

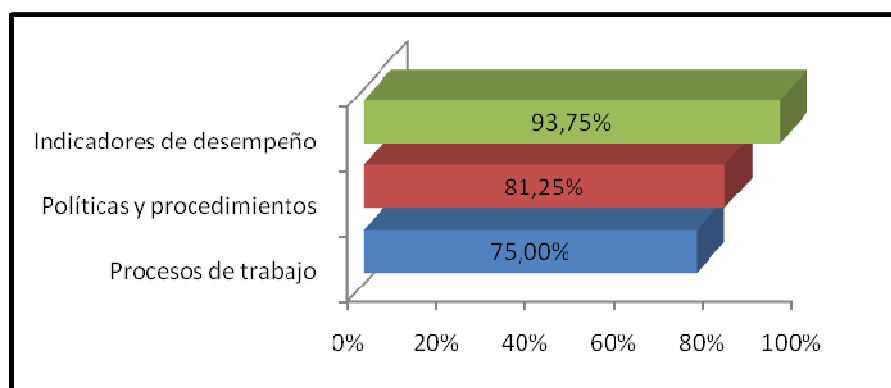


Gráfico 31. Evaluación Organización

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

Según el estudio realizado en la empresa REDCOM en cuanto a la evaluación de la **Organización**, se puede deducir el siguiente análisis:

Procesos de trabajo:

Los directivos y supervisores responden por los resultados de REDCOM. Ellos dan instrucciones y los empleados las cumplen. Todos los responsables tanto de ingeniería como de producción participan en la elaboración, actualización y mejora continua de los procesos para incorporar la experiencia de aplicación. La organización se revisa cuidadosamente cada vez que se modifican los procesos o se introduce uno nuevo, y se hacen los cambios necesarios para garantizar su máxima eficacia.

La principal responsabilidad en la participación del desarrollo en la mejora de procesos recae en el área técnica. A veces piden ayuda a las áreas de producción, calidad o compras. Esto quiere decir que REDCOM tiene una alta capacidad para captar e introducir los cambios necesarios en la organización y se centra de manera flexible en los clientes. Es una herramienta bastante valiosa que debe continuar manejando.

Tal vez en cuanto a los resultados de REDCOM, debería fomentar más la participación de todos los miembros de la compañía proponiendo mejoras periódicas y adecuaciones, si son necesarias, y darles apoyo y reconocimiento necesario.

Política y procedimientos:

REDCOM se enfoca de manera integral e internacional en cuanto a sus políticas y procedimientos y utiliza como herramienta clave la participación de los empleados en este proceso, con buenos mecanismos para actualizar y mejorar sus políticas y procedimientos.

Los directivos y el personal clave participan sistemáticamente en la elaboración, revisión y actualización de las políticas de la organización. Contando con un sistema de calidad que documenta lo que debe hacerse y facilitando la introducción de mejoras continuas. Además elabora y discute los procedimientos conjuntamente entre trabajadores y supervisores, quienes incorporan también periódicamente los cambios necesarios derivados de la experiencia.

Indicadores de desempeño:

REDCOM tiene una excelente cultura de medición manejada por departamentos. Cada uno de los departamentos programa sus actividades y controla los avances realizados, midiendo los resultados específicos a través de indicadores que ellos mismos definen. Además el crecimiento del volumen de los negocios de la

empresa es definido en el sentido y la dimensión del crecimiento a partir de una mezcla-objetivo de servicios, clientes y mercados.

Esto permite optimizar los resultados del negocio, aprovechando al máximo la capacidad instalada y organizando la empresa para crecer en la calidad de sus servicios, mediante registros de los indicadores de calidad, tanto internos como externos, los cuales se revisan periódicamente para determinar qué hacer para mejorarlos. Por último, para mejorar su productividad, REDCOM realiza análisis sistemáticos de los procesos y de las interacciones organizacionales para generar mejoras a la productividad.

J. ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS:

El problema de los recursos no es que sean muchos o pocos. Tiene que ver con la capacidad de acceder a ellos y utilizarlos en el momento en que se necesitan.

En los siguientes cuadros se hace referencia al tema:

10	Administración de los recursos		I	II	III	IV	
	Utilización eficiente de los recursos de la empresa para su operación actual y su desarrollo futuro.		1	0	9	0	62,50%
	Recursos humanos		2	2	3	0	43,75%
	Recursos financieros		1	0	0	8	75,00%
	Recursos intangibles		0	2	0	8	83,33%
	TOTAL	10%	4	4	12	16	64,29%
		Puntaje	0,4	0,4	1,2	1,6	12,86%
		Puntaje Ítem	3,6				

Tabla 34. Puntaje Administración de los Recursos

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

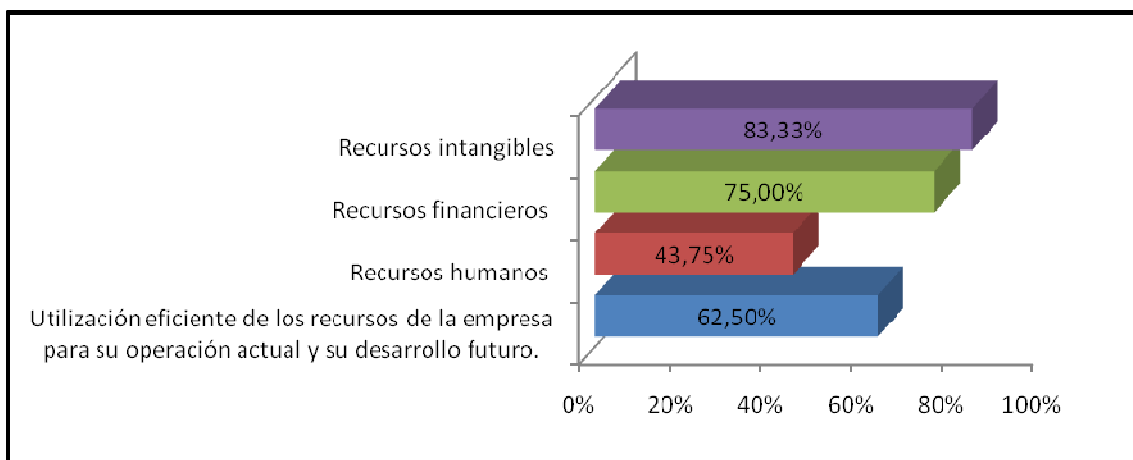


Gráfico 32. Evaluación Administración de los Recursos

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

Según el estudio realizado en la empresa REDCOM; en cuanto a la evaluación de la **Administración de los recursos**, se puede deducir el siguiente análisis:

Utilización eficiente de los recursos de la empresa para su operación actual y su desarrollo futuro:

REDCOM establece una estrategia de inversión en equipamiento que garantiza un alto nivel de utilización para alcanzar una rápida recuperación, de modo que el ambiente de cambio tecnológico reinante se traduce en ventajas competitivas que mantienen a la compañía al día en cuanto a informática y telecomunicaciones, y automatiza la mayor parte de las operaciones para que la información fluya eficientemente.

Para el uso de equipos de transporte, REDCOM cuenta con sus propias unidades de transporte y las asigna a las diferentes áreas según sus necesidades y, conforme al crecimiento de la empresa se va acondicionando sus propios espacios para operar. Lo que quiere decir que REDCOM tiene una visión muy avanzada a nivel regional porque tiene una cultura de administración de recursos físicos que le da ventajas importantes acerca de las decisiones de los recursos con los resultados que se esperan y le permite moverse de manera flexible.

Uno de los recursos que más se desaprovecha es el espacio, quizá por la dificultad para reconocer y aplicar sus costos reales. Si REDCOM no analiza el rendimiento de las inversiones por este concepto probablemente perderá oportunidades.

Recursos Humanos:

REDCOM paga los salarios mínimos aplicables a la región para no generar expectativas excesivas y sólo ofrece capacitación específica cuando hace falta para resolver algunas deficiencias observadas durante la operación normal. Para desarrollar las capacidades de personal gerencial sólo promueve la participación de los directivos en eventos o cursos de desarrollo gerencial.

La manera como asegura un clima laboral adecuado es llevando a cabo sondeos para identificar aspectos del clima laboral que requieren atenderse y se mejoran las condiciones de acuerdo con lo observado. REDCOM debe fortalecerse en lo referente a recursos humanos ya que muchas veces lo que se ahorra al pagar menos, termina por perderlo en costos ocultos derivados de errores por falta de capacitación, productividad baja por falta de motivación, etc.

Como sugerencia REDCOM podría implantar sistemas de remuneración que estimulen la cooperación y la participación tanto en los resultados como en los beneficios, procurando el máximo desarrollo de las capacidades de todo el personal tanto individualmente como en grupos.

Recursos Financieros:

Los recursos de capital de REDCOM han sido aportados en su totalidad por los fundadores para evitar dificultades con socios extraños. Los recursos financieros de terceros se han definido a partir de un análisis de los estados financieros e intervalos aceptables de apalancamiento y se negocian oportunamente los recursos necesarios.

La estrategia financiera que sigue para crecer es analizada continuamente en los indicadores de desempeño de los negocios actuales, como las oportunidades de expansión o diversificación, y se negocian los recursos adicionales necesarios en función de su relación beneficio / costo. Esto quiere decir que REDCOM maneja una estrategia aceptable porque ha logrado combinar de manera adecuada precio, volumen de ventas y costos de operación que le permite asumir los costos de financiamiento permitiéndole un mayor crecimiento.

Recursos Intangibles:

REDCOM desarrolla y valora el potencial tecnológico de la empresa de forma integrada e internacional, contando con mecanismos para anticipar avances científicos o tecnológicos susceptibles de aplicarse en su beneficio. Introduce y desarrolla oportunamente innovaciones para aprovecharlos, invirtiendo continuamente en preservar y mejorar el desempeño de la empresa y su expresión a través de prestigio e imágenes gráficas o físicas, considerando la imagen y las marcas bienes patrimoniales de la compañía, como desarrollo de su imagen.

Esto quiere decir que la empresa tiene acceso a fuentes de información y bases de datos existentes en relación con el giro productivo de la empresa. Sería recomendable que integre y opere sistemáticamente una red en la que participen actores clave para que el negocio mantenga una actividad continua de generación e interpretación de información significativa a través de ellos, para reaccionar oportunamente ante cambios del ambiente y fortalecer sus fuentes de información, contactos y relaciones con otras empresas del mismo.

1.3.3.1 CONCLUSION DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Los siguientes cuadros presentan un resumen de la calificación obtenida por REDCOM en el área de Recursos Humanos:

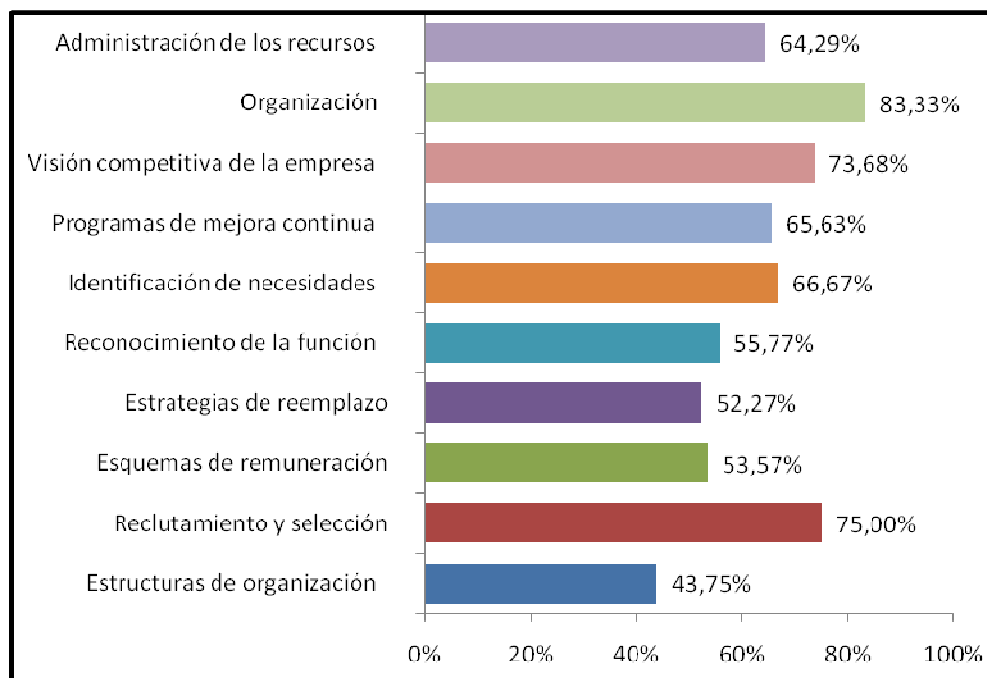


Gráfico 33. Evaluación Recursos Humanos

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

EVALUACION DE RECURSOS HUMANOS			
1	Estructuras de organización	1,4	43,75%
2	Reclutamiento y selección	3	75,00%
3	Esquemas de remuneración	1,5	53,57%
4	Estrategias de reemplazo	2,3	52,27%
5	Reconocimiento de la función	2,9	55,77%
6	Identificación de necesidades	1,6	66,67%
7	Programas de mejora continua	2,1	65,63%
8	Visión competitiva de la empresa	5,6	73,68%
9	Organización	4	83,33%
10	Administración de los recursos	3,6	64,29%

		I	II	III	IV
CONSOLIDADO	100%	2,6	5,2	6,6	13,6
PUNTAJE TOTAL AREA		28			

Tabla 35. Puntaje Total Recursos Humanos

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

El puntaje que obtuvo el área en cuestión es de 28 puntos. A continuación se presenta la tabla de calificación para el área de Recursos Humanos:

ETAPA	PUNTAJE
ETAPA I	0,80-15,42
TRANSICIÓN I - II	15,43-20,05
ETAPA II	20,06-24,68
TRANSICIÓN II - III	24,69-29,31
ETAPA III	29,32-33,94
TRANSICIÓN III - IV	33,95-38,57
ETAPA IV	38,58-43,2

Tabla 36. Etapa de Internacionalización del Área de Recursos Humanos

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

La siguiente gráfica muestra los resultados del nivel de internacionalización en el que se ubica REDCOM en el área de Recursos Humanos, en cada una de las etapas.

