

**Análisis de mercado, planteamiento prospectivo y diseño del plan  
estratégico de la empresa intelco de la ciudad de valledupar**

**BEATRIZ CLEMENCIA RAMIREZ DAVID**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA “UNAD”  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
VALLEDUPAR – CESAR  
2004**

**ANÁLISIS DE MERCADO, PLANTEAMIENTO PROSPECTIVO Y  
DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA INTELCO DE  
LA CIUDAD DE VALLEDUPAR**

**BEATRIZ CLEMENCIA RAMIREZ DAVID**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN EN EL CICLO PROFESIONAL**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA “UNAD”  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
VALLEDUPAR – CESAR  
2004**

## **NOTA DE ACEPTACIÓN**

**\_\_\_\_\_**  
**FIRMA DEL PRESIDENTE DEL JURADO**

**\_\_\_\_\_**  
**FIRMA DEL JURADO**

**\_\_\_\_\_**  
**FIRMA DEL JURADO**

**VALLEDUPAR, MARZO DE 2004**

## **AGRADECIMIENTOS**

A DIOS, por que sin su bendición este triunfo no sería posible.

A mis padres, RAFAEL DARIO RAMIREZ y JUANA DAVID DE RAMIREZ, por su aporte en los hilos de la vida, que hace posible vivir una realidad en la construcción de una mejor sociedad.

A mis hijas, KAREN BEATRIZ y TATIANA PAOLA VASQUEZ que son fuente de inspiración y motivo de superación para forjarles un mejor mañana.

A LUIS ALEJANDRO MAESTRE ARJONA, mi compañero incondicional, que sin su paciencia esta meta no se hubiera logrado.

A mis hermanos y demás familiares, por la confianza que depositaron en mí.

A la Doctora OVIERIS MORENO PEÑALOZA, ya que sus aportes y recomendaciones hicieron posible esta investigación.

Al Doctor JESUS EMILSON BONILLA, por permitir adelantar esta investigación en su empresa, a los empleados de INTELCO, agradecimientos por su valiosa colaboración.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
RESUMEN	15
INTRODUCCIÓN	16
1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.1.1 Formulación del problema	18
1.1.2 Sistematización del problema	18
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 Objetivo general	18
1.2.2 Objetivos específicos	19
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.4 MARCO DE REFERENCIA	20
1.4.1 Marco teórico	20
1.4.2 Marco conceptual	26
1.4.3 Marco espacial	28
1.4.4 Marco temporal	28
1.4.5 Marco institucional	28
1.5 HIPÓTESIS DE TRABAJO	29

**Pág.**

1.6	ASPECTOS METODOLÓGICOS	29
1.6.1	Tipo de estudio	29
1.6.2	Método de investigación	29
1.6.3	Fuentes y técnicas para la recolección de la información	30
1.6.4	Tratamiento de la información	31
1.7	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	31
1.7.1	Aspectos institucionales	31
1.7.2	Aspectos financieros	31
<b>2.</b>	<b>ANÁLISIS DE MERCADO</b>	<b>33</b>
2.1	DOFA DE INTELCO	34
2.1.1	Debilidades	34
2.1.2	Fortalezas	34
2.1.3	Oportunidades	34
2.1.4	Amenazas	34
2.2	OFERTA Y DEMANDA	34
2.3	VALLEDUPAR	35
2.4	BOSCONIA	36
2.5	MAICAO	36

**Pág.**

2.6	RIOHACHA	36
2.7	SANTA MARTA	37
<b>3.</b>	<b>PLANTEAMIENTO PROSPECTIVO DE DESARROLLO DE MERCADO DE LA EMPRESA INTELCO DE LA CIUDAD DE VALLEDUPAR</b>	<b>39</b>
3.1	PLANTEAMIENTO DE PROFERENCIA	39
3.2	PLANTEAMIENTO PROSPECTIVO	40
3.3	ESTRATEGIA DE LA PROSPECTIVA DE DESARROLLO DE MERCADO	41
3.4	EVALUACIÓN DE LA PROSPECTIVA DE DESARROLLO DE MERCADO	42
<b>4.</b>	<b>PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOS</b>	<b>49</b>
4.1	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA (No.2)	49
4.2	MODELO DEL PROCESO DE EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS	54
4.3	ETAPA DE DESCENTRALIZACIÓN FUNCIONAL	57
4.4	PRESUPUESTO	57
4.5	ETAPAS DEL CICLO DE PLANEACIÓN EN INTELCO	58
4.6	FACTORES DE SUPERVIVENCIA	60
4.7	MANUAL DE FUNCIONES	61

**Pág.**

4.7.1 Tabulación y análisis de los resultados (encuesta No.1)	61
4.7.2 Perfil de atención al cliente	68
4.7.3 Organigrama de la empresa INTELCO	70
4.7.4 Gerente de servicio	71
4.7.5 Contador público	72
4.7.6 Auxiliar de contabilidad	74
4.7.7 Secretaria general	75
4.7.8 Directora comercial	76
4.7.9 Agentes vendedores	77
4.7.10 Coordinador de los procesos de soporte y solución técnica	79
4.7.11 Atención al cliente y suministro	79
4.7.12 Técnico en otros servicios	80
4.7.13 Otros cargos	80
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>82</b>
5.1 CONCLUSIONES	82
5.2 RECOMENDACIONES	83
BIBLIOGRAFÍA	85
ANEXOS	87



## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Evaluación de las acciones según los criterios (2005 P <sub>1</sub> )	44
Tabla 2. Evaluación de las acciones según los criterios (2005 P <sub>2</sub> )	45
Tabla 3. Evaluación de las acciones según los criterios (2010 P <sub>1</sub> )	46
Tabla 4. Evaluación de las acciones según los criterios (2010 P <sub>2</sub> )	46
Tabla 5. Clasificación de los mercados según las políticas (puntuaciones y media general) 2005	47
Tabla 6. Clasificación de los mercados según las políticas (puntuaciones y media general) 2010	47
Tabla 7. Resultado pregunta uno (Encuesta No.2)	50
Tabla 8. Resultado de la pregunta dos (Encuesta No.2)	51
Tabla 9. Actividades cruciales que debe desarrollar la empresa INTELCO	52
Tabla 10. Propuestas concretas de mejoramiento del plan de mercado.	53
Tabla 11. Condiciones mínimas de Inversión	57
Tabla 12. Resultado de la pregunta uno de la encuesta (No.1)	61
Tabla 13. Resultado de la segunda pregunta de la encuesta (No.1)	62
Tabla 14. Recomendaciones obtenidas en la tercera pregunta de la encuesta (No.1)	63
	<b>Pág.</b>

Tabla 15. Respuesta a la cuarta pregunta de la encuesta (No.1)	65
Tabla 16. Resultado de la quinta pregunta (Encuesta No.1)	66
Tabla 17. Resultado de la pregunta seis de la encuesta (No.1)	67

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Planteamiento de preferencia	39
Figura 2. Planteamiento prospectivo	41
Figura 3. Estrategia de la prospectiva	42
Figura 4. Ilustración de los resultados del planteamiento prospectivo	48
Figura 5. Ilustración de la repuesta uno de la encuesta (No.2)	50
Figura 6. Ilustración de la pregunta dos de la encuesta (No.2)	51
Figura 7. Organigrama propuesto en la nueva área geográfica	53
Figura 8. Modelo del proceso de ejecución de estrategias	56
Figura 9. Etapas del ciclo de planeación de INTELCO	59
Figura 10. Factores de supervivencia de la empresa INTELCO	60
Figura 11. Ilustración de la pregunta uno de la encuesta (No.1)	62
Figura 12. Resultado de la pregunta dos de la encuesta (No.1)	63
Figura 13. Ilustración sobre la tercera pregunta de la encuesta (No.1)	64
Figura 14. Ilustración de la quinta pregunta de la encuesta (No.1)	67
Figura 15. Organigrama de INTELCO	71

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Encuesta (No.1) a empleados de INTELCO de la ciudad de Valledupar	87
Anexo B. Encuesta (No.2) a experto en planes de desarrollo de mercado, aplicado a la empresa INTELCO - Valledupar	88
Anexo C. Proceso de descripción de cargo	90
Anexo D. Contenido de la descripción y del análisis de cargos	91
Anexo E. Ejemplo de asignación de objetivos, funciones y responsabilidades	92
Anexo F. Ejemplo de una hoja de descripción del cargo	93
Anexo G. Reunión del recurso humano	94
Anexo H. Proceso de ajuste y actualización del Manual de Funciones	95
Anexo I. Importancia de un Manual de Funciones	96

## GLOSARIO

**ADMINISTRACIÓN:** conjunto de principios y técnicas sistemáticas que permiten al hombre lograr fines. Acción de planear, organizar, dirigir, controlar e integrar los recursos de una entidad con el fin de lograr unos objetivos.

**ADiestRAMIENTO:** capacitación de una persona en el método para cumplir con una función o para realizar un trabajo.

**AUDITORIA DE PERSONAL:** sondeo sistemático y analítico de todas las funciones operativas del personal para la corrección de deficiencias.

**ASIENTO CONTABLE:** anotación en los libros de contabilidad de toda operación comercial realizada por una empresa.

**CARGO:** grupo de posiciones que son similares en cuanto a su clase y nivel de desempeño.

**CAPACITACIÓN:** proceso educativo por medio del cual se obtienen aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito en general.

**CLIENTES:** personas a quienes la empresa comercializa, distribuyen equipos y suministros.

**COMERCIALIZACIÓN:** crear o disponer las condiciones adecuadas para la venta de un producto o la prestación de un servicio.

**COMUNICACIÓN:** proceso de transmitir información, significado y conocimientos de una persona, lugar o cosa a otra.

**CONTROL:** evaluación de los planes con el fin de determinar y prever desviaciones para establecer medidas correctivas necesarias.

**DESARROLLO:** proceso educativo por medio del cual el personal obtiene conocimientos conceptuales y teóricos para propósitos generales.

**DESCRIPCIÓN DE EMPLEOS:** proceso de obtener todos los hechos pertinentes a un puesto que describe el puesto en términos de su título, localización, obligaciones, riesgos, etc.

**DISCIPLINA:** observancia de normas y acatamiento de leyes de una profesión, empleo o institución.

**EFICIENCIA ADMINISTRATIVA:** trabajo bien hecho, con el mínimo de costo, el mínimo de esfuerzo y máximo de rendimiento.

**EJECUTAR:** realización de una idea o proyecto; consumir, cumplir, desarrollar o poner por obra una labor o tarea.

**EMPRESA:** entidad organizada para desarrollar una actividad económica y obtener beneficios.

**ESTUDIO DE TIEMPOS:** mediciones de tiempo que un hombre o una máquina consume para ejecutar una tarea.

**FUNCIÓN:** tareas o labores que deben desarrollarse en un cargo, obligaciones demandadas en un empleo; distinción de un trabajo respecto de otro.

**NÓMINA:** relación detallada de pagos a los trabajadores, incluyendo aportes parafiscales y prestaciones sociales.

**ORGANIZACIÓN:** sistema que relaciona recursos con el fin de cumplir determinados objetivos.

**SUMINISTRO:** proveer a alguien de algo que necesita.

**KÁRDEX:** tarjeta de registro y control de entradas, salidas y saldos de artículos.

## **RESUMEN**

El objetivo de este trabajo es el diseño de un plan estratégico de desarrollo de mercado consistente en identificar nuevas áreas geográficas; esto apoyado de un análisis de mercado, un planteamiento prospectivo y el diseño de un manual de funciones en la empresa INTELCO de la ciudad de Valledupar.

Lo anterior busca resolver la problemática de disminución de clientes, la inminente apertura de las fronteras que trae implícita una mayor y mejor competencia; que pone en riesgo el futuro de la empresa INTELCO.

El trabajo se desarrolló en cinco capítulos, facilitando el desarrollo del proceso metodológico y la comprensión de la temática planteada, el cual responde de la siguiente manera:

El capítulo uno comprende a las generalidades del proyecto, donde aprovechando un estudio de tipo descriptivo y el método de inducción se plantea el proyecto objeto de investigación en este trabajo.

El capítulo dos, responde a un análisis de mercado que buscó toda la información necesaria para acometer de una mejor manera todo el proceso de toma de decisiones en el desarrollo de la investigación.

El capítulo tres, planteó un planteamiento prospectivo, necesarios para acometer la solución del problema de investigación. Además construye el futuro de la empresa INTELCO.

El capítulo cuarto, responde al diseño del plan estratégico de mercado, consistente en el desarrollo de nuevas áreas geográficas para la organización

El capítulo quinto, permite contar con unas importantes conclusiones y recomendaciones, para la implementación de esta investigación en la empresa INTELCO de la ciudad de Valledupar. De esta manera se hace posible, cumplir con los propósitos de la investigación.

## **INTRODUCCIÓN**

Las empresas modernas que centran sus esfuerzos para obtener mejores beneficios económicos en el presente siglo, deben enmarcarse en los parámetros de eficiencia, calidad y un buen servicio; la empresa INTELCO de la ciudad de Valledupar, buscando el mejoramiento en su accionar administrativo, permitió el estudio objeto de investigación.

El presente trabajo responde a la ausencia de un plan estratégico de mercado, que permita acceder a nuevas áreas geográficas; se fortalece con un análisis de mercado y un planteamiento prospectivo de la empresa INTELCO de la ciudad de Valledupar.

Lo anterior, buscó resolver la problemática planteada, construyendo un mejor futuro, que permita aprovechar mejor el tiempo, una mejor coordinación de la actividad laboral y sostener el liderazgo de la organización en la región Cesarense y en las nuevas áreas geográficas en las que la empresa pretende expandirse.

La empresa INTELCO de la ciudad de Valledupar, busca a través de procesos de mejoramiento continuo, mantenerse como la empresa líder en la comercialización y distribución de equipos y suministros para computación.

La metodología empleada es el método inductivo, permitiendo un estudio tipo descriptivo, que se fundamenta en resolver problemas generados por la ausencia de un plan estratégico de mercados, ante la disminución inminente de cliente y la necesidad de desarrollar un análisis de mercado en la empresa INTELCO de la ciudad de Valledupar.

De esta manera se logra aportar un excelente marco teórico para el presente y futuro de la empresa INTELCO de la ciudad de Valledupar; permitiendo mejores herramientas para su accionar y poder competir en el mercado en mejores condiciones organizativas.



# **1. ANÁLISIS DE MERCADO, PLANTEAMIENTO PROSPECTIVO Y DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA INTELCO DE LA CIUDAD DE VALLEDUPAR**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

INTELCO “**UN MUNDO DE EQUIPOS Y SUMINISTROS**” de la ciudad de Valledupar, ha sostenido un crecimiento pujante durante los últimos 10 años y se ha interesado por mantener su estrategia de venta y permanencia dentro del mercado Cesarense y sus regiones vecinas.

Es una empresa que está integrada por 10 empleados divididos de la siguiente manera: un gerente de servicio, un contador público, una secretaria general, cuatro técnicos y tres asesores comerciales.

Durante mucho tiempo esta empresa se ha mantenido como líder en la región en ofrecer calidad y variedad de sus productos y servicios, como: ventas, mantenimiento y arrendamiento de computadores y equipos, fotocopiadoras, fax escáner, venta y recarga de tinta, venta de accesorios y una extensión en toda la cadena productiva que ofrece este negocio.

Actualmente, presenta un descenso del volumen de ventas con respecto a periodos anteriores. Tal situación obedece a la apertura de los mercados nacionales e internacionales, la disminución de clientes y usuarios, la competencia, son factores que agregados al desaprovechamiento del recurso humano, pérdida de tiempo y descoordinación en la ejecución de la actividad laboral, conducen a la empresa hacia situaciones de riesgo en su futuro sino replantea su accionar.

Las circunstancias anteriores pueden llevar a la empresa a perder su liderazgo en la región, pérdidas económicas y a desaprovechar las oportunidades que ha generado su crecimiento.

Esta situación hace necesario el desarrollo de un plan estratégico de mercado, fundamentado en un análisis de mercado y un planteamiento prospectivo; que permitan la construcción de un mejor futuro para la

empresa, organizando un desarrollo institucional coherente, identificando opciones posibles y la escogencia de una ruta de expansión. De lo contrario la globalización de los mercados y la expansión de la tecnología extinguirá la existencia de la empresa INTELCO de la ciudad de Valledupar.

**1.1.1 Formulación del problema.** ¿Cómo se debe diseñar e implementar el análisis de mercado, el plan estratégico, y el planteamiento prospectivo en la empresa INTELCO de la ciudad de Valledupar; que permita construir un mejor futuro y garantizar la supervivencia de la misma, aprovechar más productivamente el recurso humano, el tiempo y una mayor coordinación en la actividad laboral?.

#### **1.1.2 Sistematización del problema:**

- ¿Cómo desarrollar el análisis de mercado que permita obtener toda la información necesaria para tomar mejores decisiones en el desarrollo de la investigación?.
- ¿Cómo plantear y elaborar el planteamiento prospectivo que permita una mejor herramienta de decisión en el plan estratégico de la empresa INTELCO de la ciudad de Valledupar?.
- ¿De que modo se diseña y aplica el plan estratégico en la empresa INTELCO de la ciudad de Valledupar?.

### **1.2 OBJETIVOS**

**1.2.1 Objetivo General.** Diseñar e implementar el plan estratégico, el análisis de mercado, y el planteamiento prospectivo en la empresa INTELCO de la ciudad de Valledupar, donde se construya un mejor futuro para la empresa, se garantice la supervivencia de la misma, y un mejor aprovechamiento del recurso humano, el tiempo y una mayor coordinación en la actividad laboral.

