



**UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR**

**SEDE CENTRAL**

Sucre - Bolivia

**CURSO DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS  
“PLANIFICACION ESTRATEGICA APLICADA COTES LTDA”**

**Tesis para optar el grado académico de  
“Master en Administración de Empresas”**

**Alumno: Lic. Florencio Limón Flores**

**Sucre, enero de 2019**

## RESUMEN

La planificación estratégica, no es otra cosa que una planificación a Largo Plazo que se constituye en una herramienta muy importante de la administración y se hace necesaria e imprescindible en todas las organizaciones, Públicas o Privadas, Pequeñas, Medianas y grandes.

En una Planificación Estratégica se establecen la Misión, que es la definición de la actividad a la que se va a dedicar una empresa, la Visión que nos permite fijar objetivos a Largo Plazo, es decir, es lo que creemos que podemos llegar a ser en el tiempo y por tanto los objetivos que debemos alcanzar para llegar a la Visión que nos hemos propuesto.

En los tiempos actuales, donde la tecnología está reemplazando la mano de obra, es necesario la generación de escenarios futuros que permitan tomar decisiones en base a información que se aproxime al crecimiento de los mercados y su evolución, es decir que cada vez son más cambiantes y que hacen que aparezcan nuevas y mayores necesidades que satisfacer.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por la vida y todas las bendiciones que recibo cada día, que hacen que sonría todos los días a lado de mi familia aunque las tormentas lleguen, porque todos sabemos que siempre pasan.

A mi familia, que es la razón de mí existir, mi motivación principal para seguir adelante con mucha FE y optimismo de un mañana mejor.

A la Universidad Andina Simón Bolívar, por haber abierto la Sede principal en Sucre y ofertar programas de superación profesional.

Al plantel Docente, que en más del 80% vinieron del extranjero y que con mucha experiencia profesional, transmitieron sus conocimientos para formar profesionales de alta calidad.

***DEDICATORIA:***

A Dios y la Virgencita de Guadalupe

por estar siempre conmigo.

A mi Familia, mi razón de existir,

Con mucha Fe

## INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN:.....	2
SITUACION PROBLEMICA.....	2
PROBLEMA .....	3
JUSTIFICACION .....	2
OBJETIVOS .....	4
OBJETIVO GENERAL.....	4
OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	4
HIPOTESIS .....	4
IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES .....	5
NOVEDADES.....	7
APOORTE TEORICO .....	7
APOORTE PRACTICO .....	7
ACTUALIDAD.....	7
CAPITULO I.....	8
MARCO CONTEXTUAL: .....	8
1.1 ANTECEDENTES Y ORGINES DE COTES LTDA.:.....	8
COSTO DE INSTALACION. -.....	8
PRIMER CONSEJO DE ADMINISTRACION: .....	9
INAUGURACION DEL SERVICIO.....	10
MEJORAMIENTO Y AMPLIACIONES DE LA INFRAESTRUCTURA.....	10
TRANSFORMACION DE LA SOCIEDAD ANONIMA A SOCIEDAD COOPERATIVA. ....	10
TRANSFORMACION TECNOLOGICA.....	11

SERVICIO ADICIONALES QUE BRINDA LA COOPERATIVA A LOS USUARIOS. ....	12
SERVICIO ESPECIALES Y GRATUITOS. ....	13
PERSONAL DIRECTORIO Y EJECUTIVO. ....	13
BASE LEGAL. ....	16
CAPITULO II. ....	17
MARCO TEORICO:.....	17
SERVICIOS:.....	17
CLASIFICACION DE LOS SERVICIOS:.....	18
CONCEPTOS DE ADMINISTRACION: .....	19
FUNCIONES ADMINISTRATIVAS: .....	20
RESUMEN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO GENERAL: .....	21
CULTURA ORGANIZACIONAL:.....	22
PENSAMIENTO ESTRATEGICO:.....	22
ETAPAS DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA: .....	24
BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA: .....	26
PLANEACION ESTRATEGICA: .....	27
PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA:.....	28
SISTEMA DE INFORMACION ESTRATEGICA (SIE):.....	18
CAPITULO III. ....	32
OBJETIVOS Y ALCANCE:.....	33
ALCANCE:.....	34
RELEVAMIENTO:.....	34
PRINCIPALES AREAS CRITICAS:.....	34
SISTEMAS DE ORGANIZACION:.....	37
REGLAMENTO INTERNO DE RECURSOS HUMANOS: .....	37

