

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**"PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL
GERENCIAL PARA LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DEDICADAS AL
SECTOR SUBCONTRATISTA DE TELEFONÍA."
CASO ILUSTRATIVO ALPHA COMUNICACIONES S.A. DE C.V.**

Trabajo de Investigación Presentado Por:

**Flores Avilés, Helen Mabel
Miranda Argueta, Carlos Roberto
Vásquez Gavidia, Abdiel**

Para Optar al Grado de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Enero de 2006

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretario General : Sra. Alicia Margarita de
Recinos.

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretaria : Licda. Vilma Yolanda Vásquez de
Del Cid

Tribunal Examinador

Docente Director : Lic. Oscar Noé Navarrete Romero

Coordinador de Seminario: Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Observador : Lic. Alfonso López Ortiz

Enero de 2006.

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODOPODEROSO. Por brindarme oportunidad.

PADRES Y ABUELOS. A mis abuelitos, por ser el pilar y guías en mi formación, a mis padres Ana Maria E. Gavidia Flores y Abdiel Vásquez Hernández, por su apoyo. **A MIS FAMILIARES Y AMIGOS.** A mis primos, tíos, a mi hermana, parte importante de mi vida, a los amigos que constituyen parte de mi familia, de mi vida y corazón,

Abdiel Vásquez Gavidia.

A DIOS TODOPODEROSO.

Por brindarme una segunda oportunidad, por llevar a mi vida las cosas en su momento y en su tiempo, y por rodearme de personas valiosas. **A MI ABUELITA Y PADRES** A mi abuelita, por ser el pilar en mi formación y en mi vida, a mis padres Ernestina de Vásquez, y Andrés Vásquez, por brindarme de ellos lo mejor. **A MIS FAMILIARES Y AMIGOS** por su apoyo, consejos y comprensión.

Carlos Roberto Miranda Argueta.

INDICE

CAPÍTULO I

**"GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE SERVICIO DE
TELECOMUNICACIONES Y ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA**

ADMINISTRACIÓN Y MODELO DE LAS FUERZAS DE MICHAEL PORTER."

A. Generalidades de la empresa	
a. Concepto.....	1
b. Marco legal.....	1
c. Definición de empresas de servicio de las telecomunicaciones.....	4
d. Estructura organizativa.....	8
B. Generalidades de la industria y actualidad de Alpha comunicaciones	
a. Generalidades de la Industria.....	10
b. Situación actual de Alpha comunicaciones.....	12
C. Aspectos Técnicos de la Administración	
a. Conceptos.....	15
b. Importancia.....	16
c. Características.....	16
d. Proceso Administrativo.....	18
e. Marco Teórico sobre Modelos.....	19
f. Modelo Administrativo de las	

Cinco Fuerzas de Michael Porter.....	28
g. El Análisis FODA.....	43

CAPITULO 2:

**"DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA
EMPRESA DE SERVICIOS DEDICADOS AL SECTOR SUBCONTRATISTA DE
TELEFONÍA." . CASO ILUSTRATIVO**

A. Importancia.....	61
B. Objetivos de Investigación.....	62
C. Metodología de la Investigación.	
a. Método de la investigación.....	63
b. Tipo de diseño de la investigación.....	65
c. Fuentes de información.....	65
1. Fuentes primarias.....	65
2. Fuentes secundarias.....	66
3. Técnicas e instrumentos para recolectar información.....	67
▪ Entrevista.....	67
▪ Encuesta.....	68
▪ Observación.....	68
4. Universo y muestra.....	68
5. Tabulación y análisis de datos.....	70
D. Aplicación de técnicas e instrumentos	

para recolectar información.....	71
a. Resultado de la entrevista.....	71
b. Análisis de la entrevista.....	86
c. Observación.....	91
d. Análisis financiero.....	96
e. Análisis del Modelo de las Fuerzas de Michael Porter.....	100
f. Análisis FODA.....	106
Conclusiones.....	115
Recomendaciones.....	117

CAPÍTULO 3

"PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL GERENCIAL PARA MEJORAR LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE ALPHA COMUNICACIONES S.A. DE C.V."

A. Objetivos de la Propuesta.....	119
1. Objetivo General.....	119
2. Objetivos Específicos.....	119
B. Importancia de la Propuesta.....	120
C. Estrategia Competitiva	
1. Estrategias Genérica.....	121
2. Mercado Meta.....	122
3. Sugerencias para la Aplicación del Modelo de	

las Fuerzas Competitivas de Michael Porter.....	122
D. Descripción del Modelo de Planificación y Control Gerencial.	
Planificación.	
1. Objetivos.....	125
2. Misión.....	126
3. Visión.....	127
4. Declaración de Valores.....	127
5. Políticas.....	128
6. Estrategia Organizativa y de Operaciones.....	131
a. Organigrama	131
b. Funciones.....	133
Control	
1. Programas.....	135
2. Presupuesto.....	135
3. Sistema de Información Gerencial.....	137
E. Plan de Implementación.....	140
BIBLIOGRAFIA.....	146
Anexos	

RESUMEN

El trabajo de investigación está encaminado a plantear un modelo de planificación y control gerencial, el cual surge como una necesidad de mejorar las funciones administrativas de la empresa Alpha Comunicaciones S.A de C.V., de manera que facilite el desarrollo de las actividades de planificación y control con el fin de cumplir los objetivos propuestos aprovechando de esta manera los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros de la empresa.

Para realizar el trabajo se inició con la base teórica sobre aspectos generales de las empresas del sector subcontratista de telefonía, como: antecedentes, criterios de clasificación, definiciones, importancia y el marco legal que la rige. Además de incluir base teórica del modelo las cinco fuerzas de Michael Porter y del análisis FODA, y finalmente se incluyó teoría sobre modelos de información.

En la elaboración del diagnóstico se hizo uso de herramientas como la encuesta, la cual se dirigió al personal operativo y administrativo, y la entrevista la que se utilizó para los directivos de la empresa y también se auxilió de la técnica de observación directa.

La información obtenida fue procesada en hojas de cálculo, las cuales permitieron la elaboración de gráficas tipo pastel para facilitar la comprensión e interpretación de las mismas. Con base a lo anterior se determinó que la empresa carece de un adecuado Modelo de planificación y control gerencial debido a que no cuentan con objetivos, políticas, estrategias, programas y presupuestos, así como la falta de herramientas administrativas como: descripción de puestos y procedimientos además de carecer de adecuados controles presupuestarios y no presupuestarios y finalmente se determinó la ausencia de un sistema de información gerencial.

También se realizó el análisis del modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, con base a la información obtenida.

De la investigación realizada se determinaron conclusiones y recomendaciones con base a los resultados obtenidos, y se realizó la propuesta cubriendo las áreas de planificación, control y un sistema de información gerencial.

INTRODUCCIÓN

Las empresas independientemente la actividad económica a la que se dediquen necesita cumplir con las fases de proceso administrativo, la cuales simplifican las actividades de la empresa y orientan la consecución de los objetivos propuestos.

La investigación está compuesta de tres capítulos, los cuales se describen a continuación:

El capítulo I

Comprende generalidades de las empresas dedicadas al sector subcontratista de telefonía, y aspectos teóricos sobre los elementos de las fases administrativas de planificación y control, así como también información general sobre los sistemas de información gerencial y sobre el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.

El capítulo II

Presenta el diagnóstico administrativo de la situación actual de las empresas dedicadas al sector subcontratista de telefonía, así como la metodología de la investigación

utilizada para recabar la información, también se presenta la aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter relacionado a la empresa en investigación y finalmente la presentación de conclusiones y recomendaciones.

El capítulo III

En este capítulo se desarrolla la propuesta del modelo administrativo la cual consiste en la elaboración de herramientas administrativas de planificación y control, la recomendación de implementación de un sistema de información gerencial, así como las estrategias necesarias para el cumplimiento del modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter. Y finalmente la propuesta del plan de implementación de dicho modelo.

Para finalizar se presentan la bibliografía consultada y los diferentes anexos que comprende el documento.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE SERVICIO DE TELECOMUNICACIONES Y ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN Y MODELO DE LAS FUERZAS DE MICHAEL PORTER.

A. Generalidades de las empresas de la industria de las Telecomunicaciones

a. Concepto de Empresa

Es la unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales se integra con recursos y se vale de la administración para el logro de sus objetivos.¹

b. Marco legal

Las empresas salvadoreñas de tipo privada y pública se rigen por normas y leyes, para el caso de las empresas privadas, estas están sujetas a las siguientes disposiciones legales:

¹ Macias Pineda, Roberto, *El análisis de los estados financieros y las deficiencias en las empresas*

- Constitución de la República de El Salvador: en el artículo 113 de la carta magna hace mención al fomento y protección de las asociaciones de índole económica que tienden a incrementar la riqueza nacional mediante un mejor aprovechamiento de los recursos naturales y humanos, y a promover una justa distribución de los beneficios de dichas actividades. El Art.115 de la carta magna declara: El comercio, la industria y la prestación de servicios en pequeño son patrimonio de los salvadoreños por nacimiento y centroamericanos naturales.
- Código de Comercio: los Art. 2 y 3 enuncian quienes pueden ser comerciantes, los Art. 17 y 18 indican que las empresas pueden ser Sociedades de Personas y Sociedades de Capital ambas pueden ser de capital variable y el Art. 22 expresa los actos de comercio y su correspondiente escritura social además de los requisitos que deben cumplir estas empresas.
- Código de Trabajo: el Art. 302 hace énfasis en la creación de un reglamento interno donde su objetivo

consiste en armonizar las relaciones entre patronos y empleados.

- Entre las instituciones de El Salvador que fiscalizan, regulan las relaciones laborales, velan por la salud y vejez de los empleados se encuentran:
- Ministerio de Economía: Institución Gubernamental encargada del control de las empresas en sus aspectos económicos y financieros.
- Ministerio de Trabajo: Institución gubernamental que regula las relaciones laborales utilizando como herramienta el Código de Trabajo.

En lo concerniente a las empresas que prestan el servicio de telecomunicaciones; estas están regidas por

- "La Ley General de comunicaciones: que basado en el artículo 110 de la constitución de la República de El Salvador, es deber del estado vigilar los servicios públicos, así como sus tarifas. Como lo enuncia el art. 1 de la mencionada ley, "La presente Ley tiene por objeto normar las actividades del sector telecomunicaciones, especialmente la regulación del servicio público de telefonía...". Además, en el

artículo 3 de esta ley, dice: "Las disposiciones de esta Ley son aplicables a toda persona que utilice frecuencias radioeléctricas o desarrolle actividades en el sector telecomunicaciones, sea natural o jurídica, sin importar respecto de esta última, su naturaleza, grado de autonomía o régimen de constitución."

- "LEY DE CREACION DE LA SUPERINTENDENCIA GENERAL DE ELECTRICIDAD Y TELECOMUNICACIONES." Esta es la entidad que vigila y hace cumplir las normas, leyes o tratados internacionales concernientes a electricidad y telecomunicaciones, como lo enuncia Art. 4.- "La SIGET es la entidad competente para aplicar las normas contenidas en tratados internacionales sobre electricidad y telecomunicaciones vigentes en El Salvador; en las leyes que rigen los sectores de Electricidad y de Telecomunicaciones; y sus reglamentos: así como para conocer del incumplimiento de las mismas."

c. Definición de empresa de servicio de las telecomunicaciones

Es aquella que comercializa un bien intangible a través de un servicio brindado a la comunidad y puede o no, tener fines lucrativos, para el caso de ALPHA COMUNICACIONES S.A

DE C.V. La instalación de redes y líneas telefónicas generan ingresos económicos que sirven para el pago de instalaciones, materiales, gastos en publicidad, salarios, entre otros.

▪ **Importancia**

Determinada empresa está destinada a proporcionar un servicio que de una u otra forma satisface una necesidad solicitada, dicha necesidad es de carácter intangible, lo que no le prohíbe mejorar la calidad de vida de las personas al permitir mejores niveles de comunicación, acortando distancias.

▪ **Características**

El servicio es intangible; por que no se puede ver ni inventariar, solo percibir, ejemplo de ello es el servicio telefónico que prestan las empresas de telecomunicaciones como El Salvador Network, S.A. (SALNET).

Se centralizan en la atención al cliente, mejorando sus servicios constantemente a través de capacitaciones al

personal, empresas como las Salas de Té que por medio de sus promociones y su excelente atención atraen al público.

Las instalaciones físicas en su mayoría son lugares agradables y cómodos que atraen la atención del cliente, por ejemplo un Ciber Café.

La venta del servicio proporcionado puede ser al contado o al crédito.

d. Estructura organizativa

▪ Objetivos

La empresa ALPHA COMUNICACIONES S.A DE C.V no posee objetivos establecidos en la actualidad según lo expresa el Gerente General Sr. Randol Aquiles Padilla Cortéz.

▪ Concepto

Es el conjunto de elementos que constituyen la organización de la empresa, mediante esta se definen las líneas jerárquicas, las unidades de mando, los departamentos, así como las interrelaciones que existen y que permiten el

desarrollo de las actividades, encaminadas al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Importancia

Orienta y ubica al empleado dentro de la estructura de la organización en cuanto a su dependencia en el puesto o cargo de trabajo.

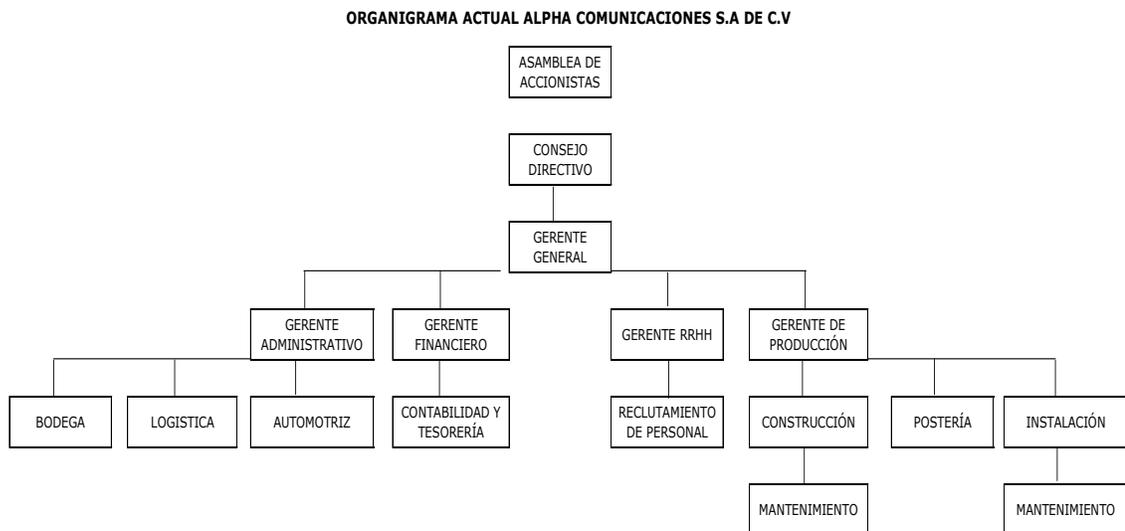
▪ Elementos a representar:

- Posición o cargo: representa el conjunto de actividades agrupadas de acuerdo con algún criterio de departamentalización y que se asignan a una unidad orgánica o persona. Se representa gráficamente mediante un rectángulo, donde se coloca la denominación del departamento y/o nombre y jerarquía del jefe. Los organismos no lineales o de asesoramiento, se representan fuera de la pirámide jerárquica. -
- Relaciones entre cargos: muestra la relación de autoridad jerárquica mediante líneas continuas que unen las distintas posiciones, y la autoridad

funcional o "staff" mediante una línea de trazo partido.

En este caso sujeto de estudio la empresa ALPHA COMUNICACIONES S.A DE C.V no cuenta con organigrama definido.

Con relación a la parte organizativa de la empresa, la misma está constituida por las siguientes partes:



- **JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS:** Definen la política general de la empresa y velan porque la organización mantenga los niveles de liquidez en la prestación de

servicios y por el buen funcionamiento de sus operaciones.

- JUNTA DIRECTIVA: Llevan a cabo la realización, aprobación y ejecución de planes estratégicos y operativos que sirven de base para el logro de objetivos de los accionistas
- GERENCIA GENERAL: Logran una gestión administrativa eficiente, cumpliendo eficazmente con las políticas y objetivos establecidos por la Junta Directiva.
- GERENCIA ADMINISTRATIVA: Desarrollan sistemas de administración que aseguren los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos, que promuevan la eficiencia en la ejecución de los proyectos.
- GERENCIA DE OPERACIONES: Esta área se encarga de la Construcción, Mantenimiento de cables, Posteria/Grúa, Instalación de líneas y Mantenimiento de líneas.

**B. GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA Y ACTUALIDAD DE ALPHA
COMUNICACIONES S.A DE C.V.**

a. Generalidades de la industria

En el presente 2006 el teléfono cumple 130 años, desde que el 14 de febrero de 1876 Alexander Graham Bell solicitó en Estados Unidos una patente para un teléfono electromagnético.

En El Salvador, las prioridades en 1996 eran la privatización de las comunicaciones y su mayor competencia; privatizar las distribuidoras de energía y la apertura de nuevos jugadores, porque ya no tiene viabilidad en el mediano plazo.

Para 1996 ANTEL enfrenta problemas financieros para llevar a cabo proyectos de expansión de nuevas líneas telefónicas. El hecho de que existan menos de cinco líneas por cada 100 habitantes ponía en evidencia un déficit muy serio, tomando en cuenta que hay más de 300,000 solicitudes en espera. También es necesario mejorar la calidad de las líneas existentes para garantizar comunicación eficiente con las nuevas tecnologías.

El 16 de septiembre de 1998, al cabo de una licitación internacional, **France Telecom**, adquiere el 51% del capital del operador histórico de El Salvador, por un valor de \$275.1 millones. Esta adquisición incluye, además de los activos de la red fija CTE SA de CV (nombre comercial: TELECOM), una concesión de Telefonía Celular. Telecom a partir de 1998 hasta el año 2003, es la empresa más grande de telecomunicaciones salvadoreña y su conformación accionaria fue la siguiente:

- **Grupo France Telecom y socio locales de primer plano** procedentes de diferentes sectores de la actividad económicas del país.
- Gobierno de EL Salvador.
- Empleados y Ex-empleados.



Evolucion de lineas telefonicas moviles y fijas en El Salvador de 1990 a 2003

(Teledensidad, SIGET)

El grafico anterior nos muestra la creciente demanda de los servicios de telecomunicación en El Salvador, dando esto como resultado que las empresas que se dediquen a esta area o empresa que prestan servicio a estas empresas tengan un mercado creciente de trabajo; en todas sus ramas, tanto en mantenimiento, tendido electrico, etc.

Actualmente Telecom, está constituido por capital mexicano, la empresa América Movil es la mayor accionista de la misma.

b. Situación actual de Alpha Comunicaciones S.A de C.V

ALPHA COMUNICACIONES S.A. DE C.V. tiene una cobertura geográfica de los departamentos de: Usulután, Morazán, La Libertad y parte de San Salvador.

Actualmente la empresa como subcontratista de servicios de Telefonía cubre tres servicios los cuales se detallan a continuación:

- Construcción de Redes Telefónicas
- Instalación de Redes Telefónicas
- Mantenimiento de Redes Telefónicas

Los principales problemas administrativos que enfrentan las empresas dedicadas a la subcontratación de servicios telefónicos son: la falta de objetivos, políticas, metas, programas y controles gerenciales, definidos así como falta de herramientas administrativas entre ellas: Manuales de organización de funciones, descripción de puestos y procedimientos; líneas de mando bien definidas.

Tal situación se traduce en la incorrecta aplicación del proceso administrativo, específicamente en **planificación** y

control gerencial, lo que implica la incorrecta toma de decisiones, lo cual contribuye a no lograr hacer uso eficiente de los recursos, por lo que no se obtienen las utilidades esperadas, creando un clima de incertidumbre y desmotivación, comunicación inadecuada, falta de liderazgo y supervisión ineficiente, lo que se ve reflejado en pérdida de materiales, deficiencia en el sistema de cobros, incumplimiento en el tiempo de culminación de proyectos.

Esta es la tabla de los competidores actuales de Alpha Comunicaciones S.A. de C.V.

NOMBRE DE LA EMPRESA	COBERTURA GEOGRÁFICA	TIPO DE SERVICIO
NACEL DE EL SALVADOR S.A	DIFERENTES ZONAS DEL PAÍS	POI (Pequeños proyectos), INSTALACIÓN Y MATTO DE LÍNEAS
SEIRT S.A DE C.V	DIFERENTES ZONAS DEL PAÍS	OI (Grandes Proyectos), POI (Pequeños proyectos), INSTALACIÓN Y MATTO DE LÍNEAS
COMIP S.A DE C.V	SAN MIGUEL, LA UNIÓN Y PARTE DE SAN SALVADOR	CONSTRUCCIÓN, INSTALACIÓN Y MTTO DE REDES TELEFÓNICAS
ESTCOM S.A DE C.V	SONSONATE	CONSTRUCCIÓN E INSTALACIÓN DE LÍNEAS
CDM SERVICIOS TELEFÓNICOS	SANTA ANA Y PARTE DE SAN SALVADOR	CONSTRUCCIÓN, INSTALACIÓN Y MTTO DE REDES TELEFÓNICAS
PROINTEL S.A DE C.V	LA PAZ	CONSTRUCCIÓN DE REDES TELEFÓNICAS
ALPHACOM S.A DE C.V	USULUTÁN, MORAZÁN, LA LIBERTAD Y PARTE DE SAN SALVADOR	CONSTRUCCIÓN, INSTALACIÓN Y MTTO DE REDES TELEFÓNICAS
NETCOM S.A DE C.V	SAN VICENTE	CONSTRUCCIÓN, INSTALACIÓN Y MTTO DE REDES.
F G CIPTTEL S.A DE C.V	MORAZÁN	CONSTRUCCIÓN DE REDES TELEFÓNICAS
IMATEL S.A DE C.V	CUSCATLÁN, CHALATENANGO	INSTALACIÓN DE LÍNEAS TELEFÓNICAS
CIG CONSTRUCTORES S.A DE C.V	AHUACHAPÁN	CONSTRUCCIÓN DE REDES TELEFÓNICAS
CHAVEZ CAMPOS S.A DE C.V	TODO EL PAÍS	OBRAS CIVILES
COSIRTEL S.A DE C.V	PARTE DE SAN SALVADOR, LA UNIÓN	CONSTRUCCIÓN, INSTALACIÓN Y MATTO DE REDES TELEFÓNICAS
DICOMTEL S.A DE C.V	LA UNIÓN	CONSTRUCCIÓN DE REDES TELEFÓNICAS
ELECTEL S.A DE C.V	PARTE DE SAN SALVADOR, CHALATENANGO	INSTALACIÓN DE LÍNEAS TELEFÓNICAS
ELYTEL S.A DE C.V	CABAÑAS	CONSTRUCCIÓN DE REDES TELEFÓNICAS
SITCOM S.A DE C.V	SAN VICENTE	INSTALACIÓN DE LÍNEAS TELEFÓNICAS

C. ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN.

a. Concepto

Entre algunos conceptos de administración se pueden mencionar:

Koontz & O'Donnell: consideran la Administración como: "la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

A. Reyes Ponce: "Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

Las definiciones anteriores llevan a conocer la naturaleza de la administración y sus propiedades distintivas. Estas definiciones son validadas para toda clase de administración (privada, pública, mixta, etc.), y para las diferentes clases de empresas (industria, comercio y servicio).

Según los conceptos anteriores, podemos decir, que la administración es un proceso sistemático mediante el cual

se pueden alcanzar las metas y objetivos de la empresa con la utilización de los recursos disponibles.

b. Importancia

Su importancia consiste en que esta imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a contar con un mejor personal, equipo, materiales, dinero y buenas relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad.

El éxito de una organización depende, directa e inmediatamente, de su buena administración que a través de la optimización de los recursos materiales, humanos, tecnológicos y financieros entre otros, alcanza las metas propuestas.

Para las medianas empresas de servicios, la posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos.

c. Características

- **Su universalidad.** El fenómeno administrativo se da donde existe un organismo social, porque este se caracteriza por la coordinación sistemática de recursos. Por lo tanto la administración se refleja en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes.

- **Su especificidad.** El fenómeno administrativo es único, aunque la administración va acompañada de otras funciones (económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), no pierde su especificidad.

- **Su unidad temporal.** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos; es decir, al realizar los planes, no se deja de organizar, de dirigir o de controlar.

- **Su unidad jerárquica.** Todos los jefes de una organización participan en distintos grados y modalidades de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el último empleado.

d. El proceso administrativo

1. Concepto

Es el conjunto de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros conectados e interactuados entre sí para planear, organizar, dirigir y controlar, y así alcanzar la consecución de los objetivos económicos y sociales de toda institución.²

Según lo anterior se define al Proceso Administrativo como un sistema compuesto por elementos interrelacionados y consecutivos entre sí para mejorar las funciones administrativas de la organización.

2. Importancia

La importancia del proceso administrativo radica en que su aplicación mejora eficientemente las funciones administrativas de la empresa.

3. Fases del proceso administrativo

Se resumen en cuatro etapas:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

e. Marco teórico sobre modelos administrativos.

1. Modelo

Una definición completa de modelo la enuncia James Stoner, refiriéndose de la manera siguiente:

Representación simplificada de las propiedades de un objeto, circunstancia o relación.

2. Importancia

Un modelo permite visualizar el fenómeno real a través de un prototipo, el cual orientará las acciones a seguir en una situación específica.

- Simplifica la realidad de los fenómenos en términos fáciles de entender.

- Proporciona lineamientos a seguir ante cualquier fenómeno de la realidad.

3. Clasificación de modelo

Los modelos se representan de acuerdo a su clasificación de los cuales se hace mención de los siguientes:

- Modelo Estadístico: representa una realidad en un momento específico a través de sus elementos más importantes.
- Modelo Normativo: evalúa diferentes alternativas de una solución específica y de esta forma señalar que medidas tomar para obtener resultados más favorables.
- Modelo Descriptivo: se limita a mostrar las soluciones propuestas sin hacer énfasis en su evaluación.

El modelo que se propone es un modelo Normativo.

4. Componentes del modelo

a. PLANEACIÓN

Concepto

Es un proceso que comienza con el establecimiento de misión, visión y objetivos; establece estrategias, estándares, políticas, normas, reglas, procedimientos,

programas, proyectos, presupuestos detallados para lograrlos; Es la que establece una organización para poner en práctica las decisiones, e incluye una revisión del desempeño y retroalimentación para introducir un nuevo ciclo de planeación.³

El propósito primordial de la planeación es reducir el grado de incertidumbre, en la medida que el conocimiento de los hechos que influyen el éxito o fracaso de un plan propuesto se acerquen al nivel de certeza.

Es decir que la planeación es la etapa en la cual los administradores teniendo en cuenta la situación de la empresa y el ambiente, diseñan cursos de acción a seguir para un período específico.

Importancia

Es la fase donde se orienta la organización; es decir, que efectúa proyecciones y adopta líneas de acción que garanticen un rendimiento superior, en lugar de simplemente reaccionar a las circunstancias; lo que permite seleccionar las mejores alternativas y definir claramente los objetivos y metas que se pretenden lograr en un período de tiempo, con el uso óptimo de los recursos disponibles.

³ Koontz Harold y Otros, "Administración. Una Perspectiva Global." Editorial Mc Graw- Hill, México

Presupuestos

Es una formulación de los resultados esperados en términos numéricos. Estos pueden expresarse en unidades monetarias, horas hombre, unidades de producto o cualquier otro término numéricamente medible.

Misión

Es una declaración general concentrada acerca de los macro resultados que se buscan; es la base de los objetivos y representa la razón de ser de la empresa.

Visión

Es una imagen sacada del futuro y traída al presente en nuestra mente para hacer un concepto de lo que se espera lograr a largo plazo, una visión requiere de fe, de creer, de poseer esperanza para lograrla.