#### **1.2.2 Objetivos específicos:**

- Proporcionar un análisis de mercado, que le permita a la empresa y a la investigación, contar con la información necesaria con la cual se pueda apoyar para tomar mejores decisiones en beneficio del futuro accionar de INTELCO.
- Analizar y elaborar el planteamiento prospectivo permitiendo una mejor herramienta de decisión en el plan estratégico de la empresa INTELCO de la ciudad de Valledupar; con lo cual se logra reducir el riesgo en la inversión.
- Diseñar y aplicar el plan estratégico de la empresa INTELCO de la ciudad de Valledupar; que permita aumentar el volumen de ventas.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación propuesta busca establecer, en la empresa INTELCO la aplicación de un plan estratégico, desarrollar un análisis de mercado y elaborar un planteamiento prospectivo que permita una mejor herramienta de decisión en el plan estratégico, un manual de funciones que permita aprovechar de forma eficaz el tiempo y una buena coordinación en la ejecución de las actividades laborales. Además todo lo anterior garantiza construir un mejor futuro para la empresa y garantizar su supervivencia.

El diseño e implementación del plan estratégico, el análisis de mercado y el planteamiento prospectivo, se hace necesario porque facilita las pautas para la ejecución y un mejor engranaje en todos los procesos de la empresa, de tal manera que le permita posesionarse en el mercado con efectividad, calidad y un excelente servicio.

El resultado de esta investigación ayuda a la consolidación de instrumentos metodológicos para que el gerente propietario de INTELCO pueda aplicar en la empresa y mantener su liderazgo en la región y consolidar el propósito de la empresa de extenderse o expandirse a nuevos mercados que permita enfrentar de una mejor manera la apertura de los mercados, la competencia, la disminución de cliente y usuarios y el descenso de las ventas.

## 1.4 MARCO DE REFERENCIA

**1.4.1 Marco teórico.** El marco central teórico de esta investigación la constituyen las teorías de Enrique Ogliastri, en su texto manual de planeación estratégica, Fred R. David en su texto de la gerencia estratégica. Michel Godet, en su manual de prospectiva y estrategia, de la anticipación a la acción. Jean – Paul Sallenave, en gerencia y planeación estratégica. Otros aportes complementarios los constituyen Juan José Hurtado Román, en su texto “como manejar su empresa”. Idalberto Chiavenato en su texto “Administración de Recursos Humanos”.

Los avances científicos han permitido que el hombre en la búsqueda de mejores caminos, utilice las herramientas necesarias para forjar un mejor futuro. En la empresa INTELCO de la ciudad de Valledupar se acude a la combinación de importantes teorías, como la planeación estratégica y los planteamientos prospectivo, buscando un mejor provecho en la toma de decisiones que permita construir un mejor futuro y garantizar la supervivencia de la misma.

En este sentido Enrique Ogliastri afirma que “la toma de decisiones estratégicas de una institución se refiere a los métodos para llegar a los objetivos, la definición de políticas o criterios a través de los cuales en el curso de los años las personas encargadas de realizar un plan encuentran una guía para su acción diaria”<sup>1</sup>.

Aquí se parte de la necesidad de desarrollo de mercado que tiene la empresa, para poder asegurar nuevos mercados ante la exigencia competitiva que genera la globalización de los mercados; pero en la construcción de la guía que necesita INTELCO se acude a los análisis prospectivo como una herramienta fundamental para la toma de decisiones y poder fundamentar un mejor plan estratégico que garanticen los objetivos planteados en esta investigación.

El doctor Fred R. David, plantea que “que la utilización de los conceptos y técnicas de GE puede dar lugar a numerosos beneficios.

---

<sup>1</sup> ENRIQUE, Ogliastri. Manual de planeación estratégica. 3ed. Ediciones uniandes. Bogotá 1997. P xi.

Ante todo, dicho proceso permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino”<sup>2</sup>.

Siendo así, en INTELCO se necesita plantear nuevos posibles nichos de mercado, sin embargo su selección y su respectiva toma de decisión obedecen al análisis de mercado, a los resultados del planteamiento prospectivo y las decisiones asumidas en el plan estratégico.

De esta manera se está planteando la solución del problema, construyendo un mejor futuro para la organización; desarrollar un enfoque que permita llevar orden y disciplina a toda la empresa en el proceso de toma de decisiones; al respecto Ogliastri manifiesta que “el problema por resolver es la orientación y la conducción de una empresa a largo plazo, lo cual es responsabilidad esencial del presidente, director o gerente general”<sup>3</sup>.

INTELCO, es una empresa con un importante crecimiento, con un alto grado de madurez, su liderazgo en la región de Cesar y vecinos así lo demuestran. En este sentido Ogliastri, describe que “la importancia de la estrategia en la empresa surge entonces después de que se cuenta con una administración verdaderamente profesional, madura”<sup>4</sup>.

Lo anterior busca una planeación estratégica que se constituyen en un conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de la empresa INTELCO, que en otras palabras es sostener una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. Al respecto Enrique Ogliastri plantea que “El propósito esencial de la planeación estratégica radica en lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. La técnica por excelencia de la planeación estratégica es la de matrices de evaluación y planeación de los productos y mercados de la empresa”<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> David, R. Fred. La gerencia estratégica. 8ed. Legis fondo editorial. Bogotá 1994. P 46.

<sup>3</sup> Ogliastri, Op. Cit., p. 3.

<sup>4</sup> Ibid., p. 6.

<sup>5</sup> Ibid., p. 19.

En este sentido la empresa INTELCO, persiste en su estrategia de desarrollo de mercados, muchos estudios realizados conducen a las empresas a extenderse para asegurar nuevos mercados para la organización; INTELCO, no puede estar alejada de estas tendencias y cambios que ocurren en el entorno nacional e internacional.

Ogliastri, afirma que “La claridad sobre los distintos caminos que se abren ante una empresa, y el hacerse fuerte en uno de ellos, puede ser la decisión estratégica básica, la que determine el éxito de la empresa en el futuro”<sup>6</sup>.

Siendo así, INTELCO, tiene claro que su camino de éxito es el desarrollo de mercados, no puede quedarse estática ante la invasión de lo mismo y esperar la disminución constante y permanente del mercado sin impulsar estrategias que le sean compensativas. Al respecto Fred, R. David manifiesta que el desarrollo de mercado “es la introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas”<sup>7</sup>

INTELCO, es una empresa que se ha arraigado en el mercado del Cesar y las regiones vecinas, este escenario fue suficiente para consolidar la empresa durante la última década, sin embargo, hoy la globalización de los mercados plantean asumir nuevos retos en las organizaciones. En este aspecto Ogliastri señala que “Con frecuencia las empresas padecen de un autoengrandecimiento institucional que las hace encerrarse en sí mismas, reducir el universo a su pequeño mundo y descuidar el análisis certero de la situación de su entorno”<sup>8</sup>.

La estrategia de crecimiento de INTELCO, implica el desarrollo de unidades descentralizadas, donde cada una cobra autonomía en su funcionamiento. Permitiendo que las agencias regionales, empiecen a ganar autonomía y a depender directamente del gerente. Los presupuestos se realizan en cada unidad independiente y se consolidan al final para toda la empresa en su conjunto. El control se realiza por resultados.

---

<sup>6</sup> Ibid., p. 37.

<sup>7</sup> Fred, Op. Cit., p. 59.

<sup>8</sup> Ogliastri, Op. Cit., p. 38.

De esta forma INTELCO, inicia un proceso para ordenar sus objetivos y sus acciones en el tiempo, buscando su perpetuidad en el negocio, mantenerse como la empresa líder de la comercialización y distribución de equipos y suministro para computación y prestación de servicios.

Todo lo anterior, hace necesario interactuar varios factores como la planeación estratégica, los análisis de mercado, y los planteamientos prospectivo, y fundamentar a la empresa de un manual de funciones, ya que la ausencia de este último dificulta el normal desarrollo del plan estratégico; al respecto Jean Paul Sallenave, plantea que “Una mejor información permite una mejor estrategia. Cuando se habla de información no se trata solamente de la información del medio ambiente externo de la empresa, sino también de su medio ambiente interno”<sup>9</sup>.

Precisamente toda esta información, es la que permite definir, y responder las preguntas ¿Dónde estamos?, ¿A dónde queremos llegar?, y ¿Cómo llegar allá?. Este es el escenario teórico que asume esta investigación para la consolidación del plan estratégico; se constituye el camino guía para la construcción del futuro de la empresa INTELCO de la ciudad de Valledupar.

Dentro de las estrategias del plan estratégico se hace necesario contemplar los factores de supervivencia, siendo esencial el capital, la tecnología, el mercado, el producto y servicios, la competencia, y el personal, son situaciones que se hacen necesaria analizar en el propósito de tomar la mejor decisión en el plan estratégico.

Con el proceso de planeación estratégica se están adoptando los recursos de la empresa a sus oportunidades de mercadeo a largo plazo, desarrollando su misión, los objetivos, las metas, la cartera de negocios y los planes funcionales de la empresa. Siendo así, se aprovecha toda la estructura de la organización para iniciar sus planes de expansión de mercados hacía otras regiones.

---

<sup>9</sup> SALLENAVE, Jean – Paul. Gerencia y planeación estratégica. Grupo editorial norma. Bogotá 1990. P. 45.

Esta investigación acepta el planteamiento prospectivo, por ser integración perfecta para tomar las mejores decisiones en el plan estratégico; al respecto Michel Godet, afirma que “La prospectiva constituye un mosaico incalificable que pide prestado a las diversas lecturas los aspectos más esclarecedores”<sup>10</sup>.

De esta manera, el investigador, involucra la prospectiva como una herramienta complementaria en la toma de decisiones, buscando mayor seguridad en las inversiones que contempla el plan estratégico.

Siendo así, se pretende iluminar la acción presente con la luz de los futuros posibles y deseables. La expansión de mercados, para la empresa INTELCO, es una realidad que asume la organización, por lo cual se visiona el futuro de la empresa, consolidando un mejor mañana con coherencia, verosimilitud, transparencia y pertinencia.

El doctor Michel Godet plantea que “Los talleres de prospectiva deben servir en principio de rampa de lanzamiento de un proceso de reflexión y de dominio del cambio”<sup>11</sup>.

Lógicamente, el investigador pretende aprovechar esta herramienta, para consolidar las decisiones que fundamentan el plan estratégico. El método de los escenarios puede fácilmente ayudar a una reflexión constructiva sobre el futuro.

Michel Godet, afirma que “El futuro nunca está totalmente determinado. Sea cual sea el peso de las tendencias provenientes del pasado, se encuentra abierto a varios futuros posibles”<sup>12</sup>.

Esto permite que un plan a largo plazo, como el que se concibe en esta investigación, para la empresa INTELCO, pueda modificar provechosamente el curso de los acontecimientos, los acuerdos bilaterales que asume el país, obligan a las empresas a mantener una flexibilidad en las estructuras organizacionales, buscando adaptarse a las nuevas circunstancias del mercado. Esto exige un esfuerzo

---

<sup>10</sup> GODET, Michel. De la anticipación a la acción. Ediciones alfoomega. Bogotá. 1995. P. 12.

<sup>11</sup> Ibid., p. 23.

<sup>12</sup> Ibid., p. 107.



permanente de vigilancia tecnológica, económica y social. A la estrategia no le basta un buen rumbo; necesita también un equipaje preparado y motivado para la maniobra.

De manera, el plan estratégico, y el análisis prospectivo, insisten en la necesidad que tiene toda la empresa de contar con un manual de funciones, siendo esta, una forma de decirle adiós al desperdicio de tiempo y dinero, buscando una mejor manera de realizar las tareas, deberes y responsabilidades del empleado en su respectivo cargo.

Para diseñar y aplicar un manual de funciones se hace necesario profundizar en la “ descripción y análisis de cargo”; ya que existe un enlace necesario para entender el propósito del manual de funciones. Idalberto Chiavenato planteo: “los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionar los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización”<sup>(13)</sup>.

Siendo así, se justifica el manual de funciones como una herramienta necesaria para conocer con exactitud el trabajo que debe cumplir o desempeñar el ocupante del cargo.

De esta manera, se puede ilustrar que al describir los cargos en el manual de funciones, se interactúa todo un proceso de engranaje en las necesidades básicas de recursos humanos para la organización, sea en cantidad o en calidad se establecen pautas necesarias para la sobrevivencia de la empresa.

El doctor Fred R. David Planteó: “que la toma de pequeñas decisiones a lo largo del proceso acrecienta la posibilidad de que las decisiones estratégicas definitivas sean las más adecuadas para la organización”<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos, citado por J. Herbert Chrudden., *personnel Management*. 1963, p. 79.

<sup>14</sup> FRED, Op. Cit., p.215.

Por lo anterior es necesario ir planteando el futuro estratégico de la empresa INTELCO, producto de pequeñas decisiones a lo largo del proceso; que permita alimentar las decisiones definitivas durante su accionar prospectivo.

Este mismo autor manifiesta “que la política interna afecta la selección de estrategias en todas las organizaciones. La jerarquía de mando de una organización combinada con las aspiraciones profesionales de diferentes personas y la necesidad de asignar recursos escasos generan la formación de coaliciones de individuos que ponen sus intereses por encima de los de la organización”<sup>15</sup>.

Lo anterior fundamenta aún más todo el accionar del marco teórico, constituyéndose en una herramienta fundamental para el desarrollo de la investigación.

El doctor Fred, insiste en que “la ejecución de estrategias implica la reestructuración y reorganización de actividades internas en tal forma que estimulen y recompensen los esfuerzos para lograr los objetivos planteados”<sup>16</sup>.

Finalmente, se podría afirmar que se ha consolidado unas bases teóricas para fundamentar la investigación y el desarrollo de la misma.

#### **1.4.2 Marco conceptual:**

- **Área estratégica:** es lo que una empresa, dentro de un definido sector económico, debe hacer extraordinariamente bien para tener éxito a largo plazo.
- **Análisis de cargo:** estudio detallado de los requisitos de calificación, responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.
- **Desarrollo de mercado:** introducción de productos o servicios actuales a nuevas áreas geográficas.

---

<sup>15</sup> Ibid., P. 215.

<sup>16</sup> Ibid., P. 229.

- **Descripción del cargo:** explicar las cualidades, las características, las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo.
- **Empresa:** unidad destinada a producir bienes y servicios económicos y sociales.
- **Entrenamiento:** familiarizar al trabajador con el propósito, naturaleza, características, funciones y procedimientos del cargo en aras de la mayor eficiencia en la ejecución.
- **Estrategia:** acción propuesta para asegurar el logro de los objetivos, considerando y aprovechando las oportunidades que brinda o las debilidades que ofrece la contraparte.
- **Evaluación del personal:** actividades orientadas a analizar el desempeño del empleado.
- **Expansión de mercado:** extenderse hacia otras regiones para consolidar otros mercados.
- **Futuro:** tiempo verbal que expresa una acción que tiene que suceder.
- **Gerente:** persona que dirige los negocios y lleva la firma en una sociedad o empresa mercantil.
- **Inducción:** conjunto de acciones encaminadas a lograr una adecuada adaptación del nuevo trabajador al ambiente laboral.
- **Manual de funciones:** libro en que se compendia las tareas, los deberes y responsabilidades de un cargo.
- **Organizar:** acción administrativa orientada a ordenar los recursos organizacionales según los requerimientos de los objetivos.



sostenerse en el mercado informático de la región e innovar la vanguardia en tecnología informática para mantenerse con solidez y respaldo en el pro de asegurar el beneficio mutuo de todas y cada una de las partes que conforman o participan de esta organización.

## **1.5 HIPOTESIS DE TRABAJO**

En la empresa INTELCO de la ciudad de Valledupar, la falta de un plan estratégico, apoyado por un análisis de mercado y un planteamiento prospectivo; son situaciones que no permiten construir un mejor futuro para la empresa. Además la ausencia del plan atenta con la supervivencia de la organización, genera desaprovechamiento del recurso humano, de tiempo y descoordinación en la actividad laboral y descenso en el volumen de ventas.

## **1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

**1.6.1 Tipo de estudio.** Esta investigación es de “tipo descriptivo”, ya que identifica características del universo de investigación, que pretende establecer un plan estratégico, un análisis de mercado y un planteamiento prospectivo, necesario para sostener mejores condiciones de liderazgo en el negocio, la supervivencia, y construir un mejor futuro para INTELCO de la ciudad de Valledupar.

**1.6.2 Método de investigación.** El método de investigación empleado involucran “ el método inductivo”; porqué se parte de la situación concreta en la empresa INTELCO al identificar la falta de un plan estratégico, un análisis de mercado y un planteamiento prospectivo; que a partir de éstas verdades particulares, se pudo concluir en verdades generales.

**1.6.3 Fuentes y técnicas para recolección de información.** Las fuentes para obtener la información fueron las “secundarias y primarias”.

◆ **Fuentes Secundarias.** Los textos: manual de planeación estratégica de Enrique Ogliastrì; la gerencia estratégica de Fred R. David; gerencia y planeación estratégica de Jean – Paul Sallenave;

manual de prospectiva y estrategia de Michel Godet; administración de recursos humanos de Idalberto Chiavenato y como manejar su empresa de Juan José Hurtado Román, se constituyeron en la fuente secundaria central de esta investigación; además se complementa con documentos y archivos de la empresa INTELCO de la ciudad de Valledupar, que facilitó la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

◆ **Fuentes primarias.** Para recolectar la información de las fuentes primarias, se utilizó la técnica de la encuesta. Se dirigen dos tipos de encuesta identificadas de la siguiente manera:

- **Encuesta No. 1.** Dirigida a los empleados de la empresa INTELCO. Se utilizó una muestra, tomando como referencia a 10 empleados, que corresponde al 100% del total de la población o empleados de la empresa INTELCO de la ciudad de Valledupar.

◆ **Universo:** INTELCO, un mundo de equipos y suministros.

◆ **Población:** 10 empleados en la empresa INTELCO.

◆ **Muestra:** 10 empleados en la empresa INTELCO (100%).

- **Encuesta No. 2.** Dirigida a 10 expertos en planes estratégicos de desarrollo de mercado, aplicada únicamente para los propósitos de la investigación en la empresa INTELCO.

◆ **Universo:** 10 experto en planes estratégicos de mercados; aplicados a la empresa INTELCO, un mundo de equipos y suministros.

◆ **Población:** 10 experto en planes estratégicos de mercados, aplicado a la empresa INTELCO.