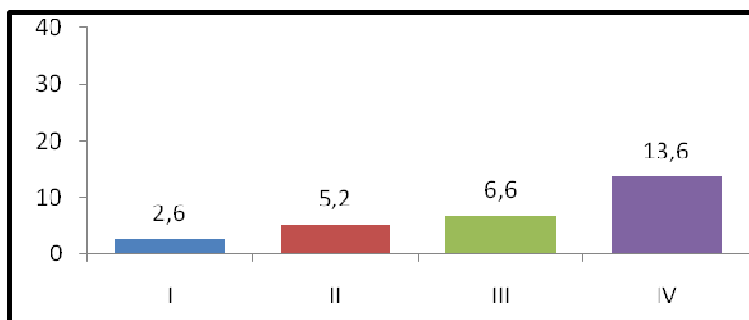


Gráfico 34. Nivel de Internacionalización de REDCOM Ltda. en el Área de Recursos Humanos

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

Los resultados arrojados concluyen que REDCOM se encuentra en una etapa de transición II-III. Es decir **Proyección Media – Regional** y **Aplicación Avanzada Nacional**.

Es decir que en la compañía comienza a existir un ejercicio formal de planeación. Se presenta una mejor organización y asignación de recursos con una organización adecuada para aprovechar oportunidades y se definen áreas de la empresa para aportar ventajas competitivas.

1.3.3.2 PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO PARA EL AREA DE RECURSOS HUMANOS

- REDCOM debería desarrollar una estructura para cada uno de los puestos en función de las expectativas de desarrollo a largo plazo de toda la empresa. Es decir, debería contar con registros siempre actualizados de las descripciones de todos los puestos de la empresa y que sean estructurados en función de las expectativas de desarrollo a largo plazo. Esto ayudaría a aumentar el reto y la oportunidad de crecimiento de quienes los ocupen.
- Utilizar normas de competencia laborales aprobadas a nivel nacional o exámenes basados en estándares generalmente aceptados para determinados puestos especializados.
- Servirse de mejores medios tecnológicos con una buena estructura de tabulación de sueldos por categoría, para manejar y procesar la información relativa tanto a remuneraciones como a desarrollo del personal que vaya enfocado hacia las necesidades de la empresa.
- Tener una infraestructura adecuada de sistemas que le permita tener resultados integrados, enfocados a sus necesidades y/o utilizando el inventario de recursos humanos como referencia indispensable para el diseño o rediseño de REDCOM con planes de desarrollo de carrera.
- REDCOM podría operar una estrategia de capacitación como parte del desarrollo de personal junto con los planes de carrera, ascensos etc., generando un clima laboral adecuado con trabajadores aptos para desempeñar sus funciones.

- Sería bueno que mantuviera una buena comunicación con aquellas instituciones educativas públicas y privadas que ofrecen programas relacionados con las áreas de la empresa, para tener acceso a estudiantes de prácticas profesionales.
- Llevar un registro automatizado y actualizado permanentemente sobre el programa de mejora continua en los diversos departamentos de la empresa, aplicándolos en programas de entrenamiento a fin de difundir a todo el personal el uso de las mejoras propuestas y dar crédito a los responsables de éstas.
- Instalar más mecanismos de control de avances y darle un seguimiento permanente a su planeación estratégica, asegurando la eficacia de la operación y la atención oportuna a las expectativas de los clientes. Esto les permitirá a los líderes de la organización tomar decisiones sobre bases sólidas en todo momento. Además debería controlar y llevar registros sobre los planes estratégicos y que cada uno de los autores dé un resultado de las metas trazadas.
- Implantar sistemas de remuneración que estimulen la cooperación y la participación tanto en los resultados como en los beneficios, procurando el máximo desarrollo de las capacidades de todo el personal tanto individualmente como en grupos.

1.3.4 ANALISIS DEL ÁREA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Es el departamento encargado de organizar y estandarizar las operaciones de la compañía, aplicando las mejores prácticas, en pro del cumplimiento de las especificaciones del cliente.

Cada proyecto de REDCOM debe cumplir con ciertos requisitos que se consignan en un plan de calidad. De acuerdo con este plan, el departamento de aseguramiento de la calidad asegura la ejecución del proyecto, en tres etapas:

Etapas 1. Un proyecto debe tener un tiempo previsto de ejecución, de al menos 6 meses, por un valor igual o superior a 600 millones de pesos. En esta primera

etapa se define un método formal de Interventoría, planes de control y autocontrol que pueden o no actualizarse durante el tiempo de ejecución del proyecto.

Etapa 2. La segunda etapa se caracteriza por la gestión de la ejecución en la que se evalúa la correcta ejecución del proyecto mediante auditorías, análisis de indicadores y encuestas de satisfacción. Con los resultados de estos estudios se genera la documentación correspondiente para soportar los resultados alcanzados en esta etapa.

Etapa 3. Finalmente se llega a una etapa de “evaluación” en la que se obtienen los resultados finales de la ejecución del proyecto, los cuales se consignan en un informe de resultados y la retroalimentación que se obtenga por parte del cliente. Los factores estudiados en el área de Aseguramiento de la calidad fueron los siguientes:

A. COMPROMISO INSTITUCIONAL:

Las organizaciones actuales trabajan permanentemente por la satisfacción máxima de los clientes, ya que éstos son una parte importante en el crecimiento y las ganancias de las compañías. Por lo tanto, debe existir un compromiso institucional entre todos los miembros de la organización para lograr su satisfacción plena. El cuadro a continuación muestra la evaluación a cerca de la información sobre costos:

1	Compromiso institucional		I	II	III	IV	
	Fines de los programas de calidad		0	0	3	16	95,00%
	Organización de los programas de calidad		0	0	9	0	75,00%
	TOTAL	33%	0	0	12	16	87,50%
	Puntaje		0,00	0,00	3,96	5,28	29,18%
	Puntaje Ítem		9,24				

Tabla 37. Puntaje Compromiso Institucional

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

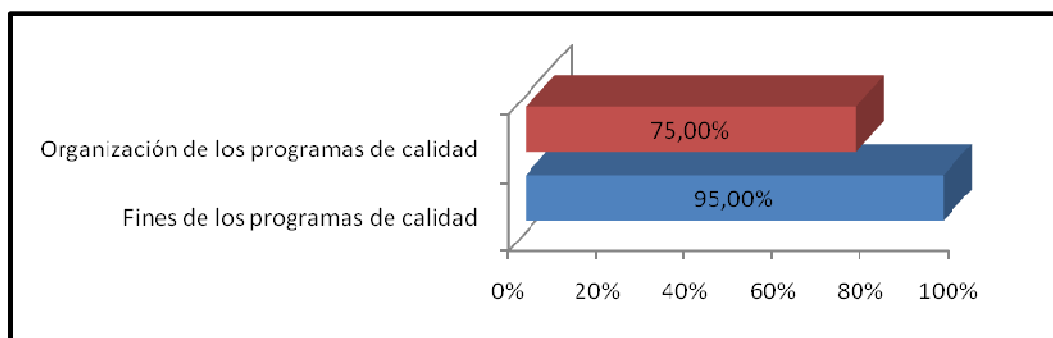


Gráfico 35. Evaluación Información sobre Costos

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

Según el estudio realizado en la empresa REDCOM; en cuanto a la evaluación del **Compromiso Institucional**, se puede deducir el siguiente análisis:

Fines de los programas de Calidad:

La calidad en REDCOM se entiende como la satisfacción del cliente en el servicio que recibe por parte de la empresa. La alta dirección toma decisiones explícitas y claras para impulsar la calidad, como una de sus tareas prioritarias. Se comprometen recursos y supervisan personalmente los avances, los cuales se ven reflejados con hechos, y si hay una falla en temas de calidad se analizan y rediseñan los procesos, capacitando al personal a cargo. Además, existe por escrito un documento formal, que es difundido ampliamente en la empresa.

Es importante que REDCOM mantenga este compromiso, el cual está integrado internacionalmente y demuestra los excelentes resultados de la compañía.

Organización de los programas de calidad:

REDCOM tiene una proyección avanzada en cuanto a la organización de los programas de calidad. La empresa ha planteado metas claras y compromisos concretos para la mayoría de los procesos importantes en el mejoramiento de la calidad, e identifica a las áreas que deben participar en el mejoramiento de la

calidad de procesos concretos. Cuenta con compromisos complementarios para las distintas áreas, respecto a la calidad.

B. SISTEMAS DE CALIDAD:

Un sistema de calidad es un método planificado y sistemático de medios y acciones, encaminado a asegurar suficiente confianza en que los productos o servicios, se ajusten a las especificaciones¹⁴. Se presentan a continuación los cuadros con la información referida:

2	Sistemas de calidad		I	II	III	IV	
	Documentación y coordinación de los programas		0	0	3	8	91,67%
	Medición y evaluación del programa de calidad		1	0	6	4	68,75%
	Aplicación del programa		0	0	9	4	81,25%
	TOTAL	33%	1	0	18	16	79,55%
	Puntaje		0,33	0,00	5,94	5,28	36,47%
	Puntaje Ítem		11,55				

Tabla 38. Puntaje Sistemas de Calidad

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

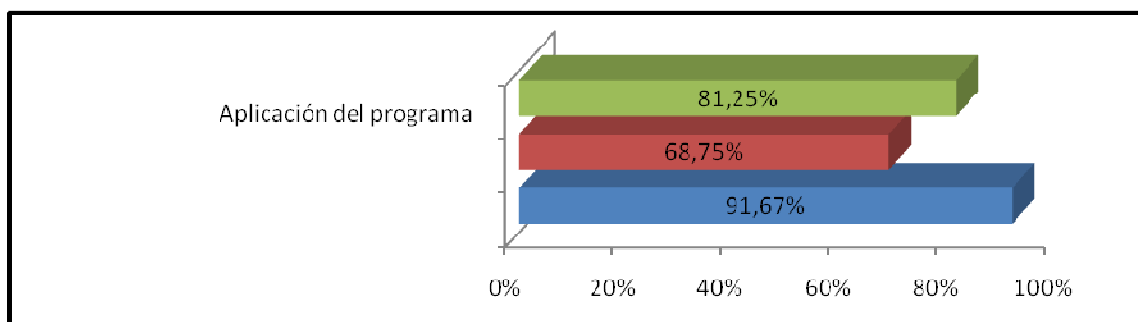


Gráfico 36. Evaluación Sistemas de Calidad

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

¹⁴ Sistemas de Calidad. Recuperado de <http://mgar.net/soc/isis.htm> el 2 de noviembre de 2009.

Según el estudio realizado en la empresa REDCOM; en cuanto a la evaluación en los **Sistemas de calidad**, se puede deducir el siguiente análisis:

Documentación y coordinación de los programas:

Existe un programa y una Política de Calidad que ha sido ampliamente difundida entre el personal de REDCOM. La empresa cuenta con una documentación de los procesos críticos de calidad en producción, con estándares establecidos que incorporan criterios internos y especificaciones, y audita regularmente su cumplimiento. Es decir, que REDCOM ha alcanzado un alto grado de integración internacional en la documentación y coordinación de los programas, en sus procesos y estándares. Es importante que continúe sistematizando la información en lo que se refiere a sistemas de calidad.

Medición y evaluación del programa de calidad:

REDCOM programa el desarrollo de medidas de la calidad para los procesos en todas las áreas de la empresa, y analiza la información referente a calidad con herramientas básicas como (diagramas, histogramas, etc.) pero no evalúa su costo/beneficio.

Esto significa que REDCOM maneja su medición en programas de calidad de forma aceptable. Debe estar más atento a los costos y beneficios de los programas de calidad para conocer si realmente se justifican sus costos. REDCOM podría establecer y calcular sistemáticamente indicadores de tasa de recuperación de la inversión en calidad, documentándolos y evaluándolos constantemente para conocer sus beneficios reales en la empresa.

Aplicación del programa:

El manejo de la empresa en cuanto a aplicaciones del programa funciona así: Cuando ocurren fallas de calidad, REDCOM identifica los problemas importantes y programa su solución, para lo que adopta algunas medidas. Muchas veces no

evalúa sus resultados. Durante el proceso de ejecución de proyectos, el operador es responsable de verificar la calidad y está capacitado para realizar esta función. Los responsables de la función de calidad presentan reportes y recomendaciones a la dirección general continuamente.

Esto quiere decir que cada día la aplicación de los programas de calidad se consolida. Es importante que se siga con este proceso de mejora continua. REDCOM podría reforzar sus resultados documentando y evaluando el efecto de todas las medidas de calidad adoptadas anteriormente, ya que no siempre el hecho de innovar significa obtener cambios positivos. Muchas veces es necesario evaluar estos cambios y en ocasiones volver a procesos anteriores.

C. PARTICIPACION EN LOS PROGRAMAS DE CALIDAD:

La participación de los clientes, proveedores y personal en los programas de calidad, se ha convertido hoy en día en una de las principales herramientas de las organizaciones, y sólo resultan efectivos cuando su proceso es continuo y activo entre los participantes. Lo anterior se refleja en los cuadros que se observan a continuación:

3	Participación en los programas de calidad		I	II	III	IV	
	Participación de los clientes		0	0	6	8	87,50%
	Participación del personal		1	2	3	12	75,00%
	TOTAL	34%	1	2	9	20	80,00%
		Puntaje	0,34	0,68	3,06	6,80	34,35%
		Puntaje Ítem	10,88				

Tabla 39. Puntaje Participación en los programas de Calidad

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

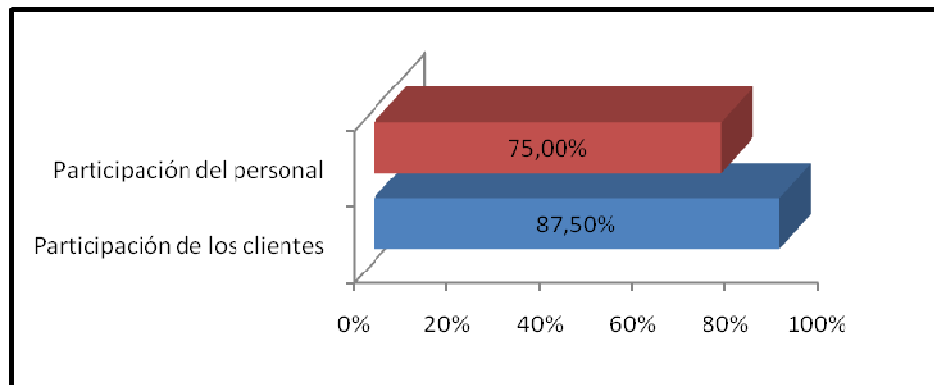


Gráfico 37. Evaluación Participación en los Programas de Calidad

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

Según el estudio realizado en la empresa REDCOM; en cuanto a la evaluación en la **participación en los programas de calidad**, se puede deducir el siguiente análisis:

Participación de los clientes:

REDCOM realiza encuestas y mediciones regulares de la opinión de los clientes respecto a los servicios, como mecanismo para involucrar a los clientes en los programas de calidad de la empresa; los documenta y circula ampliamente en las áreas de ventas y dirección general de la empresa. Para los grupos de calidad de la compañía, ésta es una de sus actividades principales.