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL: .....	38
ESTATUTOS DE LA COOPERATIVA: .....	38
DEPARTAMENTACION BASICA: .....	38
DESEQUILIBRIO ENTRE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD: .....	39
SISTEMAS DE DIRECCION: .....	39
SISTEMAS EMPRESARIALES NO DEFINIDOS: .....	40
IFNORMALIDAD EN LAS LINEAS DE MANO: .....	40
FUNCIONES DE CONTROL: .....	40
USO INADECUADO DE LA INFORMACION: .....	41
ROBO DE SEÑAL: .....	41
FALTA DE ESTRUCTURA ORGANICA Y MANUAL DE FUNCIONES: .....	41
RECOMENDACIONES: .....	41
ANALISIS FODA: .....	43
PONDERACION DE FACTORES: .....	44
CONCLUSIONES DE ANALISIS FODA: .....	45
PLANIFICACION: .....	47
ORGANIZACION: .....	47
DIRECCION: .....	48
CONTROL: .....	49
COMPETITIVAD: .....	49
ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER: .....	50
CAPITULO IV. ....	52
PROPUESTA: .....	52
PLANIFICACION ESTRATEGICA: .....	52
PROPOSITO ESTRATEGICO: .....	52
CLASIFICACION DE VALORES: .....	52

RESUMEN EJECUTIVO: .....	52
ANALISIS DE MERCADO: .....	55
SEGMENTACION DE MERCADOS: .....	61
ESTRATEGIA DE COBERTURA DE SEGMENTOS DE MERCADO: .....	61
ANALISIS DE LA INDUSTRIA:.....	61
ESTRATEGIA DE AMPLIACION TELEFONIA BASICA: .....	61
OBJETIVOS TECNICOS:.....	61
ALTERNATIVOS TECNOLOGICAS:.....	62
PROPUESTA TECNICA: .....	63
TABLA DE DISPONIBILIDAD DE LINEAS: .....	65
ANALISIS TECNICO SITUACIONAL: .....	66
IDENTIFICACION DE ZONAS: .....	67
EQUIPAMIENTO PLANTA INTERNA: .....	67
ESTRATEGIA DE AMPLIACION DE TELEVISION POR CABLE: .....	68
AREA DE INFLUENCIA DEL PROYECTO:.....	69
JUSTIFICACION: .....	70
OBJETIVOS: .....	71
ANALISIS TECNICO DEL DISEÑO:.....	71
EQUIPAMIENTO DE CABECERA: .....	72
EQUIPAMIENTO LADO USUARIO: .....	72
ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO Y AMPLIACION DE INTERNET-ADSL: .....	72
OBJETIVOS ESTRATEGICOS: .....	72
OBJETIVOS ECONOMICOS Y DE RENTABILIDAD:.....	73
ESTADO SITUACIONAL NODO DE INTERNET:.....	73
ESTADO SITUACIONAL ADSL: .....	74
PROPUESTA TECNICA: .....	74

ASPECTOS ECONOMICOS:.....	75
ESTRUCURA ORGANIZACIONAL: .....	76
PROPUESTA D ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:.....	77
EQUIPO GERENCIAL:.....	77
ANALISIS FINANCIERO: .....	78
ANALISIS DEL BALANCE GENERAL:.....	78
ANALISIS DEL ESTADO DE RESULTADOS 2003: .....	80
INDICADORES FINANCIEROS DOMINANTES:.....	81
BENEFICIOS Y PERDIDAS PROYECTADAS: .....	82
FLUJOS DE LIQUIDEZ PROYECTADOS: .....	82
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES: .....	83
CONCLUSIONES: .....	83
RECOMENDACIONES: .....	84
BIBLIOGRAFIA: .....	85

## **PLANIFICACION ESTRATEGICA APLICADA COTES LTDA**

### **INTRODUCCION**

En noviembre de 2001 termina en el mercado nacional y por supuesto local, el monopolio de las telecomunicaciones por lo que COTES LTDA. Debería iniciar un proceso de planificación estratégica para enfrentar un mercado de libre oferta y demanda y teniendo además en cuenta que existen grandes competidores que ofertan los mismo servicios con tecnología de punta.