Objetivos

Son los resultados que la empresa espera alcanzar, cumpliendo con su misión según los valores y creencias que ha aceptado.

Estos representan el fin hacia el cual se encamina un ente organizacional por lo que forma parte integral de las actividades de la planeación.

Estrategias

Se definen como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de las líneas de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

Políticas

Son guías que canalizan el pensamiento y la acción de la conducta de los individuos de una organización, hacia el fin determinado.

Procedimientos

Es un plan permanente que detalla un conjunto de instrucciones para ejecutar determinadas actividades que ocurren con regularidad en cada departamento de la organización. Generalmente se representan por gráficos llamados flujogramas.

Herramientas organizacionales.

Mediante la fase de organización se establece la estructura organizativa que agrupa las funciones, asigna la autoridad y responsabilidad a quien ejecute, de manera que facilite el cumplimiento de las actividades y para ello se necesitan las siguientes herramientas:

Organigrama

Concepto: "Es la representación gráfica de las relaciones de autoridad, jerarquía, comunicación, asesoría, apoyo y coordinación que existen entre las distintas unidades o puestos de una organización".⁴

La estructura del organigrama está compuesta por cuadros rectangulares y líneas, donde los cuadros representan los nombres de los puestos o unidades administrativas y las líneas que unen los diferentes cuadros, representan las relaciones y niveles de jerarquía.

Manuales administrativos

Son instrumentos administrativos que contienen los objetivos, políticas, procedimientos, funciones; tareas y relaciones integrales de cada unidad organizacional por separado y de las empresas como un todo.

Manual de procedimientos

Contiene los flujos de procesos que se realizan en una institución, y estos se describen mediante breves expresiones y símbolos, la secuencia de pasos de una actividad, cualquiera que sea su extensión. Los procedimientos, se elaboran para eliminar, cambiar,

simplificar o subdividir las operaciones y los pasos, para lograr mayor eficiencia en la organización.

Manual de descripción de puestos

Este tipo de manual contiene la descripción de las funciones, responsabilidades, autoridad y relaciones de un puesto tipo. Este detalle se refiere exclusivamente al trabajo que se desempeña en el puesto, independiente de la persona que lo utilice.

CONTROL

Concepto

“El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas”.⁵

Es decir que el control administrativo es la fase donde los administradores comparan los resultados obtenidos con lo que se había planeado previamente de manera que puedan identificarse los inconvenientes suscitados y corregirse en el futuro; el control provee al administrador de información suficiente para tomar medidas correctivas

⁴ Koontz Harold y Otros, “Administración. Una Perspectiva Global.” Editorial Mc Graw- Hill, México 1994, 10ª Edición.

⁵ Stoner James y otros, “Administración.” 6ª Edición, Editorial Prentice Hall, México 1996, ., Pág. 198

necesarias para conducir a la empresa a la consecución de las metas trazadas.

Importancia

El control es la forma de retroalimentar el proceso administrativo ya que en el se compara lo realizado con lo planeado, de tal manera que partiendo del control se puede redefinir la planeación.

A la vez representa un modo eficaz de monitorear las actividades que la empresa realiza, de manera que puedan identificarse las deficiencias que se estén generando.

Tipos de control

Los tipos de control son presupuestarios y no presupuestarios.

Control presupuestario

“Es un instrumento de control administrativo total por medio del cual se establecen normas y planes, se usa para medir y valorar la ejecución efectiva, por medio de informes financieros. Como se podrá apreciar, el objetivo

primordial es controlar, ya que en si el presupuesto puede ser utilizado como instrumento de control".⁶

El presupuesto posee una doble función en el proceso administrativo, en la fase de planificación para proyectar las expectativas materiales y financieras de la empresa y en la fase de control cuando se utiliza para comparar los resultados obtenidos en la realidad con los planificados.

Control no presupuestario

Se realiza utilizando otro tipo de información que no son presupuestos. Entre los principales instrumentos de control se puede mencionar:

Gráfica de Gantt

"Es una herramienta de control en la cual se detallan paso a paso todas las actividades que se necesitan realizar para la culminación de un trabajo, para ello se definen los tiempos en los cuales se debe cumplir con cada etapa o actividad".

Proceso administrativo

"Es la agrupación de todas las fases o elementos necesarios para cumplir los objetivos de la empresa, haciendo uso eficiente de los recursos con los que cuenta".

⁶ / Mercado, Salvador. *Administración Aplicada. Teoría y practica*, México, editorial Limusa, 2da. Edición 1995, Pág. 816

Modelo de planificación y control gerencial

“Un modelo de planificación y control gerencial es un prototipo que permite contar con instrumentos que permitan planificar las actividades de una organización y que de igual manera brinda elementos de control para medir y comparar si los resultados obtenidos se ajustan a los definidos en la planificación”.

f. Modelo Administrativo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter.

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

1.AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

La primera fuerza competitiva versa sobre la facilidad o dificultad que un nuevo competidor puede experimentar cuando quiere empezar a operar en una industria. Obviamente, cuando más difícil es entrar, menor es la competencia y mayor es la probabilidad de obtener beneficios a largo plazo. Michael Porter identifica siete barreras que dificultan la entrada de nuevos competidores en un mercado:

- **Economías de escala.** En algunos sectores industriales, las grandes compañías tienen ventaja puesto que el coste unitario de producir un producto o de dirigir una operación disminuye a medida que aumenta el volumen de producción. Por lo tanto, una nueva empresa que entra en el sector debe gastar grandes sumas de dinero para poder producir a gran escala o bien debe aceptar sufrir una desventaja en sus costes en función de su menor tamaño. Las economías de escala en producción, investigación, marketing y servicio son probablemente barreras fundamentales a la hora de entrar en el sector de la industria informática.
- **Diferenciación de producto.** Las empresas establecidas tienen marcas y se han ido ganando la fidelidad de sus clientes a lo largo del tiempo. Una empresa que se

introduzca por primera vez en el sector tendrá que gastar grandes sumas de dinero para superar, por ejemplo, a la marca Coca-Cola y a su base de clientes

- **Necesidades de capital** Cuando mayores son los recursos necesarios para poder empezar un negocio, mayor es la barrera para entrar en un sector. Esto es particularmente cierto si la inversión inicial es arriesgada o irrecuperable, como es el caso de la inversión en investigación y desarrollo o en publicidad. Por ejemplo, el coste y riesgo asociados al inicio de una compañía de productos farmacéuticos será muy superior al coste y riesgo asociados al inicio de una pequeña empresa de consultoría.
- **Los costes vinculados a los cambios**, Se podría crear una barrera para entrar en un determinado sector si los clientes tuvieran que afrontar los costes derivados de cambiar de proveedor. Por ejemplo, en soluciones intravenosas (IV) y en equipos médicos, los procedimientos para suministrar las soluciones a los distintos pacientes difieren según los distintos productos competitivos y los sistemas de suspensión de las botellas de soluciones intravenosas no siempre son

compatibles. En este caso el cambio de proveedores deberá afrontar y superar la resistencia de las enfermeras responsables de la administración de los tratamientos y requerirá nuevas inversiones en las instalaciones.

- **Acceso a los canales de distribución.** Cualquiera que lance un nuevo canal de TV por cable tendrá que luchar para conseguir la atención de la audiencia. Advierta, por ejemplo, la extensa y **costosa** publicidad que realizan los nuevos canales de televisión para animar a la audiencia a que solicite a la empresa que ha realizado la instalación su conexión con el Canal de Historia, el Canal de Novelas o con las nuevas ofertas similares que van apareciendo en el mercado. Los fabricantes de nuevos productos alimenticios tienen un problema similar puesto que tienen que luchar por conseguir un buen posicionamiento en los estantes de los supermercados.
- **Desventajas de los costes independientemente del tamaño de la empresa.** Las empresas ya establecidas pueden tener ventajas de costes por una serie de razones, incluida la propiedad de la tecnología, el

know-how del producto, el acceso favorable a las materias primas, la ubicación favorable, las ayudas del gobierno, la experiencia de la fuerza laboral, etc.

- **Política del gobierno.** El gobierno puede limitar o impedir la entrada en determinados sectores exigiendo licencias, limitando el acceso a las materias primas como el carbón o a terrenos públicos, o bien con otro tipo de regulaciones. Entre los sectores industriales regulados están el transporte por carretera, por tren y aéreo.

2. La amenaza de productos o servicios sustitutos

La segunda fuerza competitiva se refiere a la facilidad con la que un comprador puede sustituir un tipo de producto o servicio por otro.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía

utilizar en investigación y desarrollo, para financiar **una guerra de precios o para invertir en otros negocios.**

3. El poder negociador de los compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

No todos los compradores son iguales. Los compradores tienen mucho poder cuando hacen lo siguiente:

- Compran en grandes cantidades, lo que les permite exigir mejores precios unitarios. Por ejemplo, pensemos en el poder que tiene Wal-Mart a la hora de pedir concesiones a uno de sus proveedores, comparado con el poder de una pequeña tienda familiar.
- Tienen un interés especial en ahorrar, porque el artículo que compran representa una parte importante de sus costes totales. Por ejemplo, una compañía aérea va a estar mucho más interesada en el precio del combustible que una pequeña tienda que tiene un solo camión de reparto.
- Compran productos estándar o bienes de consumo. Si el artículo que se está comprando se puede encontrar en muchos sitios, lo más probable es que el comprador pueda acudir a diversos proveedores y que pueda ponerlos en competencia para llegar a conseguir el mejor precio posible. Por ejemplo, el consumidor que desea comprar un automóvil de cuatro puertas tiene mucho más poder negociador con un concesionario que otro comprador que esté buscando un vehículo más peculiar, personalizado o de tipo deportivo.

- Los costes derivados del cambio son escasos. Cambiar de una marca de papel higiénico a otra normalmente conlleva unos costes mínimos e incluso nulos. Por otro lado, cambiar de un sistema informático tipo Apple puede resultar bastante caro teniendo en cuenta que habrá que reemplazar tanto el equipo como el *software*, y convertir todos los archivos.
- Sus utilidades son bajas. Cuando menor es el margen de utilidad del comprador, mayor es la probabilidad de que busque los precios más bajos. Normalmente los compradores ricos suelen ser menos sensibles a los precios.
- Producen el producto ellos mismos. Generalmente, las principales compañías de automóviles suelen jugar "la carta" de que son fabricantes a la hora de negociar un precio con sus proveedores. "No quieres hacerme los frenos a este precio...? Muy bien, no hay problema, los haremos nosotros".
- Están muy interesados en la calidad del producto que están comprando. Por ejemplo, el enorme coste asociado a una fuga en un pozo de petróleo, por lo

tanto, los compradores de equipamiento relacionado con el crudo están mucho más preocupados por la calidad y la fiabilidad de los mecanismos instalados para la prevención de fugas que por cualquier cuestión relacionado con el coste.

- Tienen información completa. Un cliente que negocia el precio de un automóvil nuevo después de haberse informado en profundidad sobre el coste de los concesionarios y el valor de los autos de segunda mano probablemente conseguirá mejores precios que otro cliente que cree que el precio que le propone el vendedor es el mejor precio que podría conseguir.

4. El poder negociador de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

Los proveedores tienen un poder negociador similar al de los compradores. Los grupos de proveedores tienen poder si se dan las siguientes condiciones:

- Están dominados por unas pocas compañías y están más concentrados que la industria a la que abastecen, por lo tanto es bastante poco probable que los compradores hagan frente común y les exijan mejores precios, calidad o plazos.
- No tienen que competir con otros productos sustitutivos vendidos a la industria. En otras palabras, el comprador no tiene mucho más de dónde elegir.
- El proveedor no depende del comprador porque éste represente una fracción importante de sus ventas.
- Los productos que vende el proveedor son importantes para la empresa del comprador.
- Los productos del proveedor en cierta forma son únicos, o al comprador le resultaría muy caro o muy complicado obtener un producto sustitutivo.
- Plantean una seria amenaza de "integrarse hacia adelante". El grupo de proveedores podría convertirse

en la competencia del comprador utilizando los productos/recursos que actualmente están vendiendo al comprador para producir por sí mismos el artículo que actualmente está produciendo el comprador.

5. Rivalidad entre los competidores existentes

El nivel de competitividad en una industria viene marcado por el grado de rivalidad entre los competidores existentes. La competitividad es mucho más intensa en una industria en la que prevalecen las siguientes condiciones.

- Hay varias empresas que compiten, o las empresas que compiten son relativamente iguales en cuanto a tamaño y/o recursos.

Cuando la industria está muy concentrada o dominada por una o dos empresas, el líder o líderes pueden imponer disciplina. Cuando hay varias empresas compitiendo y/o los competidores son bastante parecidos, entonces alguna de las empresas recortará precios de una forma muy agresiva para conseguir una ventaja respecto a los demás.

- El sector industrial está creciendo muy lentamente.

Cuando el crecimiento de la industria se hace más lenta o se detiene, entonces lo único que pueden hacer los rivales para mejorar sus resultados es quitarles negocios a las empresas competidoras.

- Las empresas tienen costes fijos elevados.

Los costes fijos son aquellos costes asociados con el funcionamiento habitual de una empresa, como por ejemplo los sueldos de los directivos, los alquileres, los seguros y otros costes de este tipo que normalmente no suelen variar en función del volumen de producto manufacturado. Cuando los costes fijos son elevados en relación con el valor total del producto manufacturado, las empresas se ven sometidas a una gran presión para producir a plena capacidad a fin de mantener los costes unitarios bajos.

- Las empresas tienen costes de almacenamiento elevados.

Cuando el almacenamiento de productos resulta muy caro, las compañías tienen la tentación de recortar precios para hacer mover su producto.

- Las empresas tienen unos márgenes de tiempo dentro de los cuales deben vender el producto.

Por ejemplo, las líneas aéreas nunca pueden recuperar lo que pierden cuando en sus aviones quedan asientos vacíos. Por lo tanto, sienten la presión de tener que vender todos los billetes, aun a muy bajos precios.

- El producto o servicio se considera como un bien de consumo sobre el que el comprador tiene varias opciones, y el coste que debe afrontar el comprador por cambiar de marca o de proveedor es pequeño.

En estos casos, el comprador busca precio y servicio y la competencia es muy fuerte.

- La capacidad se debe aumentar en grandes cantidades.

En algunos sectores industriales, como en la producción de cloro, cloruro de vinilo y fertilizantes de amoníaco, no es posible o rentable para las compañías aumentar la capacidad de producción en pequeñas cantidades. Por lo tanto, es muy probable que la industria sufra una serie de fluctuaciones y pase por períodos de exceso de capacidad, cuando las empresas pueden producir más de lo que el mercado puede utilizar, y por períodos de defecto de capacidad, cuando se demanda más producto del que puede producir una empresa. La deficiencia de capacidad lleva a tomar decisiones para

aumentar la capacidad. Obligadas por las circunstancias, las compañías aumentan la capacidad productiva en grandes cantidades, produciéndose un exceso de capacidad, que a su vez se traduce en rebajas de precios y aumento de la competencia.

- Los competidores tienen distintas estrategias, orígenes, personalidades y varias cosas más.

Las compañías extranjeras complican el entorno competitivo pues enfocan un mismo negocio con metas y objetivos distintos de los de las empresas locales. Lo mismo ocurre en el caso de empresas más nuevas, más pequeñas, o administradas por los propios propietarios que pueden ser mucho más agresivas y estar dispuestas a arriesgarse mucho más.

- Hay mucho en juego.

Por ejemplo, la competencia entre compañías telefónicas de los Estados Unidos fue particularmente fuerte en los primeros años posteriores a la liberalización, porque los rivales asumieron que tenían muy poco tiempo para conseguir clientes y ganar participación de mercado. Les inquietaba pensar que una vez que la gente hubiese optado por una

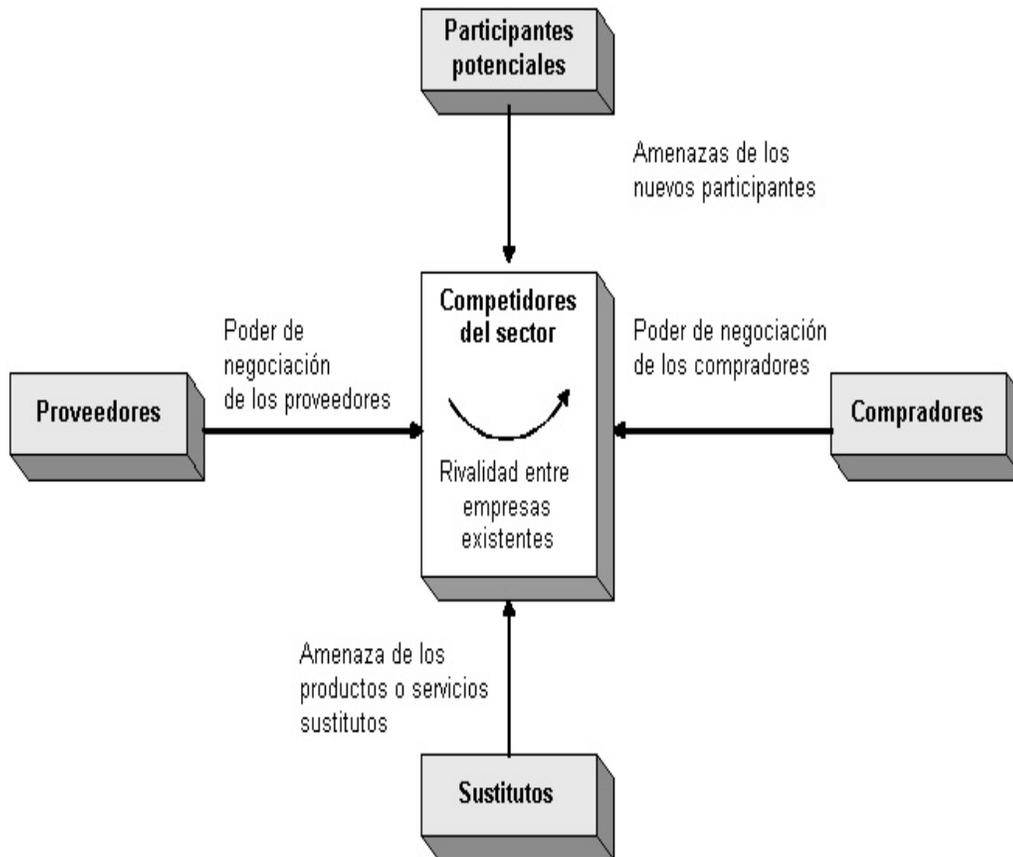
determinada compañía les iba a ser mucho más difícil conseguir que cambiara.

- Las barreras de salida son altas.

Desde un punto de vista económico, estratégico y/o emocional, para una empresa puede resultar muy caro abandonar y dejar el negocio. Por este motivo, las compañías pueden seguir compitiendo aun en el caso de que no les resulte muy rentable hacerlo. Algunos ejemplos de barreras son:

- Dificultad para liquidar equipos por su precio y nivel de especialización.
- Puede resultar muy caro romper un contrato laboral.
- Vínculos emocionales que unen a los directivos y a los propietarios de la empresa con la misma.

- Restricciones en cuanto a despidos y cierres de plantas que son bastante



g. El análisis FODA

FODA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

¿CÓMO SE IDENTIFICAN LOS ELEMENTOS DEL ANÁLISIS?

Como paso previo a la identificación de las FODA, se ha realizado un ejercicio de análisis de la normatividad

existente, dónde se incluyen desde la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, hasta el reglamento interno y el total de reglamentos, proporcionando el marco normativo en el cual el Instituto se maneja en el contexto nacional.

Este análisis nos permite delinear el alcance del Instituto y soportar bajo un marco jurídico el accionar de los programas internos, así como, evaluar la conveniencia de que sea modificado de acuerdo a las nuevas necesidades sociales, económicas, políticas y culturales que demanda nuestro país, que cada día se encuentra más inmerso en los procesos de globalización y sustentabilidad.

Hay que acotar que el análisis de cada elemento es situacional, es decir, para decidir si nos beneficia o nos perjudica, se debe tener en cuenta que poseemos una Misión, una Visión (aunque sea propuesta) y ciertos objetivos ya dados que debemos cubrir como institución de nivel superior y que en el momento de análisis se debe de dar ese sentido de temporalidad (es decir, no siempre una amenaza será una amenaza ni una oportunidad permanecerá siempre aprovechable).

El Medio Ambiente Externo. Oportunidades y Amenazas.

En el análisis del medio ambiente externo, se deben considerar muchos factores.

Las *amenazas* podrían incluir los problemas de inflación, escasez de energía, cambios tecnológicos, aumento de la población y acciones gubernamentales. En general, tanto las *amenazas* como las *oportunidades* podrían quedar agrupadas en las siguientes categorías: factores económicos, sociales o políticos, factores del producto o tecnológicos, factores demográficos, mercados y competencia, y otros.

Oportunidades. Las *oportunidades* como se ha explicado se generan en un ambiente externo, donde el Politécnico no tiene un control directo de las variables, sin embargo son eventos que por su relación directa o indirecta pueden afectar de manera positiva el desempeño de la labor académica y administrativa.

Éstas, se podrían presentar como políticas públicas que benefician la actividad politécnica, o como acciones de organismos que aparentemente no se relacionan con la actividad educativa, pero que requieren de un desarrollo educativo para ser concretadas.

En este sentido, el *Programa Nacional de Desarrollo (PND)* y los *planes sectoriales* ofrecen una amplia contribución al

análisis de las oportunidades, ya que guían el quehacer nacional y en especial el educativo, dan lineamientos sobre las prioridades nacionales y en consecuencia la aplicación de los presupuestos que al final derivan en planes, programas, proyectos, actividades y metas.

El *PND* define en gran medida hacia donde se dirige la educación en el país y en especial las instituciones de nivel superior, se determina cuanto apoyo recibirá en el sexenio, lo que será el alcance de nuestras actividades y sobre todo ofrece la oportunidad de diseñar estrategias claras que permitan al Instituto alcanzar sus objetivos, aún si existiera algún impedimento presupuestal. Esto nos lleva a considerar el análisis de la vinculación con los sectores productivos; a revisar aquellos órganos internos y externos que proporcionan recursos, tanto al Instituto, como a cada una de sus Escuelas, Centros y Unidades responsable, etcétera.

La importancia de revisar las *oportunidades*, es de vital trascendencia, ya que en función de la seriedad del análisis se tendrá una ventana clara de lo que el exterior nos puede proporcionar con una adecuada selección de estrategias para su aprovechamiento. Asimismo, cada área

del Instituto tiene su percepción del entorno en el cual se desenvuelve. Así, por ejemplo, la Escuela Superior de Medicina, tiene un entorno particular referido a problemática de la salud en México (las enfermedades con mayor índice de morbilidad o mortandad, las técnicas terapéuticas más comunes, los últimos avances de la ciencia médica, etcétera), que regula, tanto la formación de sus egresados, como los servicios que proporciona, y debe tener la suficiente capacidad de respuesta para aprovechar las mejoras que en materia médica se den, acumulando para sí las experiencias ajenas que el entorno nos ofrece.

Amenazas. Al igual que las oportunidades, las *amenazas* se encuentran en el entorno de la Institución y de manera directa o indirecta afectan negativamente el quehacer institucional, indicando que se deben tomar las previsiones necesarias para que las amenazas no interrumpen el que hacer politécnico ni demeriten su función.

El que una amenaza sea la más importante para un área del Instituto e incluso para una escuela, no quiere decir que lo sea para el resto del politécnico; todo debe evaluarse en función de lo que el Instituto quiere lograr en el futuro. Por ejemplo, el que el PND indique que la matrícula

del nivel superior debe crecer, parecería significar, en este momento, una oportunidad; sin embargo hay que considerar que el Politécnico se encuentra actualmente saturado, que la construcción de nuevas instalaciones es lenta y requiere de mayores inversiones, etcétera. Son, todos ellos, diversos elementos que se deben de considerar antes de determinar si se trata o no de una amenaza.

Al igual que las oportunidades, al analizar las amenazas, se deben considerar los factores económicos, los factores políticos y sociales, los productos y la tecnología, los factores demográficos, la competencia y los mercados, entre otros.

La situación económica y política del país, por ejemplo, propicia el incremento de la competencia, cada día se generan nuevas escuelas de educación superior, y cada día las demás instituciones educativas, públicas y privadas, se superan en calidad educativa y eficiencia administrativa. Las amenazas nos dan la indicación de una situación que aunque posiblemente en este momento no afecta al Instituto pero que en un futuro cercano puede ser el elemento que lleve a una crisis al mismo, no debemos permanecer con un logro como si fuera eterno, el

Politécnico goza de buena imagen en materia educativa, pero al no considerar esas amenazas, estas se podrían convertir en las causas directas de un descenso fuerte en la captación de alumnos.

Asimismo, las amenazas podrían fungir como contrapesos de las oportunidades, ya que no todo será oportunidad ni amenaza pura, se deberá considerar ese criterio de temporalidad en función de las situaciones, por ejemplo: Si el tipo de cambio del dólar se prevé una tendencia en aumento para fines del 2003, y las necesidades de equipamiento de nuestros talleres y laboratorios es una prioridad de ésta administración, se debe considerar que con el paso del tiempo la prioridad debe disminuir al implementar y realizar programas congruentes con la disponibilidad financiera del Instituto -por obvias razones la urgencia debe disminuir, con el avance de los programas -, necesitando nuevamente analizar éstas amenazas en un periodo razonable para medir el impacto de las acciones realizadas.

Por tanto, el análisis de las políticas públicas, del comportamiento del entorno de cada órgano, debe contribuir a definir lo que la presente administración debe hacer para

impedir que dichas amenazas afecten el desempeño de la institución y sobre todo le impidan lograr los nuevos retos en materia educativa.

El Medio Ambiente Interno: Fortalezas y Debilidades.

Las demandas del medio ambiente externo sobre la institución, deben ser cubiertas con los recursos de la organización. Las *fortalezas* y *debilidades* internas varían considerablemente para diferentes instituciones; sin embargo, pueden muy bien ser categorizadas en (1) administración y organización, (2) operaciones, (3) finanzas y (4) otros factores específicos para la institución.

Fortalezas. Las *fortalezas* se definen como la parte positiva de la institución de carácter interno, es decir, aquellos productos o servicios que de manera directa se tiene el control de realizar y que reflejan una ventaja ante las demás Instituciones de Educación Superior (IES), producto del esfuerzo y la acertada toma de decisiones.

Las fortalezas se detectan a través de los resultados, por ejemplo, el prestigio de la institución deriva de la calidad académica de sus egresados, de la ocupación de los mejores empleos o la contribución de los egresados en el

campo de la investigación y el desarrollo de la tecnología, aún cuando se pueden tener productos intermedios que dan un sello especial a la institución como podría ser el caso de una excelente vinculación que les permite a los egresados tener un nivel mejor de vida y académico.

Las fortalezas se identifican básicamente a través de la evaluación de los resultados, por lo que resulta trascendente el tener sistemas de evaluación y de diagnóstico que permita de una fuente confiable, evaluar los avances o retrocesos de los planes y programas de cada área y del Instituto en general. Por ello, las ECU's deben aportar la información necesaria para evaluar su desempeño. Para éste caso, el Diagnóstico, realizado por la Dirección de Evaluación así como los documentos enviados por las diversas secretarías que conforman el Instituto, han resultado centrales y básicos para la elaboración de las FODAS.

Debilidades. Es el caso contrario de las fortalezas, porque la principal característica de las *debilidades* es el afectar en forma negativa y directa el desempeño de la institución, derivándose en malos productos o servicios. Una debilidad puede ser disminuida mediante acciones

correctivas, mientras que una amenaza, para ser reducida, solo se pueden realizar acciones preventivas. Así, las debilidades se podrían atacar con acciones de corto plazo a efecto de eliminarlas y transformarlas en fortalezas; por ejemplo, la deserción escolar es un problema con muchas aristas, tales como la situación económica familiar (amenaza), los malos sistemas de orientación vocacional (debilidad), el poco interés de los gmaestros en los problemas de los alumnos (debilidad), etcétera. Como se puede apreciar hay que determinar claramente cual es la interrelación que existe entre cada uno de los factores FODA y, en consecuencia, hacer precisamente acciones estratégicas que permitan que con un movimiento se corrijan dos o más debilidades o se amortigüen dos o más amenazas. Existen debilidades que con el transcurso del tiempo se pueden convertir en fortalezas como es el caso del *Campus Virtual*, que sigue un proceso de desarrollo y consolidación y que si bien el día de hoy no es una fortaleza propiamente dicho, el día de mañana lo será. Así pues, las debilidades deberán de ser señaladas con todas sus letras, es decir, no debemos de ocultarlas por intereses diferentes que no sean

el proponer y mejorar las políticas y los procesos educativos del instituto.