**Muestra:** 10 experto en planes estratégicos de mercados. Esta muestra constituye el 100% del total investigado.

**1.6.4 Tratamiento de la información.** La información se procedió a hacer sus respectivas tabulación y análisis estadístico, para proponer soluciones concretas.

- **Técnicas estadísticas.** Se utilizó la técnica de medición cuantitativa y cualitativa.
- **Presentación de la información.** Documento escrito, apoyado con tablas, figuras y anexos para ilustrar de una mejor manera la información.

También utiliza un planteamiento prospectivo para retroalimentar el plan estratégico de mercado hacia nuevas áreas geográficas de la empresa INTELCO de la ciudad de Valledupar.

## **1.7 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación involucró los siguientes aspectos:

### **1.7.1 Aspectos Institucionales:**

- Universidad nacional abierta y a distancia UNAD. Facultad de ciencias administrativa, cread – Valledupar – Cesar.
- INTELCO, un mundo de equipos y suministros

**1.7.2 Aspectos financieros.** El proceso investigativo realizado generó costos directos e indirectos por un valor de \$500.000. Para una mayor ilustración se desarrolló de la siguiente manera.

<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
Impresión y transcripción del trabajo de investigación.	<b>\$200.000</b>
Asesoría técnica de la investigación	<b>\$300.000</b>
<b>Total costos</b>	<b>\$500.000</b>

## **2. ANÁLISIS DE MERCADO**

INTELCO, al acumular 10 años de experiencia en el mercado, analizando su medio social y cultural, económico, tecnológico, político y legal, ecológico y una clara concepción del entorno global del negocio, busca aprovechar las claras perspectivas de desarrollo que



ofrece el negocio hacia varias zonas geográficas, con las cuales se ha desarrollado un proceso de comercialización de los productos y servicios.

Por lo anterior se han definido los frentes geográficos de Valledupar, Bosconia, Maicao, Riohacha y Santa Marta; éstos son los escenarios objeto de análisis para que la empresa INTELCO, cuente con un soporte general en la acción de cada decisión y se pueda garantizar de una mejor manera el éxito en la comercialización de los productos y servicios que ofrece la empresa.

INTELCO, ha logrado extenderse en toda la cadena productiva del negocio, como su slogan lo dice “UN MUNDO DE EQUIPOS Y SUMINISTROS”. esta empresa está ubicada en la carrera 11 N°.16 – 53, centro de Valledupar, al frente del colegio Loperena central; se desarrollan los siguientes frentes:

- }] Venta de equipos
- }] Capacitación y asesorías
- }] Mantenimiento
- }] Reparaciones
- }] Repuestos
- }] Actualizaciones
- }] Redes
- }] Sala de informática
- }] Videobeam
- }] Internet
- }] Comunicaciones
- }] Renta de equipos
- }] Programas.

Lo anterior muestra a una empresa madura, con excelentes condiciones para seguir excelentes crecimientos de mercados y lógicamente un mayor beneficio.

## **2.1 DOFA DE INTELCO**

### **2.1.1 Debilidades:**

- }] Atención al cliente
- }] La capacitación
- }] Falta de experiencia por la fuga del recurso humano
- }] Selección de personal.
- }] Ausencia de un Manual de Funciones
- }] Ausencia de un plan estratégico.
- }] Disminución de las ventas

### **2.1.2 Fortalezas:**

- }] Permanencia en el mercado
- }] Liderazgo en el mercado
- }] Experiencia en el mercado.

### **2.1.3 Oportunidades:**

- }] La novedad en la tecnología
- }] Demanda del producto y servicio
- }] Desarrollo del mercado.

### **2.1.4 Amenazas:**

- }] La moneda
- }] Los inventos por el cambio de tecnología
- }] La competencia desleal
- }] El entorno económico de la región.

## **2.2 OFERTA Y DEMANDA**

La oferta es permanente debido a la innovación, que permite identificar nuevas necesidades de los clientes y usuarios de adquirir el producto y servicios.

La demanda varía al entorno económico y según la época del año. Los hogares, gobierno y Pyme son los principales solicitantes de los productos y servicios.

## **2.3 VALLEDUPAR**

Según proyecciones del DANE, la población en el Municipio de Valledupar para el año de 2002 fue de 339.814 habitantes, de los cuales el 84% se encuentra en la zona urbana (285.142) y el 16% en la zona rural (54.672).

La población del Municipio representa el 34.06% del total de la población del departamento del Cesar. en el censo de 1993 Valledupar reporta 248.525 habitantes, lo que muestra un importante crecimiento de la población en la capital del Cesar.

En la ciudad los principales competidores de INTELCO, son las siguientes empresas:

- ] Almacén compu fax del cesar E.U
- ] Compu software del cesar LTDA
- ] Compuservicios
- ] Sistel servicios y tecnologías
- ] Sistemas & sistemas
- ] Solotintas
- ] High system
- ] Invercosta E.U
- ] Suramericana de computadores
- ] Surtisistemas
- ] Starcomputo
- ] Systemnet.

Otras empresas, como almacenes ofrecen la venta de equipos siendo fuertes competidores en este frente de la cadena productiva del negocio.

En estas circunstancias se podría afirmar, de acuerdo a la información obtenida que la ciudad de Valledupar es un mercado con una alta competencia, por la excelente rentabilidad que ofrece el negocio en esta ciudad. Pero también muestra que al existir diversidades de escenarios, donde los clientes puedan resolver la necesidad de obtener un producto o servicio, se hace más difícil la conservación del cliente o usuario, lógicamente la disminución de la venta y todo el desenlace que esto significa; siendo indispensable un plan estratégico

que permita responder a las nuevas circunstancias del mercado. Hacia allá se dirige el propósito de esta investigación.

## **2.4 BOSCONIA**

Un municipio del Cesar ubicado a una hora de Valledupar, muestra muchos frentes del negocio que no han sido desarrollados. La venta de equipos la asumen almacenes como carco, almacén el dado, el éxito y distribuidora veracruz.

No es un mercado apetecido para desarrollar un frente del negocio, pero si importante para atender cualquier producto o servicio que solicite los clientes o usuarios.

## **2.5 MAICAO**

En la venta de equipos el competidor número uno es el contrabando, desconocer este factor, es ignorar la realidad del comercio de este municipio fronterizo. En el medio el almacén contadora, compuexpres y copicia son los encargados de desarrollar el negocio de computadores y suministro.

En el campo de los electrodomésticos, maicao se extiende en el negocio de equipos de sonidos, televisores y toda la cadena productiva que plantea estos artículos.

## **2.6 RIOHACHA**

en la capital del departamento de la guajira, los principales competidores son:

- }] Compucenter Riohacha
- }] Computatos
- }] T.E.O
- }] ABC sistemas
- }] Compañía de sistema del caribe
- }] Sistema & suministros
- }] Soluciones empresariales integrales
- }] Copy centro guajira.

Es un mercado importante, que ofrece ventajas para aprovechar una perspectiva de desarrollo del negocio en toda el área geográfica.

## **2.7 SANTA MARTA**

Esta ciudad cuenta con 313.072 mil habitantes; más una población flotante de 30.000 personas que encuentran en la ciudad un importante centro de comercio y turismo. El aeropuerto Simón Bolívar se encuentra a 16 Km de la ciudad.

Por otra parte, cuenta con cuatro grandes atractivos naturales:

- Ciudad perdida
- El parque Nacional Natural Tayrona
- Sierra Nevada de Santa Marta
- Quinta de San Pedro Alejandrino.

Además, sus playas, entre ellas el Rodadero es el lugar turístico preferido por los visitantes.

Las empresas que compiten en el mercado de computadores son:

- } Arl computeris
- } Asecom LTDA
- } Compuases
- } Compubyte
- } Compucaribe LTDA
- } Computables
- } Comsor
- } Electrónica sin limites
- } Gustavo Velez E.U
- } Hielo soft
- } Information systems
- } Microtel LTDA
- } Multicomput LTDA
- } Multiequipos
- } Offi sistemas
- } Red compu servicio

] Servicomputadores LTDA.

Muestra una competencia fuerte, con características similares a la de Valledupar, un gran mercado y un excelente medio para ofrecer los productos y servicios de INTELCO.

### **3. PLANTEAMIENTO PROSPECTIVO DE DESARROLLO DE MERCADO DE LA EMPRESA INTELCO DE LA CIUDAD DE VALLEDUPAR**

Con el propósito de lograr una mayor pertinencia, coherencia, verosimilitud y transparencia, se desarrolló este planteamiento prospectivo, utilizando una combinación de relaciones entre el método DELFI y el método SMIC Y PROB- EXPERT; para construir los escenarios o futuribles, con el aporte de 10 expertos en desarrollo de mercado, para la empresa INTELCO de la ciudad de Valledupar.

### 3.1 PLANTEAMIENTO DE PROFERENCIA:

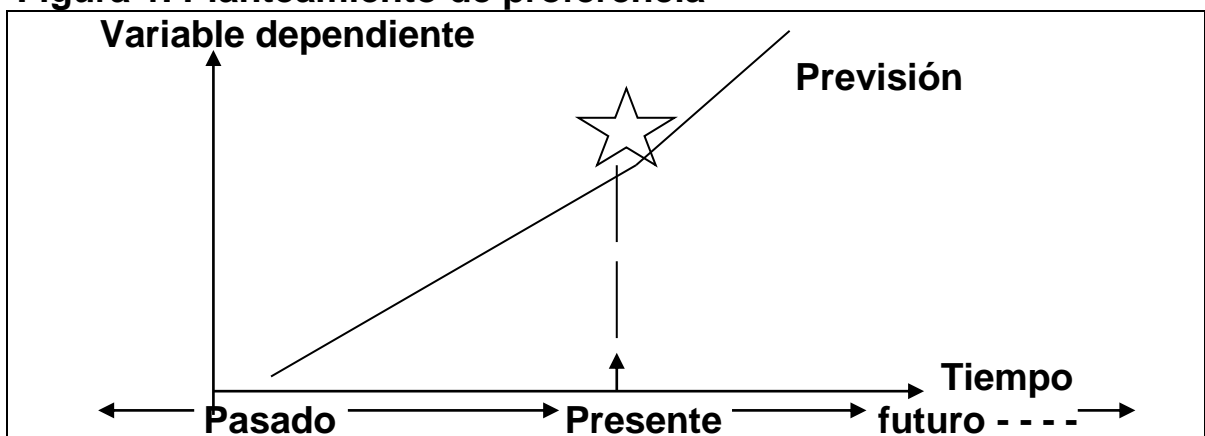
1991 = formación de INTELCO en la ciudad de Valledupar.

2001 = consolidación de INTELCO como empresa líder en comercialización, y distribución de equipos y suministro para computación.

2003 = preparación de la empresa para acceder al desarrollo de mercado.

2003 = el Estado Colombiano se dispone a firmar acuerdo bilaterales que cambiará las condiciones de competencia en el País (ALCA, etc.,).

**Figura 1. Planteamiento de preferencia**



**Fuente:** diseñado por el investigador.

En la figura 1, se muestra a través de un planteamiento de preferencia como a evolucionado la empresa durante un periodo de tiempo determinado, teniendo como variables dependiente el liderazgo que mantiene la empresa en la región.

### 3.2 PLANTEAMIENTO PROSPECTIVO

Para una mayor precisión de la información se toma como presente el punto noviembre del 2003.

Se plantean las siguientes Hipótesis:

$H_1$  = pasado.

$H_2$  =  $H_1$ , INTELCO 2003.

$H_2$  = presente.

$H_3$  =  $H_1, H_2$ , INTELCO 2005.

$H_4$  =  $H_1, H_2, H_3$ , INTELCO 2010.

Ya conociendo  $H_1, H_2$ , corresponde ahora, desarrollar  $H_3$ .

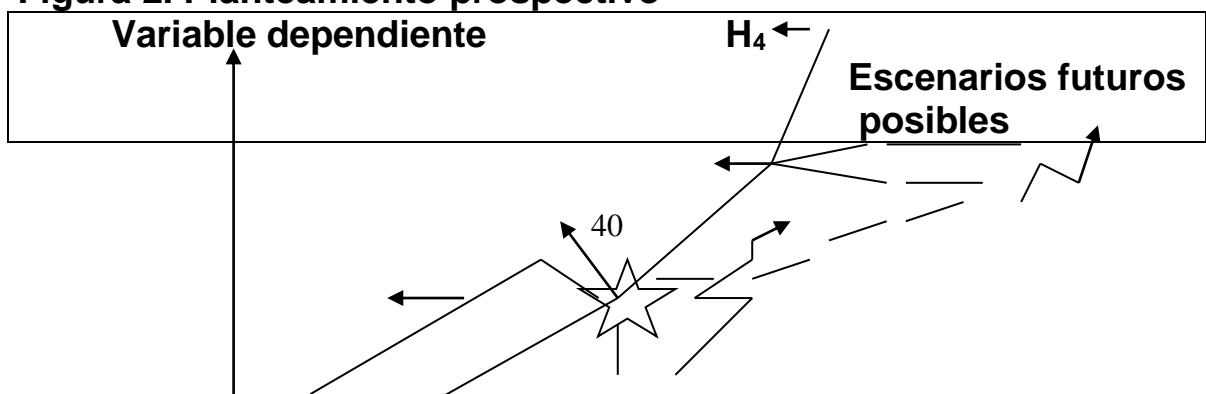
$H_3$  =  $H_1, H_2$ , INTELCO 2005. Donde INTELCO 2005 significa un desarrollo del mercado hacía otras áreas geográficas, más el crecimiento global de la empresa INTELCO en la fecha señalada.

$H_4$  =  $H_1, H_2, H_3$ , INTELCO 2010. Donde INTELCO 2010 significa un nuevo desarrollo de mercado hacía otras áreas geográficas, más el crecimiento global de toda la organización en todas sus áreas geográficas en la fecha señalada.

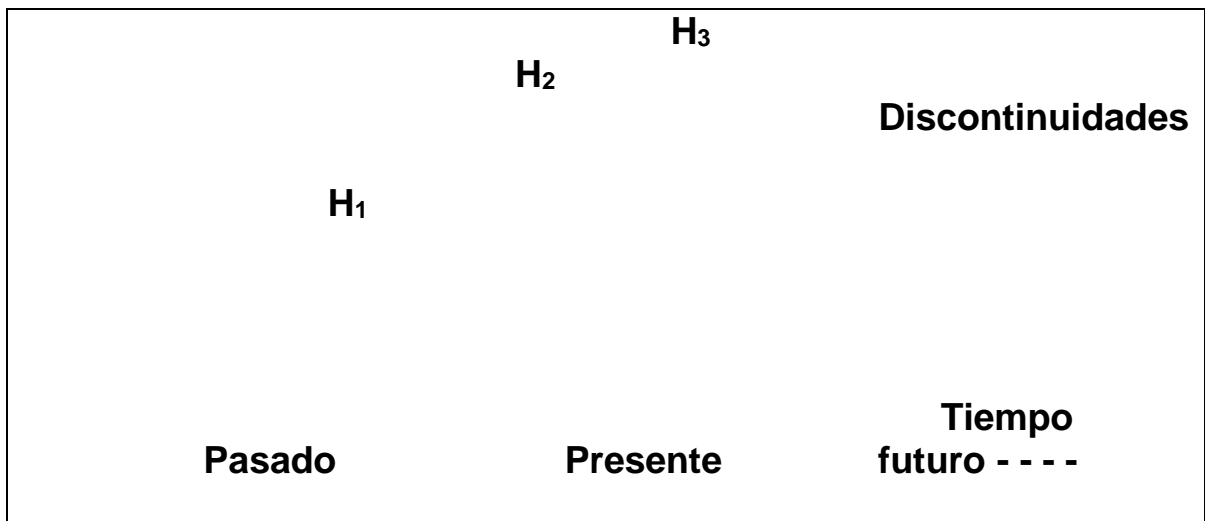
$H_4$  = Planteamiento prospectivo 2010.

Con el propósito de ilustrar el proceso anterior se presenta la siguiente figura.

**Figura 2. Planteamiento prospectivo**







**Fuente:** Jean – Paul Sallenave. Gerencia y planeación estratégica. 1995. P. 227.

En la figura 2, se está ilustrando sobre los escenarios deseables en la empresa INTELCO; donde se aprecia H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub>, los cuales corresponde a decisiones de ampliación de áreas geográficas de nuevos mercados. Se ilustra sobre discontinuidades que se pueden presentar en la construcción de diferentes futuros.

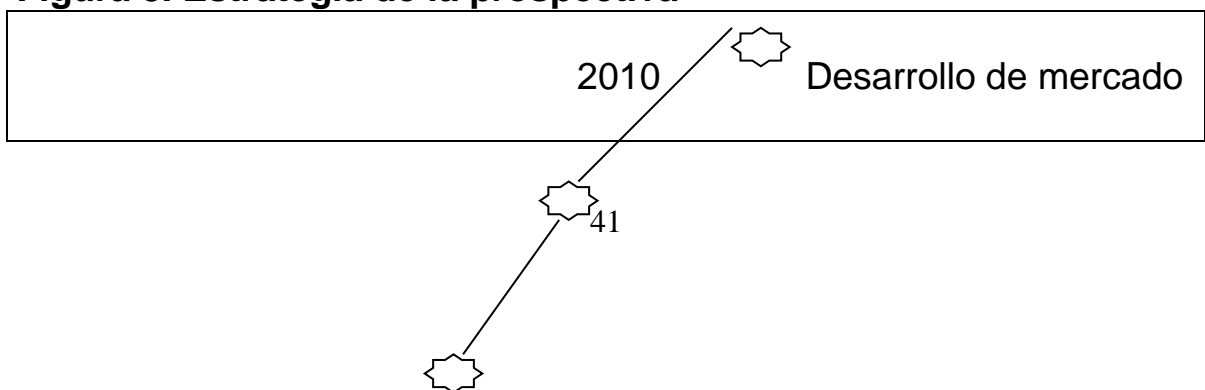
### 3.3 ESTRATEGIA DE LA PROSPECTIVA DE DESARROLLO DE MERCADO

En esta instancia se busca definir cual es la mejor decisión de desarrollo de mercado, lógicamente su resultado es la base para el desarrollo del plan estratégico que persigue esta investigación.