En este sentido, en base al análisis de la situación a actual de la cooperativa se debe definir la nueva Misión, Visión y Objetivos Estratégico a corto y mediano plazo, de forma que se puedan identificar las políticas y estrategias inmediatas que deben ser adoptadas en un mercado de libre oferta y demanda.

La nueva planificación estratégica, debe estar orientada por el tipo de mercado que se enfrenta, ya que este debe permitir no avanzar en la incertidumbre y oscuridad como ha venido sucediendo hasta la actualidad, sino que debe establecer el camino que se quiere seguir para alcanzar los objetivos que deben ser planteados de acuerdo a los cambios tecnológicos, de mercados y de competencia.

### **SITUACION PROBLEMICA**

En la actualidad COTES LTDA. No cuenta con una planificación estratégica que no le permita vislumbrar nuevos horizontes, ni nuevos retos para enfrentar a la competencia, ya que su estructura actual es obsoleta e imperante que no permite generar la información en forma oportuna y confiable para la toma de decisiones adecuadas. Tampoco se conoce los resultados a las unidades de negocio con los que cuenta la empresa, por lo que no permite establecer si nos encontramos trabajando a definir o con los resultados positivos, no se cuenta con herramienta de control de gestión que permitan optimizar los resultados ya

que no se han establecido procesos de planificación, y por este mismo hecho se ha perdido o se ha ido diluyendo la misión, visión y objetivos de la cooperativa.

## **PROBLEMA**

La situación problemática de la Cooperativa os permite establecer la siguiente interrogante, buscando dar solución al mismo.

**¿Cómo diseñar una planificación estratégica de “COTES” Ltda., demanda de los servicios y en correspondencia de la exigencia competitiva del mundo de las telecomunicaciones?**

## **JUSTIFICACION**

Por los estudios de mercado realizados, se puede establecer que la Cooperativa de Telecomunicaciones de Responsabilidad Limitada, tiene mayor participación en el mercado de Internet y Televisión por Cable y Monopolio en el mercado de telefonía básica; sin embargo en la actualidad, no cuenta con información sobre las proyecciones de crecimiento que se deben realizar a raíz de la demanda que se presenta y el grado de insatisfacción que demuestra la población en general.

Por lo tanto lo que se pretende es realizar una planificación estratégica de crecimiento de cada uno de los servicios que presta COTES, para satisfacer la demanda existente, a través de ampliaciones con proyección de crecimiento continuo y permanente.

El presente estudio constituirá para la cooperativa una herramienta de información específica de las proyecciones de crecimiento que se tiene, y en base a este plantear las estrategias de las inversiones que se deben realizar en el rubro de las telecomunicaciones, para enfrentar a la competencia con base sólidas.

Se debe especificar que en los últimos años la cooperativa ha realizado importantes inversiones en aplicación de los diferentes servicios y con

tecnología de punta, buscando satisfacer el mercado, por lo que este estudio permitirá contar con información clara y específica de las proyecciones de crecimiento, de manera que se podrá utilizar estrategias diferenciadoras con valor real para el usuario final.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

“Diseñar un plan estratégico de crecimiento a través de inversiones en tecnología, que nos permita la ampliación de los tres servicios, con proyecciones de ingresos y egresos que nos permitan ver la viabilidad o inviabilidad de los mismos”

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ✓ Realizar el diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa
- ✓ Desarrollar los elementos teóricos que respalden la planificación estratégica de crecimiento de la Cooperativa
- ✓ Desarrollar una nueva estructura organizacional de acuerdo a sus características actuales.
- ✓ Proponer los estudios de mercado que respalden la propuesta
- ✓ Desarrollar las proyecciones de los estados de resultados para determinar la viabilidad de la propuesta

### **HIPOTESIS**

La planificación estratégica de las proyecciones de crecimiento y expansión de los servicios de Telefonía Básica, Internet y Televisión por Cable, con una **Tasa de descuento referencial al del Sistema Bancario**, permitirá establecer la viabilidad o inviabilidad de los proyectos a través de los indicadores de evaluación VAN y TIR

## **IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES**

### **Variable Independiente**

- ✓ Planificación estratégica de las proyecciones de crecimiento de la cooperativa.