Del análisis del Diagnóstico Institucional, resultarán unas listas planas (ver **Figura 1**) de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen sobre el objeto de estudio procedentes del entorno mundial y nacional y para cada una de las funciones sustantivas del Instituto

FUNCIÓN SUSTANTIVA	
Fortalezas: F1 F2 ... Fn	Debilidades: D1 D2 ... Dr
Oportunidades: O1 O2 ... Os	Amenazas: A1 A2 ... As

Figura 1. Lista plana de factores FODA clasificados por función sustantiva del IPN.

LA MATRIZ FODA

Al tener ya determinadas cuales son las FODA en un primer plano, nos permite determinar los principales elementos de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, lo que

implica ahora hacer un ejercicio de mayor concentración en dónde se determine, teniendo como referencias a la Misión y la Visión del Instituto, cómo afecta cada uno de los elementos de FODA. Después de obtener una relación lo más exhaustiva posible, se ponderan y ordenan por importancia cada uno de los FODA a efecto de quedarnos con los que revisten mayor importancia para la institución.

Estrategias.

La **Matriz FODA** (ver **Figura 2**), nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la práctica, algunas de las estrategias se traslapan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada.

Pero para propósitos de discusión, el enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables.

(1) La Estrategia DA (Mini-Mini) En general, el objetivo de la estrategia **DA** (Debilidades -vs- Amenazas), es el de minimizar tanto las *debilidades* como las *amenazas*. Una institución que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria. De hecho, tal institución tendría que luchar por su supervivencia o

llegar hasta su liquidación. Pero existen otras alternativas. Por ejemplo, esa institución podría reducir sus operaciones buscando ya sea sobreponerse a sus debilidades o para esperar tiempos mejores, cuando desaparezcan esas amenazas (a menudo esas son falsas esperanzas). Sin embargo, cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA se deberá siempre tratar de evitar.

(2) La Estrategia DO (Mini-Maxi). La segunda estrategia, **DO** (Debilidades -vs- Oportunidades), intenta minimizar las *debilidades* y maximizar las *oportunidades*. Una institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado. Por ejemplo, se le podría presentar la oportunidad de una gran demanda por sus egresados, pero su capacidad instalada podría ser insuficiente. Una estrategia posible sería adquirir esa capacidad con instalaciones gubernamentales. Una táctica alternativa podría ser obtener mayor presupuesto para construir las instalaciones necesarias. Es claro que otra estrategia sería el no hacer absolutamente nada y dejar pasar la oportunidad y que la aproveche la competencia.

Figura 2. LA MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	Lista de Fortalezas F1. F2. ... Fn.	Lista de Debilidades D1. D2. ... Dr.
Lista de Oportunidades O1. O2. ... Op.	FO (Maxi-Maxi) <i>Estrategia para maximizar tanto las F como las O.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, F1, F3 ...)	DO (Mini-Maxi) <i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, D1, D3, ...)
Lista de Amenazas A1. A2. ... Aq.	FA (Maxi-Mini) <i>Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (F1, F3, A2, A3, ...)	DA (Mini-Mini) <i>Estrategia para minimizar tanto las A como las D.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (D1, D3, A1, A2, A3, ...)

Figura 2. La Matriz FODA

(3) La Estrategia FA (Maxi-Mini). Esta estrategia **FA** (Fortalezas -vs- Amenazas), se basa en las *fortalezas* de la institución que pueden copar con las *amenazas* del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una institución fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas

de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.

(4) La Estrategia FO (Maxi-Maxi). A cualquier institución le agradaría estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus *fortalezas* como sus *oportunidades*, es decir aplicar siempre la estrategia **FO** (Fortalezas -vs- Oportunidades) Tales instituciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios. Por ejemplo, con su prestigio ampliamente reconocido como una de sus grandes fortalezas, podría aprovechar la oportunidad de la gran demanda externa por técnicos y profesionistas altamente capacitados. Las instituciones exitosas, aún si ellas han tenido que usar de manera temporal alguna de las tres estrategias antes mencionadas, siempre hará lo posible por llegar a la situación donde pueda trabajar a partir de las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Si tienen debilidades, esas instituciones lucharán para sobreponerlas y convertirlas en fortalezas. Si encaran amenazas, ellas las coparán para poder enfocarse en las oportunidades.

La Dimensión del Tiempo y la Matriz FODA.

Hasta ahora, los factores que se incorporan en la Matriz FODA corresponden al análisis en un punto particular del tiempo. Pero tanto el medio ambiente externo como el interno, son dinámicos; algunos factores cambian fuertemente con el tiempo, otros cambian muy poco. Debido a este carácter dinámico del medio ambiente, el diseñador de estrategias debe preparar varias matrices FODA en diferentes puntos del tiempo, como se muestra en la **Figura 3**. Así, podríamos empezar con un Análisis FODA del pasado, continuar con un Análisis FODA del Presente, y, quizás más importante, hacer varios análisis FODA en diferentes tiempos del futuro.

Complejidad de las Interacciones entre los Factores FODA.

El Modelo conceptual provee un marco de trabajo que nos permite identificar relaciones, pero puede resultar sumamente complejo cuando se involucran muchos factores. La matriz, mostrada en la **Figura 4**, es un ejemplo de un enfoque para identificar combinaciones o relaciones que, a su vez, vienen a ser la base para seleccionar la estrategia.

En la **Figura 4**, un '+' nos indica una relación entre las *fortalezas* de la institución y las *oportunidades* del

exterior, mientras que un '0' indica una relación muy débil o, de plano, inexistente. El análisis de la **Figura 4** nos indica, por ejemplo, que la Fortaleza F1 puede relacionarse con varias oportunidades (O1, O2, O4 y O5). Similarmente, se pueden utilizar muchas fortalezas (F1, F2, F4, F6, y F8) para explotar la Oportunidad O5. Aunque esta figura muestra sólo las relaciones entre *fortalezas y oportunidades*, se pueden usar tablas similares para analizar las otra tres celdas estratégicas (DO, FA y DA) mostrada en la **Figura 2**. Se aconseja aquí tomar algunas precauciones. Uno no puede simplemente sumar el número de +'s (aunque las relaciones especialmente fuertes podrían expresarse con dos signos tal como '++') en cada renglón y en cada columna para determinar la mejor relación entre varias fortalezas y oportunidades.

Diferentes relaciones pueden tener diferente ponderación en términos de su potencial, por eso, se deben evaluar cuidadosamente cada una de las relaciones.

Más aún, se sugiere que esta matriz es una manera relativamente simple de reconocer estrategias prometedoras que usan las fortalezas de la institución para aprovechar las oportunidades que ofrece el medio ambiente externo.

Más adelante presentamos, de una manera muy esquemática, un ejemplo (ver **Figura 5**) muy simple de aplicación del mecanismo de Análisis FODA, que acabamos de presentar

EJEMPLO

MATRIZ FODA

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p>Lista de Fortalezas</p> <p>F1. Excelente imagen</p> <p>F2. El 15% de los investigadores del SNI son politécnicos</p> <p>F3. El 90% de los docentes cuentan con licenciatura</p>	<p>Lista de Debilidades</p> <p>D1. Escasa vinculación con los sectores.</p> <p>D2. Los índices de eficiencia terminal son bajos.</p> <p>D3. La oferta del instituto está desfasada con la demanda.</p>
<p>Lista de Oportunidades</p> <p>O1. Cambio del perfil demográfico.</p> <p>O2. Demanda de cuadros calificados</p> <p>O3. Formulación de políticas de largo plazo</p>	<p>FO (Maxi-Maxi)</p> <p><i>Estrategia para maximizar tanto las F como las O.</i></p> <p>1. Fortalecer el Programa de Formación Docente. (O1, O2, F1, F3)</p>	<p>DO (Mini-Maxi)</p> <p><i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.</i></p> <p>1. Fortalecer los programas de vinculación (O1, O2, O3, D1, D3)</p>
<p>Lista de Amenazas</p> <p>A1. En el NMS no existen procedimientos de evaluación diagnóstica</p> <p>A2. Jóvenes sin orientación vocacional</p> <p>A3. Tendencias preocupantes de desempleo y subempleo</p>	<p>FA (Maxi-Mini)</p> <p><i>Estrategia para fortalecer el Instituto y minimizar las amenazas.</i></p> <p>1. Reactivar el Programa de Seguimiento de Egresados (F1, F3, A2, A3)</p>	<p>DA (Mini-Mini)</p> <p><i>Estrategia para minimizar tanto las A como las D.</i></p> <p>1. Revisión del Modelo Educativo de acuerdo a las necesidades productivas. (D1, D2, D3, A1, A2, A3)</p>

Figura 5. Ejemplo de aplicación del Análisis Matricial FODA

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DEDICADOS AL SECTOR SUBCONTRATISTA DE TELEFONÍA.

A. Importancia.

Determinada empresa está destinada a proporcionar un servicio que de una u otra forma satisface una necesidad solicitada, dicha necesidad es de carácter intangible, lo que no le prohíbe mejorar la calidad de vida de las personas al permitir mejores niveles de comunicación, acortando distancias.

La importancia de este estudio radica en proponer un Modelo Administrativo que sirva de guía a la empresa de servicios dedicada al sector subcontratistas de telefonía para mejorar el desempeño de sus funciones administrativas de manera que sus dirigentes actúen de manera anticipada, preparados así ante los cambios constantes del sector.

La investigación es de carácter novedoso debido a que en la empresa de servicios dedicada al sector subcontratistas de telefonía no existe una investigación de esta naturaleza que permita ser utilizada en sus funciones administrativas.

Para el caso ilustrativo y por la accesibilidad de la información, la investigación se efectuará en la empresa Alpha Comunicaciones S.A. de C.V., ya que esta no cuenta con un estudio u orientación en esta área.

B. Objetivos de la Investigación.

a. Objetivo General

- _ Conocer la situación actual de la empresa lo cual permita crear un Modelo Administrativo que ayude a mejorar las funciones de control y planificación administrativas.

b. Objetivos Específicos

- Determinar que herramientas de planificación son necesarias para que la empresa pueda prever su situación a corto, mediano y largo plazo.
- Establecer si existe una estructura organizativa que responda a las necesidades de la empresa.
- Establecer que herramientas de control necesitan ser diseñadas para que la gerencia pueda, por medio de ellas, medir el desempeño de su trabajo.
- Determinar alternativas de crecimiento, mejora o expansión a nuevos mercados del sector telecomunicación en el país.

C. Metodología de la investigación

a. Método de investigación

Esto se refiere a la serie de pasos sucesivos, que llevaran a la meta esperada así como el orden que se impuso a los diferentes procesos necesarios para lograr un fin dado o resultados esperados. Por consiguiente, fue necesario seguir el método más apropiado al problema, a fin de alcanzar el objetivo propuesto.

Para la realización de la presente investigación se aplicó el método científico, el cual consiste en formularse interrogantes sobre una realidad existente que permita darle respuestas a la problemática planteada.

El método utilizado fue el **deductivo** el cual permitió que la investigación partiera de lo general hacia lo particular, este método parte de un marco general de referencia y se va hacia un caso en particular en la deducción donde se compararon las características de la investigación en estudio.

El problema identificado en la empresa de servicios dedicada al sector subcontratistas de telefonía consistió en la falta de un Modelo de Planificación y Control Administrativo que permita mejorar las funciones administrativas.

El tipo de investigación con el cual se indagó en la mediana empresa de servicios dedicada al sector subcontratistas de telefonía fue **correlacional** en la cual

se midieron las dimensiones y las relaciones de las variables en estudio estableciendo su grado de correlación, la investigación pretende demostrar que en la medida que se implementen herramientas de planeación y control, mayor será el crecimiento y la eficiencia en la empresa.

b. Tipo de diseño de la Investigación

El tipo de diseño utilizado en la investigación fue el **no experimental** debido a que en ella el investigador observa los fenómenos tal como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo.

c. Fuentes de información

1. Fuentes primarias

Para la recopilación de los datos de la investigación se aplicaron las técnicas de entrevista y encuesta cuya herramienta fue el cuestionario, aplicándolo de la siguiente manera, se visitaron las instalaciones de Alpha Comunicaciones S.A. de C.V. a encuestar al personal operativo y a entrevistar al Personal de oficina y a la

Junta Directiva, dependiendo del cargo que ocupan. El por qué de la utilización de estos instrumentos se debió a la facilidad de su manejo y comprensión de los encuestados utilizando además la explicación de términos desconocidos por ellos, además se aplicó la observación directa la cual permitió obtener datos que enriquecieron el contenido de la investigación.

2. Fuentes secundarias

Estas constituyen la información existente a través de libros, tesis relacionadas con la investigación de interés, revistas, Internet, etc. Estas fuentes fueron obtenidas en bibliotecas, instituciones dedicadas a la telefonía como la Superintendencia General de Telecomunicaciones (SIGET), Banco Central de Reserva, Asociación de la Mediana y Pequeña Empresa Salvadoreña, Instituto Nacional de Formación Profesional etc. Además de la información que se encuentra disponible en Internet.

El por qué de su uso se basa en que tanto libros, tesis, revistas, etc., contienen puntos de interés para el

desarrollo de la investigación así como las instituciones antes mencionadas las cuales contienen la información precisa sobre aspectos de la empresa de servicios.

3. Técnicas e Instrumentos para recolectar la información

Para llevar a cabo la investigación fue necesaria la aplicación de diferentes técnicas e instrumentos, por lo tanto una vez que se analizó la información requerida y la técnica para recolectarla, se localizaron los instrumentos de medición que sirvieron para analizar e interpretar los datos.

Las técnicas e instrumentos utilizados fueron:

- **La Entrevista.**

Esta técnica se utilizó para recabar información en forma verbal, a través de preguntas propuestas. Las entrevistas se realizaron en forma de conversación con el personal, con el objetivo de conocer su problemática administrativa; el total de los entrevistados fueron seis todos estos miembros de la Junta Directiva, 3 propietarios y 3 suplentes.

Para esta técnica se utilizó el instrumento de guía de entrevista, la cual sirvió de base para poder dirigir la entrevista.

- **La Encuesta.**

Es un canal de comunicación escrito en el cual la información se obtuvo de una población, para conocer su percepción respecto al objetivo del estudio. Para esta investigación se formuló un cuestionario con preguntas cerradas y de selección múltiple, lo que permitió realizar eficazmente la investigación de campo. El total de encuestas fue de 25 de las cuales 22 entrevistas se efectuaron al personal operativos y 3 al personal administrativo.

Para esta técnica se auxilió del cuestionario, el cual se elaboró con preguntas sencillas que permitieran a los encuestados comprender la interrogante.

- **La Observación.**

Esta técnica permitió evaluar el comportamiento de las personas encuestadas lo cual sirvió para obtener conclusiones sobre los problemas administrativos que aquejan a la empresa.

4. Universo y Muestra

Para el caso de la investigación se tomó como universo a 31 personas que constituyen el total de empleados de Alpha Comunicaciones S.A. de C.V.; **siendo que el universo es finito por lo tanto su muestra es finita.**

La muestra esta compuesta por:

UNIDAD	CANTIDAD DE EMPLEADOS
PERSONAL OPERATIVO	25
JUNTA DIRECTIVA	3
PERSONAL ADMINISTRATIVO	3
TOTAL DEL UNIVERSO	31

El cuadro muestra al personal de Alpha Comunicaciones S.A. de C.V. Para evitar confusiones con respecto a la distribución de las encuestas y las entrevistas; todo se debe que los 3 suplentes de la Junta Directiva aparecen en personal operativo, por lo que se restan del total de miembros de la Junta Directiva, de ahí que surgen los seis miembros que se les pasará la entrevista; al personal

operativos se les suma los tres administrativos formando un total de veinticinco personas las cuales serán encuestadas.

5. Tabulación y Análisis de Datos

La información obtenida a través de la encuesta efectuada al personal administrativo y operativo, fue recopilada y ordenada en cuadros estadísticos con los cuales se establecieron sus respectivas tabulaciones, efectuándolo de la siguiente manera: Se planteó la pregunta con su respectivo objetivo, este a su vez fue acompañado de una gráfica de pastel con cifras y porcentajes en comparación a las variables.

Todo lo anterior se desarrolló en hojas de cálculo las cuales permitieron una mayor facilidad y comprensión en su realización y presentación.

Como punto final, con las entrevistas se hizo un diagnóstico que permitió proporcionar conclusiones y recomendaciones a fin de fortalecer la investigación de manera que mejore las funciones administrativas de la empresa en estudio.

D. Aplicación de Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.

a. Resultado de la Entrevistas.

1. ¿Tienen por escrito las estrategias, objetivos, procedimientos, políticas?

R/ Estrategias establecidas no tenemos; lo que hacemos es adaptar los cambios contingenciales que hayan que hacerse según las necesidades que surgen.

En cuanto a los objetivos actualmente lo que hacemos es trabajar lo más eficaz y eficiente que podemos para obtener los ingresos necesarios para pagar salarios y amortizar un poco las deudas que todavía tenemos debido a todos los problemas administrativos que hemos tenido.

Los procedimientos los conoce cada encargado de grupo y la mayoría de los empleados, están capacitados para llevar a cabo cualquier tipo de trabajo, con una explicación por parte del encargado, sobre como se necesita que se haga y con la supervisión constante de la calidad de trabajo

realizado ya que tiene que ser apegado a normas según lo exige la SIGET y TELECOM.

Políticas escritas o bien establecidas no tenemos, lo que hacemos es tomar decisiones según el caso, o los problemas que se presenten.

2. ¿Fomenta la práctica de algún tipo de valores, como: honestidad, respeto, igualdad u otros, y si lo hace de que forma?

R/ En la Empresa tratamos de que todo se haga sobre bases Responsabilidad, de respeto mutuo y sobre todo respeto humano, es decir que hacemos sentir o queremos hacer sentir a nuestra gente que aquí todos somos iguales, aunque es bien difícil lograr que todos lo sientan y vean con la misma perspectiva que nosotros ya que el carácter de cada uno es diferente.

3. ¿Cómo colabora la alta dirección para inculcar o motivar a que se mantengan estos valores?

R/ Se les da responsabilidad para que ellos se sientan comprometidos con la empresa y con su trabajo además ellos lo ven así " **hacer de la mejor manera el trabajo asignado** " lográndolo llevar a cabo lo más pronto posible y lo mejor que se pueda. Otra forma de mantener en este caso la igualdad es que los socios trabajan de hombro a hombro con los empleados es decir, que realizan el mismo y cualquier tipo de trabajo.

4. ¿Cada cuánto se reúne con los trabajadores para comunicar ideas, planes, etc.?

R/ Solamente cuando hay cambios que son trascendentales para ellos por ejemplo: cambio de un empleado de un grupo a otro, cambio de área geográfica de trabajo.

5. ¿Qué métodos de comunicación utilizan con los trabajadores en la empresa?

R/ La comunicación es directa, el gerente transmite las órdenes a los encargados de grupo y estos las transmiten a los demás del grupo, generalmente la comunicación directa se da cada lunes, antes que los grupos se desplacen a sus lugares de trabajo. Cuando estos están en el campo de trabajo y hay necesidad de comunicarse lo hacen a través de teléfono fijo o móvil.

6. ¿Dentro de la empresa existen funciones bien definidas, es decir cada quien sabe lo que tiene que hacer, como lo tiene que hacer y cuales son sus responsabilidades?

R/ Se supone que si, hasta ahora cada quien hace su trabajo, lo que quiere decir que saben lo que tienen que hacer y cómo lo tienen que hacer.

7. ¿Hacen pronósticos ya sean trimestrales o anuales sobre ingresos y egresos de efectivo?

R/ No, nunca hemos hecho este tipo de pronósticos, nosotros nos dedicamos a cumplir con el trabajo de la mejor manera y en el tiempo establecido para que se nos realicen los pagos lo más pronto posible y así poder cumplir con los salarios de los empleados y pagos a los proveedores, además de abonar a los proveedores que todavía tenemos pendiente.

8. ¿Toma en cuenta la opinión de los empleados para formular planes y estrategias de trabajo?

R/ Sinceramente no, no lo hacemos.

9. ¿Mantiene sus activos debidamente registrados y legalizados, por qué?

R/ No, en el caso de los vehículos todavía no están a nombre de Alpha Comunicaciones debido a la pérdida de documentos por los problemas que tuvimos por los malos manejos administrativos, incluso hay vehículos que trabajan sin los documentos, es decir, sin tarjetas de circulación

por lo cual sentimos inseguridad pero sabemos que es algo que tenemos que superar y estamos concientes de eso.

10. ¿Cómo controlan el retiro de empleados de la empresa en los últimos 3 meses y a qué cree que se deba su retiro?

R/ No tenemos manera de controlarlo ya que cuando un empleado decide retirarse es porque le pagarían mejor en otra empresa o por la estabilidad que les ofrecen, aunque nosotros consideramos que aunque estamos mal económicamente no se les paga mal ya que somos de las pocas empresas que damos viáticos a sus empleados aunque vale la pena aclarar que tenemos muy poco retiro de empleados.

11. ¿Al momento de despedir a un empleado, qué factores se toman en cuenta, para hacerlo?

R/ Básicamente cuando se ha tenido que despedir a alguien que pocas veces se ha hecho es por faltas injustificadas demasiado frecuentes al trabajo o por que no quieren

realizar el trabajo por el cual fueron contratados, falta de respeto a su encargado, o por mala conducta en general.

12. ¿En la empresa existen empleados que lleguen después de la hora de entrada? ¿cuántos empleados?, ¿con qué frecuencia, cómo lo controlan, a qué lo atribuye, cómo lo corrige?

R/ Generalmente casi todos cumplen con el horario de entrada y cuando llegan tarde es por razones de fuerza mayor o por salud, es difícil corregir este tipo de situaciones.

13. ¿Cómo controlan el ausentismo por parte de los empleados en la empresa, con qué frecuencia?, Si la respuesta es SI. ¿Es un verdadero problema esto?

R/ No se da ausentismo a excepción cuando es por salud, aunque tampoco esto se da seguido.

14. ¿Los problemas que se generan en la alta dirección son tratados de forma discreta con el fin de que estos no afecten la motivación de los empleados?

R/ Siempre tratamos de hacerlo discretamente aunque casi siempre los empleados se dan cuenta de los problemas que se nos presentan.

15. ¿Cuáles son las condiciones para que los empleados realicen todo su potencial, se hace rotación de personal, se brindan todas las herramientas necesarias?

R/ Tratamos que todos nuestros empleados conozcan todas las áreas de trabajo tanto para beneficio de ellos como para la empresa ya que al saber de todo lo que se hace se superan ellos y nos ayudan a nosotros ya que podemos mandarlos a hacer cualquier tipo de trabajo. Nosotros como socios estamos agradecidos con nuestros empleados, ya que aunque atravesamos por momentos muy difíciles, siempre han y siguen siendo fieles a nosotros con todas las limitantes de herramientas que todavía tenemos.

16. ¿Brindan capacitación a los empleados, cada cuanto tiempo, en qué áreas?

R/ No, por el momento no les hemos brindado ningún tipo de capacitación.

17. ¿Brindan lo necesario para la seguridad de los trabajadores?

Extintores, mascarillas, cinturones, guantes, cascos, escaleras seguras, etc.

R/ Actualmente carecemos de equipos de protección aunque cuando la empresa inició, contaba con todo lo necesario para la higiene y seguridad industrial de los empleados pero debido a los mismos problemas se extraviaron.

18. ¿Además de las prestaciones de ley que otro tipo de prestaciones ofrece a los empleados, seguros de vida, etc.?

R/ Actualmente solo Seguro Social.

19. ¿Incentiva a los empleados? ¿de qué forma lo hace?

R/ Lo que hacemos es felicitarles cuando han hecho un buen trabajo o pagarles doble algún día de trabajo normal.

20. ¿Cómo evalúa si el empleado está satisfecho?

R/ Cuando no hacen ningún tipo de reclamo, llegan puntuales, realizan muy bien el trabajo y en el tiempo justo.

21. ¿Los empleados cumplen con los plazos establecidos para cada proyecto?

R/ sí, por lo regular siempre cumplen, a excepción cuando se dan casos de fuerza mayor, por lo regular por falta de materiales o por lluvias.

22. ¿Cómo mide o controla que los empleados hayan comprendido las indicaciones laborales que se le dan?

R/ Cuando el trabajo lo realizan muy bien y de la forma en que se les dieron las indicaciones.

23. ¿Cómo controla el trabajo delegado a los empleados?

R/ Cada encargado de grupo es el encargado de supervisar diariamente el trabajo y luego estos lo transmitan al coordinador de proyectos.

24. ¿Cómo mide la calidad del trabajo de los empleados?

R/ Cuando los Supervisores de Telecom llegan al lugar de trabajo y verifican que todo se haya hecho apegado a normas y con todas las medidas establecidas. Es preciso aclarar que raras veces los supervisores encuentran fallas en el trabajo realizado.

25. ¿Cómo controlan las salidas de efectivo, por ejemplo la emisión de cheques?

26. ¿Cuál es el proceso que siguen para aprobar la realización de una compra o una inversión?

R/ Las salidas de efectivo se hace por medio de cheques, los cuales llevan dos firmas: una del gerente general y otra del secretario. Cuando una de las personas no accede a firmar un cheque, porque no está de acuerdo con hacer la

erogación del dinero, se convoca a Junta Directiva y son estos quienes llegan a un acuerdo para hacer el desembolso, esto se da cuando son inversiones o desembolsos grandes de dinero.

27. ¿Cómo han medido el crecimiento de la empresa en los últimos años? (Rendimiento, rentabilidad, Utilidad, etc.)

R/ Nosotros medimos el crecimiento en base al trabajo realizado es decir a la cantidad de proyectos asignados y la cantidad de proyectos realizados.

28. ¿Cada cuánto realiza revisiones para evitar cualquier tipo de malversaciones? ¿Cuál es el proceso que utilizan para hacerlo?

R/ No realizamos revisiones estrictas, lo que hacemos es verificar los cheques emitidos con los cobrados y que el dinero que recibimos como pago de los proyecto sea ingresado a nuestra cuenta.

29. ¿Supervisa constantemente si las ventas o las compras han tienden, ya sea a aumentar o a disminuir? ¿Qué tipo de control utiliza?

R/ No, no llevamos control estricto sobre las ventas ya que los pagos que se nos han hecho este año han sido en gran parte de proyectos que estaban pendientes de pago.

30. ¿De qué manera se resuelven los problemas que se dan en la empresa? ¿Qué tipo de problemas se dan con más frecuencia?

R/ Mediante reuniones donde se dan todos los argumentos posibles para llegar a acuerdos y así poder tomar decisiones. Los problemas más frecuentes se dan por malos entendidos especialmente en los socios.

31. ¿Con qué frecuencia compara los resultados obtenidos y de qué forma?

R/ No comparamos por que no sabemos cómo o en base a qué hacerlo.

32. ¿Qué poder de negociación tiene con su cliente?

R/ No tenemos posibilidades de negociar con ellos ya que estos tienen establecido su factor de pago y sus condiciones de trabajo así como la forma de pago (por ejemplo: un proyecto se paga Treinta días después de haber hecho la liquidación de materiales y cuando estos no son devueltos son descontados al ciento cincuenta por ciento).

33. ¿Existen posibilidades de crear alianzas estratégicas con otras empresas similares?

R/ Ya hemos tomado en cuenta esta posibilidad e incluso hemos tenido conversaciones con algunas de estas empresas pero nunca se llegan a acuerdos concretos debido a que cada empresa vela por intereses propios y no por los del grupo.