Es decir que REDCOM tiene un alto grado en lo que se refiere a la participación y punto de vista de los clientes. Es importante que mantenga este perfil y lo utilice como una de sus ventajas frente a la competencia.

Participación del Personal:

Para REDCOM es muy importante y relevante la calidad en la organización, por lo tanto, cuenta con un comité de calidad que integra a miembros de distintas áreas y niveles en la organización y funciona con regularidad; fomenta la participación del personal en el programa y lo capacita sistemáticamente en el campo de la calidad, aunque sus propuestas ocasionalmente son implementadas en la compañía.

A pesar de que la compañía ha logrado un nivel de participación alto, debe estar más atenta y considerar tener un grupo de mejora continua con programas abiertos a toda la participación del personal, al igual que escuchar e implementar sus propuestas en el campo de la calidad, ya que el no hacerlo podría desanimar a los trabajadores. Así no implemente estas propuestas, podría tomarlas más en consideración, seleccionando e implementando las que considere más relevantes.

1.3.4.1 CONCLUSION DEL ÁREA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

En los siguientes cuadros se muestra la información obtenida a través de la herramienta de diagnóstico:

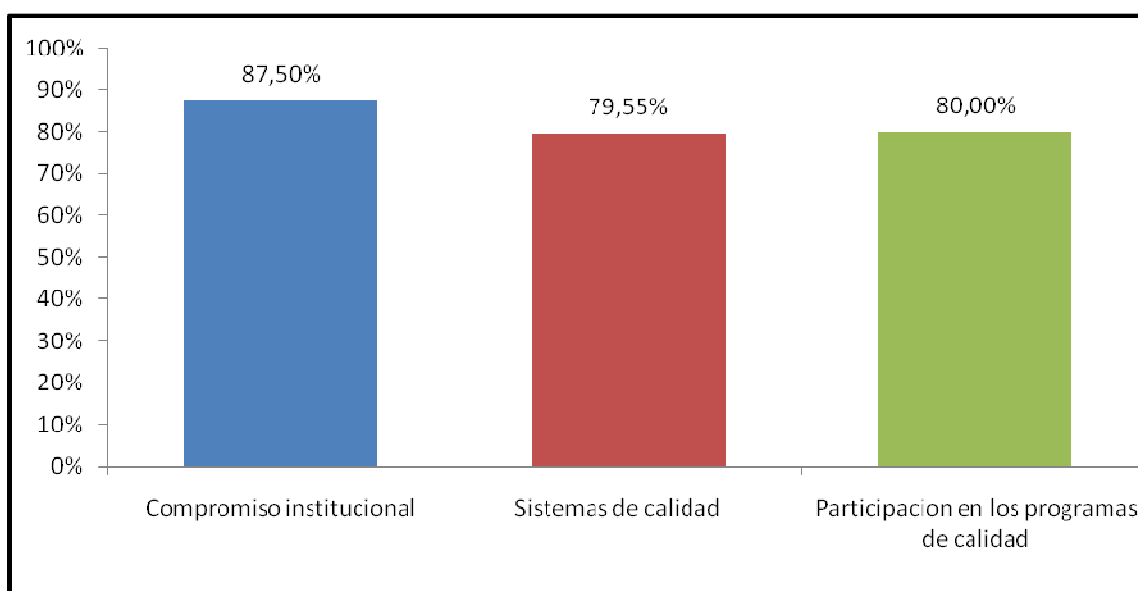


Gráfico 38. Evaluación Aseguramiento de la Calidad

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

A continuación puede observarse el puntaje obtenido para el área de aseguramiento de la calidad:

EVALUACION DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD			
1	Compromiso institucional	9,24	87,50%
2	Sistemas de calidad	11,55	79,55%
3	Participación en los programas de calidad	10,88	80,00%

		I	II	III	IV
CONSOLIDADO	100%	0,67	0,68	12,96	17,36
PUNTAJE TOTAL AREA		31,67			

Tabla 40. Puntaje Total Aseguramiento de la Calidad

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

El cuadro que sigue a continuación muestra la escala de valores para el área en cuestión:

ETAPA	PUNTAJE
ETAPA I	9,67-13,52
TRANSICIÓN I - II	13,53-17,38
ETAPA II	17,39-21,24
TRANSICIÓN II - III	21,25-25,10
ETAPA III	25,2-29,05
TRANSICIÓN III - IV	29,1-32,95
ETAPA IV	33,0-38,68

Tabla 41. Etapa de Internacionalización del Área de Aseguramiento de la Calidad

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

Resultados del nivel de internacionalización en el que se ubica REDCOM en el área de Aseguramiento de Calidad, en cada una de las etapas.

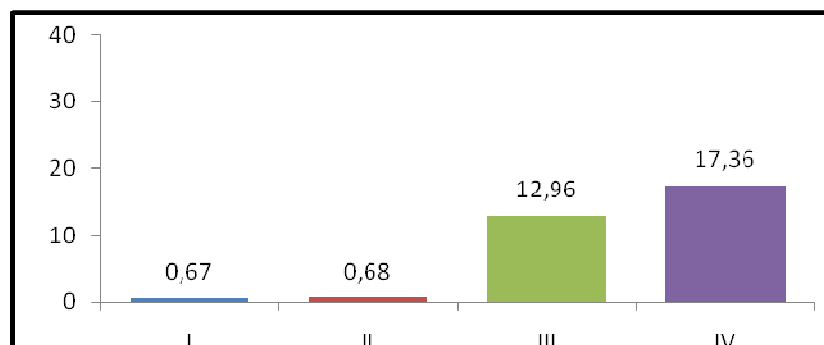


Gráfico 39. Nivel de Internacionalización de REDCOM Ltda. en el Área de Aseguramiento de la Calidad

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

Los resultados arrojados concluyen que REDCOM se encuentra en una etapa de transición III-IV. Es decir **Aplicación Avanzada – Regional e Integración Internacional**.

Esto significa que la función de calidad en la empresa tiene pleno reconocimiento y compromiso. Es algo que se ha implantado desde hace un tiempo y tiene su parte esencial e independiente en la organización. REDCOM debe trabajar por la continuidad y el desarrollo de la función.

1.3.4.2 PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

- REDCOM podría establecer y calcular sistemáticamente indicadores de tasa de recuperación de la inversión en calidad, documentándolos y evaluándolos constantemente para conocer los beneficios reales en la empresa.
- REDCOM podría considerar tener un grupo de mejora continua con programas abiertos a toda la participación del personal, al igual que escuchar e implementar sus propuestas en el campo de la calidad, ya que el no hacerlo podría desanimar a los trabajadores. Así no implemente estas propuestas podría

tomarlas más en consideración, seleccionando e implementando las propuestas que considere más relevantes.

1.3.5 ANALISIS DEL DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA Y TECNOLOGÍA

Área de apoyo transversal de la organización, responsable de proporcionar los servicios de administración de la red, soporte técnico, desarrollo de sistemas, administrador de base de datos y administración del hardware y el software entre otros aspectos. El departamento de Informática y Tecnología es el que recibe los requerimientos relacionados con las necesidades de los proyectos por parte de las áreas administrativas.

Estos requerimientos se manejan de manera modular a través de un cronograma de actividades que normalmente se planifica de acuerdo con las etapas del proyecto, y puede sufrir modificaciones conforme avanza la ejecución del mismo. Además del desarrollo de aplicaciones, durante la ejecución del proyecto se da soporte sobre estos desarrollos según corresponda.

Los ítems evaluados en el departamento de informática y tecnología fueron los siguientes:

A. ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FUNCIÓN:

La orientación estratégica de la función se refiere a la verdadera apreciación de los directivos de las empresas sobre las tecnologías de información y sus verdaderas funciones y usos en las organizaciones. A continuación se presenta la calificación obtenida por la compañía en el ítem en cuestión:

1	Orientación Estratégica de la Función		I	II	III	IV	
	Perspectiva de la dirección	10%	0	0	6	12	90,00%
	Formación de capacidad	10%	0	0	9	4	81,25%
	TOTAL	14%	0	0	15	16	86,11%
	Puntaje	0,00	0,00	2,10	2,24		
	Puntaje Ítem	4,34					

Tabla 42. Puntaje Orientación Estratégica de la Función

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

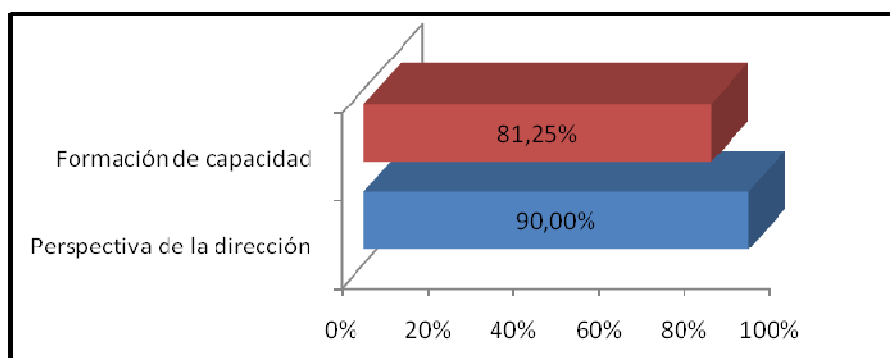


Gráfico 40. Evaluación Orientación Estratégica de la Función

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

Según el estudio realizado en la empresa REDCOM; en cuanto a la evaluación de la **Orientación estratégica de la función**, se puede deducir el siguiente análisis:

Perspectiva de la dirección:

Para REDCOM, la función de informática es la de preservar e incrementar su patrimonio de conocimientos y aprovecharlos en beneficio de la empresa. El propósito principal del sistema de información de la empresa es el de mejorar el proceso de toma de decisiones a todos los niveles, impulsando el crecimiento y orientación de su sistema de información en estrecha cooperación con todo el personal.

Para esto REDCOM cuenta con un plan de desarrollo a mediano y largo plazo que incluye instalaciones, software y formación de capacidad como estrategia de crecimiento de la función de informática. Esto quiere decir que las perspectivas de la compañía son muy altas y la funcionalidad de su sistema de información está integrada internacionalmente y es confiable y eficiente, con un compromiso en común por parte de todo el personal.

Formación de la capacidad:

REDCOM invierte en estudios específicos de rendimiento sobre la inversión en infraestructura y talento para la formación de la capacidad informática. También analiza las necesidades de inversión en equipo e instalaciones, por medio de evaluaciones periódicas de eficiencia de la función para derivar programas de mejora.

La empresa se anticipa a los cambios al detectar aquellos que podrían afectarla, y los reporta a los interesados de acuerdo con perfiles de interés preestablecidos. Además la asignación de los equipos depende de los requerimientos de cada área, los cuales son estudiados a través de una comisión. Este reporte indica que la concepción de los sistemas de REDCOM es muy alta y con una visión integrada e internacional. Es recomendable que tanto la compañía como su personal se mantengan alertas siempre a los cambios tecnológicos, para continuar con el nivel de madurez en cuanto a su formación de la capacidad.

B. PERSONAL Y ORGANIZACIÓN:

El control existe en función de los objetivos en las organizaciones. Por lo tanto, las organizaciones deben ser creativas y deben mantenerse contactadas con el mundo para asegurar su crecimiento y conocimiento. Se muestra a continuación los cuadros con la calificación y porcentajes obtenidos en el proceso de análisis:

2	Personal y Organización		I	II	III	IV	
	Papel integrador		0	2	0	16	90,00%
	Capacitación y actualización		0	0	9	8	85,00%
	Dinámica de desarrollo		0	2	3	8	81,25%
	TOTAL	14%	0	4	12	32	85,71%
	Puntaje		0,00	0,56	1,68	4,48	23,06%
	Puntaje Ítem		6,72				

Tabla 43. Puntaje Personal y Organización

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

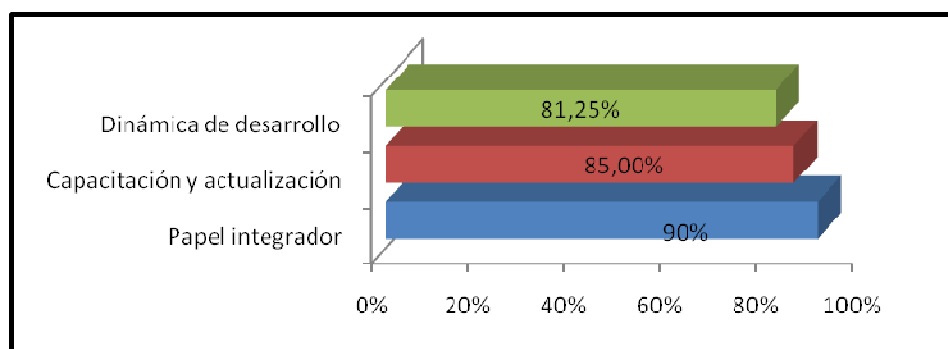


Gráfico 41. Evaluación Personal y Organización

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

Según el estudio realizado en la empresa REDCOM; en cuanto a la evaluación de la **Personal y Organización**, se puede deducir el siguiente análisis:

Papel Integrador:

La visión integral de REDCOM y cooperación de todo su sistema, facilita una comunicación a través de sus tecnologías de la información implementadas. REDCOM cuenta con una red interna que integra a los responsables de las principales funciones de la empresa y los enlaza con clientes y proveedores, la cual es el instrumento de comunicación de la empresa mediante la función de informática.

Esta capacidad se da gracias a que la estructura de REDCOM está establecida mediante una red interna de informática en la que participan todos los

responsables de las diversas funciones y unidades, con reglas de control central para limitar el acceso a la información en función de las responsabilidades de cada área. Además la compañía capacita continuamente al personal para que cada uno aprenda a hacer uso óptimo de sus recursos de cómputo.

Capacitación y Actualización:

REDCOM cuenta con una página Web. A través de ella se comunican datos y novedades. Todo el personal sabe que es corresponsable del contenido y calidad de la información de la página. Para la empresa los responsables de la operación de los sistemas de información, deben propiciar la formación y la actualización continua y poner a su disposición los servicios especializados que se necesiten para desarrollar y mantener el liderazgo.

Por lo tanto. REDCOM los envía frecuentemente a cursos especializados impartidos por las principales empresas productoras de equipo y distribuidoras de software, con el fin de que el área de sistemas conozca a profundidad las necesidades de las otras áreas y las asista en la selección de los programas que usarán.

En conclusión, el área de sistemas podría mejorar aún más. Es decir, a pesar de que puede que el personal sepa cada vez más de su especialidad, tiene que pensar en cómo hacer para que sepa más acerca de las necesidades de desarrollo de la empresa y cómo respaldarlas mejor, porque no sólo la apertura de una página Web basta para garantizar una comunicación que efectivamente asegure beneficios. Por lo tanto REDCOM podría utilizar más tecnologías de información como instrumento para tomar mejores decisiones.