El desarrollo de mercado en nuevas áreas geográficas para INTELCO, se ha centrado en los siguientes puntos: Riohacha, Santa Marta, Maicao y Bosconia. Este análisis persigue definir una sola área geográfica en cada decisión de desarrollo de mercado.

Para ilustrar este proceso se presenta la siguiente figura.

**Figura 3. Estrategia de la prospectiva**





**Fuente:** diseñado por el investigador.

En la figura 3, ya se han identificado claramente los años estratégicos para el desarrollo de mercado en nueva áreas geográficas.

Siendo así, corresponde evaluar las decisiones tomadas para determinar cual es el desarrollo de mercado correcto para la empresa INTELCO en el futuro prospectivo que se está construyendo.

### **3.4 EVALUACIÓN DE LA PROSPECTIVA DE DESARROLLO DE MERCADO**

Se aplicó el método multipol, para evaluar las decisiones tomadas en la prospectiva, a través de multicriterios y políticas, basado en la evaluación de las acciones por medias ponderadas. Se tomó una escala de asignación de 0 a 20 puntos, con su respectivo porcentaje.

A continuación se definen cinco criterios aplicados a dos políticas diferentes (escenario A y escenario B), con el fin de decidir cuáles son las áreas geográficas, que la empresa debe acometer en su futuro prospectivo. los criterios son los siguientes:

C1 = Coste de desarrollo del mercado

C2 = Venta y beneficios

C3 = Mercado accesible

C4 = Riesgo en la inversión

C5 = Polo de desarrollo

Se definen dos políticas (dos escenarios) para aplicar a los diferentes criterios

P<sub>1</sub> = Presencia en el mercado (escenario A).

P<sub>2</sub> = política de rentabilidad (escenario B).

Los porcentajes para los criterios de acuerdo a las políticas son los siguientes:

P<sub>1</sub> = Presencia en el mercado (escenario A).

C1 = 1.5

C2 = 3

C3 = 2

C4 = 2.5

C5 = 1

En la siguiente política se cambian los porcentajes a los criterios de acuerdo a los intereses que la empresa persigue en su desarrollo; las cuales se establecen de la siguiente manera:

P<sub>2</sub> = política de rentabilidad (escenario B).

C1 = 4

C2 = 3

C3 = 1

C4 = 1

C5 = 1

Con la información planteada por diez expertos en desarrollo de mercado en nuevas áreas geográficas para la empresa INTELCO, se procedió hacer la respectiva evaluación de las acciones según los criterios señalados anteriormente.

**Tabla 1. Evaluación de las acciones según los criterios (2005 P<sub>1</sub>)**

No.	Política P <sub>1</sub> Mercados	C1	C2	C3	C4	C5	Sumas ponderadas
		1.5	3	2	2.5	1	
1.	2005. Desarrollo de mercado hacia la ciudad de Riohacha.	15	14	12	8	9	117.5
2.	2005. Desarrollo de mercado hacia la ciudad de Santa Marta.	10	12	10	8	10	89
3.	2005. Desarrollo de mercado hacia la ciudad de Maicao.	10	4	6	4	5	54
4.	2005. Desarrollo de mercado hacia la ciudad de Bosconia.	12	8	8	8	4	82
5.	2005. Desarrollo de mercado en la misma ciudad de Valledupar	15	15	15	15	15	150

**Fuente:** base de datos de la investigación.

La mejor decisión en la política p<sub>1</sub>, (presencia en el mercado) es la No.5, consistente en un desarrollo de mercado en la misma ciudad de Valledupar en el año 2005, la cual obtuvo 150 puntos en las sumas ponderadas.

Ahora corresponde analizar la política p<sub>2</sub>, (política de rentabilidad).

**Tabla 2. Evaluación de las acciones según los criterios (2005 P<sub>2</sub>)**

No.	Política P <sub>2</sub> Mercados	C1	C2	C3	C4	C5	Sumas ponderadas
		4	3	1	1	1	

1.	2005. Desarrollo de mercado hacia la ciudad de Riohacha.	14	15	16	10	10	137
2.	2005. Desarrollo de mercado hacia la ciudad de Santa Marta.	10	12	10	8	10	104
3.	2005. Desarrollo de mercado hacia la ciudad de Maicao.	10	2	2	6	6	60
4.	2005. Desarrollo de mercado hacia la ciudad de Bosconia.	12	6	8	8	5	87
5.	2005. Desarrollo de mercado en la misma ciudad de Valledupar.	16	12	15	15	15	145

**Fuente:** base de datos de la investigación.

La tabla 2, informa sobre los resultados evaluados con la política de rentabilidad ( $p_2$ ), donde según esta política la mejor decisión es la No.5, desarrollo de mercado en el año 2005, hacia la misma ciudad de Valledupar con 145 puntos.

Seguidamente se procede a realizar el mismo procedimiento con el otro escenario de desarrollo de mercado de áreas geográficas propuesto.

Para su comprensión se planteó la siguiente tabla.

**Tabla 3. Evaluación de las acciones según los criterios (2010  $P_1$ )**

No.	Política $P_1$ Mercados	C1	C2	C3	C4	C5	Sumas ponderadas
		1.5	3	2	2.5	1	
1.	2010. Desarrollo de mercado hacia la ciudad de Riohacha.	15	15	13	12	12	135.5

<b>2.</b>	<b>2010.</b> Desarrollo de mercado hacia la ciudad de Santa Marta.	15	14	12	11	13	129
<b>3.</b>	<b>2010.</b> Desarrollo de mercado hacia la ciudad de Maicao.	15	8	8	8	8	90.5
<b>4.</b>	<b>2010.</b> Desarrollo de mercado hacia la ciudad de Bosconia.	17	12	15	15	8	137
<b>5.</b>	<b>2010.</b> Desarrollo de mercado en la misma ciudad de Valledupar.	19	16	11	11	13	139

**Fuente:** base de datos de la investigación.

La tabla 3, ilustra que la mejor decisión en este escenario es la No.5, con 139 puntos, consistente en un desarrollo de mercado en la misma ciudad de Valledupar en el año 2010. corresponde a la  $P_1$  (presencia en el mercado).

Seguidamente se hace el mismo procedimiento para la  $P_2$  (política de rentabilidad), para la cual se plantea la siguiente tabla.

**Tabla 4. Evaluación de las acciones según los criterios (2010  $P_2$ )**

<b>No.</b>	<b>Política <math>P_2</math></b> <b>Mercados</b>	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>	<b>C5</b>	<b>Sumas ponderadas</b>
		<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	
<b>1.</b>	<b>2010.</b> Desarrollo de mercado hacia la ciudad de Riohacha.	14	16	13	13	12	142
<b>2.</b>	<b>2010.</b> Desarrollo de mercado hacia la ciudad de Santa Marta.	14	15	12	12	13	138
<b>3.</b>	<b>2010.</b> Desarrollo de mercado hacia la ciudad de Maicao.	14	8	6	6	6	98
<b>4.</b>	<b>2010.</b> Desarrollo de mercado hacia la ciudad de Bosconia.	16	10	15	10	6	125
<b>5.</b>	<b>2010.</b> Desarrollo en la misma ciudad de Valledupar.	18	16	12	14	15	161

**Fuente:** base de datos de la investigación.

La tabla 4, ilustra sobre la política de rentabilidad; donde la mejor decisión en este escenario es la No.5, con 161 puntos, consistente en un desarrollo de mercado en la misma ciudad de Valledupar en el año 2010.

Para facilitar una mejor comprensión de la información obtenida hasta ahora se plantea una síntesis de la clasificación del área geográfica según las políticas, puntuaciones y media general.

Lo anterior permite obtener los siguientes resultados:

**Tabla 5. Clasificación de los mercados según las políticas (puntuaciones y media general) 2005**

<b>POLÍTICAS 2005</b>	<b>Riohacha</b>	<b>Santa Marta</b>	<b>Maicao</b>	<b>Bosconia</b>	<b>Valledupar</b>
Presencia en el mercado	11.6 (2)	10 (3)	5.8 (5)	7.8 (4)	15 (1)
Política de rentabilidad	13 (2)	10 (3)	5.2 (5)	7.8 (4)	14.6 (1)
Media general	12.3 (2)	10 (3)	5.5 (5)	7.8 (4)	14.8 (1)
Desviación estándar	3.5	3.1	2.3	2.7	3.8

**Fuente:** base de datos de la investigación.

**Tabla 6. Clasificación de los mercados según las políticas (puntuaciones y media general) 2010**

<b>POLÍTICAS 2010</b>	<b>Riohacha</b>	<b>Santa Marta</b>	<b>Maicao</b>	<b>Bosconia</b>	<b>Valledupar</b>
Presencia en el mercado	13.4 (2)	13 (4)	9.4 (5)	13.4 (2)	14 (1)
Política de rentabilidad	13.6 (2)	13.2 (3)	8 (5)	11.4 (4)	15 (1)
Media general	13.5 (2)	13.1 (3)	8.7 (5)	12.4 (4)	14.5 (1)
Desviación estándar	3.6	3.6	2.9	3.5	3.8

**Fuente:** diseñado por el investigador.

Los resultados anteriores permiten la siguiente figura.





Se retroalimenta inicialmente de dos grandes decisiones de desarrollo de mercado, resultado del planteamiento prospectivo desarrollado en esta misma investigación; consistente en dos nuevas áreas geográficas para la empresa INTELCO de la ciudad de Valledupar.

En este sentido el análisis prospectivo le ofrece al plan estratégico las siguientes decisiones:

└ Desarrollo de mercado en el año 2005, en la misma ciudad de Valledupar.

└ Desarrollo de mercado en el año 2010, hacia la ciudad de Riohacha.

Estas dos decisiones, se hace necesario hacerlas acompañar de todo un proceso integral y estructural, que para este caso se ha denominado plan estratégico de desarrollo de mercados hacia nuevas áreas geográficas para la empresa INTELCO de la ciudad de Valledupar.

Por lo anterior se aprovecha toda la información obtenida del grupo de experto en planes de desarrollo de mercado, aplicado a la empresa INTELCO de Valledupar.

#### **4.1 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA (No.2)**

La encuesta (No.2) aplicada a experto en planes estratégico de desarrollo de mercado ofreció los siguientes resultados:

La pregunta uno, que busca conocer, si los expertos están de acuerdo en diseñar un plan de desarrollo de mercado para la empresa INTELCO, se obtiene el siguiente resultado.

**Tabla 7. Resultado pregunta uno (Encuesta No.2)**

<b>SI</b>	<b>10</b>
-----------	-----------

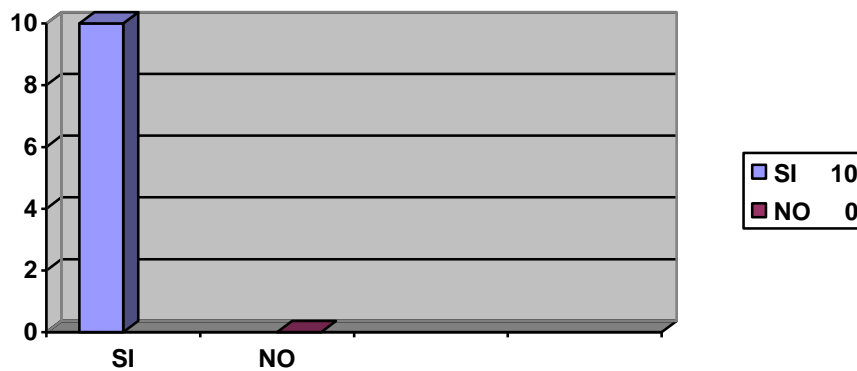
<b>NO</b>	<b>0</b>
-----------	----------

**Fuente:** archivos de la encuesta.

Lógicamente los expertos no se oponen al objeto de investigación, por el contrario acompañan el proceso aportando importantes ideas.

La anterior información permite diseñar la siguiente figura.

**Figura 5. Ilustración de repuesta uno de la encuesta (No.2)**



**Fuente:** resultado de la encuesta.

La figura muestra un respaldo del 100%, al diseño del plan estratégico de desarrollo de mercados para la empresa INTELCO de la ciudad de Valledupar.

La pregunta dos, sobre cual región geográfica o regiones de mercado debe desarrollarse INTELCO, generó la siguiente tabla.

**Tabla 8. Resultados de la pregunta dos de la encuesta (No.2)**

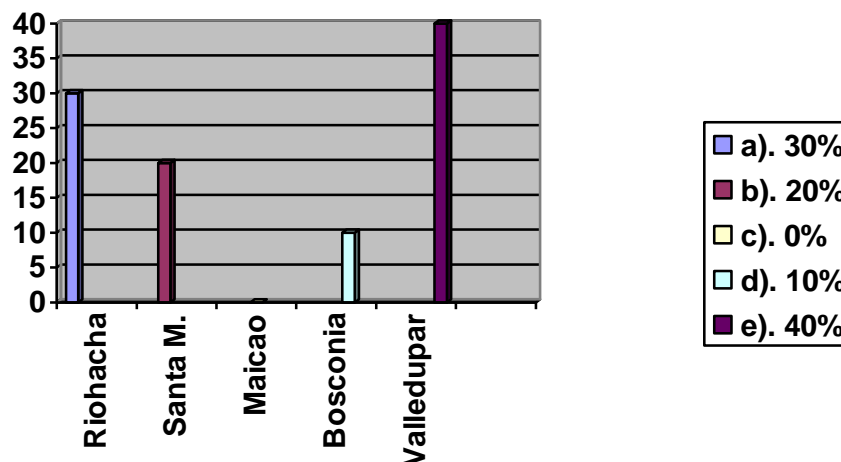
ÁREAS	%
-------	---

<b>GEOGRÁFICAS</b>	
a) Riohacha	<b>30</b>
b) Santa Marta	<b>20</b>
c) Maicao	<b>0</b>
d). Bosconia	<b>10</b>
e) Otro (Valledupar)	<b>40</b>

**Fuente:** base de datos de la investigación.

La tabla 8, permitió generar la siguiente figura.

**Figura 6. Ilustración de la pregunta dos de la encuesta (No.2)**



Fuente: resultados de la encuesta.

La figura 6, sigue ilustrando que Valledupar es la mejor área geográfica, para el nuevo desarrollo de mercado para la empresa INTELCO; la ciudad de Maicao es descartada dentro de las futuras áreas geográficas de mercado de la empresa. Santa Marta y Bosconia, mantienen un potencial del 20% y 10% respectivamente; además es importante resaltar, que el inciso e), otras áreas geográficas, mostró a Valledupar con un potencial del 40%, siendo otro elemento importante para la investigación, ya que mostró el mejor camino para el desarrollo de mercado de la empresa.

La pregunta 3, permitió establecer las siguientes actividades; las cuales se plantean en la siguiente tabla.

**Tabla 9. Actividades cruciales que debe desarrollar la empresa INTELCO**

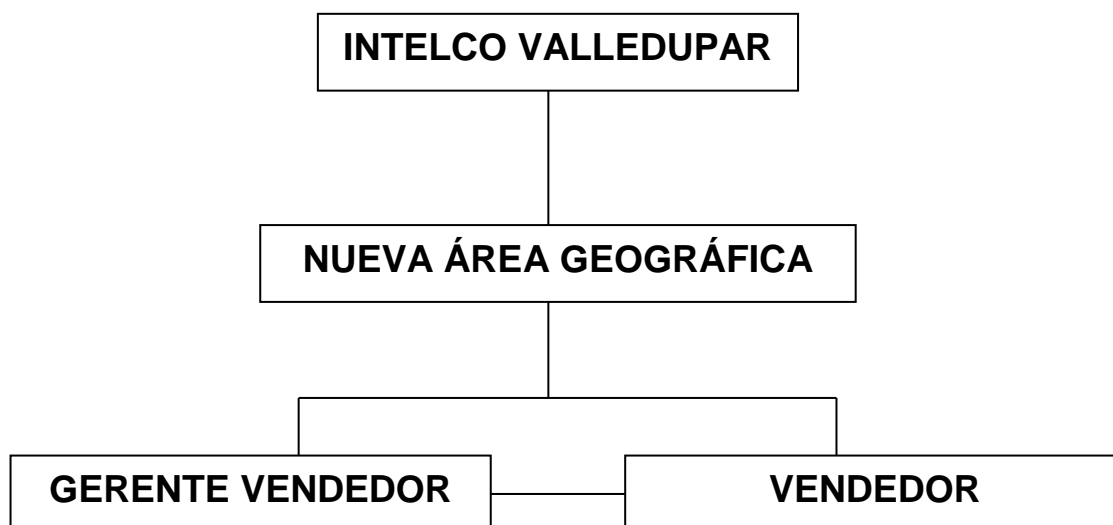
<input type="checkbox"/> Una imagen integral.
<input type="checkbox"/> Empoderamiento a los empleados.
<input type="checkbox"/> Análisis de mercado en el área geográfica elegida para el desarrollo de mercado.
<input type="checkbox"/> Alianzas estratégicas.
<input type="checkbox"/> Identificar bien las necesidades de la región, conocer la ventaja de INTELCO, y ponerla en práctica.
<input type="checkbox"/> Punto con acceso de parqueo.
<input type="checkbox"/> Un departamento de servicio completo e independiente.
<input type="checkbox"/> La disponibilidad de los recursos humanos y financieros que permita el desarrollo de la nueva área de mercado.
<input type="checkbox"/> Estudio de mercado del área seleccionada.

**Fuente:** base de dato de la investigación.

La tabla 9, ofrece un ramillete de decisiones, que son actividades cruciales, y sobre todo que deben realizarse extraordinariamente bien en el proceso de desarrollo de mercado que debe realizar la empresa INTELCO.

La pregunta cuatro de la encuesta (No.2) permitió la siguiente estructura organizacional.