34. ¿Cómo controlan los costos y gastos de la empresa?

R/ No tenemos como controlarlos, lo que hacemos es tratar de mantener fondos en la cuenta bancaria para poder solventar nuestros gastos operativos.

35. ¿Cómo han pensado enfrentar las deudas de la empresa?

R/ Nosotros como empresa siempre hemos estado dispuestos a saldar las deudas aunque no hayan sido adquiridas en nuestra administración. Actualmente abonamos aunque sea poco a cada uno, para poco a poco saldarlas. Es necesario aclarar que como empresa estamos agradecidos con nuestros acreedores por tenernos la paciencia que hasta ahora nos han tenido.

36. ¿Cómo solventan el problema de los proveedores?

R/ Con los proveedores, como gasolineras, repuestos automotrices, etc. actualmente se está trabajando al contado ya que debido a los problemas de morosidad anteriores se nos ha hecho difícil el poder obtener crédito. En lo relacionado a materiales de instalación y mantenimiento estos son proporcionados por el cliente, a un precio que ellos definen.

37. ¿Existe la posibilidad que ingresen al mercado nuevas empresas que brinden el mismo servicio? ¿Cómo les afectaría?

R/ Debido a las ventajas que tienen los mexicanos es posible que puedan llegar nuevas empresas o que a los despidos que actualmente se están haciendo en Telecom, estos empleados se unan y formen nuevas empresas. Pero nosotros consideramos que podríamos hacer frente a nuevos competidores, gracias a que contamos con personal operativo bien calificados por el cliente, además conocemos del trabajo debido a que la gran mayoría de los directivos trabajamos en ANTEL.

b. Análisis de la Entrevista.

En la entrevista realizada a los miembros de la Junta Directiva de Alpha Comunicaciones S.A. de C.V., se evaluaron diferentes áreas; en los aspectos administrativos se logró determinar que no cuentan por escrito con: políticas, misión, visión, objetivos, valores, procedimientos, estrategias, entre otras. No obstante,

manejan ciertas ideas que representaría a cada una de ellas. Con respecto a los valores, aunque no poseen nada por escrito, se procura realizar las actividades basadas en valores, como: la Responsabilidad y respeto mutuo entre el personal, esto tratando de demostrarlo con sus hechos, aunque no así escritas.

En lo relativo a las reuniones de trabajo, estas únicamente se realizan al presentarse eventualidades o casos urgentes y estas no son programadas. La forma de comunicarles los acuerdos tomados al personal es de manera directa, es decir cara a cara; en casos urgentes, con el personal de campo, se realiza por medio telefónico.

La empresa no posee proyecciones o programaciones de gastos o ingresos, es decir, nunca saben cuanto dinero necesitarán para operar o trabajar en un periodo determinado. Además, otro problema es la falta de interés en actualizar la propiedad de vehículos.

Se determinó la inexistencia de control de retiro de personal, ya que no existe la conciencia que detrás del retiro del personal puede existir muchos problemas, estos

como motivación, estabilidad laboral, el costo de capacitación y personal de nuevos trabajadores.

En los aspectos de llegadas tardes y ausentismo por el personal, se determinó que no se producen, las llegadas tardes o ausencias de empleados son justificadas por razones de fuerza mayor como problemas de salud.

Los directivos consideran que los problemas en la alta dirección son tratados de forma discreta y con ética profesional.

En el área de capacitaciones se estableció que éstas no se les brinda al personal.

Con lo relativo a los equipos de seguridad industrial, se determinó que no se les ofrece mascarillas, cinturones, guantes, cascos, lo cual atenta contra la seguridad de los empleados operativos, dado los riesgos que existen en el tipo de operaciones a las que se dedica la empresa.

En lo que respecta a las prestaciones que brindan a los empleados, se descubrió que únicamente se les ofrece el Seguro Social, no así un seguro de vida.

La evaluación subjetiva que la dirección hace del personal, es buena, ya que consideran que cumplen con los plazos de los proyectos, cumplen con horarios y no han tenido reclamos por parte del cliente por los trabajos realizados.

En lo relativo a la supervisión del trabajo delegado se estableció que existe un supervisor por cada grupo de trabajo y se encarga de medir la calidad y posteriormente realiza un informe final.

En la parte de controles, específicamente en lo relacionado a efectivo, esto se maneja por medio de la emisión de cheques con dos firmas, las del gerente y del secretario, esto indiferentemente de quien las solicite. Al existir desacuerdo, se lleva a junta.

Los directivos no llevan controles para medir el crecimiento de la empresa, lo realizan con base a la

cantidad de proyectos ejecutados, pero no miden variables como: gastos, rentabilidad, etc.

En el área de ingresos y egresos no cuentan con un sistema de control gerencial que les permita estar actualizados con estos temas. Lo anterior se comprueba con que no se cuenta con una forma de determinar el uso del efectivo, ya que lo único que se hace es verificar con los bancos los cheques que han sido cobrados, sin llevar récord de esto. Tampoco existen controles para medir las ventas, ni nada relacionado.

En lo relativo a la resolución de problemas internos y los tipos de problemas se concluye que las situaciones más frecuentes son conflictos entre los socios, y se resuelven en junta.

En la parte de poder de negociación con los clientes, se determinó que no existe, en vista que se posee un sólo cliente, lo cual reduce las posibilidades de negociación, en lo relativo a términos de pago, tiempos de entrega, etc.

Minimizado esto por la falta de integración del sector subcontratista, para hacerle frente como bloque.

Con lo relacionado a las deudas de la empresa, la liquidación de éstas no se hace de forma programada y ordenada, lo que impide un control del endeudamiento.

La empresa actualmente no cuenta con proveedores fijos debido a que tienen deudas con los que podrían constituirse como tal, por lo que trabajan de contado; pero esto solamente aplica en lo referente a aspectos como gasolina y repuestos automotrices entre otros, ya que los materiales a utilizar en los proyectos, son brindados por el cliente, definiendo este último el precio.

Con relación al ingreso de nuevas empresas al mercado se determinó que la mayor preocupación es por las empresas mexicanas que podrían constituirse como competencia con ventajas sobre las ya existentes.

c. La Observación.

Esta técnica se utilizó para evaluar algunas situaciones en la empresa, como lo es la seguridad e higiene industrial.

A continuación se detallan cada uno de los factores evaluados tanto en oficina como en campo:

1. Evaluación en oficina.

- **Iluminación:** Con relación a la iluminación, este factor se observó que se cumplen los requisitos mínimos en términos de distribución, cantidad. Existe una combinación en la iluminación natural y artificial.
- **Colores:** En relación con los colores utilizados en los espacios internos, se observó que son adecuados, ya que son tonalidades claras, por lo cual no se convierte en un elemento que incida en el desempeño de las labores y crea un ambiente de tranquilidad.
- **Sonidos:** Los sonidos están en los niveles normales y aceptables. Internamente en las instalaciones de la oficina no existen sonidos que interfieran en el

desarrollo de las actividades. Externamente no se encuentran cerca de elementos que pudieran generar sonidos excesivos como: terminales de buses, mercados, fabricas, colegios, etc.

- No obstante a estar ubicada en una calle principal esto no incide en el sonido.
- Olores: En lo relativo a los olores no se determinó que existan factores internos negativos, únicamente la presencia de olores eventuales provenientes de un comedor ubicado en los alrededores donde se cocina con métodos artesanales (uso de cocina de leña).
- Pisos: Con relación a los pisos se observó que el mismo es cerámico y se encuentra en buen estado. Lo cual no representa peligro alguno para los empleados.
- Ventilación: En la ventilación se determinó que no es apropiada ya que únicamente se cuenta con la ventilación natural, no así con ventilación artificial lo cual afecta tanto el desempeño de los empleados, así como las condiciones del equipo de oficina como computadoras.
- Señalización: En la observación directa se determinó que no existe señalización de ningún tipo, aunque por

lo pequeño del local no se requiere de mayor señalización.

- También se observó que no se contaba en la oficina con: Extintores, botiquín de primeros auxilios.

2. Evaluación en campo.

- Iluminación: Con relación a iluminación este por ser realizado al aire libre y en horas del día, se puede aprovechar al máximo la luz solar.
- Colores: En relación con los colores este factor no se puede evaluar, en vista que el trabajo es a la intemperie.
- Sonidos: Los sonidos en el trabajo de campo no se puede medir ya que las zonas son variables dependiendo de donde sea realizado el proyecto.
- Olores: los olores pueden ser múltiples y depende del lugar donde se esté ejecutando el proyecto por parte de los empleados.
- Pisos: Con relación a los pisos, esta es otra variable que no se puede medir, porque por ser trabajo de

campo, el terreno dependerá de la zona donde se esté ejecutando el proyecto.

- Señalización: No se cuenta con señalización porque no es un lugar permanente donde se están realizando los trabajos de instalación, posteo, o mantenimiento.
- Lo que si se pudo determinar por medio de la observación directa, en el campo es: que a los empleados operativos no se les brinda: mascarillas, guantes, lentes, fajas, que deben de ser el equipo de seguridad que debería de facilitarse, para poder realizar sus actividades de forma segura.

Debe de mencionarse además, que dentro de la observación directa se pudo determinar la falta de un sistema de información gerencial computarizado. Herramienta por la cual les facilitaría el proceso y manejo de datos, para convertirse en información como material para la eficiencia de las valores dentro de la empresa; pero cuentan con 6 computadoras, de las cuales se detallan sus características a continuación:

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	MARCA	VELOCIDAD	MEMORIA	MEDIDAS
CPU	6	CELERON	256	20 GB	N/A
MONITORES	6	INTEL	N/A	N/A	17 pulg.
TECLADOS	6	S/N	N/A	N/A	N/A
MOUSE	6	X TECH	N/A	N/A	N/A
IMPRESORES	2	EPSON	7 Pág. /min.	N/A	N/A

N/A: No Aplica.

S/N: Sin Nombre.

Aunque la idoneidad para el Sistema de Información Gerencial dependerá del análisis de la persona que elabore la red.

d. Análisis Financiero.

CUENTA		AÑO					
		2002		2003		2004	
ACTIVO							
CIRCULANTE			\$ 106,909.59		\$ 133,862.55		\$ 283,689.71
Caja y Bancos		\$ 6,649.97		\$ 8,824.90		\$ 5,634.03	
Clientes		\$ 71,186.45		\$ 98,692.88		\$ 267,476.74	
Prestamos y Anticipos a Empleados		\$ 2,720.24		\$ 1,787.52		\$ 2,373.96	
Deudores Varios		\$ 1,747.62		\$ 2,148.56		\$ 2,035.23	
Inventarios		\$ 2,703.57		\$ 18,539.08		\$ -	
Pagos Anticipados		\$ 21,858.86		\$ 3,869.61		\$ 6,169.75	
Credito Fiscal - IVA		\$ 42.88		\$ -		\$ -	
FIJO			\$ 152,643.91		\$ 110,071.00		\$ 97,494.06
Bienes Muebles		\$ 161,274.30		\$ 133,164.39		\$ 132,980.68	
Depreciacion Acumulada		\$ (8,630.39)		\$ (23,093.39)		\$ (35,486.62)	
OTROS ACTIVOS			\$ 914.29		\$ 685.72		\$ 685.72
Gastos de Organización		\$ 914.29		\$ 685.72		\$ 685.72	
TOTAL ACTIVO			\$ 260,467.79		\$ 244,619.27		\$ 381,869.49
PASIVO							
CIRCULANTE			\$ 155,406.63		\$ 109,448.19		\$ 121,677.50
Proveedores		\$ 12,649.15		\$ 5,543.63		\$ 5,280.28	
Acreedores Varios		\$ 4,965.73		\$ 4,616.02		\$ 3,417.84	
Prestamos a Corto Plazo		\$ -		\$ 25,090.62		\$ 35,717.62	
Impuestos sobre la Renta		\$ 4,611.04		\$ 17,430.66		\$ 29,321.67	
Documentos por Pagar		\$ 109,074.66		\$ 28,234.42		\$ 272.35	
Retenciones		\$ 11,283.46		\$ 11,201.66		\$ 12,285.61	
Cuentas por Pagar Accionistas		\$ 6,639.70		\$ 5,201.37		\$ -	
Debito Fiscal - IVA		\$ 6,182.89		\$ 12,129.81		\$ 35,382.13	
LARGO PLAZO			\$ 3,739.49		\$ 11,885.57		\$ 5,942.57
Prestamos y Documentos a L.P.		\$ 3,739.49		\$ 11,885.57		\$ 5,942.57	
OTROS PASIVOS			\$ 87,238.19		\$ 27,375.62		\$ 20,828.69
Provision para Obligaciones Laborales		\$ 87,238.19		\$ 27,375.62		\$ 20,828.69	
TOTAL PASIVO							\$ 148,448.76
CAPITAL SOCIAL Y RESERVAS.							
CAPITAL CONTABLE			\$ 87,238.19		\$ 95,909.89		\$ 177,400.31
Capital Social.		\$ 23,771.38		\$ 23,771.38		\$ 23,771.38	
Utilidades por Aplicar		\$ 57,678.31		\$ 65,559.10		\$ 144,120.38	
Reserva Legal.		\$ 5,788.50		\$ 6,579.41		\$ 9,508.55	
CUENTAS DE RESULTADO ACREEDORA							\$ 56,020.42
Productos por Servicio						\$ 56,020.42	
TOTAL PASIVO Y CAPITAL			\$ 260,467.79		\$ 244,619.27		\$ 381,869.49

Análisis de la situación financiera de la empresa Alpha Comunicaciones S.A. de C.V., según estados financieros proporcionados por la empresa.

Entre lo más relevante está el rubro de activos circulante, este ha tenido un comportamiento ascendente, en 20% para el

año 2003 y 52.82% para el 2004; es decir, se contaría con efectivo más rápidamente, para momentos que se requiera.

Los activos fijos, han ido disminuyendo, en un 38% y 13% aproximadamente para los años 2003 y 2004 respectivamente; esto debido a la malversación de fondos, entre ellos los activos fijos como: vehículos, entre otros.

Otro rubro que vale la pena destacar es la de pasivos circulantes, que aunque del año 2002 al 2003 descendió en un 30%, para el siguiente año vuelve a aumentar en un 10%, debido posiblemente a que por estas fechas surgieron las malversaciones de fondos. En lo concerniente a las deudas a largo plazo, demostrado en el rubro de pasivo a largo plazo, del 2002 al 2003 aumentó casi al triple, caso que la empresa aún sigue pagando estas deudas desmedidas hasta el día de hoy, aunque ayudó mucho los pagos hasta del 2003 al 2004 que lo disminuyó a la mitad, pero que no se amortizó los pagos de dichas deudas, pagándose como se pueda.

En el capital social se ha mantenido estable, sin haber aumento o disminución de capital; ha existido, según los

estados financieros proporcionados por la empresa, que esta ha tenido utilidad por repartir, aunque no muestra si estas han sido pagadas a los socios.

CUENTA	AÑO					
	2002		2003		2004	
		\$		\$		\$
VENTAS		\$ 493,115.13		\$ 594,562.87		\$ 56,020.42
Instalaciones	\$ 479,713.44		\$ 580,260.73			
Talles	\$ 11,481.24		\$ 11,841.49			
Llanteria	\$ 491.54		\$ -			
Computadoras	\$ 1,287.84		\$ 1,912.92			
Otros	\$ 141.43		\$ 547.73			
COSTO DE VENTAS		\$ (355,955.90)		\$ (424,516.17)		\$ -
Instalaciones	\$ (371,509.32)		\$ (408,914.42)		\$ -	
Taller	\$ 21,196.68		\$ (13,893.85)		\$ -	
Llanteria	\$ (3,919.48)		\$ -		\$ -	
Computadoras	\$ (1,505.95)		\$ (1,707.90)		\$ -	
Car Wash	\$ (217.83)		\$ -		\$ -	
UTILIDAD BRUTA		\$ 137,159.23		\$ 170,046.70		\$ 56,020.42
GASTOS DE VENTA		\$ 55.20		\$ (1,958.22)		\$ -
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ (55,295.88)		\$ (68,692.25)		\$ -
GASTOS FINANCIEROS		\$ 774.36		\$ (5,404.69)		\$ -
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 82,692.91		\$ 93,991.54		\$ 56,020.42
RESERVA LEGAL 7%		\$ (5,788.50)		\$ (6,579.41)		
UTILIDAD ANTES ISR		\$ 76,904.41		\$ 87,412.13		
IMPUESTO SOBRE LA RENTA		\$ (19,226.10)		\$ (21,853.03)		
UTILIDAD NETA A DISTRIBUIR		\$ 57,678.31		\$ 65,559.10		

Con respecto, a las cuentas de resultado, las cuentas de ventas y costo de venta, ambas aumentaron en una proporción casi similar del año 2002 al 2003; las que tuvieron cambios drásticos son las cuentas de: Gastos de Venta, que disminuyó de \$55.20 a \$(1,958.22), un cambio muy drástico y que no se proporcionó mayor información, al igual que el caso de cuenta de Gastos Financieros que disminuyó de \$774.36 a \$(5,404.69), sin mayores explicaciones ni

razones, cambios de más del 100%. Teniendo utilidad neta a distribuir, pero en la que nunca se distribuyó o aparece registrado esa distribución.

e. Análisis del Modelo de las Fuerzas de Michael Porter

1. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.

Para Michael Porter existen siete barreras que pueden limitar el ingreso a empresas al mercado, las cuales se detallan a continuación:

- **Necesidades de Capital:** Para que una empresa pueda ingresar al sector subcontratista de telefonía, necesita contar con una inversión inicial grande, para poder competir con el resto de empresas ya existentes en el mercado, ya que requiere personal capacitado y recursos técnicos, equipos especiales, herramientas, etc. Para que su único cliente lo considere aptos para otorgarles proyectos.
- **Diferenciación de productos:** Esta es una ventaja competitiva de la empresa, ya que es una de las que

proporciona mayor confianza del cliente, por la calidad del trabajo operativo, TELECOM; al ser un nuevo subcontratista este tendría que ganarse la confianza del cliente. Alpha Comunicaciones estando ya establecida en el mercado, aprovecha su ventaja de ser muy conocida en su área.

2. Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos.

En la actualidad con el libre comercio existente entre México y El Salvador la amenaza de ingresos de empresas de origen mexicano u otra nacionalidad es mayor.

Una alternativa de nuevas empresas proveniente, especialmente de México, debido a que el accionista mayoritario es de origen mexicano, esto abriría la oportunidad a empresas de ese país. Este tipo de empresas se convierte en una amenaza fuerte en la medida que ofrecen una alternativa fuerte al cliente y además mejoran considerablemente el precio y los resultados. Además de las posibles personas despedidas al final del

año 2005 de TELECOM. Y de las actuales empresas que terminan creando su propia empresa.

3. El Poder de Negociador de los Compradores

El poder total de negociación actual lo posee el cliente, ya que es el único existente, dejando a la empresa como receptor de trabajo únicamente, creando desventajas. Al ser un único cliente y muchos oferentes, la capacidad de negociación es nula.

TELECOM, al convertirse en el único cliente, limita en su totalidad las posibilidades de las empresas subcontratistas de negociación, sometiéndose a precios establecidos, estándares de calidad, fechas de finalización de proyectos, términos de pago, etc.

La única opción que este sector tiene es la posibilidad de crear una alianza estratégica entre las mismas empresas, permitiéndoles tener mayor capacidad de negociación con el cliente; vale mencionar que hubo una iniciativa de formar un grupo de este tipo, pero debido a que cada uno velaba por sus intereses particulares, esto no pudo concretarse.

4. El Poder Negociador de los Proveedores.

En el área de proyectos, el nivel de negociación es casi nulo, ya que a la empresa se le proporcionan los materiales a utilizar con un precio determinado, teniendo poca influencia en el valor del bien.

En el área de combustible, se podría realizar una alianza con una marca de gasolina específica; pero el problema actual es que la empresa no es sujeto de crédito, debido a una mora que posee con una gasolinera en particular, limitando esto la alianza. La deuda actualmente no está amortizada, realizando pagos por abonos en cuantía y fechas no programadas, más bien cuando se puede.

5. Rivalidad entre Competidores Existentes.

El nivel de competitividad en la industria de subcontratistas de telefonía está determinado por el hecho que existen varias empresas relativamente iguales en cuanto a tamaño y a recursos. La mayor rivalidad está manifiesta entre NACEL de El Salvador S.A. y SEIRT S.A. de C.V., siendo estas las de mayor ranking entre las empresas dedicadas al sector.

El denominador común de las empresas subcontratistas de telecomunicaciones es la alta capacidad operativa de sus empleados, esto debido a que la mayoría son ex trabajadores de ANTEL. Los servicios que ofrecen comúnmente son mantenimiento de redes telefónicas y construcción e instalación de redes telefónicas. Alpha Comunicaciones posee una competitividad superior, ya que cubre casi todas las áreas.

Las empresas que representan la competencia de Alpha Comunicaciones S.A. de C.V., según el ranking de TELECOM. Según su solvencia económica son:

RANKING	NOMBRE DE LA EMPRESA	COBERTURA	TIPO DE SERVICIO
1	SEIRT S.A. DE C.V.	DIFERENTES ZONAS DEL PAÍS	OI (Grandes Proyectos); INSTALACIÓN Y MTO. DE LINEAS.
2	NACEL DE EL SALVADOR S. A.	DIFERENTES ZONAS DEL PAIS	POI (Pequeños Proyectos); INSTALACIÓN Y MTO. DE LINEAS
3	ESTCOM S.A DE C.V	SONSONATE	CONSTRUCCIÓN E INSTALACIÓN DE LÍNEAS
4	COMIP S.A. DE C.V.	SAN MIGUEL, LA UNIÓN Y PARTE DE SAN SALVADOR	CONSTRUCCIÓN, INSTALACIÓN Y MTO. DE REDES TELEFÓNICAS
5	CDM SERVICIOS TELEFONICOS	SANTA ANA Y PARTE DE SAN SALVADOR	CONSTRUCCIÓN, INSTALACIÓN Y MTO. DE REDES TELEFÓNICAS
6	PROINTEL S.A. DE C.V.	LA PAZ	CONSTRUCCIÓN DE REDES TELEFÓNICAS
7	ALPHACON S.A. DE C.V	USULUTAN, MORAZAN, LA LIBERTAD Y PARTE DE SAN SALVADOR	CONSTRUCCIÓN, INSTALACIÓN Y MTO. DE REDES TELEFÓNICASY LÍNEAS DE ABONADOS.
8	NETCOM S.A. DE C.V.	SAN VICENTE	CONSTRUCCIÓN, INSTALACIÓN Y MTO. DE REDES
9	F G CIPTTEL S.A. DE C.V.	MORAZAN	CONTRUCCIÓN DE REDES TELEFÓNICAS
10	IMATEL S.A. DE C.V.	CUSCATLAN, CHALATENANGO	INSTALACIÓN DE LÍNEAS TELEFÓNICAS
11	CIG CONSTRUCTORES S.A. DE C.V.	AHUACHAPAN	CONSTRUCCIÓN DE REDES TELEFÓNICAS
12	CHAVEZ CAMPOS S.A. DE C.V.	TODO EL PAIS	OBRAS CIVILES
13	COSIRTEL S.A. DE C.V.	PARTE DE SAN SALVADOR Y LA UNIÓN	CONSTRUCCIÓN, INSTALACIÓN MTO. DE REDES TELEFÓNICAS
14	DICOMTEL S.A. DE C.V.	LA UNIÓN	CONSTRUCCIÓN DE REDES TELEFÓNICAS
15	ELECTEL S.A. DE C.V.	PARTE DE SAN SALVADOR, CHALATENANGO	INSTALACIÓN DE LÍNEAS TELEFÓNICAS
16	ELYTEL S.A. DE C.V.	CABAÑAS	CONSTRUCCIÓN DE REDES TELEFÓNICAS

17	SITCOM S.A. DE C.V.	SAN VICENTE	INSTALACIÓN DE LÍNEAS TELEFÓNICAS
----	------------------------	-------------	--------------------------------------

E. Análisis de FODA.

Fortalezas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se ubica en una de las Empresas mejor calificadas en cuanto al trabajo que realizan. 2. La optimización de la capacidad humana y de los materiales ha permitido dar por finalizado la mayor parte de proyectos. 3. El Personal con que cuenta la empresa es en su mayoría joven. 4. Se fomenta entre los empleados el valor responsabilidad y el respeto mutuo. 5. No se experimentan ausentismos y llegadas tardes injustificadas por los empleados. 6. Existen buenas relaciones laborales de apoyo mutuo entre los empleados. 7. Los empleados se sienten identificados con la empresa. 8. La mayoría de los empleados considera que existe un ambiente laboral agradable.
Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Amplitud geográfica de mercado. 2. Crear alianzas estratégicas con la competencia actual. 3. Obtener cartera de proveedores al liquidar deudas. 4. Posibilidades de explorar brindar otro tipo de

servicios.

Debilidades

1. Falta de capacitación del personal para actualizar o mejorar sus conocimientos.
2. Carencia de sistemas de información gerencial.
3. Desconocimiento de herramientas administrativas (objetivos, procedimientos, estrategias, planes, manuales etc.)
4. No existen programaciones para la mayoría de las actividades de la empresa.
5. No se elaboran presupuestos.
6. No se realizan reuniones programadas con los empleados.
7. En la empresa existe dualidad de mando.
8. La dirección no toma en cuenta la opinión de los empleados para formular planes y estrategias.
9. No se mantienen los activos (vehículos) debidamente registrados.
10. La dirección no controla ni evalúa las razones del retiro de personal de la empresa.
11. No se tienen planes de capacitación para el personal de la empresa.
12. La dirección no brinda el material de seguridad a los empleados.
13. La empresa no brinda seguro de vida a los empleados dado las circunstancias riesgosas del tipo de trabajo.
14. No existen controles funcionales del efectivo.

15. La empresa no mide su crecimiento.
16. No existe diversidad en las formas de reclutamiento de personal.
17. La contratación del personal se realiza únicamente verbal.
18. No se brinda inducción al personal al ingresar a la empresa.
19. La empresa no cuenta con planes de incentivos para los empleados.
20. La realización de las actividades de los empleados se ve afectada por la escasez de recursos.

Amenazas

1. No existe poder de negociación por tener único cliente.
2. Los obstáculos tediosos del cliente para la obtención de consensos en cuanto a los pagos por los servicios prestados.
3. Posibilidades de ingresar nuevas empresas como competencia.
4. Falta de financiamiento por no ser sujetos de crédito debido a que no poseen solvencia económica.

Estrategias FO: (MAXI-MAXI)

Fortaleza	Oportunidad
<ol style="list-style-type: none">1. Se ubica en una de las Empresas mejor calificadas en cuanto al trabajo que realizan.2. La optimización de la capacidad humana y de los materiales ha permitido dar por finalizado la mayor parte de proyectos.3. El Personal con que cuenta la empresa es en su mayoría joven4. Se fomenta entre los empleados el valor responsabilidad y el respeto mutuo5. No se experimentan ausentismos y llegadas tardes injustificadas por los empleados6. Existen buenas relaciones laborales de apoyo mutuo entre los empleados.7. Los empleados se sienten identificados con la empresa8. La mayoría de los empleados considera que existe un ambiente laboral agradable.	<ol style="list-style-type: none">1. Amplitud geográfica de mercado2. Crear alianzas estratégicas con la competencia actual3. Obtener cartera de proveedores al liquidar deudas.4. Posibilidades de explorar el brindar otro tipo de servicios.

Estrategias de Planificación.

1. Explotar que es una de las empresas mejor calificadas, por su calidad y recurso joven para aspirar a cubrir mayor amplitud geográfica.
2. Obtener liderazgo en las alianzas estratégicas, en vista de su calidad de trabajo.
3. Por la responsabilidad en la entrega de proyecto, puede buscar brindar otros servicios.

Estrategias de Control.

4. Al ser responsable con la finalización de proyectos, se puede llegar a liquidar deudas de los proveedores y renegociar.