Dinámica de Desarrollo:

En REDCOM la introducción de nuevos programas o sistemas es una decisión conjunta entre los responsables de informática y las áreas interesadas. A su vez,

éstos se encargan de identificar las oportunidades de desarrollo del área de sistemas de la empresa. Por eso REDCOM cuenta con una instalación de los sistemas de planeación y control de la producción basada en la óptima utilización de los recursos productivos, con el fin de aprovechar la capacidad existente en tecnologías de información.

Por último, los responsables de informática de REDCOM, se mantienen al corriente de las novedades y desarrollan aplicaciones propias, para introducir los nuevos avances en las tecnologías de la información.

C. ADMINISTRACIÓN Y OPERACIÓN:

Con la globalización y los procesos de expansión y crecimiento de las organizaciones, es vital mantener una continua actualización e innovación de las tecnologías de información, para mantener un equilibrio constante. Los factores que se califican en éste ítem, se muestran a continuación:

3	Administración y Operación		I	II	III	IV	
	Calidad y actualización		0	2	9	4	75,00%
	Registro y conservación		0	0	3	12	93,75%
	TOTAL	14%	0	2	12	16	83,33%
	Puntaje		0,00	0,28	1,68	2,24	14,41%
	Puntaje Ítem		4,20				

Tabla 44. Puntaje Administración y Operación

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

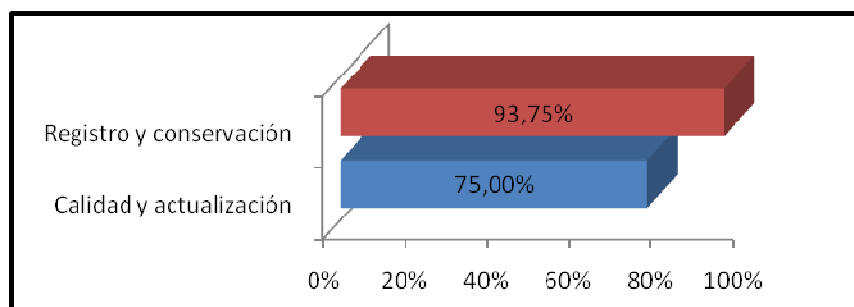


Gráfico 42. Evaluación Administración y Operación

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

Según el estudio realizado en la empresa REDCOM; en cuanto a la evaluación de la **Administración y operación**, se puede deducir el siguiente análisis:

Calidad y actualización:

REDCOM cuenta con supervisores responsables del monitoreo de la calidad de la información, y la presentación de la información significativa se traza en función de las prioridades estratégicas de la empresa para facilitar la toma de decisiones. La empresa cuenta además con instructivos que facilitan la adecuación de los manuales de los proveedores a las circunstancias específicas de utilización para la documentación de sus sistemas de información.

Los responsables de la función de informática son los que desarrollan e introducen ayudas técnicas cuando se generan los documentos de uso de los sistemas. Dicha documentación de sistemas es actualizada cada vez que se introducen cambios en su estructura. Esto significa que el manejo de la empresa es adecuado, pero es importante que se asegure constantemente sobre la calidad de la información en el sistema de la empresa.

REDCOM podría incorporar la responsabilidad por la calidad de la información como característica en los perfiles de todos los puestos y personalizar el diseño de reportes y formatos a partir de las características y necesidades de los procesos de toma de decisiones de la empresa. Además debería registrar cuidadosamente la información relativa al diseño y aplicación de los sistemas con una actualización continúa.

Registro y Conservación:

La base de datos de REDCOM es controlada por el área de sistemas y cuenta con un programa anual de mantenimiento preventivo, que consiste en depurarla,

actualizarla y mantenerla de acuerdo con programas establecidos así como con las peticiones que realizan los usuarios, complementada con la atención de urgencias cuando éstas se presentan.

Además existe un programa diario, semanal y mensual de creación de respaldo de la información contenida en estas bases de datos. Es decir, que REDCOM tiene un excelente manejo de sus bases de datos, con procedimientos integrados internacionalmente en su desempeño. Es importante que continúe con estas políticas de actualización para asegurar la continuidad de sus operaciones, manteniendo la confiabilidad de su red de datos.

D. MANEJO DE LA INFORMACION:

Es importante que las empresas elaboren, registren y conserven información para tener un conocimiento básico de cómo administrar sus recursos. Se presenta a continuación los cuadros con el comportamiento de la empresa en el ítem citado:

4	Manejo de la información		I	II	III	IV	
	Acceso a la información		0	0	3	8	91,67%
	Documentación y registro		0	0	3	16	95,00%
	Incorporación de la experiencia productiva		0	0	3	8	91,67%
	TOTAL	14%	0	0	9	32	93,18%
		Puntaje	0,00	0,00	1,26	4,48	19,70%
		Puntaje Ítem	5,74				

Tabla 45. Puntaje Manejo de la Información

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

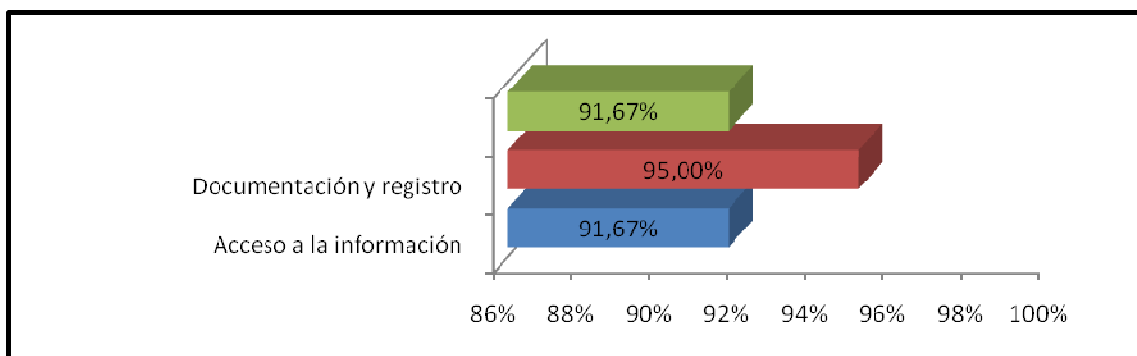


Gráfico 43. Evaluación Manejo de la Información

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

Según el estudio realizado en la empresa REDCOM; en cuanto a la evaluación del **Manejo de la información**, se puede deducir el siguiente análisis:

Acceso a la información:

REDCOM continuamente busca y ofrece nueva información relevante para la marcha del negocio, revisando la información vigente para asegurar que esté siempre actualizada. Las personas que reciben información reservada firman convenios para controlar el suministro de ésta información. Esto significa que REDCOM estimula de forma significativa la información como arma de competencia y el personal cuenta con la información necesaria buscando el constante beneficio de la empresa.

Documentación y registro:

Los trabajadores de REDCOM conocen la información indispensable de la empresa por registros formalizados de información de aplicación general y conocen qué hacer en cada caso y cómo hacerlo. La información en cuanto a los equipos son llevados por expedientes de todas las máquinas, donde se incorpora toda la información disponible. Para la adquisición de los equipos se exige cumplir con especificaciones detalladas formuladas por escrito.

Además la compañía diseña y establece métodos formales que están registrados para asegurar que las prácticas sean repetibles. Es decir que REDCOM muestra gran cuidado en el registro y tratamiento de la información relacionada con los procesos más delicados, y es importante que lo maneje continuamente y lo mejore para mantener o mejorar los resultados.

Incorporación de la experiencia productiva:

REDCOM interpreta e incorpora periódicamente a la información, la experiencia de la aplicación de los servicios, y las mejores propuestas de esas experiencias son incorporadas a la práctica. Además la empresa reconoce las ventajas y desventajas de los competidores en sus proyecciones y decisiones. Es decir, que el patrimonio de la compañía está en un mejoramiento continuo con una visión integrada internacionalmente y orientada hacia la estrategia competitiva gracias al conocimiento que tiene de la competencia y del sector.

E. SELECCIÓN Y TECNOLOGÍA:

Con respecto a la tecnología, las decisiones se refieren al proceso de selección de la tecnología adecuada, que no siempre es de la automatización y robotización más avanzada. Hay que analizar con cuidado en cada caso una cantidad de factores para llegar a la decisión más acertada. Un buen camino consiste en analizar qué tareas crean valores agregados y cuáles no.

Las que no aportan valor agregado deben ser suprimidas y si esto no es posible, simplificadas mediante tecnologías simples o automatizaciones de bajo costo. Las tareas que sí crean valor agregado deben ser tratadas en lo posible mediante un proceso gradual, que comienza por lograr un cabal dominio y simplificación de la tarea con tecnologías tradicionales, sigue con una pre-automatización, con

tecnologías simples, de bajo costo que culmina, cuando corresponda, con la instalación de altas tecnologías¹⁵.

A continuación se muestra la tendencia de REDCOM frente al respectivo ítem:

5	Selección de tecnología		I	II	III	IV	
	Origen de la tecnología		0	0	3	8	91,67%
	TOTAL	14%	0	0	3	8	91,67%
	Puntaje		0,00	0,00	0,42	1,12	5,28%
	Puntaje Ítem		1,54				

Tabla 46. Puntaje Selección de Tecnología

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

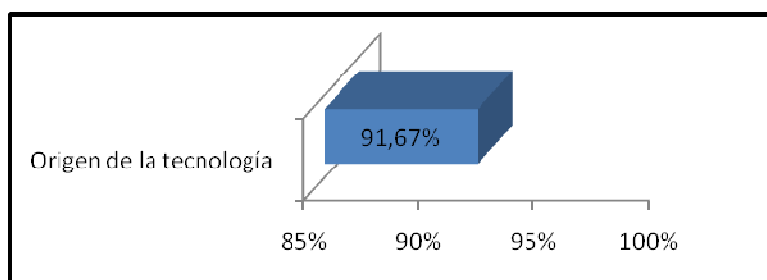


Gráfico 44. Evaluación Selección de Tecnología

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

Según el estudio realizado en la empresa REDCOM; en cuanto a la evaluación de la **Selección y Tecnología**, se puede deducir el siguiente análisis:

Origen de la tecnología:

En cuanto a selección de proveedores de tecnología de REDCOM, ésta es negociada como parte de una alianza de negocios, llevando cada una de las investigaciones en lo que se refiere a tecnología en laboratorios propios, efectuando pruebas de aplicación, para introducir los resultados de la investigación realizada. Es decir, para REDCOM la tecnología es parte de su

¹⁵ Administración de la producción como ventaja competitiva. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros/2007b/299/45.htm> el 11 de agosto de 2009.

desarrollo continuo y asegura sus resultados con una investigación propia que es complementada con un socio tecnológico, asegurándole mucho más cada uno de sus resultados.

F.CAPACIDAD TECNOLÓGICA:

Dependiendo de la empresa, el desarrollo de la capacidad tecnológica implica la participación de la diversidad de los recursos humanos que en ella se desempeñan, tanto del nivel gerencial como de nivel medio y operativo. Todos en la organización son necesarios y deben estar debidamente preparados para desempeñar eficientemente el papel que les corresponde en ese proceso: búsqueda y rastreo de información, evaluación y selección, negociación, aprendizaje y asimilación tecnológica.

De aplicar e implantar estas políticas, en el mediano o largo plazo, depende el hecho de alcanzar un desarrollo propio de adaptación y mejoras que llevará a la innovación de productos o servicios, impulsando a la empresa, con el apoyo de políticas de comercialización y mercadeo, a ser competitivas y penetrar en nuevos mercados, nacionales o internacionales¹⁶. Se puede observar en los siguientes cuadros la tendencia de REDCOM frente al tema:

6	Capacidad tecnológica		I	II	III	IV	
	Dominio de los mercados		0	2	3	8	81,25%
	Dominio de los Servicios		0	0	3	12	93,75%
	TOTAL	15%	0	2	6	20	87,50%
		Puntaje	0,00	0,30	0,90	3,00	14,41%
		Puntaje Ítem	4,20				

Tabla 47. Puntaje Capacidad Tecnológica

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

¹⁶ Consideraciones sobre la aplicación de la capacidad tecnológica en las empresas. Recuperado de <http://www.ucla.edu.ve/Dac/Investigaci%C3%B3n/Boletin5/page8.html> el 4 de diciembre de 2009.

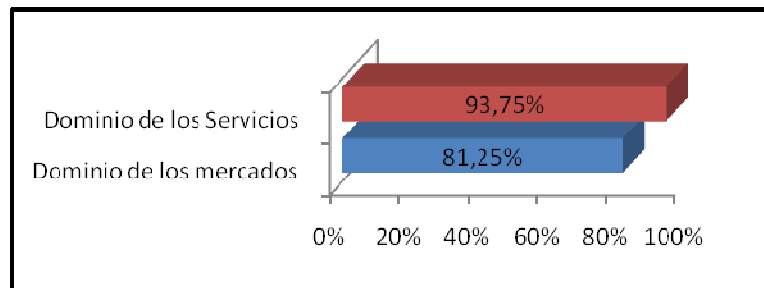


Gráfico 45. Evaluación Capacidad Tecnológica

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

Dominio de los mercados:

Para enfrentar la competencia, REDCOM elige servicios y mercados en los que tiene mayores ventajas competitivas y los mejores márgenes, elaborando y definiendo la especificación de los servicios conjuntamente entre los técnicos y sus clientes.

La empresa introduce sus servicios al mercado cuando éstos están listos para entrar y fijar sus precios a partir de los costos para alcanzar un margen. Esto quiere decir que la empresa se encuentra en un nivel bastante aceptable. La compañía debe ser cuidadosa en cuanto a su método de determinación de precios y revisar siempre que éste le garantice buenas utilidades, ya que el método de los costos permite manejar márgenes suficientes de ganancia pero no es el único.

REDCOM debe asegurarse que este método no afecte en algún momento su participación en el mercado. La empresa podría ofrecer ventajas de valor que justifiquen mejores precios que los del mercado a sus clientes.

Dominio de los Servicios:

REDCOM diseña sus propios servicios a partir de especificaciones y en función de la aplicación que desea el cliente en la ejecución de cada proyecto. En cada uno de estos proyectos REDCOM procura reservar a favor de la empresa la propiedad

intelectual de los conocimientos que se desarrollan. Esto quiere decir que la empresa ha alcanzado una integración internacional en el dominio de sus servicios, con un crecimiento progresivo en materia de diseño y aplicación de sus servicios.