**Figura 7. Organigrama propuesto en la nueva área geográfica**



**Fuente:** diseñado por el investigador.

Se recomienda iniciar el punto de la ciudad de Valledupar con dos funcionarios, apoyado de la infraestructura que tiene INTELCO en la oficina principal. A medida que se va iniciando la demanda de los productos el Gerente principal vaya nombrando el recurso humano para atender las áreas de recarga, suministro, equipos. Los servicios de mantenimiento y otros frentes de la cadena productiva se cubrirán con el recurso humano de la oficina central.

La pregunta cinco de la encuesta (No.2) ofrece las siguientes propuesta. Las cuales se plantea en la siguiente tabla.

**Tabla 10. Propuestas concretas de mejoramiento del plan de desarrollo de mercado**

<p>)] Hacer alianzas estratégicas con los gremios, gobierno, bancos y empleados para la comercialización de los equipos.</p>
<p>)] Preparar a dos empleados que inicien el proceso en la nueva área geográfica.</p>
<p>)] Buscar un convenio Institucional con la nueva área geográfica.</p>
<p>)] Buscar un aliado estratégico en la nueva área geográfica.</p>
<p>)] Buscar un administrador que le guste el cargo, que conozca de computadores, con actitud positiva y con espíritu de competitividad. Comprometido a dar un buen producto, a tiempo, con precios justo y créditos seguros. También se necesita un equipo de colaboradores</p>

(asesores comerciales, técnicos, vendedores) capaces de innovar, y satisfacer las necesidades del cliente.

} Buena publicidad en el área geográfica, siempre innovar, cuidar los clientes, dejar siempre una buena imagen.

Una idea de innovar; consiste en comprar paquetes completos – programas (contable- costos- para cooperativas comerciales) e instalarlos y darles asesorías.

**Fuente:** base de dato de la investigación.

De esta manera los expertos en desarrollo de mercado han ofrecido las herramientas fundamentales para iniciar el proceso de desarrollo de mercado hacia nuevas áreas geográficas en la empresa INTELCO de la ciudad de Valledupar.

#### **4.2 MODELO DEL PROCESO DE EJECUCIÓN DE ESTRATEGIA**

Consistente en un proceso permanente de retroalimentación; se destacan tres importantes pasos que son:

- } Formulación de estrategias
- } Ejecución de estrategias
- } Evaluación de estrategias.

En este sentido, al definir el desarrollo de mercado en la empresa INTELCO, se está formulando la estrategias para la empresa. Al identificar varias áreas geográficas de futuro nichos de mercado se están formulando estrategias concretas. En la formulación de estrategias se utilizó un equipos de expertos, con excelentes destrezas conceptuales, integradoras y analíticas

La evaluación de la estrategia, se desarrolla al desarrollar el planteamiento prospectivo, constituyéndose en una excelente herramienta para tomar la mejor decisión.

A medida que suceden cambios internos y externos en un empresa, las estrategias mejor formuladas y ejecutadas se vuelven obsoletas.

Por ello es imperativo que la alta gerencia en forma sistemática revise, evalúe y controle la ejecución de estrategias.

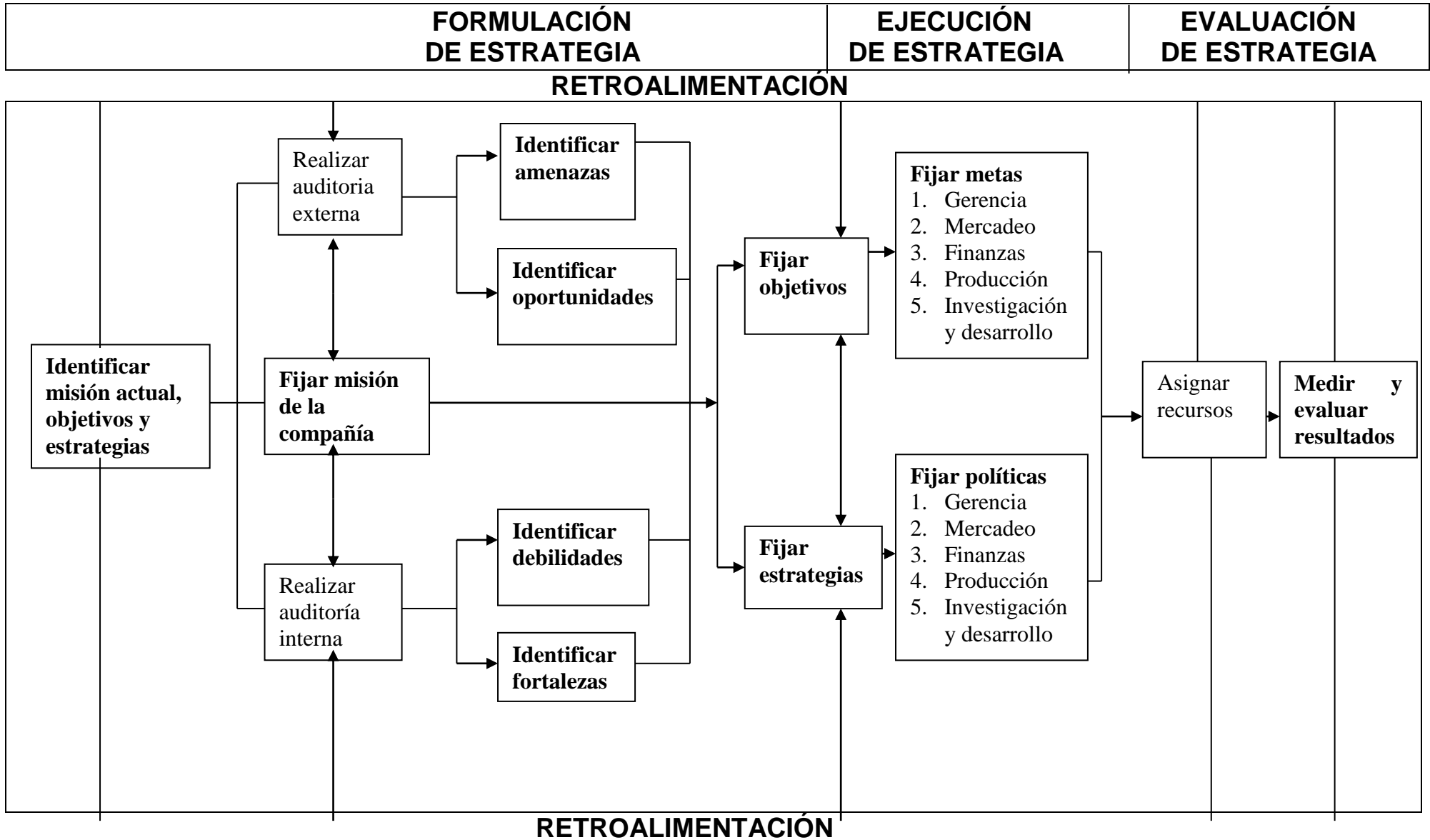
Siendo así, el fundamento principal de una evaluación de estrategias es la información de retroalimentación oportuna y adecuada. La evaluación estratégica es de importancia para garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

La ejecución de estrategias es una función inherente del recurso de la empresa, involucra a todos los niveles jerárquicos; quienes desarrollan la parte operativa o la acción del plan estratégico. La ejecución de estrategias necesita habilidades específicas en cuanto a motivación y administración de personal. De aquí la importancia de alimentar el plan estratégico de un manual de funciones que permita desarrollar de una mejor manera la ejecución de las estrategias.

De esta manera, en la concepción del plan estratégico de INTELCO, se identifica la misión actual, sus objetivos y estrategias; se han desarrollado auditorías externas y internas, identificando oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas. Se han fijado metas y objetivos, asignación de recursos y corresponde a la alta gerencia medir y evaluar los resultados a medida que se ejecute el plan.

Para una mayor ilustración, en la interpretación de este modelo, aplicado al plan estratégico de INTELCO, se presenta la siguiente figura.

**Figura 8. Modelo del proceso de ejecución de estrategias**



**Fuente:** Fred. R. David. La gerencia estratégica. Legis fondo editorial. Bogotá. 1994. P.229.



### 4.3 ETAPA DE DESCENTRALIZACIÓN FUNCIONAL

El gerente de servicio de la empresa INTELCO, de la ciudad de Valledupar, delega en dos funcionarios de la organización el proceso de iniciación en la nueva área geográfica.

El desarrollo del plan implica, generar procesos de crecimiento en la nueva área, que la unidad descentralizada poco a poco cobre autonomía en su funcionamiento y dependa directamente del gerente asignado en la nueva área geográfica.

Se amplían la gama de equipos de comercialización, distribución y suministro de materias primas, la prestación del servicio debe ir construyendo la imagen y el prestigio de la empresa.

La nueva área geográfica, o región semiautónomas establecen su propia fuerza de ventas y su propia capacidad para generar recursos.

Lógicamente, que toda la tecnología y acumulado de experiencia que tiene INTELCO, en la ciudad de Valledupar, se pone al servicio de garantizar el éxito de la nueva área geográfica.

### 4.4 PRESUPUESTO

Estas cifras son manejadas por los accionistas propietarios de la empresa INTELCO de la ciudad de Valledupar. Sin embargo exige unas condiciones mínimas de inversión como las siguientes:

**Tabla 11. Condiciones mínimas de inversión**

<b>DETALLE (año 2005)</b>	<b>COSTOS (mes)</b>
Gerente vendedor	\$450.000
Técnico vendedor	\$450.000
Arriendo local	\$400.000
Servicios públicos	\$300.000
Derecho a Vigilancia privada	\$ 50.000
Otros costos	\$150.000
Total costo Mes	\$1.800.000

**Fuente:** diseñado por el investigador.

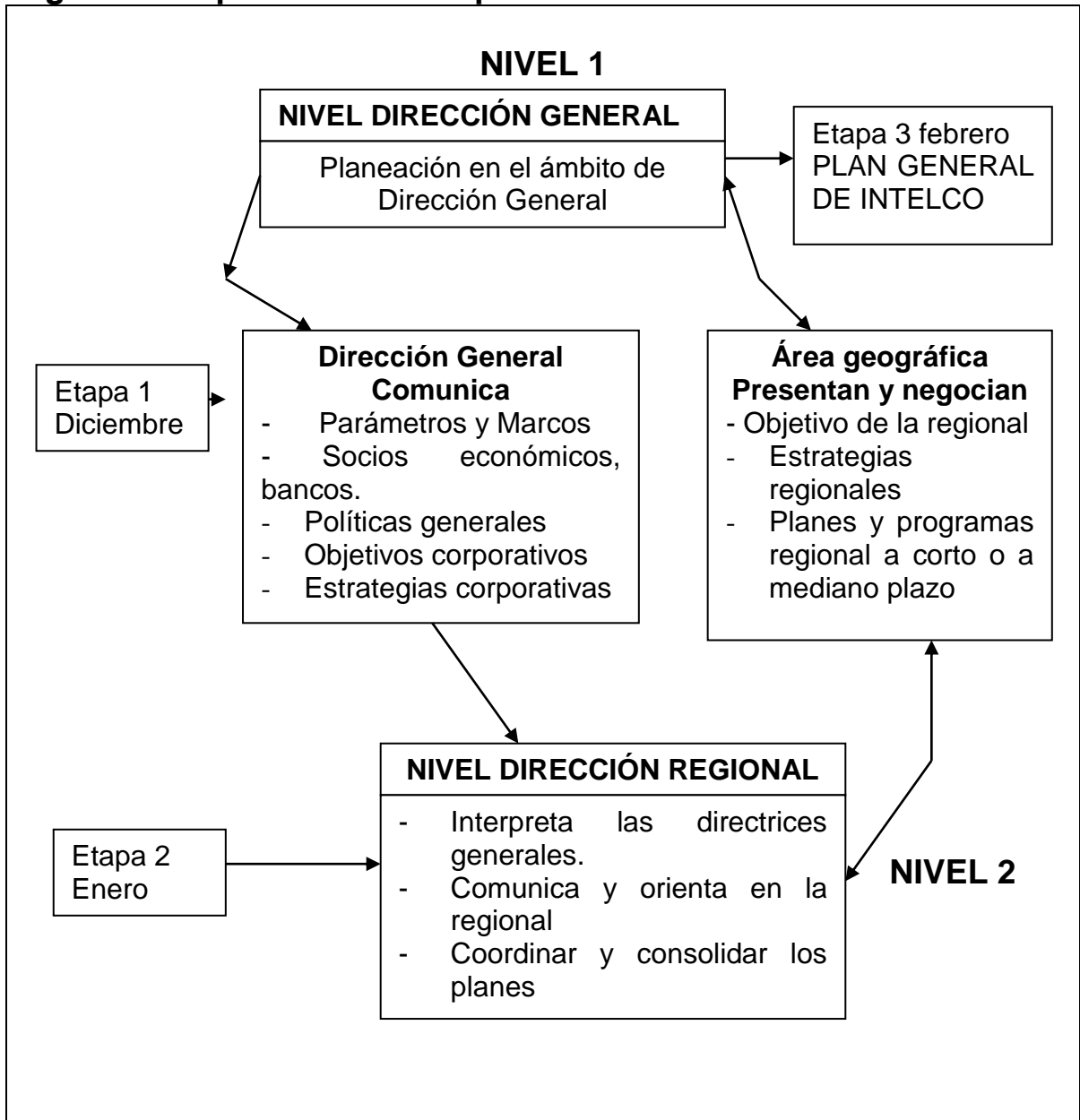
#### **4.5 ETAPAS DEL CICLO DE PLANEACIÓN EN INTELCO**

Pretende ofrecer unas herramientas de planeación, que sirvan de guía en el proceso de desarrollo de mercado, de entendimiento entre las nuevas áreas geográficas y la entidad central en la ciudad de Valledupar.

Para lo anterior se adoptan dos niveles denominados nivel 1, y nivel 2; además cuenta con tres etapas desarrolladas en todo el ciclo de planeación.

Siendo así, Para ofrecer una mayor ilustración se presenta la siguiente figura.

**Figura 9. Etapas del ciclo de planeación de INTELCO**



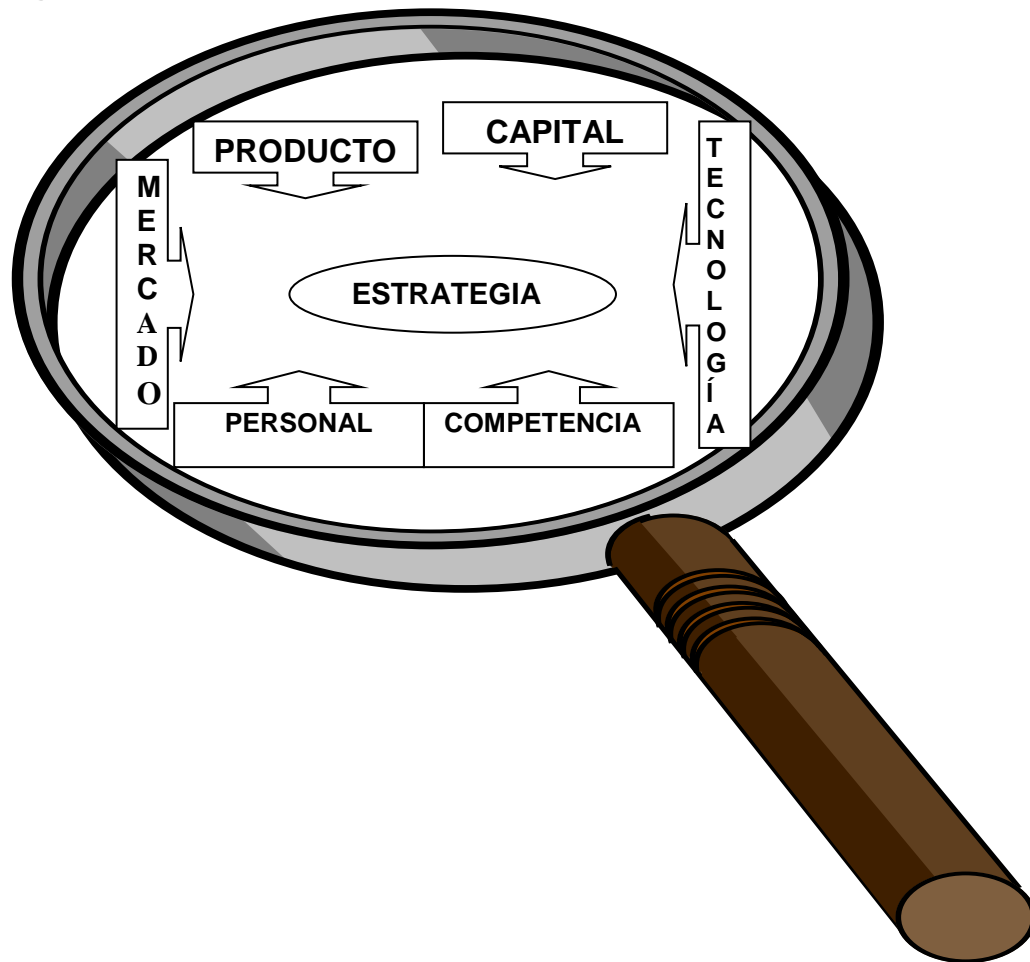
**Fuente:** ajustado de Enrique Ogliastri. Manual de planeación estratégica.1997. p. 253.

Con la figura 9, queda claro que el nivel 1, en la dirección de la empresa lo sigue ejerciendo INTELCO en la ciudad de Valledupar; las demás áreas geográficas se encuentran ubicadas en el nivel 2 de la estructura de la empresa.

#### 4.6 FACTORES DE SUPERVIVENCIA

La empresa INTELCO, asume como factores de supervivencia, el personal, el producto, el mercado, la tecnología, el capital, el mercado y la competencia. Para una mayor comprensión plantea la siguiente figura.

**Figura 10. Factores de supervivencia de la empresa INTELCO**



**Fuente:** ajustado por el investigador.

La figura 10, ilustra sobre la necesidad que el gerente general de la empresa esté muy atento a los factores de supervivencia de la empresa INTELCO.