Estrategias DO: (MIN-MAXI)

Debilidad	Oportunidad
<p>1. Falta de capacitación del personal para actualizar o mejorar sus conocimientos</p> <p>2. Carencia de sistemas de información gerencial.</p> <p>3. Desconocimiento de herramientas administrativas (objetivos, procedimientos, estrategias, planes, manuales etc.)</p> <p>4. No existen programaciones para la mayoría de las actividades de la empresa</p> <p>5. No se elaboran presupuestos</p> <p>6. La empresa no cuenta con un organigrama escrito bien definido</p> <p>7. No se realizan reuniones programadas con los empleados</p> <p>8. En la empresa existe dualidad de mando</p> <p>9. La dirección no toma en cuenta la opinión de los empleados para formular planes y estrategias</p> <p>10. No se mantienen los activos (vehículos) debidamente registrados</p> <p>11. La dirección no controla ni evalúa las razones del retiro de personal de la empresa</p> <p>12. No se tienen planes de capacitación para el personal de la empresa</p> <p>13. La dirección no brinda el material de seguridad a los empleados</p> <p>14. La empresa no brinda seguro de vida a los empleados dado las circunstancias riesgosas del tipo de trabajo</p> <p>15. No existen controles funcionales del efectivo</p> <p>16. La empresa no mide el crecimiento de la empresa</p> <p>17. No existe diversidad en las formas de reclutamiento de personal</p> <p>18. La contratación del personal se realiza únicamente verbal</p> <p>19. No se brinda inducción al personal al ingresar a la empresa</p> <p>20. La empresa no cuenta con planes de incentivos para los empleados</p> <p>21. La realización de las actividades de los empleados se ve afectada por la escasez de recursos</p>	<p>1. Amplitud geográfica de mercado</p> <p>2. Crear alianzas estratégicas con la competencia actual</p> <p>3. Obtener cartera de proveedores al liquidar deudas.</p> <p>4. Posibilidades de explorar brindar otro tipo de servicios.</p>

Estrategias de Planificación

1. Si se realizan pronósticos de ingresos y egresos de efectivo, dentro de un sistema de información gerencial se llegará a establecer un plan de pago a los proveedores.
2. Con la creación de herramientas administrativas se logrará una mejor posición en alianzas estratégicas con la competencia.
3. Al capacitar al personal se podrá incursionar en brindar otros servicios.

Estrategias de Control.

4. Con la creación de un sistema de información gerencial se podrían tener mejor control de pagos a proveedores.

Estrategias FA: (MAXI-MINI)

Fortaleza	Amenaza
<ol style="list-style-type: none">1. Se ubica en una de las Empresas mejor calificadas en cuanto al trabajo que realizan y al mayor número de proyectos otorgados por año; a la vez que le son otorgados los proyectos más importantes del país.2. La optimización de la capacidad humana y de los materiales ha permitido dar por finalizado la mayor parte de proyectos.3. El Personal con que cuenta la empresa es en su mayoría joven4. Se fomenta entre los empleados el valor responsabilidad y el respeto mutuo	<ol style="list-style-type: none">1. No existe poder de negociación por tener único cliente2. Los obstáculos tediosos del cliente para la obtención de consensos en los pagos por los servicios prestados.3. Posibilidades de ingresar nuevas empresas como competencia4. Falta de financiamiento por no ser sujetos de crédito debido a que no poseen solvencia económica.

<p>5. No se experimentan ausentismos y llegadas tardes injustificadas por los empleados</p> <p>6. Existen buenas relaciones laborales de apoyo mutuo entre los empleados.</p> <p>7. Los empleados se sienten identificados con la empresa</p> <p>8. La mayoría de los empleados considera que existe un ambiente laboral agradable.</p>	
---	--

Estrategias de Planificación.

1. Explotar que es una de las mejor calificadas para poder ofrecer sus servicios a otros clientes y competir en otros sectores, basados en su experiencia.

Estrategias de Control.

2. Utilización de record como una de las empresas mejores calificadas para ser sujetos de crédito o renegociar deuda de proveedores.
3. Con el historial de terminar los proyectos en tiempo o antes de tiempo, se negocie con el cliente los términos de pago.

Estrategias DA: (MINI-MINI)

Debilidad	Amenaza
<p>1. Falta de capacitación del personal para actualizar o mejorar sus conocimientos</p> <p>2. Carencia de sistemas de información gerencial.</p> <p>3. Desconocimiento de herramientas administrativas (objetivos, procedimientos, estrategias, planes, manuales etc.)</p> <p>4. No existen programaciones para la mayoría de las actividades de la empresa</p>	<p>1. No existe poder de negociación por tener único cliente</p> <p>2. Los obstáculos tediosos del cliente para la obtención de consensos en los pagos por los servicios prestados.</p> <p>3. Posibilidades de ingresar nuevas empresas como competencia</p> <p>4. Falta de financiamiento por no ser sujetos de crédito debido a que no poseen solvencia económica.</p>

<p>5. No se elaboran presupuestos</p> <p>6. La empresa no cuenta con un organigrama escrito bien definido</p> <p>7. No se realizan reuniones programadas con los empleados</p> <p>8. En la empresa existe dualidad de mando</p> <p>9. La dirección no toma en cuenta la opinión de los empleados para formular planes y estrategias</p> <p>10. No se mantienen los activos (vehículos) debidamente registrados</p> <p>11. La dirección no controla ni evalúa las razones del retiro de personal de la empresa</p> <p>12. No se tienen planes de capacitación para el personal de la empresa</p> <p>13. La dirección no brinda el material de seguridad a los empleados</p> <p>14. La empresa no brinda seguro de vida a los empleados dado las circunstancias riesgosas del tipo de trabajo</p> <p>15. No existen controles funcionales del efectivo</p> <p>16. La empresa no mide su crecimiento</p> <p>17. No existe diversidad en las formas de reclutamiento de personal</p> <p>18. La contratación del personal se realiza únicamente verbal</p> <p>19. No se brinda inducción al personal al ingresar a la empresa</p> <p>20. La empresa no cuenta con planes de incentivos para los empleados</p> <p>21. La realización de las actividades de los empleados se ve afectada por la escasez de recursos</p>	
--	--

Estrategias de Control.

1. Al programar las actividades dentro de la empresa se liquidaría la deuda con los proveedores y se obtendría crédito con ellos.

Estrategias de Planificación.

2. Capacitar al personal técnicamente para poder hacer frente a la llegada de nuevos competidores.
3. Al ser nuevamente sujetos de créditos se mejorara la calidad del trabajo al proporcionar a los empleados los recursos necesarios.

CONCLUSIONES

1. la empresa no cuenta con herramientas administrativas como: visión, misión, objetivos, políticas, estrategias, manuales, planes, organigrama, etc.
2. Los empleados están en disposición de recibir capacitación, pero no existen programas de capacitación.
3. La empresa no cuenta con un sistema de información gerencial.
4. La empresa no programa la mayoría de sus actividades.
5. La empresa no incentiva a los empleados operativos.
6. No se brinda equipos y materiales de seguridad a los empleados.
7. La empresa no tiene los activos como: vehículos, registrados a su nombre.
8. Alpha Comunicaciones S.A. de C.V. no tiene controles internos.
9. La empresa es una de las mejor calificadas por su calidad de trabajo.

10. Los empleados cumplen con las fechas de terminación de los proyectos.
11. La empresa actualmente no cuenta con cartera de proveedores dado que posee deuda con los mismos.
12. No se cuenta con controles funcionales del efectivo
13. La empresa tiene la posibilidad de crear alianzas estratégicas con la competencia.
14. Actualmente la empresa no cuenta con capacidad de negociación por tener un solo cliente, TELECOM, el cual define los términos de pago, fechas de entrega de los proyectos, etc.

RECOMENDACIONES

1. Se deben de definir y crear un modelo de planificación y control gerencial, que le permitan ser más eficiente.
2. Alpha comunicaciones debe de aprovechar la apertura de los empleados para recibir capacitación.
3. Crear un sistema de información gerencial o contratar los servicios técnicos en el área.
4. Con la creación del sistema de información gerencial, se podrá tener una programación ordenada y funcional de las actividades de la empresa.
5. La empresa debe de incentivar a los empleados operativos ya que ellos representan el motor que hace funcionar el negocio.
6. Alpha comunicaciones S.A. de C.V. debe de brindar el equipo y materiales de seguridad necesarios a los empleados.
7. Los activos tales como los vehículos de la empresa deben de registrarse a su nombre.
8. La empresa debe de utilizar herramientas de control, tanto presupuestario como no presupuestario.

9. La empresa debe de explotar que es una de las mejor calificadas por su calidad para poder aspirar a cubrir mayor amplitud geográfica.
10. La empresa debe de tratar de mantener y promover el valor de responsabilidad entre los empleados, el cual se traduce en la entrega en tiempo de los proyectos.
11. Alpha Comunicaciones S.A. de C.V., debe de programar la deuda con los proveedores para poder amortizarla y ser nuevamente sujeto de crédito con proveedores actuales y/o nuevos.
12. Debe de utilizarse presupuestos de efectivo y además crear políticas del uso del efectivo.
13. La empresa debe de iniciar conversaciones con la actual competencia, a fin de lograr a futuro la creación de alianzas estratégicas, que permitan entre otras cosas obtener mayor de negociación con el cliente.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL GERENCIAL PARA MEJORAR LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE ALPHA COMUNICACIONES S.A. DE C.V.

A. Objetivos de la propuesta

1. General

- Proporcionar un Modelo de planificación y control gerencial para la alta dirección de Alpha Comunicaciones S.A. de C.V. del sector subcontratista de telefonía, que auxiliado de un sistema de información gerencial permita mejorar las funciones administrativas de la empresa.

2. Específicos

- a. Diseñar un modelo de planificación que sirva como una herramienta de planificación que permitan a la empresa prever su situación a corto, mediano y largo plazo.
- b. Establecer una estructura organizacional que permita la determinación de responsabilidades, atribuciones y funciones de cada una unidad y puesto de la organización.

- c. Diseñar herramientas de control que le permitan a la gerencia hacer comparaciones de los resultados con el fin de establecer acciones correctivas.
- d. Proponer la utilización de un sistema de información gerencial que permita tener información eficiente en el momento oportuno, para mejorar la toma de decisiones, con una mayor certidumbre.

B. Importancia de la Propuesta.

La importancia del Modelo de planificación y control gerencial radica en mejorar el desempeño de las funciones administrativas, en términos de planificación y control, de manera que los gerentes se anticipen a tomar decisiones, preparados así ante los cambios constantes del entorno y a la vez se logre la optimización de los recursos con que cuenta la empresa.

C. Estrategia Competitiva.

1. Estrategia Genérica.

Dentro de las estrategias competitivas de diferenciación que le permitirán a Alpha Comunicaciones S.A. de C.V. distinguirse de su competencia, se encuentran:

- **Competencia:**

- Utilizar la calidad operativa, en términos de mano de obra calificada técnicamente para la obtención de proyecto por el cliente, convirtiéndose en la primera opción.

Esta estrategia se basa en cumplimiento de normas de calidad, relacionadas al uso de materiales de acuerdo a los estándares establecidos. También se relaciona con el cumplimiento de las normas de calidad de trabajo establecidas para este sector; y procesos claramente definidos para la realización de los diversos proyectos.

- **Servicios Claves:**

- Obtener proyectos completos, aprovechando que brinda la mayoría de los servicios relacionados al sector subcontratista, no teniendo que subcontratar a más empresas. Entre estos servicios están: Instalación de

redes, posteo, elaboración de empalmes aéreos, mantenimiento.

Esta estrategia se basa en que la empresa actualmente cuenta con la ventaja que cubre casi todas las áreas relacionadas al sector subcontratista de telefonía, debiéndola fortalecer para cubrir mayores sectores geográficos y proyectos completos.

2. Mercado Meta.

Para el caso de Alpha Comunicaciones S.A. de C.V., el mercado meta definido es Telecom, debido a que se constituye como su único cliente ya que el trabajo que se realiza es particularmente en telefonía alámbrica; Limitando esto el poder de negociación de la empresa.

3. Sugerencias para la Aplicación del Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter, al sector subcontratista de telefonía.

Para la aplicación del modelo de Michael Porter se plantean las siguientes estrategias:

- a. **Entrada de Nuevos Competidores:** Formación de un gremio con las 16 empresas de la competencia, con el fin de constituir un bloque que sea capaz de hacer frente al ingreso de nuevos competidores nacionales.
- b. **Servicios Sustitutos:** posiblemente empresas extranjeras, específicamente de capital mexicanos, que vendrían a sustituir los servicios que Alpha Comunicaciones S.A. de C.V. presta a Telecom; por lo cual ésta debe tecnificar al personal y adquirir tecnología de punta para hacer un eficiente trabajo y así el cliente no tenga que sustituirla.
- c. **Competidores:** En relación a la competencia actual, Alpha Comunicaciones S.A. de C.V. debe de utilizar las ventajas que posee, como la calidad operativa con respecto al uso de estándares establecidos y la cobertura de la mayoría de los servicios, es decir, posee casi todas las áreas relacionadas al sector subcontratista de telefonía.
- d. **Proveedores:** Crear una programación de pagos a proveedores, que permita al mas corto plazo liquidar la deuda y así poder nuevamente ser sujetos de créditos, para obtener precios preferenciales en

materiales, y mas importante aún en gasolina y afines, dado la tendencia de alza en los precios y el uso de la flota de vehículos para las operaciones.

e. **Cliente:** Utilizar el mejoramiento en los procesos administrativos, sumado al nivel de calidad en los niveles operativos para poder optimizar los recursos y mejorar los resultados, que conviertan a Alpha Comunicaciones S.A. de C.V. en la primera opción en la asignación de proyectos por TELECOM, lo que se traduciría en adquirir un mayor nivel de negociación con el cliente, debido a la alta capacidad competitiva.

D. Descripción del Modelo de planificación y control gerencial para la empresa del sector subcontratista de telefonía.

En este apartado se especifica detalladamente cada una de las fases de la propuesta del modelo administrativo de la empresa objeto de estudio.

Planificación

En la empresa Alpha Comunicaciones S.A. de C.V. se debe considerar la aplicación de planes administrativos que la orienten al logro de los objetivos y metas propuestas a través de la optimización de los recursos. Entre estos planes se pueden mencionar:

1. Objetivos de Alpha Comunicaciones S.A. de C.V.

Una empresa para su crecimiento y desarrollo debe tener objetivos claros y definidos que lo orienten a la optimización de los recursos disponibles, de manera que le permita alcanzar el éxito propuesto; por lo anterior se proponen los siguientes objetivos:

▪ Objetivo General.

- Lograr eficiencia de los recursos, a través de la implementación de las herramientas de planificación y control gerencial.

▪ Objetivos Específicos

- Establecer una propuesta de sistema de información gerencial, que facilite y oriente las decisiones de manera oportuna y eficiente.

- Alcanzar el óptimo desempeño de los recursos a través de la planificación de las actividades y materiales a utilizar.
- Tener mejor control de los ingresos y egresos, a través de técnicas presupuestarias.

2. Misión

La misión forma parte permanente de la identidad de la empresa, ya que a través de esta se define su razón de ser, los servicios que ofrece y hacia quienes van dirigidos, comprometiendo a los miembros de la organización en brindar un servicio de calidad a sus clientes.

Por lo cual se propone la siguiente misión:

“Realizar un trabajo competitivo en las ramas de la telecomunicación, tanto en el área técnica y humana; fomentando el respeto, la igualdad, responsabilidad y calidad, en el personal; así como en la empresa y su entorno”.

3. Visión

La visión define las perspectivas que la empresa tiene en el futuro, donde quiere estar posicionada, motivando a sus empleados y esforzándose para alcanzar esa meta.

La visión propuesta es:

“Ser una empresa subcontratista de servicios telefónicos, liderando la producción tecnificada en el ramo, comprometidos con la calidad, el respeto y la responsabilidad social; creando una oportunidad de crecimiento en el mercado local a mediano plazo”.

4. Declaración de Valores.

Entendiéndose esto como una convicción sólida de lo que es correcto, de lo que no lo es. Concibiéndose como parte de la ideología diaria que permite la toma de decisiones.

Entre los valores están:

- **Responsabilidad:** Esto se refiere al cumplimiento de las actividades asignadas, según planes previamente establecidos para cada área y miembros de estas.

- **Identidad:** El grado de pertenencia de los miembros de la empresa hacia esta y viceversa, al punto de luchar por el éxito en conjunto.
- **Respeto:** Entendiéndose como el valor que establezca la interrelación entre miembros de la empresa, con un trato equitativo y de armonía.
- **Igualdad:** Este valor se refiere a que cada uno tiene una misma importancia dentro de la empresa, nadie posee más relevancia sin importar el estatus o cargo que posea.
- **Calidad:** Entendiéndose este, como cumplimiento de estándares de calidad y seguridad; establecidos para el sector, en la ejecución de proyectos.

5. Políticas

Las políticas son lineamientos por escrito orientadas a alcanzar los objetivos de la empresa, de manera que guíen el accionar de sus miembros y faciliten el buen funcionamiento de esta.

De acuerdo a lo anterior se proponen las siguientes políticas, según área de aplicación:

RECURSOS HUMANOS

- La contratación del personal debe de llevarse a cabo a través de un contrato de trabajo por escrito.
- Al existir una plaza vacante se dará prioridad al reclutamiento interno y banco de datos existente y solo de ser necesario se recurrirá al reclutamiento externo.
- Reclutar personal de acuerdo al perfil requerido en cada puesto de trabajo.
- La inducción será realizada por el jefe inmediato del nuevo empleado, al iniciar sus labores.
- Para contar con personal calificado se programarán capacitaciones de acuerdo a las necesidades existentes.

FINANCIERA Y PROVEEDURIA

- La solicitud de compra de materiales o insumos se realizará por medio del supervisor, siendo autorizado por el gerente de operaciones. Al momento de autorizar el cheque, este irá firmado por el gerente administrativo y el gerente general.
- La caja chica será manejada por el encargado de la unidad de contabilidad, debiendo entregar un reporte

de gastos con su respectivo voucher autorizado y comprobante de compra; será reintegrada cada quince días o según las necesidades existentes. Su monto a manejar será de \$ 150.00

- Se llevará contabilidad formal y legalmente establecida.
- Todo lo relacionado a la contabilidad deberá de llevarse actualizado.
- Deberán de cumplirse todos los plazos relacionados a las obligaciones con instituciones fiscales, como Ministerio de Hacienda, para evitar multas y sanciones.
- Cumplir los plazos de pago a los acreedores, de acuerdo a las programaciones realizadas para evitar aumento de la mora.
- Debe de existir control en las fechas de cobro al cliente.
- Deberá realizarse auditoria interna cada tres meses.

INVENTARIO

- Se llevará estricto control de los inventarios, por medio de un sistema de información gerencial.

- Se deberá realizar una revisión física cada seis meses.
- Se compraran materiales cuando se tenga el mínimo de stock, según las necesidades en la realización de los proyectos.

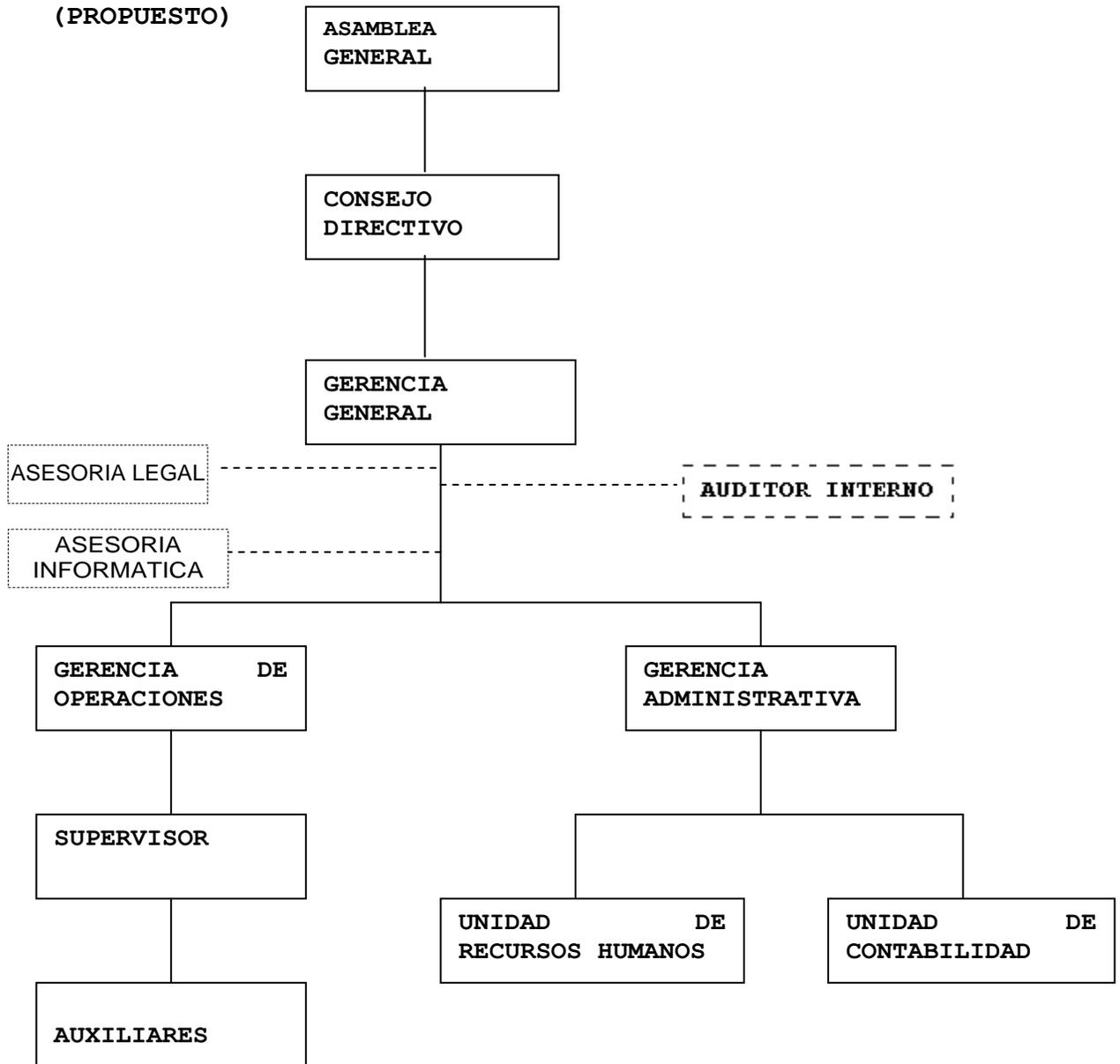
6. Estrategia Organizativa y de Operaciones.

a. Organigrama.

La estructura organizativa de Alpha Comunicaciones S.A. de C.V. muestra las relaciones de autoridad y responsabilidad que a cada puesto han sido asignados así como define los canales formales de comunicación.

La propuesta del organigrama se presenta a continuación:

**ORGANIGRAMA DE ALPHA COMUNICACIONES S.A. DE C.V.
(PROPUESTO)**



Fecha de elaboración: Noviembre de 2005
Elaborado por: Grupo de Graduación

SIMBOLOGÍA

————— Autoridad lineal
----- Staff

b. Funciones.

Su importancia radica en que constituye una herramienta administrativa útil a los directivos y jefes de una empresa, cuando se quieren establecer sistemas de calificación de meritos sobre el desempeño del personal en el trabajo; para la comparación entre las responsabilidades de los puestos cuando se desea ascender de categoría a un empleado, porque les da a conocer ciertas especificaciones que deben reunir las personas para optar a los puestos y las condiciones ambientales dentro de las cuales se desarrollaran las funciones. (Ver anexo 3)

1. Procedimientos

Debido a la importancia de contar con procedimientos adecuados que faciliten el desarrollo de las actividades de la empresa, se elaboró una muestra del Manual de Procedimientos para definir las diferentes actividades que se realizan en la organización.

Sección: CONSTRUCCION		
Procedimiento: Construcción de redes telefónicas		
Responsable	Paso	Acción a realizar
Supervisor residente	1	Recibe el proyecto asignado para la construcción.
Cliente y Supervisor residente	2	Verificar si existe o no plano de la zona a construir.
Supervisor residente y supervisor TELECOM	3	Acude a la zona de trabajo junto con los supervisores de Telecom. y hacen una inspección directa para hacer un previsto de materiales a utilizar.
Supervisor residente	4	Envía el previsto de los materiales a TELECOM para aprobarlo y elaborar la orden de compra.
Encargado de Grúa	5	Recoge los materiales a utilizar de las bodegas de TELECOM y los traslada a la zona de trabajo.
Supervisor residente, Auxiliar y ayudantes	6	Se procede a preparar el terreno de trabajo, se mide la distancia entre los postes a ubicar.
Auxiliar residente y ayudantes	7	Perforar el terreno para colocar postes
Encargado de grúa y ayudante	8	Colocar poste
Auxiliar residente	9	Se sube al poste y se colocan las abrazaderas para el tendido del cable
Auxiliar residente	10	Se tensa el cable con el Teclé y el gamalon dejando una reserva de cable para futuras instalaciones.
Auxiliar residente	11	Si es necesario se hace la retenida
Auxiliar residente	12	Se elabora empalme aéreo
Auxiliar residente	13	Se montan las cajas terminales de distribución
Supervisor residente	14	Elabora un reporte de las actividades realizadas.

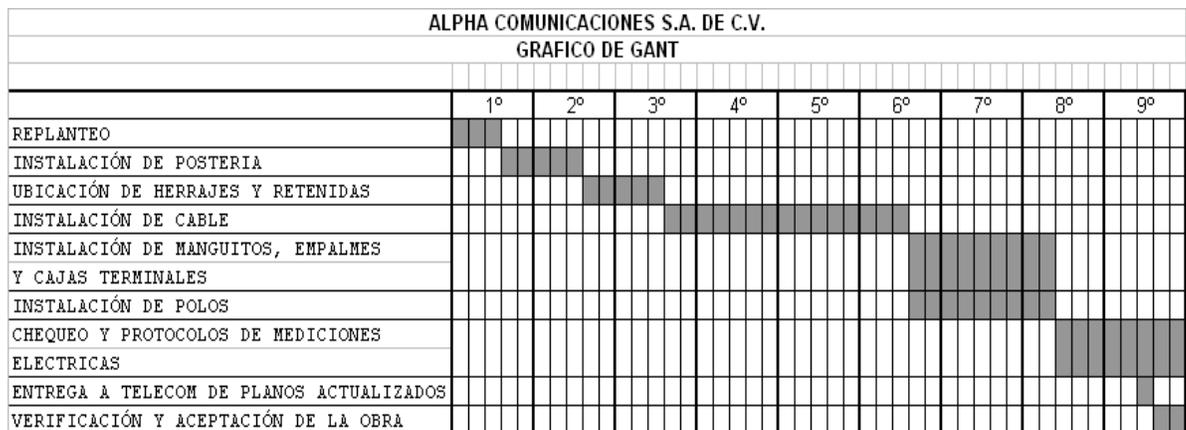
Sección: CONSTRUCCIÓN		
Procedimiento: Elaboración de empalmes aéreos		
Responsable	Paso	Acción a realizar
Supervisor o auxiliar o ayudante	1	Se monta el manguito sobre el cable y se sujeta con una banda ranurada.
Supervisor o auxiliar o ayudante	2	Se coloca un cincho metálico el cual se presiona con una maquina tensadora .
Supervisor o auxiliar o ayudante	3	Se prepara la punta de cable para introducirlo al manguito
Supervisor o auxiliar o ayudante	4	Se efectúa el entorche de pares y se hacen cortes para que queden de una medida estándar
Supervisor o auxiliar o ayudante	5	Se procede a la unión de pares por medio de conectores
Supervisor o auxiliar o ayudante	6	Se cierra el manguito

Así como los respectivos flujos. Ver anexo 4

Control

1. Programas

En Alpha Comunicaciones S.A. de C.V. no existe programación para las actividades; por lo cual, recomendamos un formato que permita registrar ordenadamente las actividades. Debido a lo anterior se le propone a la empresa el uso de la Gráfica de Gantt, la cual se muestra en forma detallada en el control no presupuestario.