G. INTEGRACIÓN DE LA TECNOLOGÍA:

La Integración de las tecnologías de sistemas es una herramienta real de las organizaciones, con el objetivo de obtener ventajas competitivas que apoyen su compromiso con los clientes, protegiendo y maximizando sus inversiones de tecnología. A continuación se observa la calificación sobre los factores relacionados con la integración tecnológica:

7	Integración de la tecnología		I	II	III	IV	
	Caracterización de Servicios y procesos		0	0	0	8	100,00%
	Introducción de mejoras		0	0	0	8	100,00%
	TOTAL	15%	0	0	0	16	100,00%
	Puntaje		0,00	0,00	0,00	2,40	8,24%
	Puntaje Ítem		2,40				

Tabla 48. Puntaje Integración de la Tecnología

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

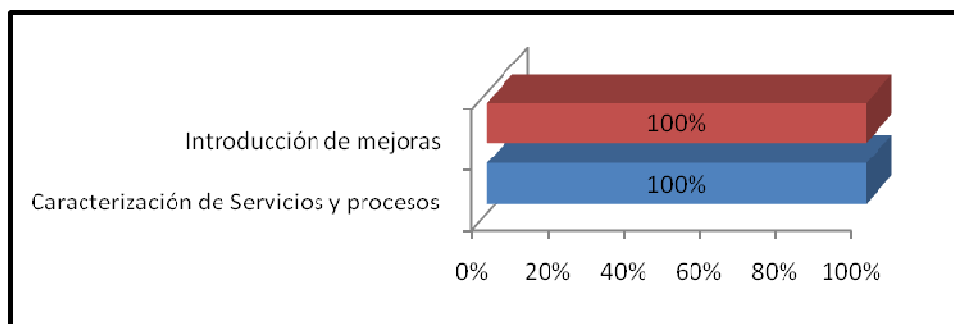


Gráfico 46. Evaluación Integración de la Tecnología

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

Según el estudio realizado en la empresa REDCOM; en cuanto a la evaluación de la **Integración de la tecnología**, se puede deducir el siguiente análisis:

Caracterización de servicios y procesos:

REDCOM maneja la caracterización de servicios y procesos de manera integral e internacional ya que le da gran importancia a la generación de nuevas ideas para desarrollar características distintivas en sus servicios, y promueve el interés de los clientes para probarlas, perfeccionando continuamente los procesos existentes para desarrollar más ventajas en su proceso de ejecución de proyectos. Es importante que REDCOM no pierda la continuidad en estos procesos de innovación e investigación, que le generan grandes ventajas y mayor atracción de parte del cliente al momento de escoger los servicios de la empresa.

Introducción de mejoras:

El proceso de introducción de mejoras por parte de REDCOM es manejado de forma globalizada o internacional. La compañía trabaja sistemáticamente en la creación de nuevos servicios, incorporando las nuevas ideas y sus prácticas en un sistema ya establecido que le permite registrar los cambios que se van realizando en el camino de cada uno de sus proyectos.

1.3.5.1 CONCLUSION DEL ÁREA DE INFORMÁTICA Y TECNOLOGÍA

El siguiente cuadro muestra los resultados obtenidos de la evaluación en el área de Informática y Tecnología de REDCOM en cada uno de los ítems evaluados.

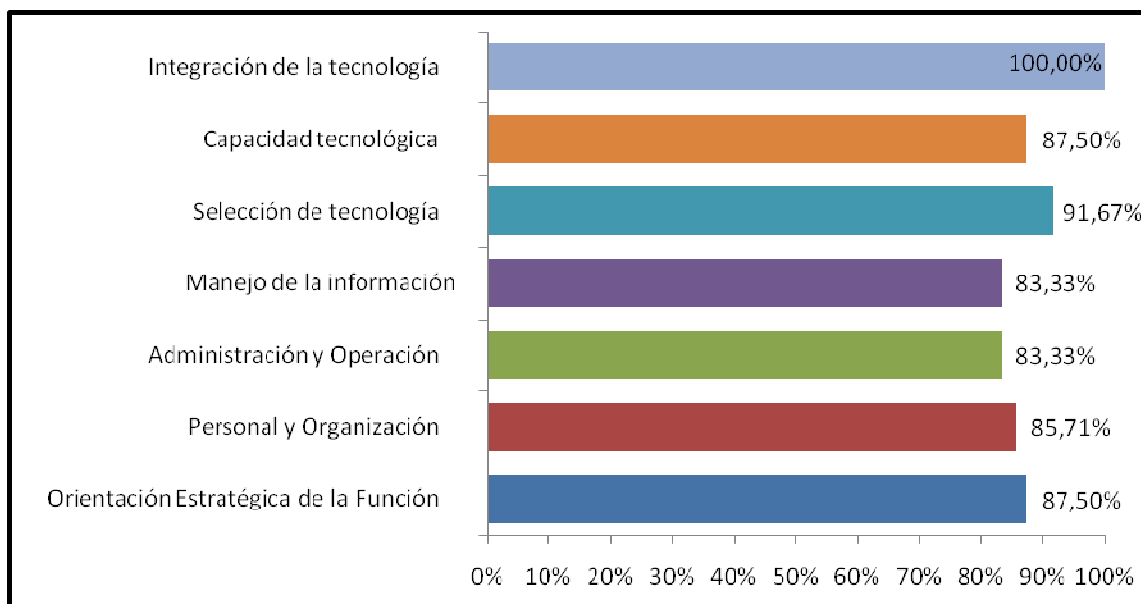


Gráfico 47. Evaluación Informática y Tecnología

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

El siguiente cuadro recopila la calificación obtenida por REDCOM en los diversos ítems relacionados con el área de tecnología e informática:

EVALUACION DE INFORMATICA Y TECNOLOGIA			
1	Orientación Estratégica de la Función	4,34	87,50%
2	Personal y Organización	2,40	85,71%
3	Administración y Operación	4,20	83,33%
4	Manejo de la información	5,74	83,33%
5	Selección de tecnología	1,54	91,67%
6	Capacidad tecnológica	4,20	87,50%
7	Integración de la tecnología	2,40	100,00%

		I	II	III	IV
CONSOLIDADO	100%	0,00	1,14	8,04	19,96
PUNTAJE TOTAL AREA		29,14			

Tabla 49. Puntaje Total Informática y Tecnología

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

A continuación se presenta la escala de valores para el área de informática y tecnología:

ETAPA	PUNTAJE
ETAPA I	8,24-11,77
TRANSICIÓN I - II	11,78-15,31
ETAPA II	15,32-18,85
TRANSICIÓN II - III	18,86-22,39
ETAPA III	22,4-25,93
TRANSICIÓN III - IV	25,94-29,47
ETAPA IV	29,48-32,96

Tabla 50. Etapa de Internacionalización del Área de Informática y Tecnología

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

Los resultados del nivel de internacionalización en el que se ubica REDCOM en el área de Informática y Tecnología en cada una de las etapas se muestran en el siguiente cuadro:

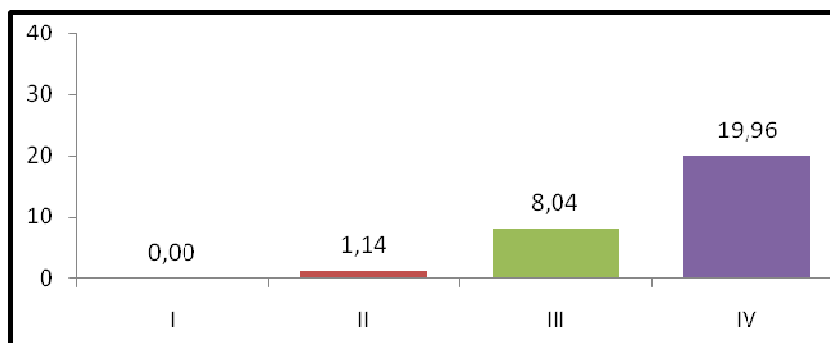


Gráfico 48. Nivel de Internacionalización de REDCOM Ltda. en el Área de Informática y Tecnología

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

Los resultados arrojados concluyen que REDCOM se encuentra en la etapa de transición final III-IV, con una aplicación Avanzada-Nacional y una integración Internacional. Es decir que está próximo a alcanzar una Integración Internacional.

La información que suministra REDCOM es accesible a quienes la necesitan, de forma que se proteja y sea útil para la labor desempeñada, además existen convenios para hacer seguimiento de distribución de la misma. La tecnología adquirida por la empresa es respaldada por amplias investigaciones que garantizan la funcionalidad. Las innovaciones y diseños originales permiten que la empresa domine el mercado, involucrando tanto al personal como a los clientes.

Se trabaja en el mejoramiento continuo de las metas alcanzadas. Este punto alcanzado es óptimo para la empresa. Los esfuerzos y el trabajo conjunto se refleja en resultados. La informática hace parte del patrimonio de conocimientos de la empresa, reflejando una mejor toma de decisiones. La información se genera oportunamente. Las tendencias de la informática dejaron de ser una tortura para su empresa al convertirse en la opción perfecta para generar oportunidades de mejora.

Por lo tanto, los recursos para la actualización son parte de programas y planes diseñados. La unidad del área de informática permite una congruencia de los datos que suministra cada área y de la misma forma se retribuye. Se ha creado un ambiente de corresponsabilidad en el personal por la función. En general, la informática es base de su organización y gracias a ésta se obtienen resultados óptimos que ubican a la empresa en un mercado internacional.

1.3.5.2 PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA DE INFORMÁTICA Y TECNOLOGÍA

- Es importante que la compañía se asegure constantemente sobre la calidad de la información en el sistema de la empresa. REDCOM podría incorporar la responsabilidad por la calidad de la información como característica en los perfiles de todos los puestos y personalizar el diseño de reportes y formatos a partir de las características y necesidades de los procesos de toma de decisiones

de la empresa, además de registrar cuidadosamente la información relativa al diseño y aplicación de los sistemas con una actualización continua.

- A pesar de que el personal sepa cada vez más de su especialidad tiene que pensar en cómo hacer para que sepa más acerca de las necesidades de desarrollo de la empresa y cómo respaldarlas mejor, porque no sólo la apertura de una página Web basta para garantizar una comunicación que efectivamente asegure beneficios. Por lo tanto, REDCOM podría utilizar más tecnologías de información como instrumento para tomar mejores decisiones.
- La compañía debe ser cuidadosa en cuanto a su método de determinación de precios y revisar siempre que éste le garantice buenas utilidades, ya que el método de los costos permite manejar márgenes suficientes de ganancia pero no es el único. REDCOM debe asegurarse que este método no afecte en algún momento su participación en el mercado. La empresa podría ofrecer ventajas de valor que justifiquen mejores precios que los del mercado a sus clientes.

1.4 DIAGNÓSTICO FINAL Y CONCLUSIÓN GENERAL DEL PRONÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA EMPRESA REDCOM

Resultados finales obtenidos de la evaluación de las diversas áreas de REDCOM:

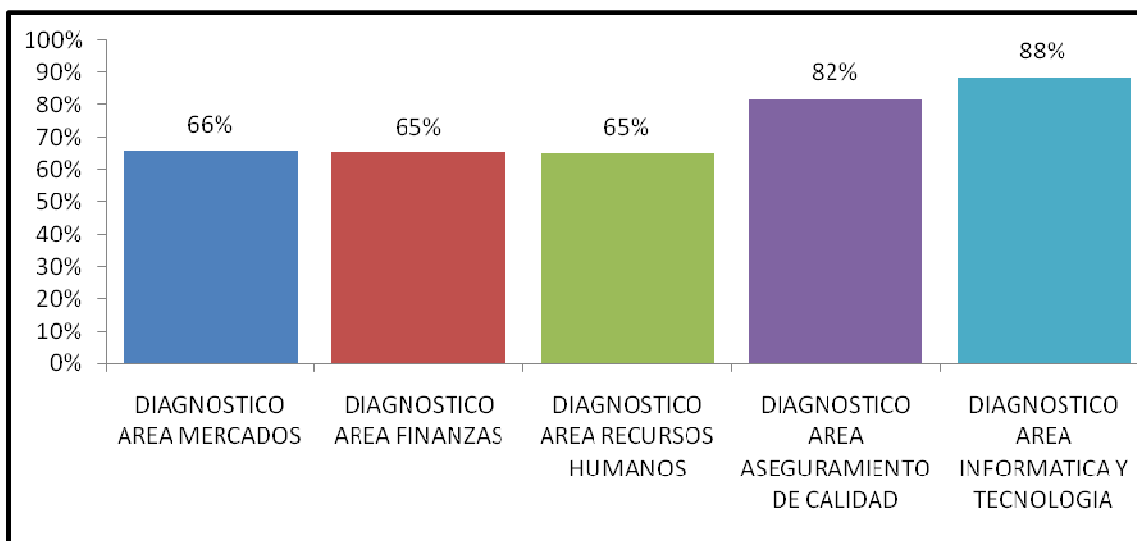


Gráfico 49. Diagnóstico de Internacionalización para las Áreas de REDCOM Ltda.

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

En el siguiente cuadro se puede apreciar un resumen con las calificaciones obtenidas por la empresa en cada una de las áreas estudiadas:

ETAPAS DE INTERNACIONALIZACIÓN		I	II	III	IV	100%
1	DIAGNOSTICO AREA MERCADOS					
CONSOLIDADO		2,6	2,6	6	14,8	65,66%
PUNTAJE TOTAL AREA		26				
2	DIAGNOSTICO AREA FINANZAS					
CONSOLIDADO		2	5,6	7,2	11,2	65,00%
PUNTAJE TOTAL AREA		26				
3	DIAGNOSTICO AREA RECURSOS HUMANOS					
CONSOLIDADO		2,6	5,2	6,6	13,6	64,81%
PUNTAJE TOTAL AREA		28				
4	DIAGNOSTICO AREA ASEGURAMIENTO DE CALIDAD					
CONSOLIDADO		0,67	0,68	12,96	17,36	81,88%
PUNTAJE TOTAL AREA		31,67				
5	DIAGNOSTICO AREA INFORMATICA Y TECNOLOGIA					
CONSOLIDADO		0	1,14	8,04	19,96	88,41%
PUNTAJE TOTAL AREA		29,14				

	I	II	III	IV
DIAGNOSTICO FINAL DE INTERNACIONALIZACION	7,87	15,22	40,8	76,92
PUNTAJE TOTAL REDCOM LTDA.	140,81			

Tabla 51. Puntajes Totales para las Áreas de REDCOM Ltda.