De esta manera, se insiste en que la empresa debe diversificar sus productos, ya que una empresa que no diversifica, nace, crece, se

estanca y muere con su único producto. Cualquier cambio inesperado de la demanda amenaza la supervivencia de la empresa; pero la imaginación y el ingenio del recurso humano deben sortear y administrar el arte de la supervivencia.

Todas las herramientas anteriores se constituyen en el plan estratégico de desarrollo de mercado, de nuevas áreas geográficas para la empresa INTELCO de la ciudad de Valledupar.

#### **4.7 MANUAL DE FUNCIONES**

Para el desarrollo del plan estratégico se hizo necesario la operatividad del recurso humano; siendo necesario resolver la ausencia de un manual de funciones en la empresa INTELCO de la ciudad de Valledupar.

Inicialmente, se aprovecha toda la información ofrecida por la encuesta (No.1) y se tabula todos los datos para facilitarle a la empresa una herramienta complementaria, ya que lo valioso de la información la hace aprovechable para tomar decisiones al interior de la empresa.

**4.7.1 Tabulación y análisis de los resultados (encuesta No.1).** Se pretende ofrecer de la mejor manera posible, los resultados obtenidos en la encuesta (No.1), por lo anterior se presenta la siguiente tabla.

**Tabla 12. Resultados de la pregunta uno de la encuesta (No.1)**

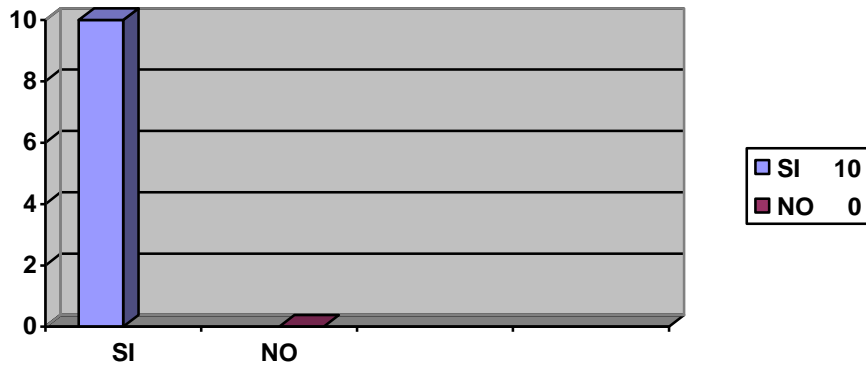
<b>SI</b>	10
<b>NO</b>	0

**Fuente:** resultado de la encuesta.

La tabla 12, referente a si los empleados están de acuerdo en diseñar y aplicar un manual de funciones en la empresa INTELCO de la ciudad de Valledupar, manifiesta un respaldo del 100% al diseño y aplicación del manual de funciones.

Para mayor ilustración se presenta la siguiente figura.

**Figura 11. Ilustración de la pregunta uno de la encuesta (No.1)**



**Fuente:** resultado de la encuesta.

La figura 11, muestra que el 100% de los empleados está de acuerdo en diseñar y aplicar un manual de funciones en la empresa INTELCO de la ciudad de Valledupar, siendo fundamental que el recurso humano manifieste esta disposición de respaldo al manual de funciones, ya que para la aplicación del mismo, depende de su colaboración activa en todo el proceso. Esta respuesta permite la viabilidad del diseño y aplicación del manual de funciones.

Con respecto a la segunda pregunta, que si el manual de funciones permite aprovechar mejor el tiempo y una mejor coordinación en la ejecución de la actividad laboral. Se presentó los siguientes resultados.

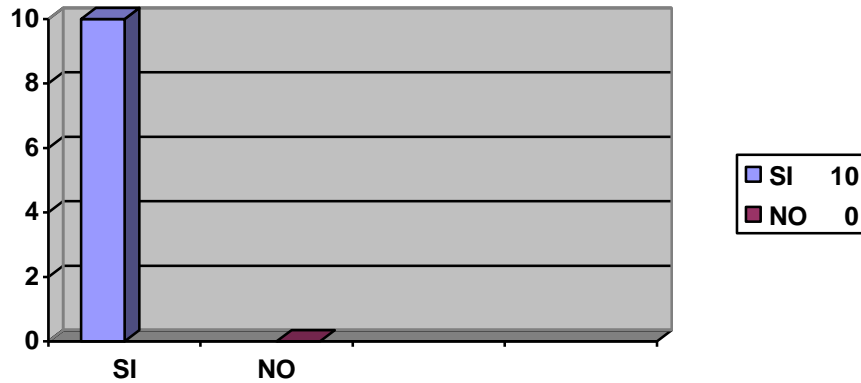
**Tabla 13. Resultados de la segunda pregunta de la encuesta (No1)**

<b>SI</b>	<b>10</b>
<b>NO</b>	<b>0</b>

**Fuente:** resultado de la encuesta.

La tabla 13, manifiesta que el 100% de los empleados de INTELCO, cree que con el diseño y aplicación del manual de funciones se aproveche mejor el tiempo y se genera una mejor coordinación en la ejecución de la actividad laboral. Por lo anterior se generó la siguiente figura.

**Figura 12. Resultado de la pregunta dos de la encuesta (No.1)**



**Fuente:** resultado de la encuesta.

La figura 12, muestra que el 100% de los empleados sigue creyendo que el manual de funciones resuelve problemas de mejor aprovechamiento del tiempo y una mejor coordinación de la actividad laboral.

En la tercera pregunta se obtuvieron las siguientes recomendaciones para el manual de funciones de la empresa INTELCO.

**Tabla 14. Recomendaciones obtenidas en la tercera pregunta de la encuesta. (No.1)**

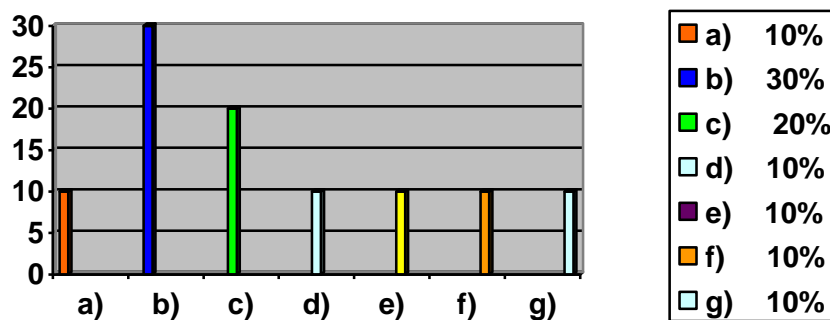
<b>a)</b> Tener en cuenta la filosofía, la misión y la visión.
<b>b)</b> Organización.
<b>c)</b> Que se organice y conozca por parte de cada miembro de la empresa la función y su labor dentro de la misma.
<b>d)</b> De que todas y cada unas de las trabajadoras sepan de cada uno de los cargos para así apoyarse unas a las otras.

<b>Continuación de la tabla 14</b>
<b>e)</b> Asignar a cada persona lo que le toca en su trabajo. Si una persona está en atención al cliente porque tiene que ir ha hacer vueltas por fuera como son: mandados, cobranzas; habiendo un mensajero.
<b>f)</b> Recomienda un poco más de atenciones al cliente y organización con los trabajadores de INTELCO.
<b>g)</b> Hacer un estudio minucioso de los procesos ha seguir en cada una de las áreas de la empresa.

**Fuente:** resultado de la encuesta.

Basándose en los resultados anteriores se diseño la siguiente figura.

**Figura 13. Ilustración sobre la tercera pregunta de la encuesta (No.1)**



**Fuente:** resultado de la encuesta.

La figura 13, ilustra que la recomendación b), se manifestó en un 30%, la cual conduce a una mayor organización en el diseño y aplicación del manual de funciones en la empresa INTELCO; la recomendación c) se manifestó en un 20% que insiste en que se organice y conozca por parte de cada miembro de la empresa la función y su labor dentro de la misma. Las demás recomendaciones se manifestaron en un 10% cada una.



Estas recomendaciones, fueron fundamentales en el diseño y aplicación del manual de funciones, y deben ser analizadas por todo el recurso humano, para buscar un mejor entendimiento en los diferentes punto de vista de cada uno de los empleados. Se considera una información de mucho valor, que debe reposar en la base de dato de la empresa, por que puede servir para resolver otra clase de conflictos administrativo en el proceso evolutivo de la organización.

La cuarta pregunta de la encuesta planteó las siguientes tareas, deberes y responsabilidades.

**Tabla 15. Respuesta a la cuarta pregunta de la encuesta (No.1)**

<b>a)</b> Gerente de servicios.
<b>b)</b> Contador público.
<b>c)</b> Directora comercial: tiene como objetivo el diseño de promociones, estudios de mercado, asesoría a los agentes vendedores, atención al cliente, estrategias de mercado.
<b>d)</b> Atención al cliente y suministro.
<b>e)</b> Manejar la base de datos, llevar facturas a clientes y hacer consignaciones.
<b>f)</b> Tareas: sacar la máquina vibradora y colocarla a calentar el agua, mantener mi departamento limpio y pasar la plata y el kárdex todas las noches. Deber: llegar temprano. Responsabilidades: atender excelente a los clientes.
<b>g)</b> Coordinar los procesos de soporte y solución técnica.
<b>h).</b> Auxiliar contable, cajera, facturación.
<b>i)</b> Agente vendedor.
<b>j)</b> Técnico.

**Fuente:** resultado de la encuesta.

La tabla 15, ilustra sobre las tareas, responsabilidades y deberes de 10 cargos en la empresa, siendo una información valiosa para el proceso del diseño y aplicación del manual de funciones.

La quinta pregunta generó la siguiente tabla.

**Tabla 16. Resultado de la quinta pregunta (Encuesta No.1)**

CARGO	EXPERIENCIA	%			
		0 -1	1 - 2	2- 5	5- 12
a) Gerente de servicio	12 años				
b) Contador público.	12 años				
c) Directora comercial.	2 meses				
d) Auxiliar contable.	1 año y siete meses				
e) Coordinador de los procesos de soporte y solución técnica.	2 semanas				
f) Atención al cliente.	1 año y seis meses				
g) Secretaria General.	2 meses				
h) Atención al cliente y suministro.	2 meses				
i) Agente vendedor.	2 meses				
j) Técnico.	2 meses				
<b>Porcentajes</b>		60%	20%	0%	20%

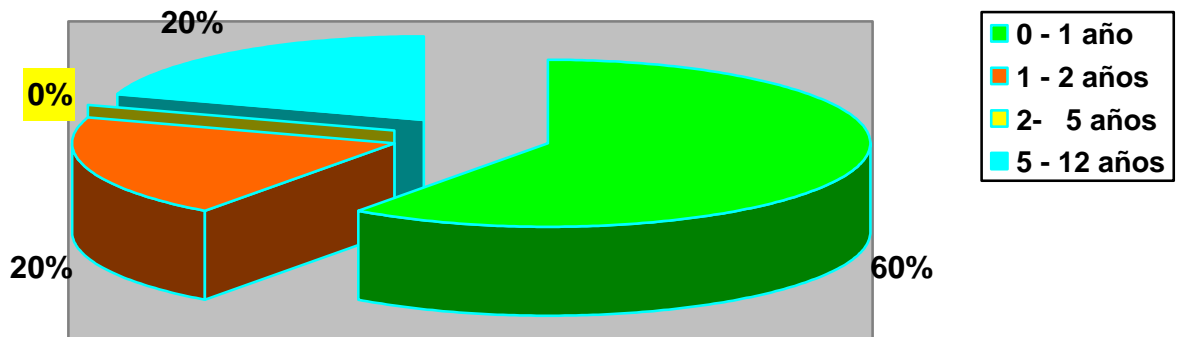
**Fuente:** resultado de la encuesta.

La tabla 16, ilustra sobre la experiencia del recurso humano en la empresa, donde el 60% del personal está ubicado en una escala porcentual de 0 a 1 año; un 20% en una escala de 1 a 2 años y un 20% en una escala de 5 a 12 años. En la escala de 2 a 5 años no se encontró ningún grupo de empleados.

De lo anterior, se puede precisar que la empresa INTELCO cuenta con fuerza laboral joven, renovada, con un promisorio futuro para afrontar las nuevas exigencias del mercado.

Esta tabla, para facilitar un mejor entendimiento de la misma, generó la siguiente figura.

**Figura 14. Ilustración de la quinta pregunta de la encuesta (No.1)**



**Fuente:** resultado de la encuesta.

La figura 14, ilustra porcentualmente sobre la respuesta planteada en la quinta pregunta de la encuesta, recogida en la tabla anterior.

La pregunta seis generó la siguiente tabla.

**Tabla 17. Resultado de la pregunta seis de la encuesta (No.1)**

a) Ingeniero de sistema, tecnólogo en electrónica.
b) Ingeniero de sistema, seminario taller en ventas y mercadeo.
c) Contador público.
d) Secretariado ejecutivo sistematizado, curso intensivo de inglés. I, II, III, IV.
e) Administración financiera y de sistemas, contabilidad.
f) Tecnología en electrónica industrial.

<b>Continuación de la tabla 17</b>
<b>g) Asistente en mercadeo y negocios internacionales.</b>
<b>h) Carrera intermedia de mercadeo y venta sistematizada.</b>

**Fuente:** resultado de la encuesta.

La tabla 17, muestra un recurso humano bien calificado, muchos profesionales hacen parte de éste importante equipo de trabajo, tienen todo el personal humano necesario para competir en el mercado y estar a tono con los nuevos retos que trae la competencia en el ámbito mundial.

Los anteriores resultados permitieron conocer todos los factores ambientales de la empresa INTELCO de la ciudad de Valledupar, permitiendo acometer de una mejor manera el diseño y aplicación del manual de funciones en la empresa.

Siendo así, se cuentan con las herramientas necesarias para el diseño y aplicación del manual de funciones, se insiste en ofrecerle un excelente servicio al cliente como eje central del propósito del manual de funciones. La calidad humana y el profesionalismo que tiene el recurso humano de INTELCO, son factores que posibilitan que el manual de funciones interprete la misión y la visión de la empresa.

De esta manera se concluyen todos los factores necesarios, para acometer el manual de funciones en la empresa INTELCO de la ciudad de Valledupar.

**4.7.2 Perfil de atención al cliente.** Se intenta ofrecer un perfil donde “el cliente es el activo más importante de la empresa”, interpretando el propósito de la misión de la empresa INTELCO de la ciudad de Valledupar.

En este sentido Ron Willingham manifiesta: “¡Escúchame! Soy tu cliente. Tengo mucho dinero y necesito gastarlo en algo. Si usted me trata bien y me complace, con mucho gusto gastaré mi dinero en su

negocio. Así es, yo me encargaré de que reciba una buena retribución y de que su empresa prospere”<sup>17</sup>.

El mismo autor ofrece los siguientes comentarios sobre el cliente que quiere gastar su dinero:

“Nada de eso, lo único que pido es que es que si voy a un lugar o llamo por teléfono haya personas que:

Me **reciban** bien y me hagan sentir cómodo.

Me **valoren** y me hagan sentir que soy importante.

Me **pregunten** en qué pueden servirme.

Me **escuchen** y comprendan mis necesidades.

Me **ayuden** a obtener lo que quiero o a resolver mi problema.

Me **inviten** a volver y me hagan saber que siempre seré bienvenido”<sup>18</sup>.

Al respecto se trae algunas frases célebres, que sirven de consejos prácticos para brindar a los clientes un servicio de primera:

📖 “¡Resuelva mis problemas y le seré fiel toda la vida!”

📖 “¡Sus oportunidades serán infinitas si me complace!”

📖 “¡Estudie conmigo las posibles soluciones!”

📖 “¡Tómese el tiempo necesario para entender qué ocasionó mi problema!”

📖 “¡Trate de entender mi problema desde mi punto de vista!”

📖 “¡Dígame que siempre seré bienvenido!”

📖 “¡Ayúdeme a obtener lo que quiero!”

📖 “¡Por favor, escúchame y entiéndame!”

📖 “¡Averigüe lo que quiero!”

---

<sup>17</sup> WILLINGHAM, Ron. ¡Escúchame! Soy tu cliente. Prentice hall. México. 1996. P. vii.

<sup>18</sup> Ibid., P. viii.

📖 “¡Hágame saber por qué piensa usted que soy importante!”

📖 “¡Haga que me sienta cómodo y a gusto!”.

Todas estas frases hacen parte integral del manual de funciones; pero es el recurso humano de la empresa INTELCO de la ciudad de Valledupar los que deben aplicarlas y desarrollarlas para cumplir con su misión y poder desarrollar el plan estratégico planteado en esta investigación de una mejor manera .