2. Presupuesto

Un presupuesto representa las proyecciones de la empresa en términos monetarios de los recursos que esta posee, además facilita el control de dichos recursos al momento de medir los resultados obtenidos.

Alpha Comunicaciones S.A. de C.V. es una empresa de servicios, por lo que se le sugiere la implementación de los siguientes presupuestos.

▪ **Presupuestos financieros**

- **Presupuesto de efectivo**

Es el estado que muestra la posición financiera estimada, señalando los ingresos y egresos de dinero que pronostican que habrán de operarse en un período determinado.

Dicho presupuesto indica lo siguiente:

- La situación de efectivo probable como resultado de las operaciones planeadas.
- La necesidad de recurrir a préstamos o la disponibilidad de efectivo a un período determinado.

- **Balance general proyectado**

Representa el estado financiero que refleja la situación financiera proyectada de la empresa, el cual suministra información interna y externa sobre el valor probable del activo, pasivo y patrimonio además de sus variaciones en una fecha futura.

- **Estado de resultados proyectado**

Es el estado financiero que muestra la situación económica proyectada de la empresa, determinando la utilidad por

alcanzar así como el camino para obtenerla; se elabora con las cuentas de resultado.

Los formatos de estos presupuestos se muestran a continuación (anexo # 5.)

3. Sistema de Información Gerencial.

En la actualidad, la empresa no cuenta con ningún tipo de sistema de información gerencial, No obstante cuenta con algún hardware. Se le sugiere la implementación de un sistema de información gerencial, contratando los servicios de profesionales en el área.

Las áreas involucradas en el sistema de información, por medio de una red interna, están:

- Gerencia General.
- Gerencia de Operaciones.
- Gerencia Administrativa.
- Unidad de Recursos Humanos.
- Unidad de Contabilidad.
- Supervisor Operativo.

Cada uno con una estación de trabajo, donde tendrán acceso a la red, para introducir y obtener información. Teniendo

cada usuario un código de acceso con niveles de responsabilidades de acuerdo a las necesidades del puesto.

Dentro de los insumos que los usuarios del sistema ingresaran a la red están, según su nivel:

- **Gerencia General:** Ingresará los datos proporcionados por el cliente en relación a un proyecto, donde se enumeren las actividades a realizar, el tiempo de acción y el valor total del proyecto; evaluación financiera del proyecto, planes de acción. Recibiendo del sistema, consulta de estados financieros, índices financieros, información sobre deficiencias del personal en las diferentes áreas para capacitarlos, información presupuestaria sobre el proyecto para conocer si se obtuvo ganancia o pérdida, en el proyecto, porcentaje de avance del proyecto.
- **Gerencia de Operaciones:** Este proveerá resultados de avances de proyectos, informe de labores del personal, cumplimientos de metas. Recibirá, planes de acción sobre el proyecto, contratación de personal, planes de

capacitación, reporte de labores, reporte de avance del proyecto.

- **Supervisor Operativo:** Este ingresará reportes de labores, reportes de distribución del personal, evaluación del desempeño, calidad del material, material utilizado. Recibirá, información del personal (Ausencias, incapacidades, etc.), plan de trabajo, plazo de proyectos.
- **Gerente Administrativo:** Ingresará información sobre cambios de políticas, metas, índices financieros. Recibirá: evaluación financiero del proyecto, programación de pagos y cobros, contratación del personal.
- **Recursos Humanos:** Ingresará datos de empleados, acciones de personal, planes de capacitación, políticas de recursos humanos, inducción, datos estadísticos sobre el personal, información del personal (Ausencias, incapacidades, etc.), incentivos. Recibiendo, planillas.
- **Contabilidad:** Planillas, estados financieros, presupuestos, informe de caja chica, estadística de compras y ventas, programación de pago y cobros,

evaluación financiero del proyecto. Recibiendo, información del personal (Ausencias, incapacidades, etc.), culminación de labores para efectuar cobro, términos de contratación y pago de los proyectos,

E. Plan de implementación

a. Introducción

El plan de implementación que se presenta a continuación tiene como objetivo, facilitar la puesta en marcha del Modelo de planificación y control propuesto, a la vez determinar las actividades a desarrollar para que el modelo se lleve a la práctica y sea ejecutado cuando las autoridades de la empresa lo consideren necesario. Además, se definen los objetivos y los recursos necesarios para dicha implementación, a fin de mejorar las funciones administrativas de Alpha Comunicaciones S.A. de C.V.

b. Objetivos

▪ General

Proveer de un plan de implementación que permita llevar a cabo el Modelo de Planificación y control propuesto a fin de mejorar las funciones administrativas de la empresa.

▪ Específicos

- Determinar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para la puesta en marcha del modelo de planificación y control propuesto.
- Planificar en forma cronológica las actividades que se deben de realizar para la implementación del modelo.

c. Recursos

Para la implementación del Modelo Administrativo es indispensable contar con los recursos mínimos necesarios para llevar a cabo dicho modelo.

1. Recursos humanos

El recurso humano actual con el que cuenta Alpha comunicaciones no es suficiente para la puesta en marcha del modelo de planificación y control, por tal motivo es necesario tanto la redefinición de funciones con el personal actual, así como también la contratación de servicios externos.

Las áreas para las que se requiere asesoría externa son:

- Creación, implementación y mantenimiento del Sistema de Información Gerencial.

- Asesoría Legal.

También se requerirá capacitación del personal involucrado en el uso del Sistema de Información Gerencial. En relación a los usuarios que requerirían capacitación se presenta el siguiente cuadro con el detalle:

ÁREA	PUESTO	CANTIDAD
GERENCIA GENERAL	Gerente General	1
GERENCIA ADMINISTRATIVA	-Encargado de RR.HH. -Encargado de Contabilidad	2
GERENCIA DE OPERACIONES	-Gerente de Operaciones. -Supervisor de Operaciones	2

2. Recursos financieros

Para la implementación del modelo se estima la cantidad y en concepto de recursos materiales y recursos técnicos.

3. Recursos técnicos

Determinado recurso será utilizado en la implementación de la Licencia de uso del software o la creación del software del Sistema de Información Gerencial.

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN

RECURSOS	CANT.	COSTO ANUAL
HUMANOS		
- Asesoría Legal		\$ 6,000.00
-Asesoría informática		\$ 8,000.00
RECURSOS TÉCNICOS		
- Uso de licencia o creación del software.		\$ 25,000.00
- Capacitación en uso de software		\$ 1,500.00
TOTAL		\$ 40,500.00

Nota Aclaratoria: Los datos antes mencionados en el presupuesto son estimados.

d. Ejecución

La ejecución del Modelo de Planificación y Control Gerencial se llevará a cabo durante un período de un año. En esta parte de la implementación se incluye el desarrollo de la propuesta.

Cabe mencionar que en esta parte se dará a conocer el documento a todos los empleados que conforman la empresa.

e. Evaluación y seguimiento de resultados

Es la etapa final de la implementación en la cual los directivos de la empresa deberán realizar la respectiva evaluación de resultados y el correspondiente seguimiento a la implementación del plan.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

COHEN, DANIEL

"Sistema de Información para los Negocios. Un enfoque de toma de decisiones" 3ª Edición

IGLESIAS MEJIA, SALVADOR

"Guía Para elaboración de trabajos de investigación monográfico y tesis"

3ª Edición

KOONTZ, HAROLD & WEIHRICH, HEINZ

"Administración Una Perspectiva Global", Mc Graw Hill, 10ª Edición, México, D.F., 1994

Mercado, Salvador.

"Administración Aplicada. Teoría y practica, México, editorial Limusa, 2da. Edición 1995"

STONER, FREEMAN Y GILBERT

"Administración", Prentice Hall, 6ª Edición, México, 1999

Tesis

AGUILAR CASTILLO, ALBA GUADALUPE

"Propuesta de un Modelo Administrativo para la Mediana Empresa de Servicios dedicada al Ramo de Peluquería del Área Metropolitana de San Salvador. Caso Ilustrativo"

CONTRERAS BONILLA, JENNY ALEYDA

“Propuesta de un Modelo Administrativo para la Mediana Empresa de Servicios Funerarios del Área Metropolitana de San Salvador. Caso Ilustrativo”

JACQUELINE DOMITILA, ARÉVALO LEIVA

“Diseño de la normativa administrativa para el funcionamiento interno de la fundación salvadoreña para la promoción social y el desarrollo económico (FUNSALPRODESE)”

Para el desarrollo de la Investigación fue necesario el uso de los siguientes de la Internet: www.siget.gob.sv; www.geocities.com

ANEXOS

a) Formulario de Entrevista



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

GUIA DE ENTREVISTA

DIRIGIDO A: Junta Dirigida y Gerencia de Alpha Comunicaciones S.A. de C.V.

OBJETIVO: Conocer a través de la presente entrevista la situación administrativa y operativa actual de Alpha comunicaciones S.A. de C.V.

-
1. ¿Tienen por escrito las estrategias, objetivos, procedimientos, políticas?
 2. ¿Fomenta la práctica de algún tipo de valores, como: honestidad, respeto, igualdad u otros, y si lo hace de que forma?
 3. ¿Cómo colabora la alta dirección para inculcar o motivar a que se mantengan estos valores?
 4. ¿Cada cuanto se reúne con los trabajadores para comunicar ideas, planes, etc.?
 5. ¿Qué métodos de comunicación utilizan con los trabajadores en la empresa?

6. ¿Dentro de la empresa existen funciones bien definidas, es decir cada quien sabe lo que tiene que hacer, como lo tiene que hacer y cuales son sus responsabilidades?
7. ¿Hacen pronósticos ya sean trimestrales o anuales sobre ingresos y egresos de efectivo?
8. ¿Toma en cuenta la opinión de los empleados para formular planes y estrategias de trabajo?
9. ¿Mantiene sus activos debidamente registrados y legalizados, por qué?
10. ¿Cómo controlan el retiro de empleados de la empresa en los últimos 3 meses y a qué cree que se deba su retiro?
11. ¿Al momento despedir a un empleado, qué factores se toman en cuenta, para hacerlo?
12. ¿En la empresa existen empleados que lleguen después de la hora de entrada, cuántos empleados?, ¿con qué frecuencia, cómo lo controlan, a qué lo atribuye, cómo lo corrige?
13. ¿Cómo controlan el ausentismo por parte de los empleados en la empresa, con qué frecuencia?, Si la respuesta es SI. ¿Es un verdadero problema esto?

14. ¿Los problemas que se generan en la alta dirección son tratados de forma discreta con el fin de que estos no afecten la motivación de los empleados?
15. ¿Cuáles son las condiciones para que los empleados realicen todo su potencial, se hace rotación de personal, se brindan todas las herramientas necesarias?
16. ¿Brindan capacitación a los empleados, cada cuanto tiempo, en qué áreas?
17. ¿Brindan lo necesario para la seguridad de los trabajadores?
Extintores, mascarillas, cinturones, guantes, cascos, escales seguras, etc.
18. ¿Además de las prestaciones de ley que otro tipo de prestaciones ofrece a los empleados, seguros de vida, etc.?
19. ¿Incentiva a los empleados, de que forma lo hace?
20. ¿Cómo evalúa si el empleado está satisfecho?
21. ¿Los empleados cumplen con los plazos establecidos para cada proyecto?
22. ¿Cómo mide o controla que los empleados hayan comprendido las indicaciones laborales que se le dan?

23. ¿Cómo controla el trabajo delegado a los empleados?
24. ¿Cómo mide la calidad del trabajo de los empleados?
25. ¿Cómo controlan las salidas de efectivo, por ejemplo la emisión de cheques?
26. ¿Cuál es el proceso que siguen para aprobar la realización de una compra o una inversión?
27. ¿Cómo han medido el crecimiento de la empresa en los últimos años? (Rendimiento, rentabilidad, Utilidad, etc.)
28. ¿Cada cuanto realiza revisiones para evitar cualquier tipo de malversaciones, Cuál es el proceso que utilizan para hacerlo?
29. ¿Supervisa constantemente si las ventas o las compras han tendido ya sea a aumentar o a disminuir? ¿Qué tipo de control utiliza?
30. ¿De qué manera se resuelven los problemas que se dan en la empresa? ¿Qué tipo de problemas se dan con más frecuencia?
31. ¿Con qué frecuencia compara los resultados obtenidos y de que forma?
32. ¿Qué poder de negociación tiene con sus clientes?

33. ¿Existen posibilidades de crear alianzas estratégicas con otras empresas similares?
34. ¿Cómo controlan los costos y gastos de la empresa?
35. ¿Cómo han pensado enfrentar las deudas de la empresa?
36. ¿Cómo solventan el problema de los proveedores?
37. ¿Existe la posibilidad que ingresen al mercado nuevas empresas que brinden el mismo servicio? ¿Cómo les afectaría?

a. Formulario de Entrevista



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Agradecemos su atención a la presente encuesta , ya que la información proporcionada es de mucha importancia para el desarrollo de la investigación.

La información recopilada será absolutamente confidencial y su uso es estrictamente académico

OBJETIVO: Conocer a través del presente cuestionario la situación administrativa actual de Alpha comunicaciones S.A. de C.V.

INDICACIONES: Marque con una "X" la alternativa que considere conveniente.

GENERALIDADES

A. Genero al que pertenece:

Hombre

Mujer

B. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en Alpha Comunicaciones S.A. de C.V.?

1 a 2 años

2 a 4 años

Más de 4 años

C. ¿Cual es su edad?

18 a 22 años 23 a 27 años
28 a 32 años 33 a 37 años
mas de 37 años

CUESTIONARIO

1. ¿A qué área de la empresa pertenece Usted?

Administrativo

Operativo

2. ¿Conoce la misión de Alpha Comunicaciones S.A. de C.V.?

Si No

3. ¿Conoce la visión de Alpha Comunicaciones S.A. de C.V.?

Si No

4. ¿Sabe si Alpha Comunicaciones S.A. de C.V. cuenta con los siguientes planes administrativos?

Objetivos Estrategias

Metas Programas

Procedimientos Presupuestos

Políticas No contesta

5. ¿De los planes anteriormente señalados conoce si estos son aplicados?

Si No No sabe

6. ¿En que actividades se realiza la programación?

Planilla de
empleados
Contabilidad
Pagos a proveedores

7. ¿Qué tipo de presupuestos se elaboran en la empresa?

De compras De efectivo
De ventas Otros
De gastos Ninguno

8. ¿Cuenta la empresa con un Organigrama?

Si No No sabe

9. ¿En el desempeño de sus funciones de cuantas personas recibe ordenes?

De uno Más de dos
De dos No contesta

10. ¿La estructura de la organización está de acuerdo con las necesidades de la institución?

Si No No sabe

11. ¿Se cuenta en la institución con manuales administrativos?

Si No No sabe

12. ¿Con que tipo de manuales administrativos cuenta la empresa:

Manual de bienvenida Manual de organización
Manual de procedimientos Otros

Manual de descripción de Ninguno
puestos

13. ¿Cuáles son medios que utiliza la empresa para el reclutamiento de personal?

Anuncios en el periódico Solicitud de empleo
Por medio de los empleados No contesto

14. ¿Qué modalidad se utiliza para realizar la contratación?

Verbal Escrita

15. ¿El personal recibe inducción al ser contratado?

Si No

16. ¿Cómo considera las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo en la empresa?

Excelentes Regulares

Buenas Malas

17. ¿Recibe ayuda de sus compañeros cuando tiene mucha carga de trabajo?

Si No

18. ¿Se siente identificado con la empresa Alpha comunicaciones S.A. de C.V.?

Si No

19. ¿Existe algún incentivo para motivarlo a realizar sus labores?

Si No

20. ¿Qué tipos de incentivos se utilizan para motivar?

Bonificaciones Ascenso

Incremento Reconocimiento

salarial

Ninguna

21. ¿La gerencia hace saber a los empleados cuando se comete un error?

Si No

22. ¿Señale los problemas que afectan la ejecución de las funciones que usted realiza?

Falta de Falta de
delegación motivación

Escasez de Falta de
recursos comunicación

Falta de Falta de
coordinación supervisión

23. ¿Qué tipo de valores morales y éticos se practican dentro de la empresa?

Honradez y ordenado y

Responsabilidad adecuado vocabulario

colaboración Lealtad y

comunicación confidencialidad

Valores Buenos modales

espituales

Ninguno No contesto

24. ¿Existe un ambiente laboral agradable en la empresa?

Si No

25. ¿Considera usted que podrían mejorarse los servicios proporcionados por la empresa?

Si No

26. ¿Considera que la capacitación es importante para el desarrollo de su trabajo

Si No

27. ¿Cuándo fue la última capacitación que recibió dentro de la empresa?

Hace 3 Hace más de 1
semanas año

Hace 2 No ha recibido
Meses capacitación

28. ¿Existen herramientas de control dentro de la empresa? Si No

29. ¿Que herramientas de control son utilizadas en la empresa?

Control Evaluación del
presupuestario desempeño

Razones No sabe

Financieras

30. ¿Se comparan periódicamente las metas con los resultados obtenidos?

Si

No

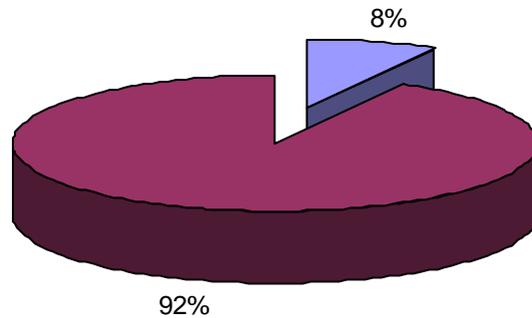
c. Resultados y Análisis de la Encuesta dirigidas a empleados de Alpha Comunicaciones S.A. de C.V.

GENERALIDADES

A. Genero al que pertenece:

Objetivo: Conocer el genero del empleado.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	2	8%
Mujer	23	92%
Total	25	100%



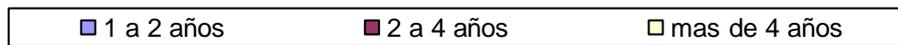
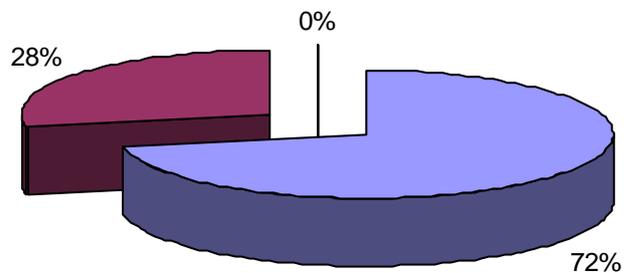
■ Hombre ■ Mujer

Comentario: De las personas encuestadas, la gran mayoría la constituían hombres, esto debido al tipo de trabajo que la empresa realiza.

B. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en Alpha Comunicaciones S.A. de C.V.?

Objetivo: Conocer la antigüedad del personal en Alpha Comunicaciones S.A. de C.V., para conocer la rotación del personal.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1 a 2 años	18	72%
2 a 4 años	7	28%
mas de 4 años	0	0
TOTAL	25	100%

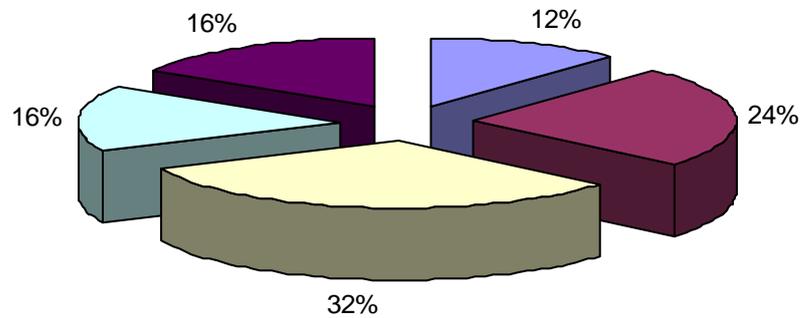


Comentario: Se estableció que la gran mayoría de empleados de la empresa son relativamente nuevo, es decir, la rotación del personal en los últimos años es alta, esto debido a su situación administrativa.

C.¿Cuál es su edad?

Objetivo: Conocer la edad promedio de los empleados.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
18 a 22 años	3	12%
23 a 27 años	6	24%
28 a 32 años	8	32%
33 a 37 años	4	16%
más de 37 años	4	16%
Total	25	100%



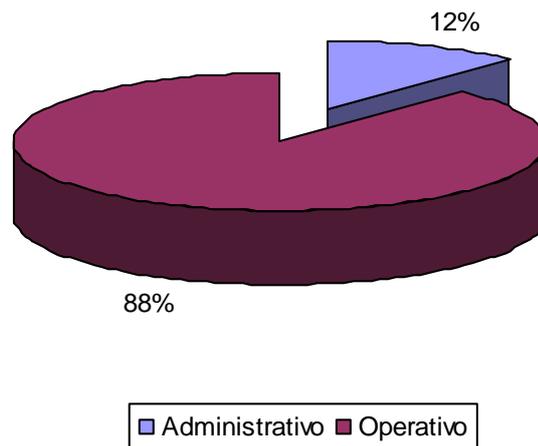
■ 18 a 22 años ■ 23 a 27 años ■ 28 a 32 años ■ 33 a 37 años ■ más de 37 años

Comentario: Se determinó que la mayoría de los empleados, es decir el 32% son de 28 a 32 años, seguido de 23 a 27 años de edad.

1. ¿A qué área de la empresa pertenece Usted?

Objetivo: Conocer la distribución por área de los encuestados.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Administrativo	3	12%
Operativo	22	88%
Total	25	100%

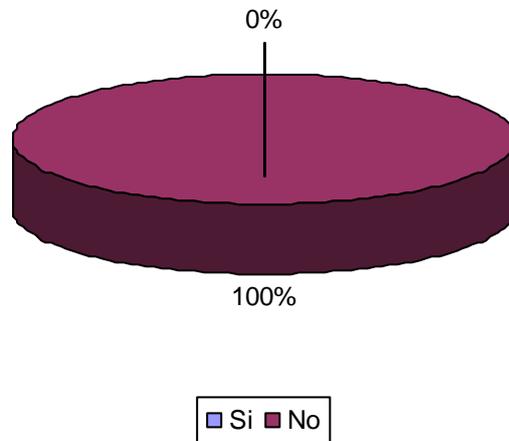


Comentario: Se determina que el 88% de los encuestados pertenecen al área operativa, y el 12% corresponde a empleados administrativos.

2. ¿Conoce la misión de Alpha Comunicaciones S.A. de C.V.?

Objetivo: Determinar si los empleados conocen las misión de la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	25	100%
Total	25	100%

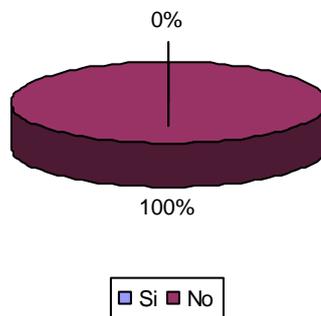


Comentario: Se determina que los empleados de la empresa no conocen la misión definida, lo cual se refleja en el 100% de los encuestados quienes expresaron no conocerla. Esto indica que los empleados no conocen la razón de ser de la empresa, eso es lo que la misión refleja, es importante que la Alpha comunicaciones S.A. de C.V., tenga definida y por escrito su misión y que la misma se transmita a los empleados. Esta parte constituye un elemento en la propuesta.

3. ¿Conoce la visión de Alpha Comunicaciones S.A. de C.V.?

Objetivo: Determinar si los empleados conocen las visión de la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	25	100%
Total	25	100%



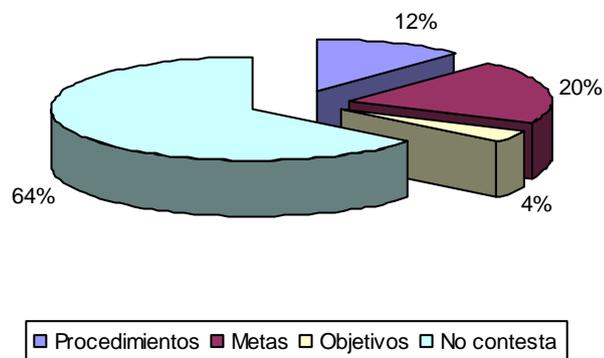
Comentario: Se determina que los empleados de la empresa no conocen la visión definida, que le permita tener claro hacia donde se proyecta a futuro, lo cual se refleja en el 100% de los encuestados quienes expresaron no conocerla. Esto muestra que los empleados desconocen hacia donde se enfoca el rumbo de la empresa, es importante que las altas autoridades definan y tengan por escrito, hacia donde se proyecta la empresa, además deben de transmitirlo a los empleados para que estos últimos tengan conciencia de hacia donde deben de enfocarse los esfuerzos. Esta información representa un insumo que debe de considerarse para la propuesta, que se presentará

4. ¿Sabe si Alpha Comunicaciones S.A. de C.V. cuenta con los siguientes planes administrativos?

Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con planes definidos para llevar a cabo su administración. Esto

servirá de base para determinar las debilidades que en esta área puedan existir.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Procedimientos	3	12%
Metas	5	20%
Objetivos	1	4%
No contesta	16	64%
Total	25	100%



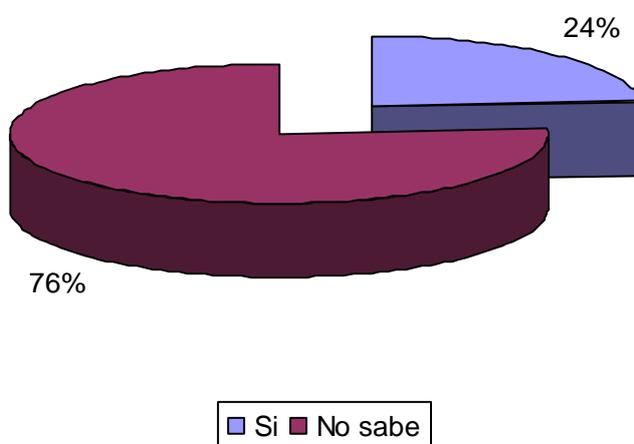
Comentario: Las políticas, programas, estrategias y presupuestos son los planes administrativos menos utilizados tal como lo muestra el resultado de esta pregunta, al ser las opciones que los empleados no seleccionaron. Y las metas constituyen los planes administrativos que los empleados consideran que la empresa tiene. Esto representa una gran debilidad para la empresa, en vista que se debe de contar con objetivos, con políticas claras y específicas en áreas claves, además se debe de contar con procedimientos por escrito,

que permitan a los empleados poder apoyarse para la realización de sus labores. Esta parte es importante se considere en la propuesta.

5. ¿De los planes anteriormente señalados conoce si estos son aplicados?

Objetivo: Conocer si los planes existentes son aplicados en la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	24%
No sabe	19	76%
Total	25	100%

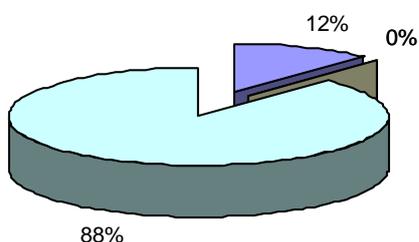


Comentario: Con relación a la aplicación de los planes dentro de la empresa los empleados en su mayoría desconocen si son aplicados, esto lo demuestra que el 76% de los encuestados brindaron esa respuesta, no sabe, y el restante 24% manifiesta que definitivamente no se aplican, en este último porcentaje está comprendido el personal administrativo. Esto demuestra que existe desconocimiento de estos términos, además al igual que la pregunta anterior pone en evidencia el vacío existente en este tema, y que de gran importancia sea considerado en la elaboración de la propuesta.

6. ¿De las siguientes actividades, podría marcar cuales son realizadas con una programación?