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

Se presenta a continuación un cuadro con los valores para interpretar los resultados finales que permiten ubicar a REDCOM Ltda. en el escalafón internacional:

INTERPRETACION DE RESULTADOS	
ETAPA I (65,24-91,77)	Identificación Básica-Local
ETAPA I-II (91,78-119,31)	Primera Transición
ETAPA II (119,32-146,85)	Proyección Media-Regional
ETAPA II-III (146,86-174,39)	Segunda Transición
ETAPA III (174,40-201,93)	Aplicación Avanzada-Nacional
ETAPA III-IV (201,94-229,47)	Transición Final
ETAPA IV (229,48-256,96)	Integración internacional

Tabla 52. Etapa de Internacionalización de las Áreas de REDCOM Ltda.

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

Resultados finales del nivel de internacionalización en el que se ubica REDCOM en general, por etapas:

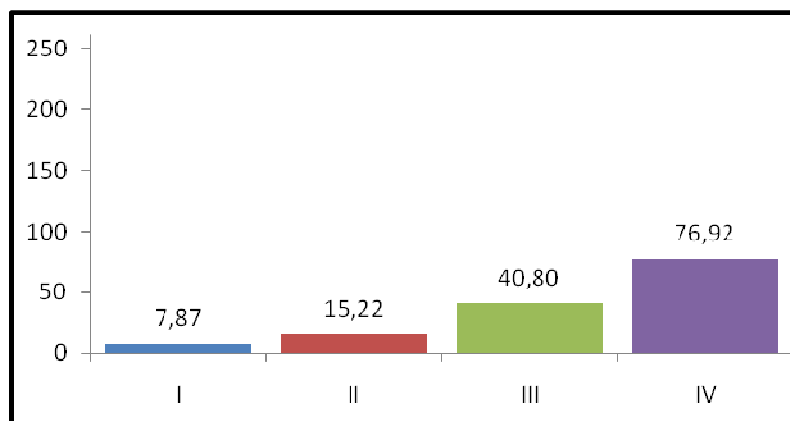


Gráfico 50. Nivel de Internacionalización de REDCOM Ltda.

Fuente: Extraído del software Diagnóstico de Internacionalización Versión 1.0

Los resultados arrojados concluyen que en general REDCOM se encuentra en la etapa II. Es decir, **Proyección media - Regional** en lo que refiere a su nivel de internacionalización final.

REDCOM está avanzando hacia una segunda transición en su proceso de internacionalización. Esto quiere decir que tiene un conocimiento general de su organización y genera estrategias para expandir su mercado, pero debe ser más agresivo para poder pasar a la siguiente etapa y abrirse a nuevos mercados.

2. PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO

2.1 ESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA COMERCIAL

Atendiendo los resultados de la encuesta, se hace necesario estructurar el área comercial de la compañía de manera formal, con un equipo de trabajo exclusivo y con funciones definidas.

La propuesta sería:

2.1.1 FUNCIÓN ÁREA COMERCIAL:

Velar por desarrollar el área comercial y de ventas de la compañía teniendo en cuenta las siguientes funciones generales:

- Plantear las estrategias globales del área de ventas (portafolio de servicios y definición del mercado objetivo).
- Elaborar propuestas comerciales.
- Conseguir nuevos clientes.
- Mantenimiento de clientes existentes.
- Seguimiento a oportunidades comerciales.
- Estudio del mercado y de competidores.
- Desarrollo del portafolio de productos.

2.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

El organigrama propuesto para atender la función es:

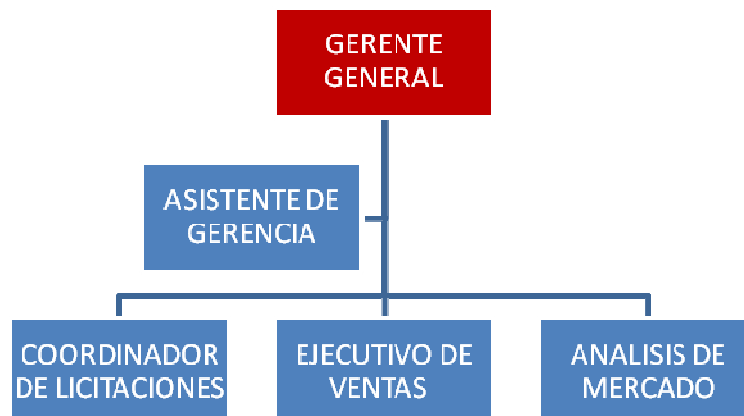


Figura 18. Estructura Organizacional Propuesta para REDCOM Ltda.

Fuente: Creado por las autoras con asesoría de Redcom Ltda.

La estructura planteada tendrá las siguientes funciones específicas:

GERENTE GENERAL: Seguirá al frente del área comercial coordinando todo lo estratégico del área.

ASISTENTE DE GERENCIA: Apoyará la consecución de documentos y la consolidación de ofertas.

COORDINADOR DE LICITACIONES: Encargado de la consulta permanente de las páginas que publican licitaciones buscando las oportunidades de negocio para Redcom. Una vez identificadas será el encargado de elaborar las propuestas.

EJECUTIVO DE VENTAS: Soportará la incursión y búsqueda de clientes en el sector privado.

ANÁLISIS DE MERCADO: Tendrá bajo su responsabilidad el análisis de la posición de la empresa con respecto al mercado, precios y competidores. De igual forma, estará encargado del análisis detallado de las causas por las cuales una propuesta o selección no sea favorable a REDCOM.

El anterior organigrama permitirá cubrir las deficiencias actuales y proyectar a REDCOM al siguiente nivel empresarial.

2.1.3 COSTO DE LA INVERSIÓN

El costo adicional de estructurar el área comercial de REDCOM se muestra en el siguiente cuadro:

PROPUESTA ESTRUCTURACION AREA COMERCIAL			
NOMBRE	CARGO	COSTO MES FIJO	FACTOR VARIABLE
Nuevo	Coordinador de Licitaciones	3,000,000	1.5%
Nuevo	Ejecutivo de ventas	3,000,000	2.5%
Nuevo	Análisis de mercado	2,000,000	0
TOTAL MES		8,000,000	
TOTAL COSTO ANUAL			96,000,000

Tabla 53. Costo Anual de la Reestructuración del Área Comercial de REDCOM Ltda.

Fuente: Creado por las autoras con asesoría de Redcom Ltda.

El impacto variable no se considera determinante ya que el mismo se generará sobre nuevas ventas sin ocasionar un costo adicional a la estructura actual.

2.1.4 META A ALCANZAR

Crecimiento en ventas del 9% producto de la gestión de los nuevos recursos (\$2.659 millones).

2.1.5 IMPLEMENTACION DE POLÍTICA DE DESCUENTO POR PRONTO PAGO

Implementar una política de descuento financiero a los clientes por pronto pago de las facturas. Específicamente establecer un descuento del 1.5% por pago en 8 días. La anterior propuesta con el fin de reducir el costo actual financiero de 1.8% mensual.

2.1.6 POLÍTICAS PARA EL ÁREA DE COMPRAS

Las acciones de mejoramiento para esta área son:

- Primero que todo, se debe definir el responsable de manera clara. Se recomienda encargar a la dirección área administrativa para la realización de todas las compras y el mantenimiento de la infraestructura de REDCOM.
- Implementar una política de inscripción y evaluación de proveedores que permita calificar e identificar los mejores proveedores que ha tenido la compañía en (calidad, cumplimiento y precio).
- Con base en lo anterior, al momento de realizar una compra, se busca tener predefinido el proveedor logrando agilidad en el proceso y centrándose en la negociación final de precio.
- Exigir de cada proyecto que se implemente en la empresa presente un plan de compras detallado. El plan debe entregarse de manera oportuna indicando justificación, cantidad y plazo de compra. De esta forma se dará orden al proceso evitando demoras y malestar en el proceso de adquisición.

2.2 ACTUALIZACIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO DE LA COMPAÑÍA

La compañía necesita una herramienta efectiva y eficiente que le permita controlar todo su gestor financiero en las áreas de nómina, contabilidad, costos, proveedores y demás aspectos financieros. Se debe revisar la estructura de costos de la compañía implementando de manera confiable y efectiva una contabilidad de costos que permita controlar los costos por proyecto y aprovechar la información que al respecto tiene históricamente la compañía.

2.2.1 COSTO DE LA INVERSIÓN

El costo del sistema financiero integrado para REDCOM se muestra en el siguiente cuadro:

PROPUESTA SISTEMA FINANCIERO			
NOMBRE	AREAS	INVERSION	MANTENIMIENTO
Sistema Financiero UNO	Nomina, contabilidad, proveedores, costos	12,000,000	1,800,000
Implementación	3 meses	5,000,000	
TOTAL		17,000,000	
TOTAL COSTO ANUAL			18,800,000

Tabla 54. Costo Anual de la Integración del Sistema Financiero de REDCOM Ltda.

Fuente: Información suministrada por Redcom Ltda.

La implementación incluye los siguientes aspectos:

- Capacitación para dos líderes en cada una de las áreas de REDCOM a saber: financiera, contabilidad, nómina, y estructuración de costos.
- Acompañamiento de un ingeniero especializado para la parametrización del sistema. Se invertirá 1.5 semanas en cada área: Bases de datos e infraestructura, financiera, contabilidad, nómina y estructuración de costos.
- Acompañamiento en sitio en la puesta en producción del sistema por dos semanas.

El mantenimiento incluye para un año:

- Soporte telefónico ilimitado
- Cuatro visitas presenciales
- Nuevas versiones y actualizaciones

2.3 REESTRUCTURACIÓN ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Reestructurar el área Recursos Humanos de la compañía dotándola de personal de mayor experiencia y profesionalismo, incluyendo las funciones de bienestar y desarrollo del capital humano (Gestión Humana). Se debe definir áreas de trabajo con funciones definidas mediante manuales de funciones.

La propuesta sería:

2.3.1 FUNCIÓN ÁREA RECURSOS HUMANOS:

Velar por el desarrollo del capital humano de REDCOM y suplir de manera oportuna y acertada los recursos humanos requeridos por la empresa en su proceso de expansión. Entre las principales funciones del área se encontrarían:

- Plantear las estrategias globales del área.
- Encargarse del área de selección y contratación.
- Manejar la seguridad social y sistema de novedades laborales de la compañía
- Incluir el área de bienestar y desarrollo del recurso humano.
- Definir planes de capacitación y mejora continua.
- Definir planes de retención a empleados, incentivos, evaluación del desempeño, planes de carrera etc.

2.3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

El organigrama propuesto para atender la función es:

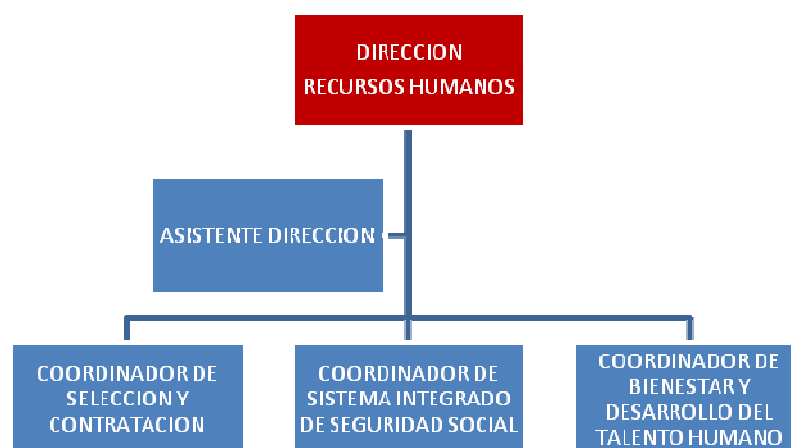


Figura 19. Estructura Propuesta para el Área de Recursos Humanos de REDCOM Ltda.

Fuente: Creado por las autoras con asesoría de Redcom Ltda.

La estructura planteada tendrá las siguientes funciones específicas:

DIRECCIÓN: Encargada de la planeación estratégica del área.

ASISTENTE DE DIRECCIÓN: Encargada de la gestión documental del área.

COORDINADOR DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN: Encargado de los procesos de selección de la compañía y de garantizar la oportuna contratación de los mismos.

COORDINADOR SISTEMA INTEGRADO DE SEGURIDAD SOCIAL: Encargado del manejo del sistema de seguridad social, pensiones, ARP, parafiscales y del manejo y oportuno reporte de novedades de nómina al área financiera.

COORDINADOR DE BIENESTAR Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO: Tendrá bajo su responsabilidad la gestión del recurso humano de la compañía: planes de retención, capacitación, incentivos, actividades lúdicas, planes de carrera, evaluación del desempeño, perfiles por cargo, etc.

El anterior organigrama permitirá cubrir las deficiencias actuales y proyectar a Redcom al siguiente nivel empresarial.

2.3.3 COSTO DE LA INVERSIÓN

El costo adicional en personal de reestructurar el área de Recursos Humanos de REDCOM se muestra en el siguiente cuadro:

PROPUESTA REESTRUCTURACION RECURSOS HUMANOS		
NOMBRE	CARGO	COSTO MES
Nuevo	Coordinador de Selección	3,000,000
Nuevo	Coordinador de Sistema Seguridad Social	2,200,000
Nuevo	Coordinador Bienestar y desarrollo	4,000,000
TOTAL MES		9,200,000
TOTAL COSTO ANUAL		110,400,000

Tabla 55. Costo Anual de la Reestructuración del Área de Recursos Humanos de REDCOM Ltda.

Fuente: Creado por las autoras con asesoría de Redcom Ltda.

2.3.4 META A ALCANZAR:

Lograr un apoyo del área de Recursos Humanos de tal manera que responda de manera eficiente a las necesidades de contratación y desarrollo del talento humano de REDCOM. Se busca mejorar la calidad y compromiso del capital humano, incrementando como resultado final, los beneficios para la compañía.

2.4 IMPLEMENTACIÓN DE POLITICAS FINANCIERAS Y DE RECURSOS HUMANOS

- Implementar presupuestos de ejecución por área de la compañía y hacer seguimiento a la ejecución de los mismos.
- Implementar presupuestos de ejecución por proyecto y realizar el control y seguimiento de los mismos.
- Implementar políticas de centro de costos por proyecto.
- Generar una política de reinversión del 35% de las utilidades anuales en la compañía garantizando una fuente de financiación permanente que financie su expansión.
- Implementar una política de incentivos a los empleados sobre la base de buenos resultados de la compañía y a ahorros en la ejecución de presupuestos por proyecto aprobados. Utilizando la anterior estrategia no existirá costo financiero ya que se trabajará sobre utilidades no esperadas.
- Generar una política de retención de recursos “clave” de la compañía mediante su identificación. Se deben implementar políticas de desarrollo a los mismos, buscando brindar seguridad e incrementar su compromiso. Lo anterior a través de promociones, capacitaciones y participación en decisiones estratégicas de los proyectos y en ocasiones de la compañía.
- Implementar en el manual de funciones y responsabilidades la obligación acerca de la calidad de la información que es ingresada al Sistema por parte de cada uno de los empleados de Redcom.