### **Variable Dependiente**

- ✓ Viabilidad o inviabilidad de las proyecciones a través de los indicadores de evaluación VN y TIR

### **Tareas a realizar en el proceso de investigación**

Para alcanzar el objetivo, se plantean las tareas investigativas siguientes:

- ✓ Recopilación bibliográfica sobre Planificación Estratégica en la actualidad.
- ✓ Análisis de la situación actual de las inversiones realizadas en la cooperativa
- ✓ Diagnostico situacional de la organización

### **Lógica de la investigación a ser aplicada**

Todo trabajo de investigación en general, debe ser ordenado en su elaboración y presentación en función de algún criterio determinado, lo cual implica seguir un procedimiento, una secuencia de operaciones o métodos que conducirán al objetivo final, es por eso que para la realización del presente trabajo se realizó indagaciones empíricas y teóricas, ya que los primeros permiten revelar las características fenomenológicas del objeto de investigación y la teóricas revelan las causas y relaciones de los hechos y fenómenos de la realidad que no se pueden observar con los sentidos y sirven para obtener información, recolectar datos. Están basados en las características observables de los hechos reales prácticos.

Durante la primera etapa, se realizó entrevistas a los ejecutivos y personas jerárquicas de la cooperativa y que permitió determinar y formular el problema de investigación. De la misma manera se recurrió a la revisión bibliográfica e investigación documental para tener un análisis real de la situación actual de la Cooperativa.

Para la formulación del problema se recurrió al método inductivo ya que de problemas específicos y particulares se concluyó en un problema general en común de la empresa, en cambio la formación de los objetivos se la realizó mediante el procedimiento deductivo ya que partiendo de una serie de generalizaciones se pudo lograr específicos.

En la formulación de la Hipótesis se utilizó el método Hipotético Deductivo ya que es un proceso esencial en la verificación de la hipótesis, en la que se propone una hipótesis como consecuencia de inferencias de un conjunto de datos empíricos relacionados al objeto de estudio, es decir que se parte de inferencias empíricas.

En la elaboración del Marco Contextual se realizó una descripción del objeto de estudio utilizando la observación científica participativa y además se realizó entrevistas a los ejecutivos y personal de la empresa, a través de la cuales se logró obtener información relevante a cerca de la estructura y situación actual de la cooperativa.

Para la elaboración del Marco teórico se realizó un revisión de la literatura existente, recurriendo a fuentes primarias y secundarias a través de los procesos del análisis y de la síntesis de las fuentes para obtener teorías y conceptos que respalden y sustenten las estrategias a proponerse, por otro lado también se recurrió a las fuentes vivas a través de la entrevista, con el objetivo de elaborar el Diagnóstico. También se recurrió a fuentes de internet como medio de obtención de concepto e información actualizada.

La propuesta se basa, en información estadística, que permitió recolectar datos para realizar las proyecciones de crecimiento en cuanto a usuarios, Ingresos y

egresos. En la presentación del presente trabajo se utilizó el método sistémico para no descuidar la lógica de la investigación.

### **NOVEDAD**

La elaboración, por primera vez en la cooperativa, de una planificación estratégica con bases científicas que respalden las inversiones futuras en cada una de los servicios, no para buscar el lucro sino en todo caso para resguardar el patrimonio institucional.

### **APORTE TEÓRICO**

La determinación de fases, procesos, procedimientos, métodos y técnicas aplicables a la planificación estratégica, sobre la base el proceso administrativo: Planificación, Organización, Ejecución y Control; considerando la relación esencial: Tecnología, Recursos Humanos y satisfacción de socios y Usuarios.

### **APORTE PRÁCTICO**

La aplicación de técnicas actuales de planificación estratégica para realizar inversiones a través de indicadores de evaluación.

### **ACTUALIDAD**

La planificación estratégica se convierte hoy en día en una de las herramientas más importantes de la administración de negocios, que permite lograr los objetivos fijados, permite establecer sistemas de control que garanticen el logro de esos objetivos.