Objetivo: Conocer las diferentes actividades en las cuales se realice una programación.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Planillas a empleados	3	12%
Contabilidad	0	0%
Proveedores	0	0%
No contesta	22	88%
Total	25	100%



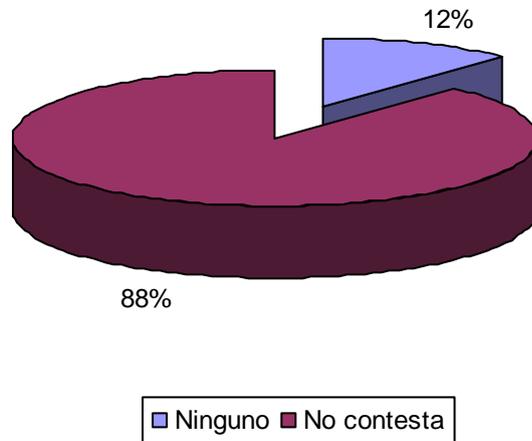
Comentario: El 88% de los empleados no contestó esta pregunta, lo cual refleja desconocimiento de estas áreas por parte del sector operativo, No así los empleados administrativos quienes manifestaron que las únicas actividades que se programan son las Planilla de empleados. La programación de actividades es de gran importancia, ya que permite tener control, y poder evitar

así problemas administrativos, moras, multas, etc. Esto debe de considerarse como insumo para la propuesta, ya que debe de llevarse programación tanto en contabilidad como en proveedores.

7. ¿Qué tipo de presupuestos se elaboran en la empresa?

Objetivo: Conocer los tipos de presupuesto que se elaboran y utilizan dentro de la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
De compras	0	0%
De efectivo	0	0%
De compras	0	0%
De gastos	0	0%
Otros	0	0%
Ninguno	3	12%
No contesta	22	88%
Total	25	100%

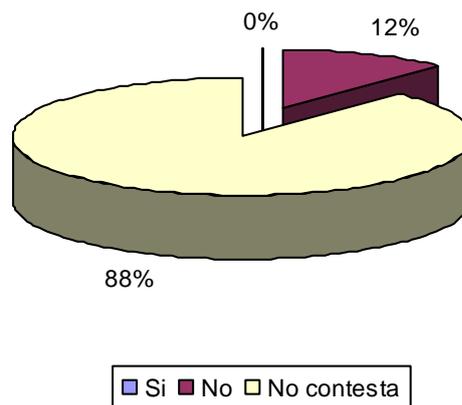


Comentario: Según los resultados obtenidos, expresados en su mayoría en un 88% se puede observar que los empleados desconocen la utilización de estas herramientas de la planificación. Es importante que en la empresa se realicen presupuestos. Con esta pregunta se determina que no existen presupuestos, lo cual muestra la necesidad que se proponga a la empresa la elaboración de presupuestos de acuerdo al giro y necesidades de la empresa y además se presente un formato en la parte de la propuesta.

8. ¿Cuenta la empresa con un organigrama?

Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con un organigrama establecido.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	3	12%
No contesta	22	88%
Total	25	100%



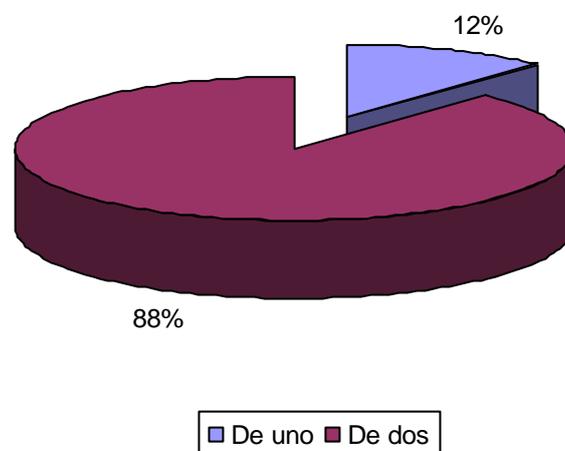
Comentario: El personal operativo desconoce la existencia de esta herramienta, eso se manifiesta en el 88% que no respondió esta pregunta. Y el personal administrativo manifestó que no existe un organigrama que muestre la estructura de la empresa. Administrativamente es necesario para la comprensión de sus unidades y sobre todo explicar a los empleados el por qué de su creación y funcionamiento interno y externo. Este resultado

representa un insumo de gran importancia, ya que en la propuesta se debe de plantear un organigrama de acuerdo a la información obtenida en relación a la estructura organizativa de Alpha Comunicaciones S.A. de C.V.

9. ¿En el desempeño de sus funciones de cuantas personas recibe ordenes?

Objetivo: Determinar si dentro de la empresa se aplica el principio de unidad de mando.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
De uno	3	12%
De dos	22	88%
De mas de dos	0	0%
No contesta	0	0%
Total	25	100%

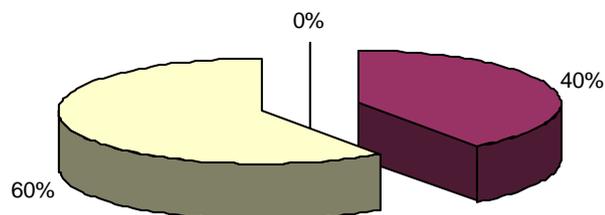


Comentario: Según los resultados obtenidos se pudo determinar que no se aplica el principio de unidad de mando, ya que el 88% de los empleados recibe ordenes de dos personas. Ocasionando el descontento del personal y la confusión al no saber de quien en realidad acatar una orden.

10. ¿La estructura de la organización está de acuerdo con las necesidades de la institución?

Objetivo: Determinar si la estructura organizacional esta de acuerdo con las necesidades de la institución.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	10	40%
No contesta	15	60%
Total	25	100%



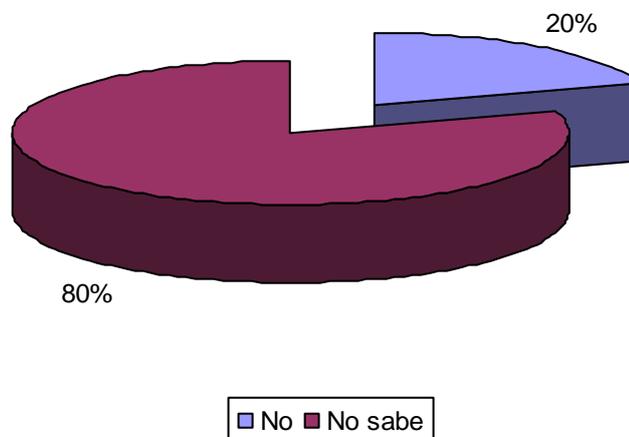
■ Si ■ No ■ No contesta

Comentario: De acuerdo a los resultados el 60% de los encuestados no contestó esta pregunta, lo que indica que desconocen si la estructura de la empresa está de acuerdo a la necesidades y el 40% manifiesta que no está de acuerdo a las necesidades, Esto lleva a la conclusión que la estructura de la empresa no responde a las necesidades reales de la misma.

11. ¿Se cuenta en la institución con manuales administrativos?

Objetivo: Identificar si existen manuales administrativos en la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	5	20%
No sabe	20	80%
Total	25	100%

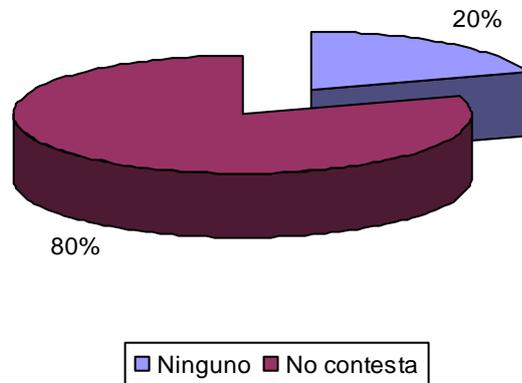


Comentario: El 80% de los encuestados no contestó esta pregunta, lo cual demuestra desconocimiento por parte del personal operativo de la existencia de esta herramienta, y el 20% restante manifestó que no existen manuales administrativos en la empresa, lo cual representa una gran deficiencia, en vista que es necesario tenerlos para la adecuada aplicación de los procesos.

12. ¿Qué tipo de manuales organizativos posee la empresa?

Objetivo: Identificar los manuales organizativos con los cuales cuenta la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Manual de organización	0	0%
Manual de desc. de puestos	0	0%
Manual de Procedimientos	0	0%
Manual de bienvenida	0	0%
Ninguno	5	20%
No contesta	20	80%
Total	25	100%

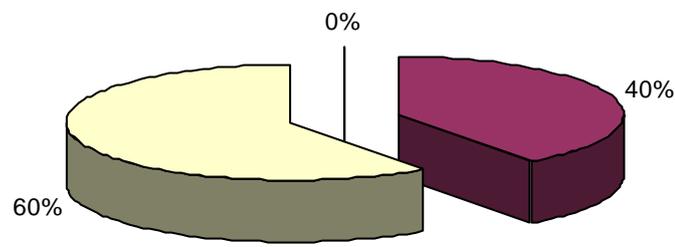


Comentario: Con relación a esta pregunta el 80% de los encuestados no la contestó lo que demuestra desconocimiento de cuales manuales posee la institución, y 20% contestó que la empresa no cuenta con ninguno de los manuales consultados en la encuesta. Por lo cual en la propuesta deben de presentarse al menos los mas importantes de acuerdo a las necesidades reales de la empresa.

13. ¿Cuáles son los medios que utiliza la empresa para el reclutamiento de personal?

Objetivo: Determinar los diferentes medios que se utilizan para el reclutamiento del nuevo personal.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Anuncios en periódico	0	0%
Solicitud de empleo	10	40%
Por medio de los empleados	15	60%
No contestó	0	0%
Total	25	100%



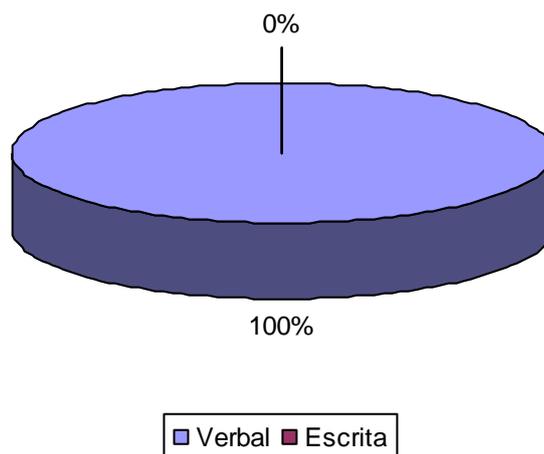
■ Anuncios en periódico ■ Solicitud de empleo ■ Por medio de los empleados

Comentario: El 60% de los encuestados expresó que el reclutamiento se efectúa de forma externa a través de ellos quienes recomiendan amigos o conocidos y sólo un 10% opinó que se realiza por medio de solicitud de empleo. Lo que indica que la administración no utiliza otros medios que podrían beneficiar a la empresa.

14. ¿Qué modalidad se utiliza para realizar la contratación?

Objetivo: Conocer el tipo de modalidad que utiliza la administración para realizar la contratación.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Verbal	25	100%
Escrita	0	0%
Total	25	100%

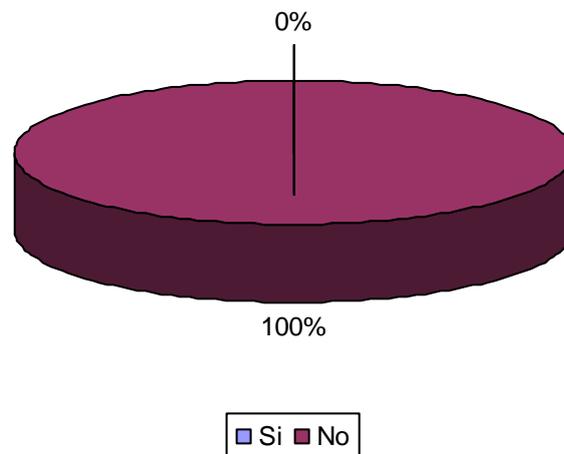


Comentario: El resultado de esta pregunta demuestra que la modalidad utilizada por la administración para la contratación del personal es verbal, ya que el 100% de los empleados lo manifestaron así. Este procedimiento está incorrecto ya que se debería de realizar por medio escrito definiendo todos los términos del contrato.

15. ¿El personal contratado recibe inducción al ingresar a la empresa?

Objetivo: Conocer si el personal recibe algún tipo de inducción al ingresar a la empresa por primera vez.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	25	100%
Total	25	100%

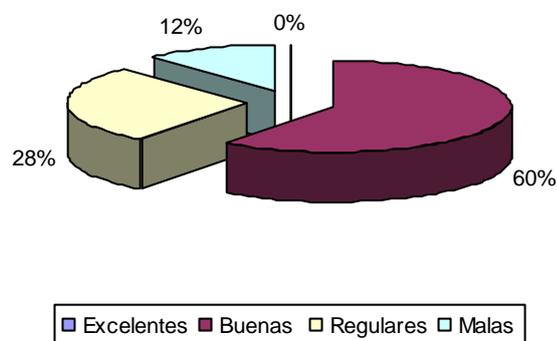


Comentario: Según los resultados obtenidos el 100% de los empleados respondió que no recibe inducción al comenzar sus labores en la empresa. Administrativamente la inducción no está siendo aplicada adecuadamente.

16. ¿Cómo considera las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo en la empresa?

Objetivo: Identificar el tipo de relaciones laborales que existen entre los empleados de la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelentes	0	0
Buenas	15	60%
Regulares	7	28%
Malas	3	12%
Total	25	100%

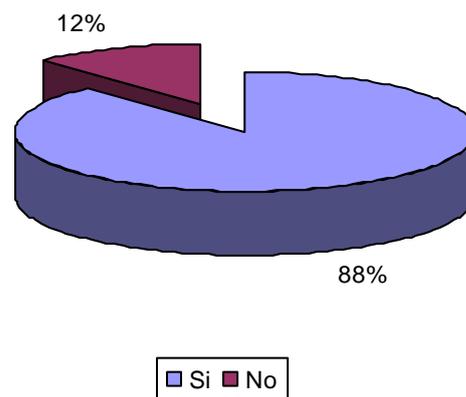


Comentario: De acuerdo a las respuestas obtenidas en esta pregunta, las relaciones laborales entre compañeros son en general buenas, eso manifestaron el 60% de los encuestados, y únicamente el 3% considera que las relaciones son malas. El hecho que existan relaciones laborales buenas entre los miembros de la empresa, beneficia el clima organizacional.

17. ¿Recibe ayuda de sus compañeros cuando tiene mucha carga de trabajo?

Objetivo: Determinar si existe apoyo mutuo entre los compañeros de trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	88%
No	3	12%
Total	25	100%

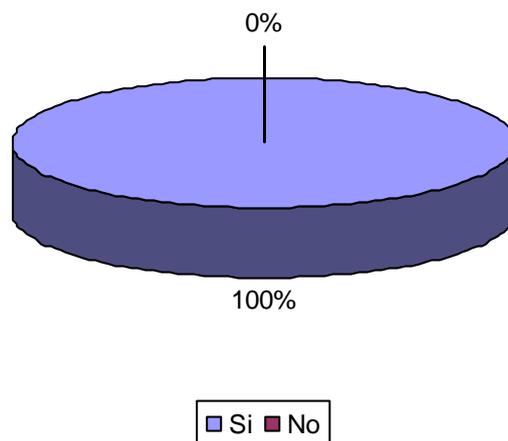


Comentario: En relación al apoyo mutuo entre compañeros de trabajo, el 88% de los empleados manifestó que reciben apoyo de sus compañeros cuando tienen carga laboral, y únicamente el 12% manifestó que no lo reciben, esto representa una fortaleza para la empresa, ya que mejora el clima organizacional, al mantener un ambiente de apoyo mutuo.

18. ¿Se siente identificado con la empresa Alpha comunicaciones S.A. de C.V.?

Objetivo: Conocer si los empleados se sienten identificados con la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	100%
No	0	0%
Total	25	100%

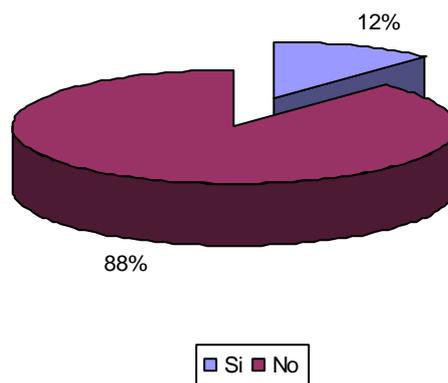


Comentario: De acuerdo al resultado de esta pregunta existe un excelente grado de identificación de los empleados con la empresa, ya que el 100% de los encuestados manifestaron sentirse identificados. Esta es otra fortaleza para la empresa, ya que el hecho que los empleados se sientan identificados garantiza lealtad hacia la institución.

19. ¿Existe algún incentivo para motivarlo a realizar sus labores?

Objetivo: Identificar si los empleados reciben incentivos en la empresa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	12%
No	22	88%
Total	25	100%



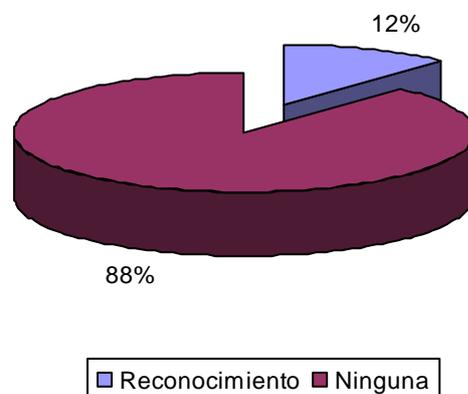
Comentario: El resultado de esta pregunta pone en evidencia que en general no existen incentivos para los empleados, el 88% de los encuestados manifiestan que no existe incentivos, y únicamente el 12% respondió que si se les brindan incentivos, debe de destacarse que este 12% corresponde a los empleados administrativos, lo que indica que este tipo de factores de motivación se aplican únicamente al sector administrativo. En esta área la empresa está fallando en vista que debe de ofrecer

incentivos a los niveles operativos, ya que anteriormente se determinó que existe alto grado de identificación por parte de los empleados hacia la empresa y este tipo de motivaciones pueden ayudar a mantenerla.

20. ¿De los siguientes incentivos, cuales ofrece la empresa para estimular a sus empleados?

Objetivo: Conocer los diferentes incentivos que ofrece la empresa a sus empleados.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Bonificaciones	0	0%
Ascensos	0	0%
Incrementos salarial	0	0%
Reconocimiento	3	12%
Ninguna	22	88%
Total	25	100%

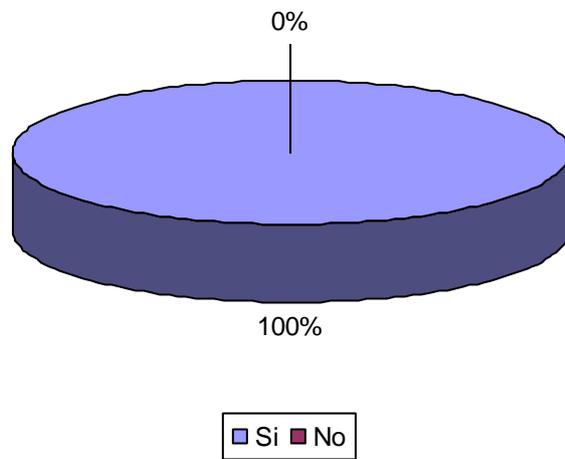


Comentarios: Los resultados muestran que el único tipo de incentivo que se brinda a los empleados es el reconocimiento, pero de acuerdo a lo concluido en la pregunta anterior, únicamente se aplica a los empleados administrativos. Pero la empresa debe de considerar que los empleados operativos son el motor del negocio, y al mantenerlos motivados puede lograr obtener mejores resultados.

21. ¿Si algún empleado comete un error en su trabajo la gerencia se lo hace saber?

Objetivo: Conocer si la gerencia esta informada sobre los errores cometidos por sus empleados.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	100%
No	0	0%
Total	25	100%

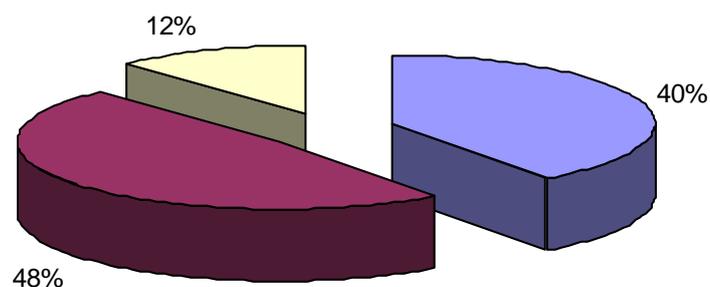


Comentario: Los resultados reflejan en un 100% que en el caso de cometerse errores por los empleados, la gerencia le hace ver el error en el que ha incurrido. Este aspecto es positivo en vista que el empleado debe de conocer cuando incurre en algún tipo de error, ya sea en el aspecto operativo, así como en actitudes, etc, esto permite que sea corregido y las actividades se desarrollen con normalidad.

22. ¿Señale los problemas que afectan la ejecución de las funciones que usted realiza?

Objetivo: Determinar los aspectos que afectan la ejecución de las funciones de el personal de la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Falta de delegación	0	0
Falta de motivación	10	40%
Escasez de recursos	12	48%
Falta de comunicación	0	0%
Falta de Coordinación	3	12%
Falta de Supervisión	0	0%
Total	25	100%



■ Falta de motivación ■ Escasez de recursos ■ Falta de Coordinación

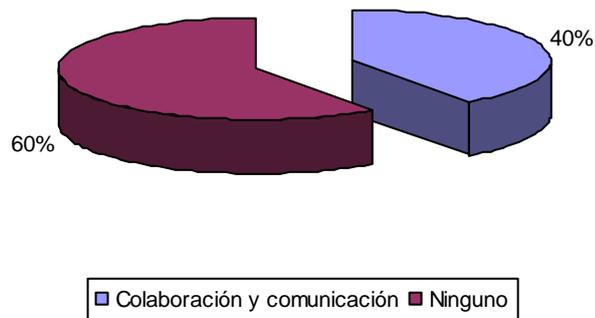
Comentario: La escasez de recursos en un 48%, falta de motivación en un 40% y un 12% en falta de coordinación, es lo que más afecta al personal para ejecutar sus funciones dentro de sus puestos de trabajo. En relación a

esta parte en lo relativo a la escasez de recursos de acuerdo a lo manifestado por los empleados es en términos de equipos de seguridad, y la empresa debe de brindarlos para que las actividades operativas sean desarrolladas de la mejor forma, y con relación a la motivación la empresa debe de buscar la forma de motivar a los empleados, de hecho la asignación de los elementos de seguridad necesarios, puede representar una forma de motivación, ya que los empleados al tener todo los instrumentos para realizar sus actividades, reconocerían que la empresa tiene interés en brindarles seguridad y que se preocupa por ellos.

23. ¿Qué tipo de valores morales y éticos se practican dentro de la empresa?

Objetivo: Conocer el tipo de valores morales y éticos practicados en la empresa que establezcan la cultura existente en el lugar.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Honradez y Responsabilidad	0	0
Ordenado y adecuado vocabulario	0	0%
Colaboración y comunicación	10	40%
Lealtad y confidencialidad	0	0%
Valores espirituales	0	0%
Buenos modales	0	0%
Ninguno	15	60%
Total	25	100%

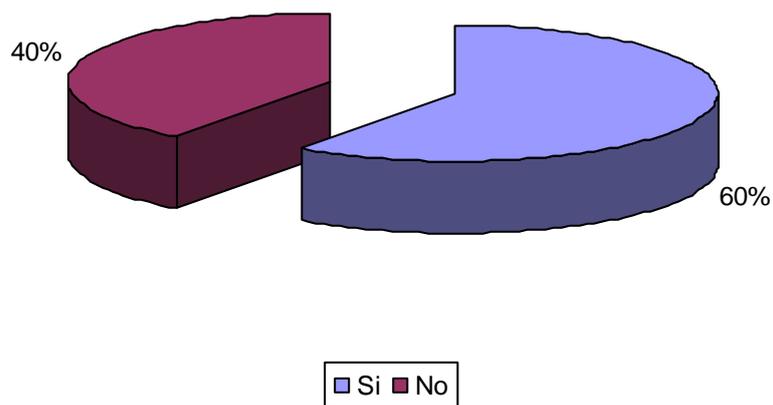


Comentario: Según la investigación se pudo determinar que en porcentajes, los empleados consideran que los únicos valores que se practican son: 40% Colaboración y comunicación, un 60% considera que no se practican valores en la empresa. Lo anterior refleja la necesidad que la empresa defina los valores que deben de promoverse dentro de ella. Esto representa un insumo para la elaboración de la propuesta, ya que se debe incluir el conjunto de valores y su respectiva interpretación de acuerdo a las necesidades reales de Alpha Comunicaciones S.A. de C.V.

24. ¿Existe un ambiente laboral agradable en la empresa?

Objetivo: Determinar si en la empresa existe un ambiente laboral agradable.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	60%
No	10	40%
Total	25	100%

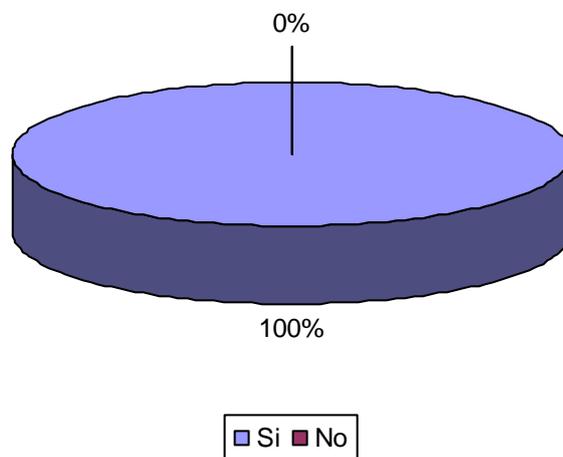


Comentario: Los empleados consideran que en la empresa existe un ambiente agradable, eso muestra el resultado de la encuesta, con un 60% que lo considera así, el restante 40% cree que el ambiente no es agradable. En relación a esto se debe de considerar que el trabajo operativo que se realiza es de campo, y que se forman grupos de trabajo con un supervisor, por ello que exista diferencia en criterios ya que talvez algunos supervisores no tratan de crear un ambiente agradable, esa es la interpretación que el equipo investigador brinda a este resultado.

25. ¿Considera usted que podrían mejorarse los servicios proporcionados por la empresa?

Objetivo: Determinar si los empleados consideran que el servicio brindado por la empresa se puede mejorar.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	100%
No	0	0%
Total	25	100%

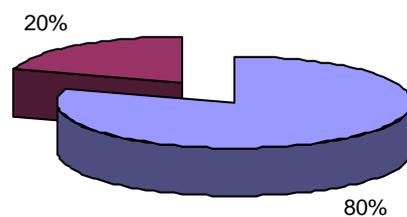


Comentario: Los empleados consideran que los servicios brindados por la empresa se pueden mejorar, eso se puede ver en que el 100% de los encuestados lo manifestó así.

26. ¿Considera que la capacitación es importante para el desarrollo de su trabajo?

Objetivo: Determinar si los empleados consideran que la capacitación es importante para el desarrollo de su trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	80%
No	5	20%
Total	25	100%

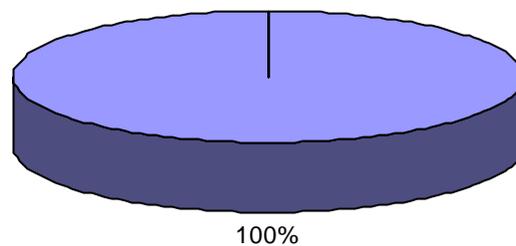


Comentario: Los empleados de la empresa consideran que la capacitación es un factor importante para el desarrollo de su trabajo, en porcentajes el 80% lo consideró así, el restante 20% considera que la capacitación no es importante. Los empleados tienen apertura a recibir capacitaciones, la empresa debe de evaluar si existen áreas donde puede brindarse capacitación a los empleados, a fin de aprovechar la disponibilidad de los empleados.

27. ¿Cuándo fue la última capacitación que recibió dentro de la empresa?