- Aplicar un plan de capacitación agresivo que profesionalice y certifique el capital humano de la compañía en dos áreas estratégicas: ITIL (Information Technology Infrastructure Library) y PMI (Project Management Institute). Las anteriores son metodologías para manejar correctamente procedimientos de tecnologías de la información. Sirven para realizar seguimiento a las certificaciones.
- Realizar reuniones de seguimiento con los clientes y gerente de proyectos de manera directa por lo menos una vez por mes.

2.5 PLANES INMEDIATOS DE CAPACITACION

Se requiere definir una política clara de capacitación que puede estar definida por un presupuesto del 0.2% de la ventas (\$60 millones). De manera inmediata se requiere realizar la capacitación y certificación de 20 recursos en PMI y 20 en ITIL.

2.5.1 COSTO DE LA INVERSIÓN:

El costo de las capacitaciones requeridas es como sigue:

COSTO CAPACITACION		
NOMBRE	NUMERO PERSONAS	COSTO MES
ITIL	Veinte	24,000,000
PMI	Veinte	20,000,000
Certificación ITIL	Veinte	3,300,000
Certificación PMI	Veinte	2,200,000
TOTAL		49,500,000
TOTAL COSTO ANUAL		49,500,000

Tabla 56. Costo Anual del Programa de Capacitación Propuesto para REDCOM Ltda.

Fuente: Información suministrada por Redcom Ltda.

2.5.2 META A ALCANZAR:

Mejorar la calidad del recurso humano. Lo anterior permitirá una mejor ejecución de los proyectos al aplicarse los mejores estándares de ejecución. A su vez se elevan los perfiles de los empleados mejorando la posición competitiva frente a la competencia.

2.6 COMPRA NUEVA SEDE

Con el fin de mejorar la imagen corporativa de REDCOM y a su vez estimular a todos sus empleados, se hace necesario y perentorio adquirir una nueva sede.

2.6.1 COSTO DE LA INVERSIÓN:

El costo de la inversión en nueva sede es como sigue:

COSTO NUEVA SEDE		
NOMBRE	Descripción	COSTO
Terreno	700 mtrs 2	700,000,000
Construcción	2400 mtrs 2	2,300,000,000
TOTAL SEDE		3,000,000,000
Costo mensual	10 años	25,000,000
Menos ahorro arriendos	2 sedes	9,500,000
TOTAL COSTO MES		15,500,000
TOTAL COSTO ANUAL		186,000,000

Tabla 57. Costo Anual de una Nueva Sede para REDCOM Ltda.

Fuente: Información suministrada por Redcom Ltda.

2.6.2 AMORTIZACIÓN EN EL TIEMPO:

Se recomienda amortizar el valor de la inversión en 10 años.

TABLA DE AMORTIZACION COSTO BRUTO SEDE		
MES	AMORTIZACION MES	SALDO
0		3,000,000,000
1	25,000,000	2,975,000,000
2	25,000,000	2,950,000,000
3	25,000,000	2,925,000,000
4	25,000,000	2,900,000,000
5	25,000,000	2,875,000,000
6	25,000,000	2,850,000,000
7	25,000,000	2,825,000,000
8	25,000,000	2,800,000,000
9	25,000,000	2,775,000,000
10	25,000,000	2,750,000,000
11	25,000,000	2,725,000,000
12	25,000,000	2,700,000,000
13	25,000,000	2,675,000,000
14	25,000,000	2,650,000,000
15	25,000,000	2,625,000,000
16	25,000,000	2,600,000,000
17	25,000,000	2,575,000,000
18	25,000,000	2,550,000,000
19	25,000,000	2,525,000,000
20	25,000,000	2,500,000,000
21	25,000,000	2,475,000,000
22	25,000,000	2,450,000,000
23	25,000,000	2,425,000,000
24	25,000,000	2,400,000,000

25	25,000,000	2,375,000,000
26	25,000,000	2,350,000,000
27	25,000,000	2,325,000,000
28	25,000,000	2,300,000,000
29	25,000,000	2,275,000,000
30	25,000,000	2,250,000,000
31	25,000,000	2,225,000,000
32	25,000,000	2,200,000,000
33	25,000,000	2,175,000,000
34	25,000,000	2,150,000,000
35	25,000,000	2,125,000,000
36	25,000,000	2,100,000,000
37	25,000,000	2,075,000,000
38	25,000,000	2,050,000,000
39	25,000,000	2,025,000,000
40	25,000,000	2,000,000,000
41	25,000,000	1,975,000,000
42	25,000,000	1,950,000,000
43	25,000,000	1,925,000,000
44	25,000,000	1,900,000,000
45	25,000,000	1,875,000,000
46	25,000,000	1,850,000,000
47	25,000,000	1,825,000,000
48	25,000,000	1,800,000,000
49	25,000,000	1,775,000,000
50	25,000,000	1,750,000,000
51	25,000,000	1,725,000,000
52	25,000,000	1,700,000,000
53	25,000,000	1,675,000,000
54	25,000,000	1,650,000,000

55	25,000,000	1,625,000,000
56	25,000,000	1,600,000,000
57	25,000,000	1,575,000,000
58	25,000,000	1,550,000,000
59	25,000,000	1,525,000,000
60	25,000,000	1,500,000,000
61	25,000,000	1,475,000,000
62	25,000,000	1,450,000,000
63	25,000,000	1,425,000,000
64	25,000,000	1,400,000,000
65	25,000,000	1,375,000,000
66	25,000,000	1,350,000,000
67	25,000,000	1,325,000,000
68	25,000,000	1,300,000,000
69	25,000,000	1,275,000,000
70	25,000,000	1,250,000,000
71	25,000,000	1,225,000,000
72	25,000,000	1,200,000,000
73	25,000,000	1,175,000,000
74	25,000,000	1,150,000,000
75	25,000,000	1,125,000,000
76	25,000,000	1,100,000,000
77	25,000,000	1,075,000,000
78	25,000,000	1,050,000,000
79	25,000,000	1,025,000,000
80	25,000,000	1,000,000,000
81	25,000,000	975,000,000
82	25,000,000	950,000,000
83	25,000,000	925,000,000
84	25,000,000	900,000,000

85	25,000,000	875,000,000
86	25,000,000	850,000,000
87	25,000,000	825,000,000
88	25,000,000	800,000,000
89	25,000,000	775,000,000
90	25,000,000	750,000,000
91	25,000,000	725,000,000
92	25,000,000	700,000,000
93	25,000,000	675,000,000
94	25,000,000	650,000,000
95	25,000,000	625,000,000
96	25,000,000	600,000,000
97	25,000,000	575,000,000
98	25,000,000	550,000,000
99	25,000,000	525,000,000
100	25,000,000	500,000,000
101	25,000,000	475,000,000
102	25,000,000	450,000,000
103	25,000,000	425,000,000
104	25,000,000	400,000,000
105	25,000,000	375,000,000
106	25,000,000	350,000,000
107	25,000,000	325,000,000
108	25,000,000	300,000,000
109	25,000,000	275,000,000
110	25,000,000	250,000,000
111	25,000,000	225,000,000
112	25,000,000	200,000,000
113	25,000,000	175,000,000
114	25,000,000	150,000,000

115	25,000,000	125,000,000
116	25,000,000	100,000,000
117	25,000,000	75,000,000
118	25,000,000	50,000,000
119	25,000,000	25,000,000
120	25,000,000	-

Tabla 58. Amortización del Costo Bruto de una Nueva Sede para REDCOM Ltda.

Fuente: Creado por las autoras

3. ANÁLISIS CONSOLIDADO DE LA INVERSIÓN

Una vez realizado el diagnóstico y análisis sobre las condiciones y posibilidades de mejora que posee cada área clave dentro de REDCOM, es pertinente realizar la consolidación de la inversión en acciones basada en las propuestas de mejoramiento, y analiza el impacto de la misma en el estado de resultados de REDCOM.

3.1 COMPOSICIÓN CONSOLIDADA DE LA INVERSIÓN

La consolidación del costo de las acciones de mejoramiento se presenta a continuación:

CONSOLIDADO COSTO ACCIONES DE MEJORAMIENTO		
RUBRO	COSTO ANUAL	%
Comercial	96,000,000	21%
Sistema Financiero	18,800,000	4%
Recursos Humanos	110,400,000	24%
Capacitación	49,500,000	11%
Sede	186,000,000	40%
TOTAL COSTO	460,700,000	100%

Tabla 59. Costo Total de las Acciones de Mejoramiento Propuestas para REDCOM Ltda.

Fuente: Creado por las autoras

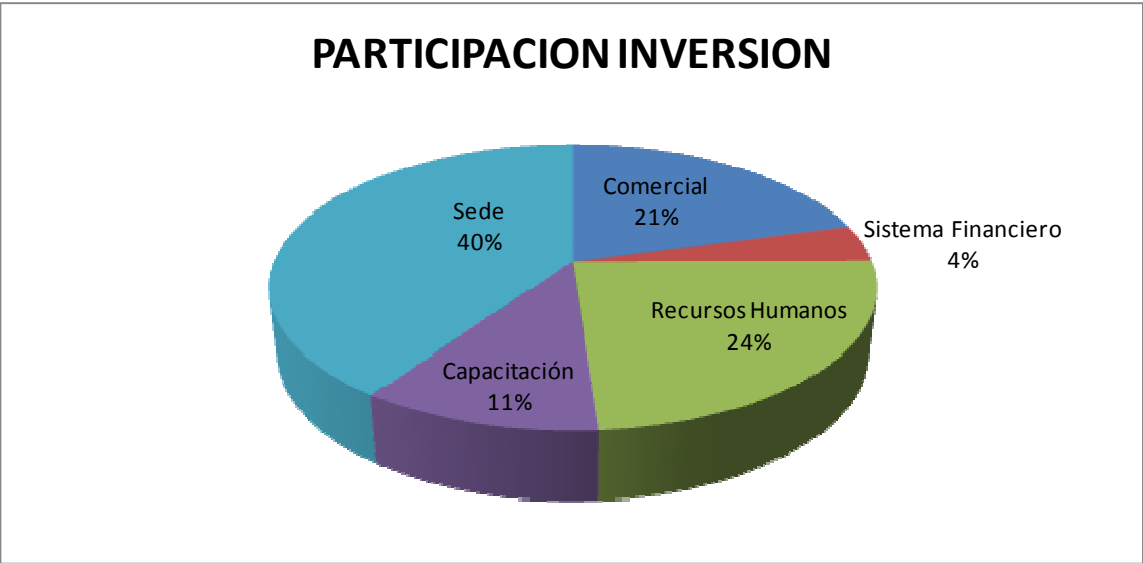


Gráfico 51. Participación en la Inversión del Plan de Mejoramiento para REDCOM Ltda.
Fuente: Creado por las autoras

3.2 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE REDCOM PARA LA VIGENCIA 2009

CONCEPTO	2,009
INGRESOS	29,544,616,216
COSTO DE VENTAS	23,140,752,650
UTILIDAD OPERACIONAL	6,403,863,566
GASTOS ADMINISTRACION	2,819,992,812
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	37,597,187
OTROS GASTOS NO OPERACIONALES	365,438,325
UTILIDAD BRUTA	3,180,835,242
GASTOS FINANCIEROS	316,435,322
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	2,864,399,920
PROVISION IMPORENTA	1,054,706,000
UTILIDAD NETA	1,809,693,920

Tabla 60. PyG de REDCOM Ltda. para la Vigencia 2009
Fuente: Información suministrada por Redcom Ltda.

3.3 PARTICIPACIÓN DE LA INVERSIÓN FRENTE INGRESOS

La participación de la inversión frente a los ingresos de REDCOM en el 2009 es como sigue:

PARTICIPACION DE LA INVERSION FRENTE A INGRESOS		
RUBRO	COSTO ANUAL	% SOBRE VENTAS
Comercial	96,000,000	0.32%
Sistema Financiero	18,800,000	0.06%
Recursos Humanos	110,400,000	0.37%
Capacitación	49,500,000	0.17%
Sede	186,000,000	0.63%
TOTAL INGRESOS 2009	29,544,616,216	1.6%

Tabla 61. Participación de la Inversión en Mejoramiento Frente a Ingresos 2009

Fuente: Creado por las autoras

La inversión en las acciones de mejoramiento representa, en conjunto, un 1.6% de los ingresos del 2009.

Teniendo en cuenta que como producto de las acciones de mejora, las ventas crecerán un 9%, se puede deducir que las mismas no impactarán negativamente el nivel de ingresos, por el contrario presentarán un aumento neto del 7.4% (crecimiento del 9% menos el 1.6% de costo).

3.4 PARTICIPACIÓN DE LA INVERSIÓN FRENTE COSTOS OPERACIONALES

La participación de la inversión frente a los costos operacionales de REDCOM en el 2009 es como sigue:

PARTICIPACION DE LA INVERSION FRENTE A COSTOS OPERACIONALES		
RUBRO	COSTO ANUAL	% SOBRE COSTOS
Comercial	96,000,000	0.41%
Sistema Financiero	18,800,000	0.08%
Recursos Humanos	110,400,000	0.48%
Capacitación	49,500,000	0.21%
Sede	186,000,000	0.80%
TOTAL COSTOS 2009	23,140,752,650	2.0%

Tabla 62. Participación de la Inversión en Mejoramiento Frente a Costos Operacionales 2009

Fuente: Creado por las autoras

La inversión en las acciones de mejoramiento representa, en conjunto, un 2.0% de los costos operacionales de REDCOM del 2009.

Se espera que la estructura actual de costo no varíe en términos porcentuales de manera significativa dado que los nuevos costos están apalancados con un crecimiento de las ventas de un 9%. De esta manera se espera mantener el nivel de margen operacional.

3.5 PARTICIPACIÓN DE LA INVERSIÓN FRENTE A UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS

La participación de la inversión frente a la utilidad antes de impuestos de REDCOM en el 2009 es como sigue:

PARTICIPACION DE LA INVERSION FRENTE A UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		
RUBRO	COSTO ANUAL	% SOBRE UTILIDAD
Comercial	96,000,000	3.35%
Sistema Financiero	18,800,000	0.66%
Recursos Humanos	110,400,000	3.85%
Capacitación	49,500,000	1.73%
Sede	186,000,000	6.49%
TOTAL UTILIDAD 2009	2,864,399,920	16.1%

Tabla 63. Participación de la Inversión en Mejoramiento Frente a Utilidad Antes de Impuestos 2009

Fuente: Creado por las autoras

La inversión en las acciones de mejoramiento representa, en conjunto, un 16.1% de la utilidad antes de impuestos alcanzada por REDCOM en el 2009. Teniendo en cuenta que las ventas crecerán un 9% por la inversión en las acciones de mejora, las cuales incrementarán la utilidad, se espera que el resultado final de la compañía no se vea afectado. Adicionalmente, como utilidad adicional estaría quedando la propiedad de la sede como activo fijo.