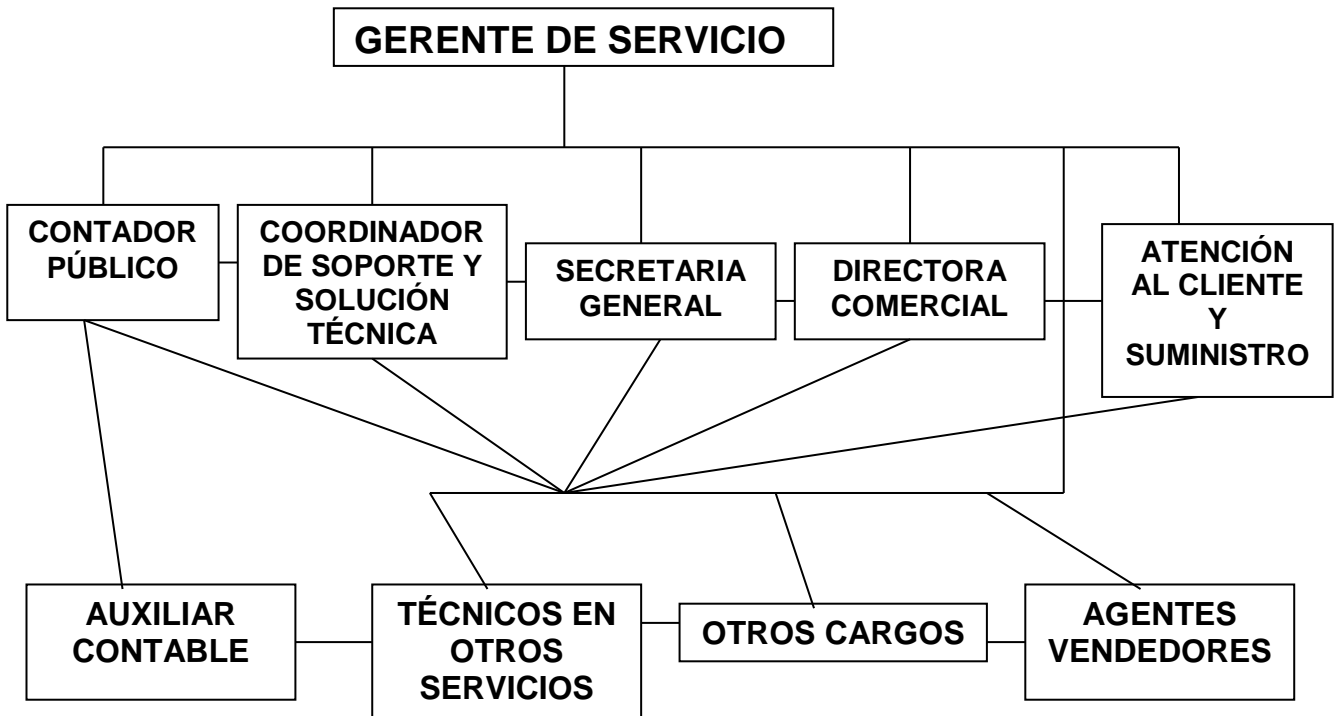
De esta manera se inicia la descripción de los diferentes puesto de trabajos.

**4.7.3 Organigrama de la empresa INTELCO.** Para facilitar la comprensión del manual de funciones se presenta una ilustración de la estructura orgánica de la empresa.

Lo anterior se hace necesario por que el empleado interpreta con más facilidad el nivel de autoridad dentro de la empresa.

El siguiente organigrama interpreta la situación actual de la empresa INTELCO de la ciudad de Valledupar.

**Figura 15. Organigrama de INTELCO**



**Fuente:** diseñado por el investigador.

#### **4.7.4 Gerente de servicio:**

**Objetivos:** es la persona encargada de la gestión y relaciones con cada uno de los departamentos administrativo y la prestación de un excelente servicio a los clientes.

**Responsabilidad:** es el representante legal de la empresa INTELCO.

**Deberes:** el Gerente de INTELCO tiene a su cargo las siguientes áreas y deberes, tales como:

- ┌ Administración.
- ┌ Ventas, comercialización, distribución de equipos, arrendamiento y suministros.
- ┌ Contabilidad y cartera.

- }] El cumplimiento de la misión, visión, objetivos y demás propósitos de la organización.
- }] La aplicación y ajuste permanente del manual de funciones.
- }] Determinar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
- }] Fijar prioridades para estas actividades.
- }] Desarrollar una estructura organizacional idónea para llevar a cabo los procesos y las líneas de servicios.
- }] Distribución y frecuencia del trabajo.
- }] Define los puestos de trabajo y el número requerido de personal.
- }] Desarrolla una participación responsable entre los trabajadores.
- }] Otras inherentes al cargo.

**Jefe inmediato:** no tiene.

#### **4.7.5 Contador público:**

**Objetivo:** es el encargado de suministrar oportuna, clara y razonablemente los informes financieros al Gerente y personas que lo requieran; velar porque las normas legales se cumplan, vigilar todas las operaciones y transacciones de la empresa.

**Responsabilidad:** el contador es responsable por los registros contables y su oportuna presentación ante el Gerente y personas que lo requieran.

**Deberes:** los deberes del contador de la empresa INTELCO son:

- }] Ejercer la autoridad ante sus subalternos haciendo que cada uno cumpla con el plan de trabajo asignado.



- }] Velar porque todos los movimientos mercantiles queden registrados oportunamente.
- }] Establecer el sistema contable más adecuado.
- }] Elaborar los estados, informes y análisis financieros oportunamente, con claridad y razonabilidad.
- }] Mantener la contabilidad al día.
- }] Exigir y hacer que los libros auxiliares en todo momento estén cuadradas y en especial siempre que presente balance.
- }] Aprobar y firmar los comprobantes de diarios.
- }] Revisar y firmar el pago de nóminas a los empleados.
- }] Aprobar y firmar las conciliaciones bancarias debidamente investigadas y cotejadas.
- }] Preparar oportunamente los informe para el Estado y demás entidades oficiales, tales como: retención en la fuente, declaración de impuesto municipales, la declaración de renta y patrimonio y el pago del impuesto del valor agregado (IVA).
- }] Solicitar, elaborar y presentar oportunamente cada año el formulario para renovar el registro mercantil en la Cámara de Comercio.
- }] Disponer de un archivo general organizado para salvaguardar los documentos de la empresa y mantenerlos ordenados; creando su respectiva base de datos.
- }] Otras inherentes al cargo, y demás que le asigne el Gerente.

**Jefe inmediato:** el Gerente.

#### 4.7.6 Auxiliar de contabilidad:

**Objetivos:** los objetivos del auxiliar son los de mantener todos los registros auxiliares al día.

**Responsabilidad:** este auxiliar debe responder ante el contador por todas las labores asignadas y consultar en caso de dudas acerca de cualquier situación que se presente.

**Deberes:** sus deberes son:

] Asentar diariamente en orden cronológico las transacciones que sucedan en la empresa, teniendo especial cuidado en:

- Fecha.
- Nombre del cliente.
- Valor.
- Documento o soportes de sustentación.

] Responder por la correcta y oportuna liquidación de la nómina.

] Cerciorarse del programa que se va a utilizar antes de comenzar los respectivos asientos.

] Reclamar diariamente todos los documentos que deban asentarse.

] Programar con anticipación la utilización de los equipos (computador, máquina) con el fin de evitar pérdidas de tiempo.

] Llevar registros de Activos Fijos de acuerdo a las normas que se han fijado en el manual de instrucciones “para estos activos”.

] Hacer todos los informes que solicite el Contador.

- Mantener el archivo adecuadamente de acuerdo a las normas generales sobre la materia.
- Llevar caja, facturación y atender proveedores.
- Recibir todos los ingresos de la compañía y elaborar un recibo de caja por cada ingreso.
- Otras inherentes al cargo y demás que le asigne el Contador.

**Jefe inmediato:** el Contador.

#### **4.7.7 Secretaria general**

**Objetivos:** la Secretaria General desempeña un papel importante en la organización empresarial, ésta asesora al Gerente en la correspondencia, en saber distinguir entre las llamadas telefónicas urgentes y las de rutina. Debe tener una formación amplia para poder desempeñar con eficiencia este cargo.

**Responsabilidad:** la Secretaria debe ser una persona discreta, ya que ella tiene conocimiento de transacciones importantísimas y de hecho pueden afectar o beneficiar grandemente a la Compañía.

**Deberes:** los principales deberes de la Secretaria General son:

- Ser rápida en las labores encomendadas por el Gerente.
- Estar atenta a los requerimientos profesionales del Gerente.
- Mantener informado al Gerente acerca de los asuntos pertinentes a la empresa, así como las peticiones de los trabajadores.
- Ser amable con los clientes y visitantes de la compañía, ya que esto redundará en beneficio para la organización.

}] Debe abrir la correspondencia y colocarle un sello de radicada y enviarla a los interesados. A los cheques en esta correspondencia se les debe colocar un sello de “Endoso Restrictivo” y elaborar una relación de éstos.

}] Maneja la base de datos, entrega facturas a clientes, hace consignaciones.

}] Manejar llaves de todas las dependencias.

}] Velar porque el archivo de personal esté al día.

}] Dar aviso a la sección de liquidación de nómina y al ISS de los cambios de salarios de los trabajadores.

}] Otras funciones de una Secretaria de personal.

}] Otras inherentes al cargo y demás que le asigne el Gerente.

**Jefe inmediato:** el Gerente.

#### **4.7.8 Directora comercial:**

**Objetivos:** la finalidad principal de este cargo, es la de buscar mercado para los productos y servicios de acuerdo a los canales de distribución establecidos y el de coordinar y hacer el presupuesto de ventas y servicios de común acuerdo con los demás agentes vendedores y del Gerente.

**Responsabilidad:** la Directora Comercial responde ante el Gerente por la existencia de los clientes a los cuales se les despacha mercancías y se les prestan servicios.

**Deberes:** sus deberes son:

}] Hacer presupuestos de ventas en concordancia con el Gerente y demás vendedores.

- }] Tratar de impulsar las ventas presentando nuevos modelos y gestionando ante el Gerente acertadas políticas de descuentos.
- }] Coordinar con los agentes vendedores las políticas de ventas.
  
- }] Hacer estudios de mercadeo para colocar acertadamente los productos de la compañía.
  
- }] Colaborar con la Secretaria General para obtener el cobro de las cuentas.
  
- }] Investigar mercadeos posibles a los productos y servicios de la compañía.
  
- }] Visitar a los clientes e informar a la Gerencia sobre el comportamiento de los agentes de ventas y avisar cualquier anomalía.
  
- }] Atención excelente al cliente, nuevos diseños de promociones y estrategias de mercadeo.
  
- }] Conocer todo el funcionamiento de la empresa.
  
- }] Saber el manejo de los equipos que se venden en la empresa.
  
- }] Retener los clientes con que la empresa cuenta.
- }] Otras inherentes al cargo y demás que les asigne el Gerente.

**Jefe inmediato:** el Gerente.

#### **4.7.9 Agentes vendedores:**

**Objetivos:** la finalidad de los agentes vendedores de la empresa INTELCO de la ciudad de Valledupar es facilitar a la administración la comercialización y distribución de equipos y suministros para computación; garantizando un excelente servicio al cliente.

**Responsabilidad:** los agentes deben responder ante el Gerente o ante la directora comercial por los programas de ventas que hagan de los productos y servicios de la compañía.

**Deberes:** sus deberes son:

- ] Elaborar en unión con el gerente y la directora comercial, el presupuesto de ventas.
- ] Coordinar con la directora comercial, las zonas de comercialización y distribución de equipos y suministro para computación.
- ] Hacer los cobros a los clientes encomendados, expedirles recibos provisionales y entregar o enviar por correo dichas remesas.
- ] Hacerse responsable del dinero recibido de los clientes.
- ] Auspiciar el cobro de cuentas a clientes por los métodos más convincentes e informar rápidamente a la Gerencia sobre quiebra o insolvencia de algún cliente.
- ] Visitar a los clientes periódicamente en la zona asignada y en caso de tomar pedidos llenar todos los espacios anotando claramente:
  - El nombre completo del cliente o negocio.
  - La dirección exacta de ubicación.
  - La cédula o Nit. correspondiente.
  - Las condiciones de pago.
  - Las referencias comerciales en caso de ser clientes nuevos.
  - Las demás informaciones que contienen los talonarios de pedidos.

- Aceptar las devoluciones de los clientes, siempre y cuando sean razonables.

**Jefe inmediato:** el Gerente.

#### **4.7.10 Coordinador de los procesos de soporte y solución técnica:**

**Objetivos:** satisfacer las necesidades de los clientes, darle solución a los problemas o dificultades que presenten los equipos, prestar asesoría a los clientes en el manejo y cuidado de los mismos.

**Responsabilidad:** coordinar y desarrollar los procesos de soporte y solución técnica de los equipos de computación y afines.

**Deberes:** sus deberes son:

-  Reparar los equipos en el tiempo estipulado.
-  Controlar la entrada y salida de herramientas y repuestos de la empresa.
-  Elaborar programación mensual de mantenimiento a los técnicos que trabajan por zona.
-  Prestar un excelente servicio al cliente.
-  Otras inherentes al cargo y demás que le asigne el gerente.

**Jefe inmediato:** el gerente.

#### **4.7.11 Atención al cliente y suministro:**

**Objetivos:** se encarga de una excelente atención al cliente y del suministro de materias primas que satisfagan las necesidades y expectativas razonables de los clientes.

**Responsabilidad:** es responsable de la atención al cliente y del suministro de materias primas para los equipos de computación.

**Deberes:** sus deberes son:

- ┌ Atender a los clientes.
- ┌ Prestar un excelente servicio de suministro.
  
- ┌ Informe de entrada y salida de equipos y suministro.
  
- ┌ Responder por el inventario de la empresa.
  
- ┌ Acentar la información del Kárdex, para el control de la existencia de equipos y materias primas.
  
- ┌ Otras inherentes al cargo y demás que le asigne el gerente.

**Jefe inmediato:** el Gerente.

#### **4.7.12 Técnico en otros servicios:**

**Objetivos:** colaborar en la realización de las tareas asignadas y en el conjunto de la empresa cubrir las áreas no descritas anteriormente.

**Responsabilidad:** atender excelentemente a los clientes.

**Deberes:** sus deberes son:

- ┌ Sacar la máquina vibradora y colocar a calentar el agua.
  
- ┌ Mantener el departamento limpio.
  
- ┌ Pasar la plata y el kárdex todas las noches.
  
- ┌ Llegar temprano.
  
- ┌ Otras inherentes al cargo y demás que le asigne el gerente.



**Jefe inmediato:** el Gerente.

**4.7.13 Otros cargos.** Dentro de otros cargos se clasifican: Aseo, Mensajero, Choferes, Ayudantes, Celadores, Mecánicos Ayudantes y otros oficios.

**Objetivos:** tienen por objeto colaborar con sus Jefes inmediatos en la realización de las tareas asignadas y en el conjunto de la empresa cubrir las áreas no descritas anteriormente.

**Responsabilidad:** los respectivos cargos asignados por encima de ellos, son los encargados de fijarles sus funciones y ante ellos deberán responder de sus labores.

**Deberes:** sus deberes son:

- )] Ejecutar las labores asignadas de acuerdo a las instrucciones recibidas.
- )] Informar cualquier anomalía que impida el desarrollo de las labores asignadas.
- )] Responder por las herramientas e implementos entregados para el desempeño de sus oficios.
- )] Otras inherentes al cargo y demás que le asigne el gerente.

De esta manera se concluye el capítulo inherente al diseño y aplicación del plan estratégico en la empresa INTELCO de la ciudad de Valledupar. Lo anterior permite el aumento del volumen de venta y darle solución a la problemática planteada. Se insiste en un proceso de ajuste y retroalimentación permanente, que permita estar actualizado ante los cambios que presente la competencia y el mercado en el ámbito mundial.

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

El diseño de un plan estratégico de desarrollo de mercado, consistente en una nueva área geográfica para la empresa INTELCO, de la ciudad de Valledupar, permite construir un mejor futuro, aumentar el volumen de las ventas, garantizar la supervivencia de la misma y aprovechar más productivamente el recurso humano.

Además, el planteamiento prospectivo desarrollado ofreció, pertinencia, coherencia, verosimilitud y transparencia; para garantizar una mayor seguridad de la inversión, producto de las decisiones tomadas.

El análisis de mercado, permite la información necesaria para tomar mejores decisiones en todo el proceso de la investigación; minimiza el riesgo de la inversión, dándole mayor seguridad a los inversionistas.

Por otra parte el plan estratégico de desarrollo de mercado, permite sostener el liderazgo en la región; ayudan a la organización a aprovechar de una mejor manera el tiempo y apoyar el logro de los objetivos propuestos.

Se desarrolló una investigación de tipo descriptivo, por el método de inducción, se utilizó la técnica de dos encuesta (No.1 y No.2) y la técnica de medición cuantitativa y cualitativa.

Se demuestra, como el plan estratégico, el análisis de mercado y el planteamiento prospectivo resuelven la problemática planteada, para

construir un mejor futuro, facilitar un mejor aprovechamiento del tiempo en la empresa y una mejor coordinación de la actividad laboral; esto permite a la empresa sostener su liderazgo en el mercado Cesarense y expandirse hacía nuevas áreas geográficas.

También se acompaña el manual de funciones, con un paquete de anexos, que sirven de conceptualizaciones e ilustraciones, que permitan un mejor entendimiento al interior de la empresa INTELCO de la ciudad de Valledupar.

Todo lo anterior, permitió comprobar la hipótesis de trabajo y poder plantear soluciones concretas, las cuales fueron objeto de investigación en este trabajo.

Las fuentes secundarias de esta investigación, permitieron el enriquecimiento teórico de la misma, lo cual aumenta su cobertura al convertirse en un excelente marco teórico para otros tipos de investigaciones que se quiera acometer en la empresa.

Como conclusión central se planteó las siguientes áreas geográficas de desarrollo de mercado, las cuales consisten en:

)] En el año 2005, desarrollo de mercado, en la misma ciudad de Valledupar.

)] En el año 2010, desarrollo de mercado, hacía el área geográfica de la ciudad de Riohacha.

De esta manera se pone al servicio de la Empresa INTELCO de la ciudad de Valledupar, un plan estratégico de desarrollo de mercado hacía nuevas áreas geográficas, un análisis de mercado y un planteamiento prospectivo. Se espera que la Gerencia y su equipo humano aprovechen al máximo la investigación desarrollada.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones planteadas son las siguientes:

- }] Realizar investigación de mercado en las áreas geográfica seleccionadas, un año ante del desarrollo de mercado.
- }] Alianzas estratégicas con gobierno, gremios, bancos y clientes para acceder a los equipos, servicios y suministros.
- }] Gerencia integral.
- }] Empoderamiento a los empleados.
- }] Ajuste y actualización permanente del manual de funciones, de acuerdo a los cambios que presente el mercado y las estructuras de la empresa.
- }] Realizar procesos de retroalimentación del manual de funciones.
- }] Profundizar más en el proceso de “Atención al Cliente”.
- }] Capacitación a los empleados en las diferentes funciones de la empresa, que permitan al recurso humano el desarrollo de actividades de acuerdo a las necesidades y circunstancias que se presenten al interior de la misma.