Objetivo: Determinar la frecuencia con que se realizan las capacitaciones a los empleados.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Hace tres semanas	0	0
Hace dos meses	0	0%
Hace mas de un año	0	0%
No ha recibido capacitación	25	100%
Total	25	100%



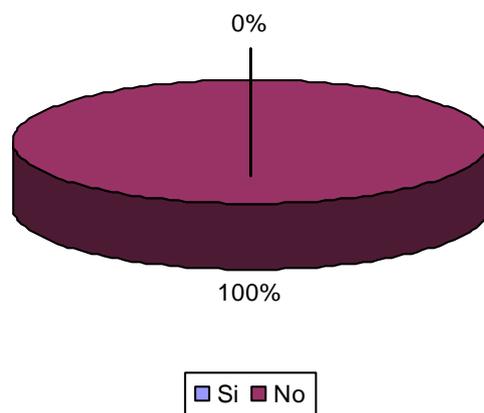
■ No ha recibido capacitación

Comentario: Con relación a la parte de capacitación se pudo determinar que en la empresa no se brinda capacitación a los empleados, ya que los encuestados el 100% manifestó nunca haber recibido capacitación en la empresa. Lo que representa una gran debilidad para la institución.

28. ¿Existen herramientas de control dentro de la empresa?

Objetivo: Determinar si existen herramientas de control dentro de la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	25	100%
Total	25	100%



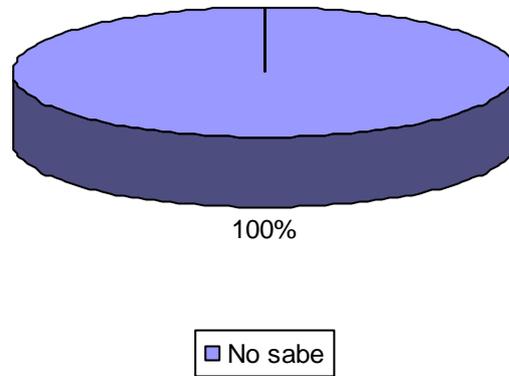
Comentario: Con relación a los controles se determinó que no existen controles internos en la empresa, esto se ve reflejado en que el 100% de los encuestados así lo expresó. Esto representa una gran debilidad para la empresa, en vista que no está realizando la fase de la administración del control y por lo tanto no puede identificar los problemas que la misma afronta y poder

así tomar medidas para evitarlos. En la propuesta esta información debe de servir de base para recomendar la utilización de controles, que permitan evitar situaciones no deseadas, y que ponen en riesgo la estabilidad de la empresa.

29. ¿Que herramientas de control son utilizadas en la empresa?

Objetivo: Identificar que tipo de herramientas de control se utilizan dentro de la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Evaluación de desempeño	0	0
Razones financieras	0	0%
Control presupuestario	0	0%
No sabe	25	100%
Total	25	100%

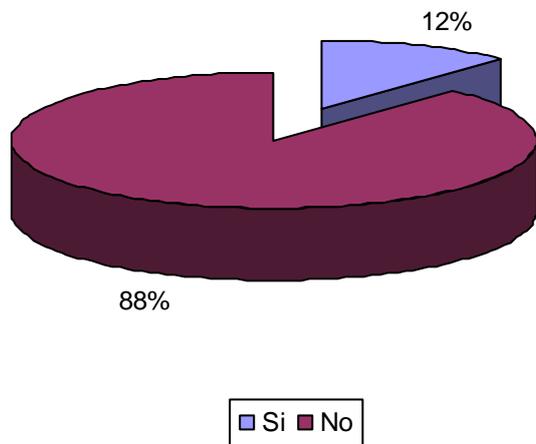


Comentario: El 100% de los empleados manifiesta no saber cuales herramientas de control se usan en la empresa. Alpha Comunicaciones S.A de C.V., debe de implementar algunas herramientas de control, que le permitan verificar la situación de la empresa, el uso de presupuestos puede representar una gran herramienta.

30. ¿Se comparan periódicamente las metas con los resultados obtenidos?

Objetivo: Determinar si los resultados obtenidos se comparan con las metas trazadas.

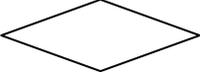
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	12%
No	22	88%
Total	25	100%



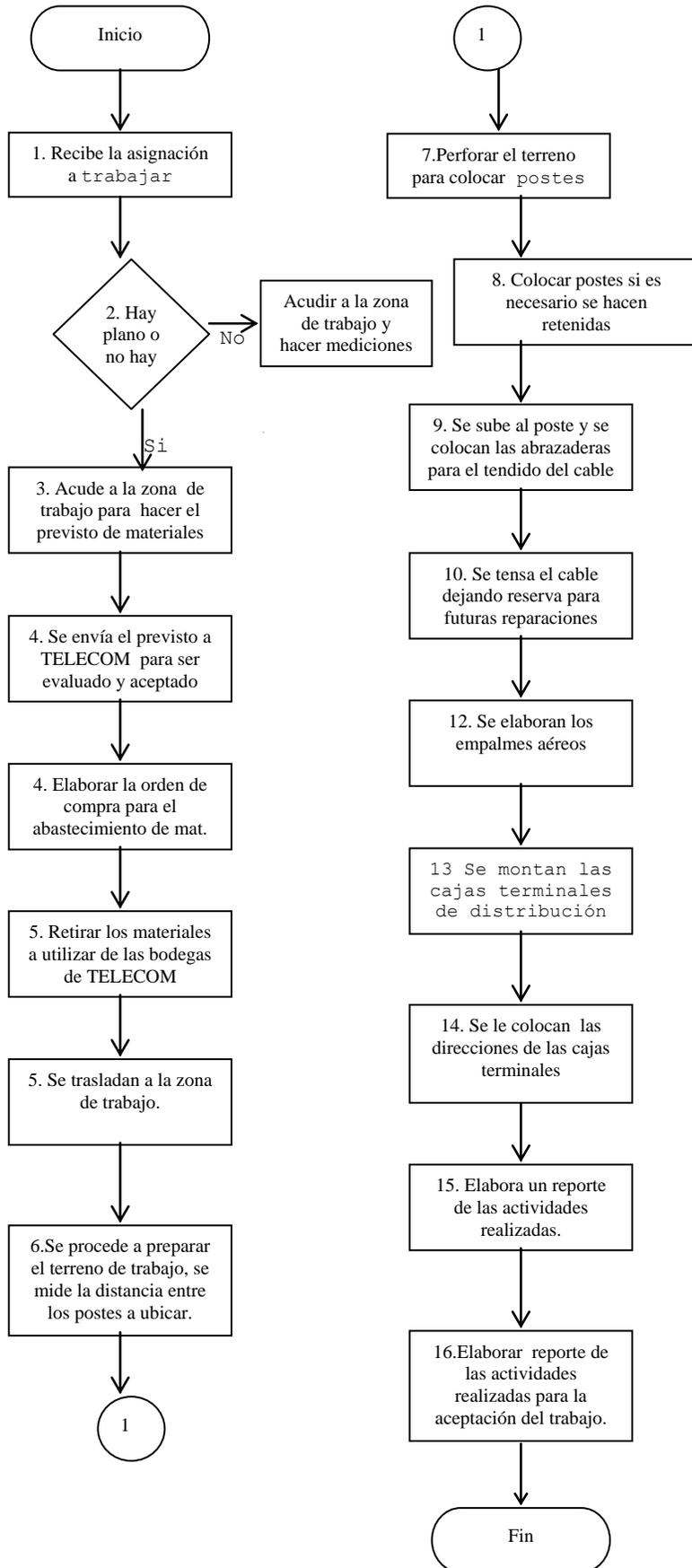
Comentario: Con relación a si los resultados obtenidos se comparan con las metas establecidas, el 88% considera que no se miden, y únicamente el 12% considera que si se miden.

Esto representa otra gran debilidad para la empresa, en vista que los resultados se deben de medir constantemente, en términos de tiempos, ingresos, etc.

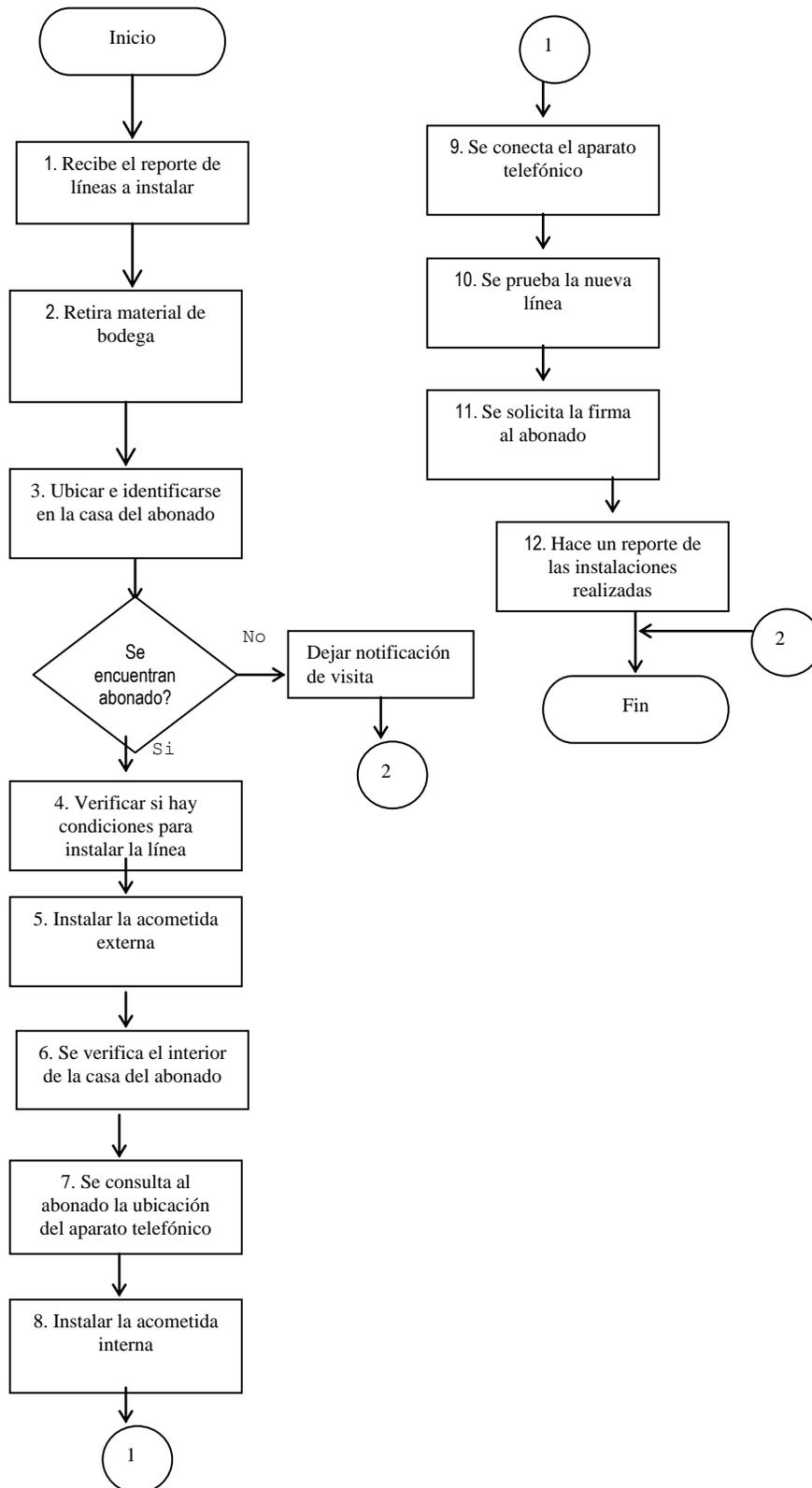
SIMBOLOGÍA A UTILIZAR

SÍMBOLO	REPRESENTA
	TERMINAL: Indica el inicio, terminación del flujo, puede ser de acción o lugar
	OPERACIÓN: Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.
	DECISIÓN O ALTERNATIVA: Indica un punto dentro de un flujo en que son posibles varios caminos.
	CONECTOR: Indica una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.

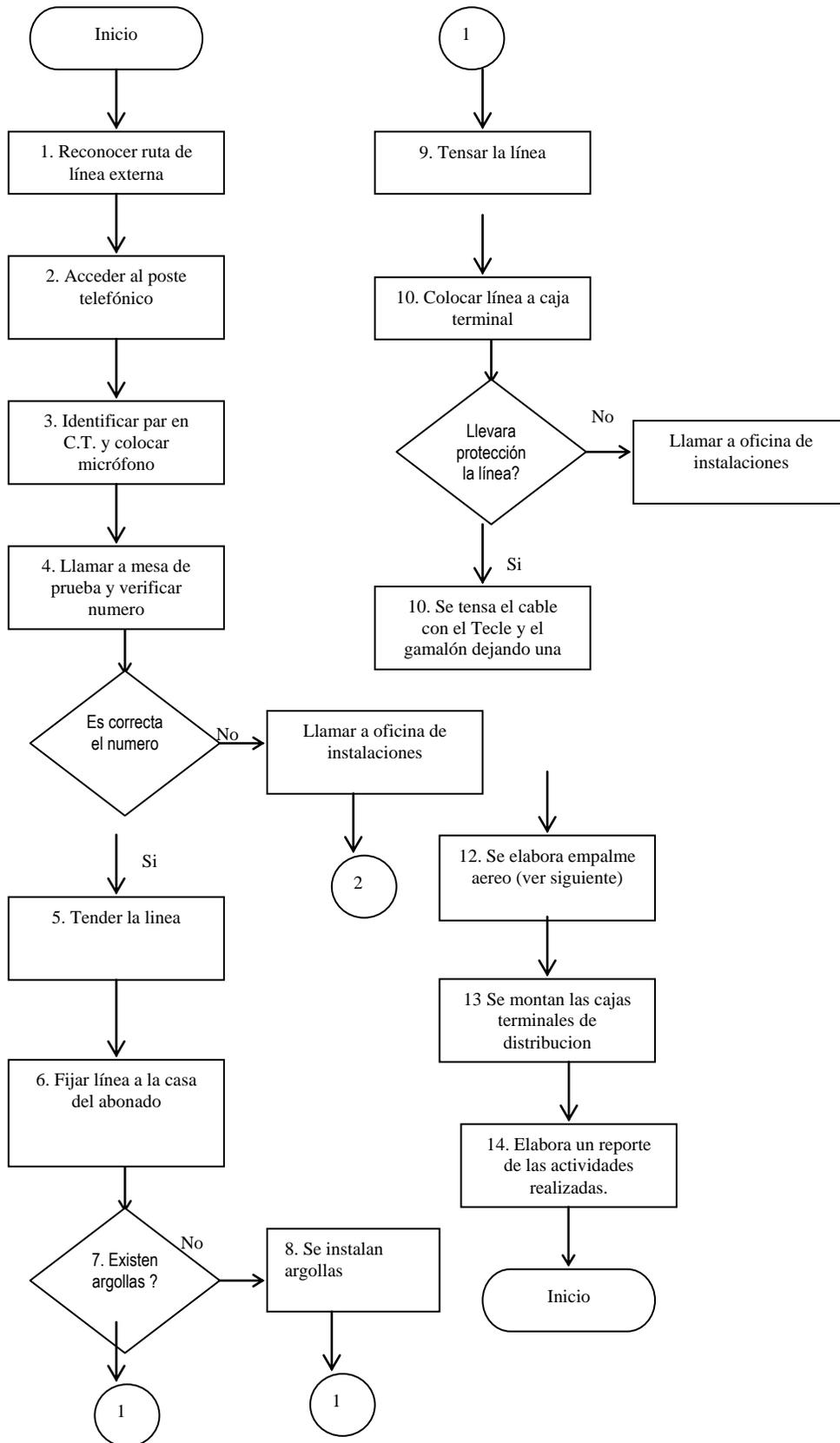
CONSTRUCCIÓN DE REDES TELEFÓNICAS



INSTALACIÓN DE LÍNEAS DE ABONADOS



INSTALACIÓN DE ACOMETIDA EXTERNA



Sección: CONSTRUCCION		
Procedimiento: Construcción de redes telefónicas		
Responsable	Paso	Acción a realizar
Supervisor residente	1	Recibe el proyecto asignado para la construcción.
Cliente y Supervisor residente	2	Verificar si existe o no plano de la zona a construir.
Supervisor residente y supervisor TELECOM	3	Acude a la zona de trabajo junto con los supervisores de Telecom. y hacen una inspección directa para hacer un previsto de materiales a utilizar.
Supervisor residente	4	Envía el previsto de los materiales a TELECOM para aprobarlo y elaborar la orden de compra.
Encargado de Grúa	5	Recoge los materiales a utilizar de las bodegas de TELECOM y los traslada a la zona de trabajo.
Supervisor residente, Auxiliar y ayudantes	6	Se procede a preparar el terreno de trabajo, se mide la distancia entre los postes a ubicar.
Auxiliar residente y ayudantes	7	Perforar el terreno para colocar postes
Encargado de grúa y ayudante	8	Colocar poste
Auxiliar residente	9	Se sube al poste y se colocan las abrazaderas para el tendido del cable
Auxiliar residente	10	Se tensa el cable con el Teclé y el gamalon dejando una reserva de cable para futuras instalaciones.
Auxiliar residente	11	Si es necesario se hace la retenida
Auxiliar residente	12	Se elabora empalme aéreo
Auxiliar residente	13	Se montan las cajas terminales de distribución
Supervisor residente	14	Elabora un reporte de las actividades realizadas.

Sección: CONSTRUCCIÓN		
Procedimiento: Elaboración de empalmes aéreos		
Responsable	Paso	Acción a realizar
Supervisor o auxiliar o ayudante	1	Se monta el manguito sobre el cable y se sujeta con una banda ranurada.
Supervisor o auxiliar o ayudante	2	Se coloca un cincho metálico el cual se presiona con una maquina tensadora .
Supervisor o auxiliar o ayudante	3	Se prepara la punta de cable para introducirlo al manguito
Supervisor o auxiliar o ayudante	4	Se efectúa el entorche de pares y se hacen cortes para que queden de una medida estándar
Supervisor o auxiliar o ayudante	5	Se procede a la unión de pares por medio de conectores
Supervisor o auxiliar o ayudante	6	Se cierra el manguito

Sección: MANTTO DE CONSTRUCCIÓN		
Procedimiento: Mantenimiento de averías cables		
Responsable	Paso	Acción a realizar
Supervisor o auxiliar	1	Se ubica al abonado
Supervisor o auxiliar	2	Se ubica en el punto intermedio de la red su repartidor o armario
Supervisor o auxiliar	3	Identificar los datos del número a reparar (cable primario y secundario con el Dinatel)
Supervisor o auxiliar	4	Se asigna a una persona a la caja terminal y a otra a la central.
Supervisor o auxiliar	5	Se verifica si el par a reparar tiene o no tiene tono en el distribuidor (MDF)
Supervisor o auxiliar	6	Si no tiene tono se reporta a TELECOM y termina el proceso
Supervisor o auxiliar	7	Si tiene tono se desconecta el puente para probar el par con el equipo (Dinatel)
Supervisor o auxiliar	8	Se verifica si hay hilos del cable roto, en el par primario y se detecta la falla
Supervisor o auxiliar	9	Se acude al punto de falla detectado con el Dinatel (pozo)
Supervisor o auxiliar	10	Se abre el pozo y se hace limpieza general
Supervisor o auxiliar	11	Se verifica si hay empalme para intervenirlo
Supervisor o auxiliar	12	Si no hay empalme en ese pozo se verifica en los mas próximos
Supervisor o auxiliar	13	Cuando la falla es encontrada se revisa la mufa y se revisan los pares reportados con falla.
Supervisor o auxiliar	14	Si el tipo de falla es rotura por acondicionamiento de conductores o por agua filtrada se cambian los conectores.
Supervisor o auxiliar	15	Si el empalme esta dañado por completo se hace uno nuevo.
Supervisor o auxiliar	16	Cuando el empalme esta reparado o nuevo se hacen mediciones con los operadores de TELECOM para comprobar si la falla no persiste.
Supervisor o auxiliar	17	Si no persiste se reporta al sistema Girafe (TELECOM)
Supervisor o auxiliar	18	Se sellan los manguitos aéreos o subtrraneos y se acondicionan dentro del pozo.
Supervisor o auxiliar	19	Se cierra definitivamente el pozo.
Supervisor	20	Se hace un reporte de la reparación y se entrega al Gte. de Operaciones

Sección: INSTALACION		
Procedimiento: Instalación de líneas de abonados		
Responsable	Paso	Acción a realizar
Jefe de instalaciones	1	Recibe el reporte de líneas a instalar
Jefe de instalaciones	2	Retira material de bodega
Jefe de instalaciones	3	Ubicar e identificarse en la casa del abonado
	4	Verificar si hay condiciones para instalar la línea
Técnico instalador	5	Instalar la acometida externa
Técnico instalador	6	Se verifica el interior de la casa del abonado
	7	Se consulta al abonado la ubicación del aparato telefónico
Técnico instalador	6	Instalar la acometida interna
Técnico instalador	7	Se conecta el aparato telefónico
Técnico instalador	8	Se prueba la nueva línea
Técnico instalador	9	Se solicita la firma al abonado
Jefe de instalaciones	10	Hace un reporte de las instalaciones realizadas

Sección: INSTALACION		
Procedimiento: Instalación de acometida externa		
Responsable	Paso	Acción a realizar
Técnico instalador	1	Reconocer ruta de línea externa
Técnico instalador	2	Acceder al poste telefónico
Técnico instalador	3	Identificar par en C.T. y colocar micrófono
Técnico instalador	4	Llamar a mesa de prueba y verificar numero
Técnico instalador	5	Si es correcto tender la línea, de lo contrario se consulta a la oficina de instalaciones.
Técnico instalador	6	Fijar línea a la casa del abonado
Técnico instalador	7	Determinar si hay argollas disponibles en postes
Técnico instalador	8	Si existen argollas se tiende la línea de lo contrario se colocan .
Técnico instalador	9	Tensar la línea
Técnico instalador	10	Colocar línea a caja terminal
Técnico instalador	11	Verificar si llevará protección la instalación
Técnico instalador	12	Para realizar protección se instala la caja de protección
Técnico instalador	13	Instalar polo a tierra conectándolo a protección
Técnico instalador	14	Colocar descargadores a protección
Técnico instalador	15	Conectar acometidas de protección
Técnico instalador	16	Colocar fusibles a caja de protección
Técnico instalador	17	Comprobar si llega el servicio a la línea
Técnico instalador	18	Llamar a mesa de pruebas y probar la instalación
Técnico instalador	19	Conectar con acometida interna
Técnico instalador	20	Entregar reporte instalación de cada teléfono al Jefe de Instalaciones
Jefe de instalaciones	21	Realizar reporte global de instalaciones del día.

Sección: INSTALACION		
Procedimiento: Instalación de acometida interna		
Responsable	Paso	Acción a realizar
Técnico instalador	1	Ubicar el casa del abonado
Técnico instalador	2	Identificarse y preguntar la ubicación deseada del aparato telefónico
Técnico instalador	3	Ubicar la acometida externa
Técnico instalador	4	Empalmar con acometida externa
Técnico instalador	5	Tender línea para la acometida interna hacia el interior de la casa
Técnico instalador	6	Establecer ruta hacia el aparato telefónico
Técnico instalador	7	Consultar al abonado sobre la ruta (si no le es inconveniente)
Técnico instalador	8	Instalar roseta
Técnico instalador	9	Conectar la línea con la roseta
Técnico instalador	10	Colocar el teléfono
Técnico instalador	11	Llamar a mesa de pruebas para probar el nuevo numero
Técnico instalador	12	Entregar reporte instalación de cada teléfono
Jefe de instalaciones	13	Realizar reporte global de instalaciones del día.

Sección: MANTENIMIENTO DE INSTALACIÓN DE LINEAS DE ABONADOS		
Procedimiento: Revisión de líneas telefónicas		
Responsable	Paso	Acción a realizar
Jefe de instalaciones	1	Recibe la asignación de líneas a reparar y elaborar ruta
Jefe de instalaciones	2	Trasladarse al lugar de trabajo
Jefe de instalaciones	3	Ubicar casa del abonado
Jefe de instalaciones	4	Identificarse y explicar el motivo de la visita
Técnico instalador	5	Identificar el punto de falla y hacer pruebas
Técnico instalador	6	Realizar reparación
Jefe de instalaciones	7	Realizar reporte de la línea reparada

Sección: MANTENIMIENTO DE INSTALACIÓN DE LINEAS DE ABONADOS		
Procedimiento: Reparación de líneas telefónicas		
Responsable	Paso	Acción a realizar
Jefe de instalaciones	1	Recibe la asignación de líneas a reparar y elaborar ruta
Jefe de instalaciones	2	Trasladarse al lugar de trabajo
Jefe de instalaciones	3	Ubicar casa del abonado
Jefe de instalaciones	4	Identificarse y explicar el motivo de la visita
Técnico instalador	5	Identificar el aparato telefónico y hacer pruebas
Técnico instalador	6	Si no hay tono revisar conexión de roseta
Técnico instalador	7	Conectar micro a placas de conexión de acometida interna de roseta
Técnico instalador	8	Revisar empalme línea interna con externa
Técnico instalador	9	Si no hay falla cambiar acometida interna y pasar al paso 12, si hay falla seguir paso 10
Técnico instalador	10	Reparar empalme
Técnico instalador	11	Arreglar conexión
Técnico instalador	12	Comprobar si llega servicio a teléfono
Técnico instalador	13	Si no hay servicio informar al jefe de grupo
Técnico instalador	14	Si hay servicio conectar el aparato telefónico
Técnico instalador	15	Solicitar firma al abonado
Técnico instalador	16	Entregar reporte al supervisor

ALPHA COMUNICACIONES S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE EFECTIVO PARA EL EJERCICIO 2006

INGRESOS	1 er. Trim	2 er. Trim	3 er. Trim	4 er. Trim	Total
Saldo Inicial					
Ventas al Contado					
Cobros					
Disponibilidad					
EGRESOS					
Sueldos					
Vacaciones					
Atención al personal					
Agua					
Energía eléctrica					
Teléfono					
Papelería y útiles					
Combustible y lub					
Fovial					
Impuestos Municipales					
Mtto de local					
Mtto de Mob y Equipo					
Uniformes					
Viáticos					
Otros					
Honorarios					
Comisiones Bancarias					
Total Desembolso					
Utilidad o Déficit					
Préstamos					
Saldo Final					

ALPHA COMUNICACIONES S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO PARA EL 2006

Ventas presupuestas
(-) Costo de Ventas
Utilidad Bruta Presupuestada
(-) Gasto de Operación
 Gasto de Venta
 Gasto de Administración
 Gasto Financieros
Utilidad de Operaciones
(-) Impuesto sobre la Renta
Utilidad despues de Impuesto

ALPHA COMUNICACIONES S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO PARA EL 2006

ACTIVO		PASIVO		
CIRCULANTE		CIRCULANTE		
Caja y Bancos		Proveedores		
Clientes		Acreeedores Varios		
Préstamos y Anticipos a Empleados		Préstamos a Corto Plazo		
Deudores Varios		Impuestos sobre la Renta		
Inventarios		Documentos por Pagar		
Pagos Anticipados		Retenciones		
Crédito Fiscal - IVA		Cuentas por Pagar Accionistas		
		Débito Fiscal - IVA		
		LARGO PLAZO		
		Préstamos y Documentos a L.P.		
		OTROS PASIVOS		
		Provisión para Obligaciones Laborales		
FIJO				
Bienes Muebles		TOTAL PASIVO		
Depreciación Acumulada				
		CAPITAL SOCIAL Y RESERVAS.		
		CAPITAL CONTABLE		
		Capital Social.		
		Utilidades por Aplicar		
OTROS ACTIVOS		Reserva Legal.		
Gastos de Organización				
		CUENTAS DE RESULTADO ACREEDORA		
		Productos por Servicio		
TOTAL ACTIVO		TOTAL PASIVO Y CAPITAL		