Un cuadro resumen del impacto de las acciones de mejora sobre los resultados de la compañía en el 2009 se muestra a continuación:

CUADRO RESUMEN DE IMPACTO ECONOMICO SOBRE RESULTADOS DEL 2009	
RUBRO	\$ ANUALES
INVERSION EN MEJORAMIENTO	
Costos anual inversión	460,700,000
% sobre ingresos 2009	1.6%
% sobre costos 2009	2.0%
% sobre utilidad 2009	16.1%
Nuevas Ventas esperadas	2,659,015,459

Tabla 64. Impacto de la Inversión en Mejoramiento Frente a Resultados de REDCOM Ltda. 2009

Fuente: Creado por las autoras

Adicional a lo anteriormente señalado, la inversión en las acciones de mejora tiene impacto en REDCOM de la siguiente forma:

- Permite un crecimiento de las ventas del 9% (\$2.659 millones)
- El anterior crecimiento generará un impacto positivo en lo social al generar un mayor empleo que incrementará la capacidad de demanda y compra de la economía contribuyendo, a su vez, a reducir el desempleo.
- Financieramente se mejorará el control y operación de la compañía.
- Se mejorará el proceso de selección de recursos humanos requeridos por REDCOM. De lo anterior se garantizará la oportunidad, calidad y eficiencia

de la consecución de sus colaboradores. De esta forma, se mejorará la posición financiera de la empresa.

- Con la reestructuración del área de recursos humanos se impulsará la política de incentivos y la función de Bienestar, Desarrollo y Capacitación de los colaboradores de REDCOM mejorando su posición, compromiso y actitud frente a la compañía.
- Se mejorará la calidad y conocimiento del capital humano de REDCOM

3.6 IMPACTO EN LAS VENTAS ESPERADO POR LA APLICACIÓN DE LAS ACCIONES DE MEJORAMIENTO

Se espera un impacto de crecimiento en las ventas del 9%. De esta forma el balance general de la inversión es como sigue:

IMPACTO EN VENTAS ESPERADO	
RUBRO	COSTO ANUAL
Sistema Financiero	18,800,000
Recursos Humanos	110,400,000
Capacitación	49,500,000
Sede	186,000,000
TOTAL INVERSION	460,700,000
TOTAL VENTAS 2009	29,544,616,216
ADICIONAL EN VENTAS 9%	2,659,015,459
MAYORES VENTAS NETAS	2,198,315,459

Tabla 65. Impacto de las Acciones de Mejoramiento en las Ventas de REDCOM Ltda.

Fuente: Creado por las autoras

Sobre la base de lo anterior, los costos de la inversión en las acciones de mejoramiento son ampliamente cubiertos por los ingresos adicionales generados por las mismas. De esta forma no se afecta la posición financiera de la empresa y la viabilidad de la ejecución de las mismas queda justificada.

3.7. IMPACTO FINAL DE LA INVERSIÓN EN LAS ACCIONES DE MEJORA SOBRE LOS RESULTADOS DE LA COMPAÑÍA

Un cuadro resumen del impacto de las acciones de mejora sobre los resultados de la compañía en el futuro se muestra a continuación:

CUADRO RESUMEN DE IMPACTO ECONOMICO A FUTURO	
RUBRO	\$ ANUALES
HISTORICO DE RESULTADOS	
Ventas 2009	29,544,616,216
Costos 2009	23,140,752,650
% de costos frente a ventas	78.3%
Gastos Administrativos y otros	3,539,463,646
% Gastos Advos y otros	12.0%
Utilidad 2009	2,864,399,920
Margen de Utilidad	9.7%
INVERSION EN MEJORAMIENTO	
Costos anual inversión	460,700,000
Nuevas Ventas esperadas	2,659,015,459
PROYECCION RESULTADOS 2010	
Ventas esperadas 2010	32,203,631,675
Costos 2010 (histórico) 78.3%	25,223,420,389
Costo adicional x Inversión	460,700,000
Total costos	25,684,120,389
% de costos frente a ventas	79.8%
Gastos Advos y otros	3,539,463,646
% Gastos Administrativos y otros	11.0%
Utilidad 2010	2,980,047,641
Margen de Utilidad	9.3%
Mayor utilidad neta	115,647,721
Mas Utilidad x Sede Activo Fijo	186,000,000
Mayor utilidad neta	301,647,721

Tabla 66. Impacto de las Acciones de Mejoramiento Proyectado a 2010

Fuente: Creado por las autoras con asesoría de Redcom Ltda.

Como conclusión final se puede señalar lo siguiente:

- La ventas crecerán un 9% (\$2.659 millones).
- El costo de ventas se incrementará en \$460 millones en el 2010 producto de la inversión en las acciones de mejora. Su participación frente a las ventas pasará de un 78.3% en el 2009 a un 79.8% en el 2010.
- Los demás gastos no se verán afectados.
- Las mayores ventas permitirán al final incrementar la utilidad en \$115 millones para el 2010 un 4% adicional. Lo anterior justifica la realización de las acciones de mejora.
- Por fuera de la utilidad en libros, REDCOM quedará con un activo fijo como utilidad adicional producto de la compra de la sede propia (\$186 millones por año). Con base en lo anterior la utilidad total para el 2010 será de \$301 millones.

CONCLUSIONES

Este trabajo ha cumplido con los objetivos propuestos del proyecto, tanto el objetivo general como los objetivos específicos presentados.

Se analizo la compañía REDCOM Ltda. desde la base de su planteamiento estratégico para la determinación de su potencial exportador.

Tomando los conceptos de internacionalización, el marco teórico de la investigación presento un modelo de orientación y mejoramiento estratégico, profundizado en cada departamento de la compañía evaluada.

El análisis del diagnostico de internacionalización a la empresa REDCOM arrojó que para la empresa lograr sus objetivos de expansión de mercados internacionales requiere una pequeña estructuración en cada uno de sus departamentos, direccionado hacia el logro de la competitividad en el sector de las telecomunicaciones.

Esta investigación generó propuestas de mejoramiento con la realidad actual de la empresa, presentada en las cifras y porcentajes que representan la historia y el estado actual de REDCOM. Dichas propuestas se presentaron mediante el enfoque de la línea de investigación casuística que demostraron la aplicabilidad y utilidad de la herramienta utilizada. Siendo posible detectar las principales debilidades y fortalezas de REDCOM y en base a estas lograr hacer las respectivas recomendaciones. Permitiendo a su vez potencializar las fortalezas y avances que ha tenido hasta el momento la empresa en la búsqueda por lograr condiciones adecuadas para la exportación de los servicios que ofrece.

RECOMENDACIONES

En el análisis del nivel de internacionalización de la empresa REDCOM Ltda., se vio un gran potencial de crecimiento de la compañía; pero para lograr su nivel de integración internacional se sugiere a la empresa:

- Realizar una estructuración del área comercial de la empresa de la siguiente manera: que se planteen las estrategias globales del área de ventas. Se elaboren propuestas comerciales. Se haga un mantenimiento de clientes existentes y un estudio del mercado de competidores. Esto con el fin de atraer más clientes y mantener los existentes, con una meta a alcanzar del 9% anual del crecimiento de las ventas de la empresa.
- Actualizar el sistema financiero de la compañía con una herramienta efectiva y eficiente que le permita controlar todo su gestionar financiero en las áreas de nómina, contabilidad, costos, proveedores y demás aspectos financieros, con el fin de implementar de manera confiable y efectiva una contabilidad de costos que permita controlar los costos por proyecto de REDCOM y aprovechar la información que al respecto tiene históricamente la compañía.
- Reestructurar el área Recursos Humanos, incluyendo las funciones de bienestar y desarrollo del capital humano, con el fin de mejorar la calidad y compromiso de este, incrementando como resultado final, los beneficios para la compañía.
- Se requiere definir una política clara de capacitación que puede estar definida por un presupuesto del 0.2% de la ventas es decir (\$60 millones).

- Con el fin de mejorar la imagen corporativa de REDCOM y a su vez estimular a todos sus empleados, se hace necesario y perentorio adquirir una nueva sede.

La operación de estas nuevas estrategias traerá a la compañía un mejoramiento continuo, logrando una ventaja competitiva frente a sus competidores. A su vez satisfaciendo la necesidad de sus clientes y su personal interno.

BIBLIOGRAFÍA

Barnes, Louis B., C. Roland Christensen, y Abby J. Hansen (1994). *Teaching and the Case Method: Text, Cases, and Readings*, 3a. Edición, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Conceptualización y métodos para la competitividad internacional. Rojas Libreros, Gentil. Editorial Universidad Santiago de Cali. 2002.

Crespo, Ricardo F. (2000). "The Epistemological Status of Managerial Knowledge and the Case Method," en Second ISBEE World Congress "The Ethical Challenges of Globalization", Proceedings Latin America, pp. 210-8.

Darke, Peta, Graeme Shanks, y Marianne Broadbent (1998). "Successfully completing case study research: combining rigour, relevance and pragmatism", *Information Systems Journal*, Vol. 8, 273-289.

Eisenhardt, Kathleen M. (1989 a). "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, Vol. 1989, No. 4, pp. 532-550.

Eisenhardt, Kathleen M. (1989 b). "Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic", *Academy of Management Review*, Vol. 1991, No. 3, pp. 620-627.

Ellram, Lisa M. (1996). « The use of the case study method in logistics research", *Journal of Business Logistics*, vol. 17, No. 2, pp. 93-138.

Porter, Michael E. Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y la Competencia. Editorial CECSA.

Evaluaciones mediante estudios de caso. Friedlander, Amy - Morra, Linda. Banco Mundial.

Gay, L. R. y P. L. Diehl (1992). Research Methods for Business and Management. Macmillan Publishing Company, New York, NY.

George, Alexander L. y Andrew Bennett (2005). Case studies and theory development in the social sciences. MIT Press, Cambridge, MA.

Herramienta CIU de la Cámara de Comercio de Bogotá.

Howard, Alexander, Ashok Kochhar y John Dilworth (2000). "Case studies based development of a rule-base for the specification of manufacturing planning and control systems", International Journal of Production Research, Vol. 38, No. 12, pp. 2591-2606.

Información empresarial del sector suministrada por los gremios y la Cámara de Comercio de Bogotá.

Klein, Hans. 1995. The Art of Interactive Teaching: with Cases, Simulations, Games and Other Interactive Methods. Needham, MA: World Association for Case Method Research and Application.

Enríquez Echeverry, Kadir. Manual de trabajo para el mercadeo de PYMES. Fundación para Actividades de Investigación y Desarrollo. Santiago de Cali.

Mintzberg, Henry (2005). "Developing Theory about the Development of Theory". Capítulo de un libro en preparación por Smith y Hitt, Great Minds in Management, Oxford University Press. Downloaded from <http://www.mintzberg.org>.

Mitchell, J. Clyde (1983). "Case and situation analysis", Sociological Review, Vol. 31, Issue 2, p. 187, 25 p. May.

Perry, Chad (1998). "Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing", European Journal of Marketing, Vol. 32, No. 9/10, pp. 785 - 802.

Perry, Chad (2001). "Case Research in Marketing", The Marketing Review, 1, 303-323.

Propuesta para una Colombia Competitiva. Montenegro, Santiago – Steiner, Roberto. ALFAOMEGA – Universidad de los Andes – Corporación Andina de Fomento. CAF.

Martinez, Piedad Cristina. Revista Pensamiento y Gestión No. 20. Universidad del Norte. "El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica". Julio 2006.

Scandura, Terry A. y Ethlyn A. Williams (2000). "Research methodology in management: Current practices, trends, and implications for future research", Academy of Management Journal, Vol. 43, No. 6, 1248-1264.

Smith, N. Craig (1990). "The case study: a useful research method for information management", Journal of Information Technology, Vol. 5, pp. 123 -133.

Porter, Michael E. Ventaja Competitiva. 1993. Editorial CECSA.

Woodside, Arch G. y Elizabeth J. Wilson (2003). "Case study research methods for theory building", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 18, No. 6/7, pp. 493 - 508.

Yin, Robert K. (1994). Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications, Thousand Oaks, CA

REFERENCIAS PÁGINAS WEB

Estrategias de Mercadeo de las PYME del Sector Confección en la Región Zuliana. Recuperado de <http://revistas.luz.edu.ve/index.php/mc/article/view/203/191> el 14 de julio de 2009.

Estrategias de Precios. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html> el 1 de abril de 2009.

¿Qué es la Gestión de Compras? Recuperado de <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-31/especial-de-compras.htm> el 17 de mayo de 2009.

Análisis del Flujo de los Materiales en una Empresa Constructora. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos7/fluma/fluma.shtml#admi> el 21 de junio de 2009.

Evaluación de Proveedores - ¿una formalidad o una necesidad? Recuperado de <http://www.estrucplan.com.ar/articulos/verarticulo.asp?idarticulo=314> el 3 de abril de 2009.

Aspectos Fundamentales que definen el Tratamiento de los Costos para el Diseño de Técnicas o Sistemas. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales8/fin/costos-fundamentos-que-definen-el-tratamiento-de-los-costos.htm> el 16 de junio de 2009.

¿Qué necesitamos saber de la inversión? Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/inversiones-como-invertir.htm> el 1 septiembre de 2009.

La administración financiera y la eficiencia en la empresa. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/administracion-financiera-y-su-eficiencia.htm> 13 de octubre de 2009.

Importancia del modelo costo-volumen-utilidad en el proceso de planeación financiera corporativa. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/imcostovol.htm> el 15 de agosto de 2009.

Estructura organizacional. Recuperado de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5168-estructura-organizacional.html> el 25 de marzo de 2009.

Reclutamiento y selección de personal. Recuperado de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/reclutamientoyseleccionpersonal/ el 13 de mayo de 2009.

La importancia de los incentivos en los empleados. Recuperado de <http://www.lachiacoil.blogspot.com/2008/05/la-importancia-de-los-incentivos-en-los.html> el 23 de julio de 2009.

¿Por qué es necesario aplicar la mejora continua? Recuperado de <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040709174903.html> el 24 de enero de 2009.

Sistemas de Calidad. Recuperado de <http://mgar.net/soc/isosis.htm> el 2 de noviembre de 2009.

Administración de la producción como ventaja competitiva. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros/2007b/299/45.htm> el 11 de agosto de 2009.

Consideraciones sobre la aplicación de la capacidad tecnológica en las empresas. Recuperado de <http://www.ucla.edu.ve/Dac/Investigaci%C3%B3n/Boletin5/page8.html> el 4 de diciembre de 2009.