## **BIBLIOGRAFIA**

ANZOLA ROJAS, Javier; GALEANO, Luis Jairo. Administración de personal. UNAD. Bogotá. 1994.

ARMSTRONG, Mario Alberto. Gerencia de recursos humanos. Fondo editorial Legis. Buenos aires. Argentina. 1991.

BIERMANN, Enrique. Metodología de la investigación y el trabajo científico. Bogotá. UNAD. 1996.

BONILLA, Jesus Emilson. Base de datos INTELCO. 2003.

CARDONA ORTIZ, Carlos. Elementos metodológicos y prácticos para la elaboración de un diseño investigativo. UNAD. Facultad de ciencias administrativas. Bogotá. 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos, 5ta ed. 2000.

FRED, R. David. La gerencia estratégica. Octava reimpresión. Legis fondo editorial. Bogotá. 1994.

GODET, Michel. Manual de prospectiva y estrategia. Alfomega. Bogotá. 1996.

HARRINGTON, H. James. Administración total del mejoramiento continuo. Bogotá. McGraw-Hill, 1997.

ICONTEC, Norma 1486. Quinta actualización. 2002-03.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3ed. Bogotá. McGraw- Hill. 2001.

OGLIASTRI, Enrique. Manual de planeación estratégica. 3ed. Ediciones uniandes. Bogotá. 1997.

SABOGAL SABOGAL, Omar. Proceso administrativo. Unad. Bogotá. 1994.

SALLENAVE, Jean – Paul. Gerencia y planeación estratégica. Grupo editorial norma. Bogotá. 1995.

STRAUSS, George; SAYLES Leonard R. personal problemas humanos de administración. 4ta ed. Prentice Hall. 1981.

WILLINGHAM, Ron. ¡Escúchame! Soy tu cliente. Prentice hall hispanoamericana, S.A. méxico.1996.

## **ANEXO A**

### **ENCUESTA (No.1) A EMPLEADOS DE INTELCO – VALLEDUPAR.**

Se está investigando para diseñar y aplicar un Manual de Funciones en la Empresa INTELCO de Valledupar; quisiéramos conocer su opinión.

Por favor, conteste:

**1.** ¿ Está usted de acuerdo con diseñar y aplicar un manual de funciones en la Empresa INTELCO de Valledupar?.

SI ( )

NO ( )

**2.** ¿ Cree usted, que con el diseño y aplicación de un manual de funciones se aproveche mejor el tiempo y una mejor coordinación en la ejecución de la actividad laboral?.

SI ( )

NO ( )

**3.** ¿ Qué recomienda usted para diseñar y aplicar el manual de funciones en INTELCO - Valledupar?.

**4.** ¿ Cuáles son sus tareas, deberes y responsabilidades del cargo que ocupa en INTELCO - Valledupar?.

5. ¿ Qué tiempo de experiencia tiene en el cargo que desempeña en INTELCO - Valledupar?.

6. ¿ Qué estudios ha realizado?.

## ANEXO B

### ENCUESTA (No.2) A EXPERTO EN PLANES DE DESARROLLO DE MERCADO, APLICADO A LA EMPRESA INTELCO VALLEDUPAR.

Se está investigando para diseñar un plan estratégico de desarrollo de mercado de la empresa INTELCO de la ciudad de Valledupar; quisiéramos conocer su opinión.

Por favor, conteste:

1. ¿Está usted de acuerdo que se diseñe un plan de desarrollo de mercado para la empresa INTELCO de la ciudad de Valledupar?.

SI ( )

NO ( )

2. ¿Cuáles áreas geográficas o regiones de mercados cree usted que debe desarrollarse INTELCO?.

a) Riohacha

b) Santa Marta

c) Maicao

d) Bosconia

e) Otro (¿cuál?) \_\_\_\_\_



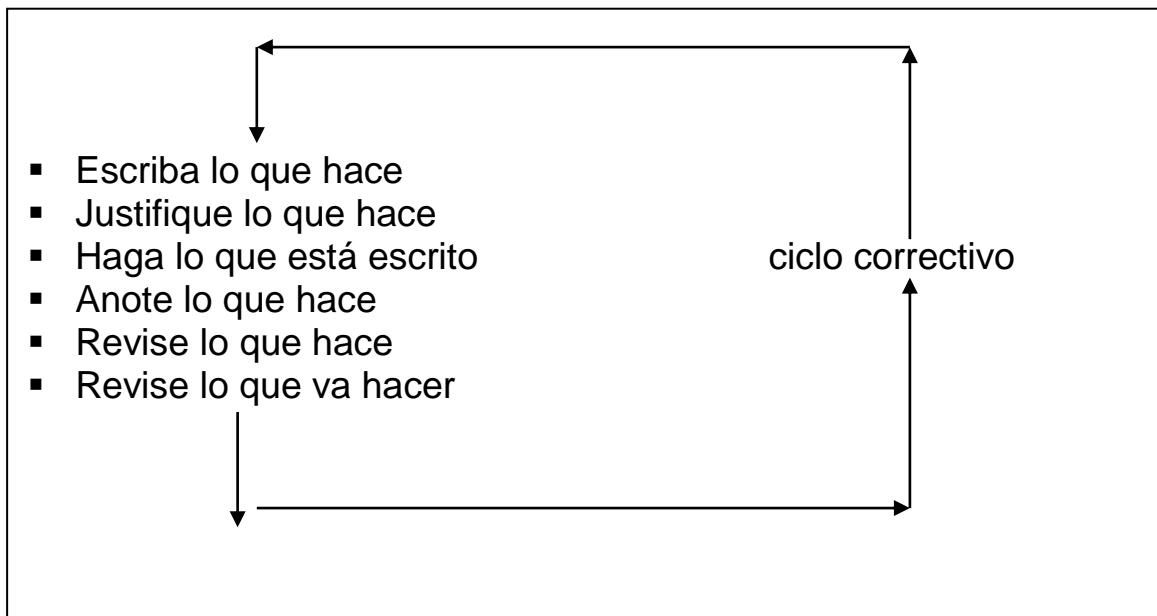
**3.** ¿Cuáles son las actividades cruciales que tienen que hacerse extraordinariamente bien, para llevar a cabo el desarrollo de mercado en INTELCO?.

**4.** ¿Cuál es la estructura organizacional (o grupo humano) que debe implementar la nueva área de mercado de INTELCO?.

**5.** ¿Cómo podría mejorarse el plan estratégico de desarrollo de mercado?. Haga unas propuestas concretas.

## ANEXO C

### PROCESO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO

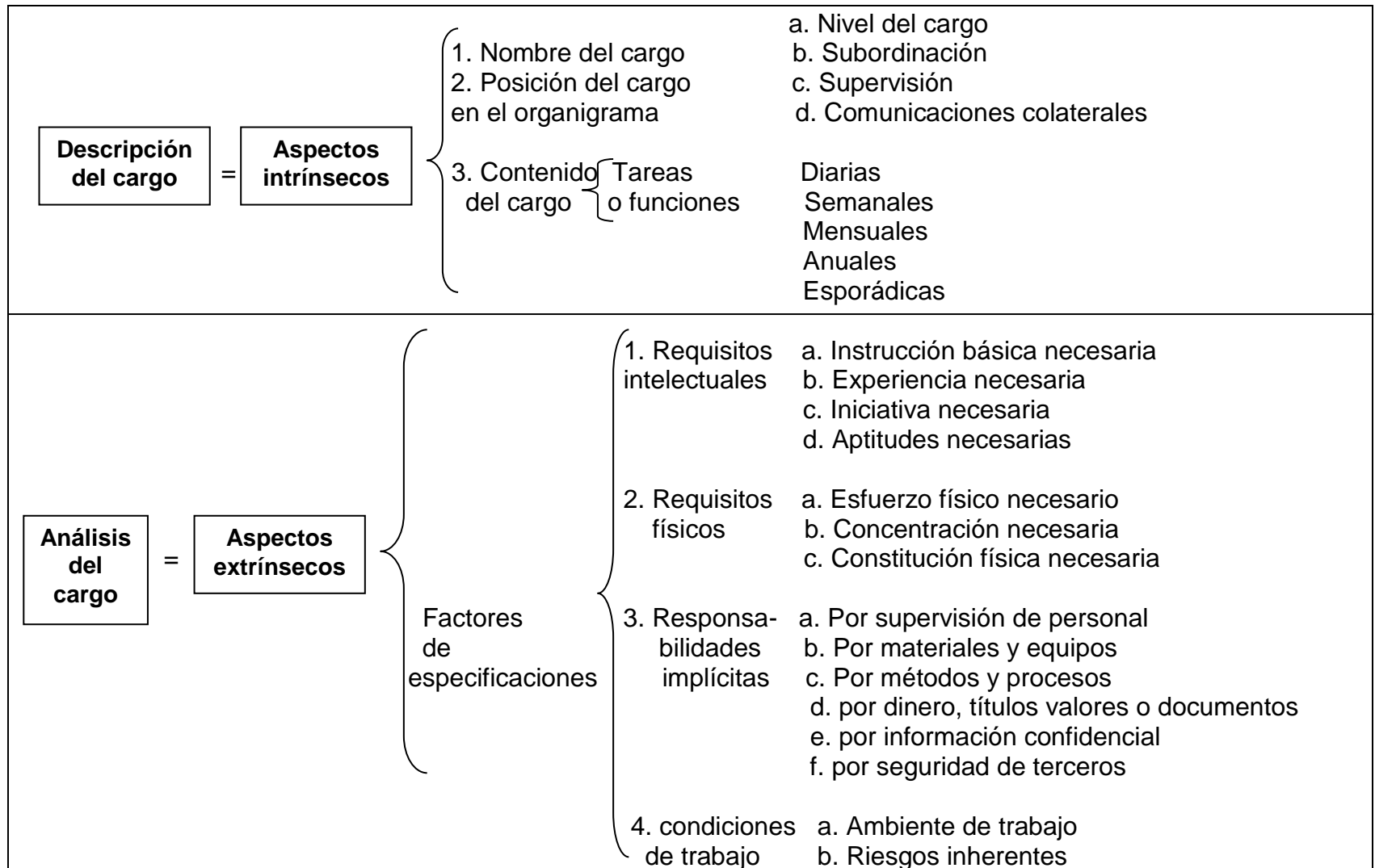


**Fuente:** Idalbeto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. 2000, p. 331.

Con el Anexo C, se ilustra un proceso metodológico que debe cumplir la descripción del cargo, consistente en seis pasos fundamentales y un proceso de retroalimentación que en la figura se le denomina ciclo correctivo.



## ANEXO D. CONTENIDO DE LA DESCRIPCIÓN Y DEL ANÁLISIS DE CARGOS



**Fuente:** Idalberto Chiavenato, Administración de recursos Humanos. 2001. P. 333.

## ANEXO E

### EJEMPLO DE ASIGNACIÓN DE OBJETIVOS, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

<b>GERENTE</b>	<p><b>Objetivos:</b> los gerentes son las personas encargadas de la gestión y relaciones con cada uno de los departamentos administrativos y la producción que tienen a su cargo.</p> <p><b>Responsabilidad:</b> el gerente es el responsable y representante legal de la empresa.</p> <p><b>Deberes:</b> el gerente tiene a su cargo los siguientes frentes: costos, producción, administración, ventas, contabilidad y cartera.</p>
----------------	---

**Fuente:** ajustado por el investigador.

Con el anexo E, se ilustra como el gerente en colaboración con los empleados a su cargo, podrá planear el futuro de la empresa en conjunto con el recurso humano.

## ANEXO F

### EJEMPLO DE UNA HOJA DE DESCRIPCIÓN DEL CARGO

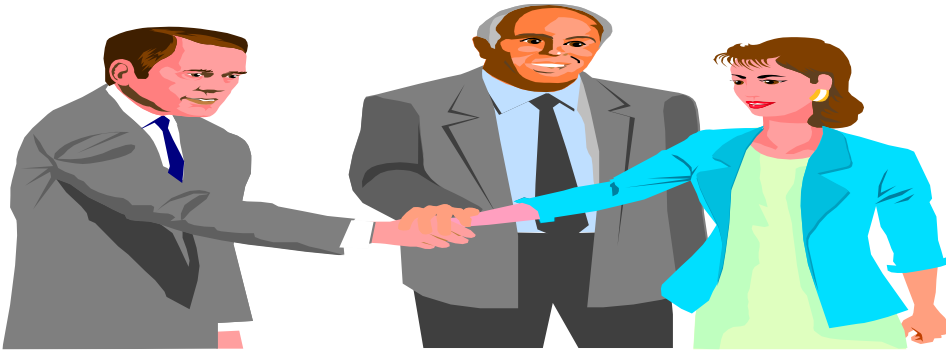
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo:	Fecha de Elaboración:	Fecha de revisión
Código:		
Departamento	Unidad o dependencia	
Resumen:		
Descripción detallada:		

**Fuente:** Idalberto Chiavenato. Administración de recursos humanos. 2001. P.332.

Con el Anexo F, se ilustra sobre un clásico ejemplo de Idalberto Chiavenato sobre una hoja de descripción de cargo; en ella se pretende recoger los aspectos intrínsecos del cargo.

## ANEXO G

### REUNIÓN DEL RECURSO HUMANO

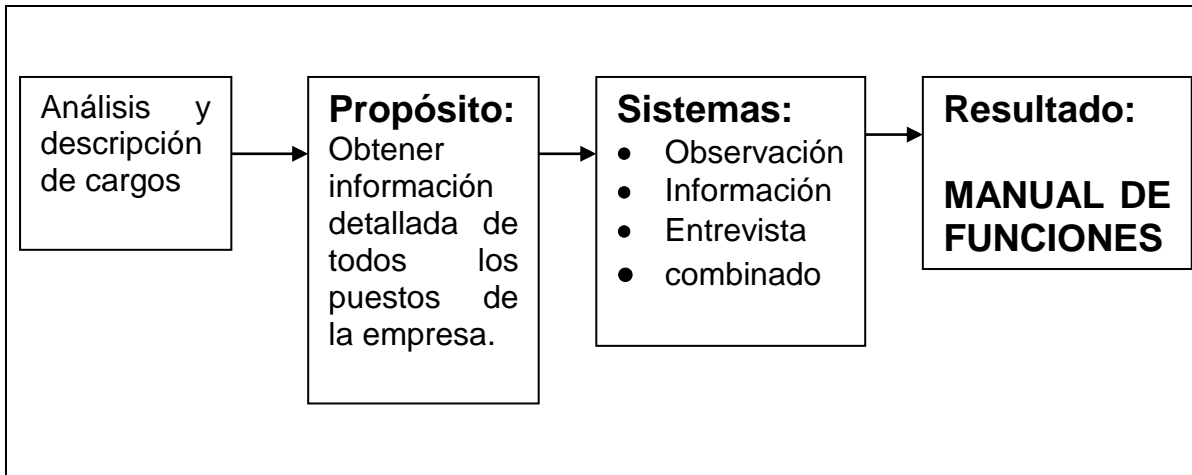


**Fuente:** Imágenes prediseñadas y ajustadas por el investigador.

El Anexo G, pretende que para el diseño e implementación del manual de funciones se establecen mesas de trabajo, para que el recurso humano participe activamente en todo el proceso de capacitación y aprendizaje de las funciones establecidas.

## ANEXO H

### PROCESO DE AJUSTE Y ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES



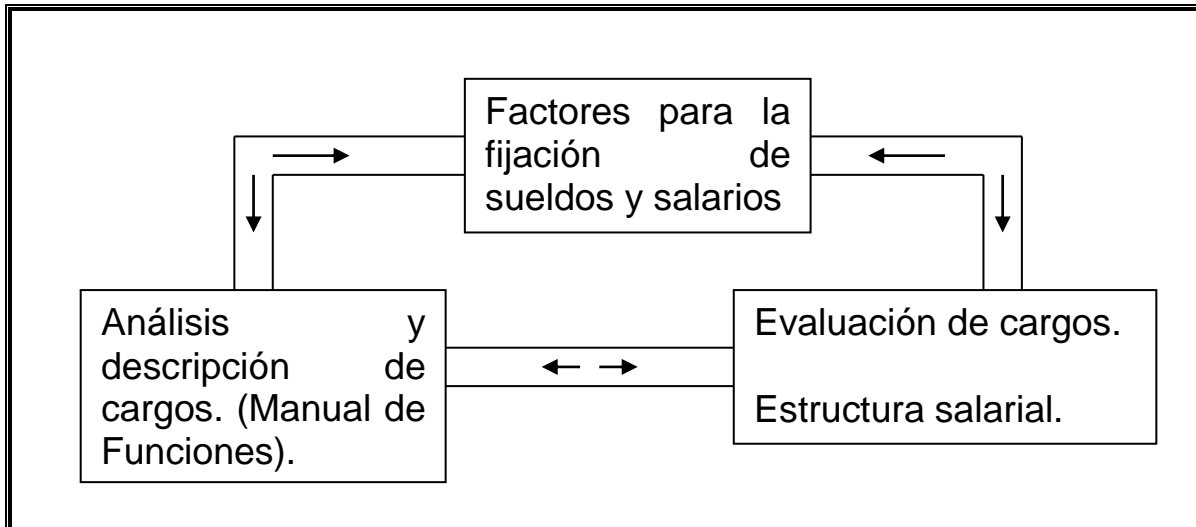
**Fuente:** Anzola Rojas, Javier; Galeano, Luis Jairo. Administración de personal. Unad. 1994. P. 215.

El análisis H, ofrece al recurso humano de INTELCO, este mecanismo de ajuste y actualización permanente de este manual de funciones, para que asuman un rol permanente de obtención detallada de información a través de sistemas de observación, entrevista, las base de datos de la organización y los marco teóricos que se constituyan en su proceso evolutivo y de crecimiento.



## ANEXO I

### IMPORTANCIA DE UN MANUAL DE FUNCIONES



**Fuente:** Ibid., p. 215.

El Anexo I, ilustrar, sobre como el análisis y descripción de cargos (manual de funciones) es una herramienta importante en el proceso para la fijación de sueldos y salarios, evaluación de cargos y estructura salarial.