## **CAPÍTULO 1**

### **MARCO CONTEXTUAL**

#### **1.1 ANTECEDENTES Y ORÍGENES DE COTES LTDA.**

El año 1944 un grupo de dinámicos Chuquisaqueños amantes de su tierra y de su progreso, dieron los primeros pasos para dotar a Sucre de un servicio Telefónico automático que permitiera progresar a la Capital de la República que se había detenido en el tiempo, fue así que los señores: Armando Álvarez Santibáñez- Honorable Alcalde de Sucre de entonces; Juan José Ameller - Contralor Departamental; Daniel de la Parra - Administrador del Tesoro Municipal y Dr. Eduardo Gantier - Fiscal de Partido, llamaron a la suscripción para constituir la nueva Sociedad, así como las inscripciones para la adjudicación de líneas telefónicas.

La respuesta fue inmediata y favorable, se preparó la convocatoria a propuestas a nivel Nacional para la adquisición de una Central Automática Telefónica de 500 líneas, el equipo y material indispensable para este proyecto, mientras se buscaba un inmueble para destinarlo a sus instalaciones y funcionamiento, Finalmente se logró ubicar la casa en Plaza 25 de Mayo N° 33 Como edificio de propiedad de Teléfonos Automáticos Sucre Sociedad Anónima (TASSA) Cumpliendo el plazo de presentación de las propuestas, el 1° de Abril de 1944 las firmas TELEFONAKTIEBOLAGET L. M. ERICCCSON de Suecia representada por la firma Johanson y Cía. y la INTERNACIONAL STANDARD ELECTRIC CORPORATION representada por el ingeniero Bulgareta, ambas de la ciudad de La Paz, hicieron conocer sus ofertas, siendo aprobada la TELEFONAKTIEBOLAGET L. M. ERICCCSON por reunir mayores ventajas para el proyecto, firmándose el contrato de Adjudicación el 15 de Enero de 1946.

#### **COSTO DE INSTALACIÓN**

El costo de la Central de 500 líneas y su Red Telefónica fue de \$us. 84.300 mas la suma de Bs. 540.000 que fue cancelado en 6 años, del 15 de Enero de 1946 al 30 de Junio de 1951.

### **PRIMER CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

El primer Consejo de Administración transitorio estuvo a cargo de los señores: Armando Álvarez Santibáñez- Honorable Alcalde de Chuquisaca; Juan José Ameller - Contralor Departamental; Daniel de la Parra — Administrador del Tesoro Municipal Dr. Eduardo Gantier - Fiscal de Distrito; Dr. René Fortún Casso — Asesor Jurídico de la Honorable Alcaldía Municipal.

### **PRIMERA JUNTA DE ACCIONISTAS Y NOMBRAMIENTO DE SU DIRECTORIO**

En Diciembre de 1949 se efectuó la primera Junta General de Accionistas donde estuvieron presente los señores: Adrián Urriolagoitia en su calidad de H. Alcalde Municipal; Leonardo Medeiros, Jorge Árana, Humberto Saavedra, Daniel Berdecio, Enrique López, Roberto Alvarado, Alcides Alvarado, Jorge Urriolagoitia, Hernando Michel, Eduardo Gantier, José Suárez, Alberto Galindo, Roberto Zuazo, José Gamón y otros. En esa oportunidad se designó el siguiente directorio: Presidente Sr. Alberto Galindo, Vocales: Eduardo Gantier, José Suárez y Leonardo Medeiros, quienes se encargarían de la redacción del Estatuto Orgánico de la Empresa.

El 31 de Enero de 1950 este instrumento legal redactado por el Dr. René Fortún - Asesor Jurídico de la Honorable Alcaldía Municipal, fue aprobado, luego de algunas modificaciones para ser puesto en conocimiento del Supremo Gobierno.

El 3 de Marzo de 1950 se procedió a la designación del primer directorio titular, el que quedó constituido de la siguiente manera: Titulares: Alberto Galindo, Leonardo Medeiros y Mario Querejazu; Suplentes: Jorge Urriolagoitia y Eduardo Diez Canseco.

## **INAUGURACIÓN DEL SERVICIO.**

Se puso en marcha oficialmente el servicio, estando la Central ya instalada, la red de distribución y los teléfonos públicos y particulares conectados, a horas 16:00 del día 20 de Agosto de 1950, dando así nacimiento a la Empresa de Teléfonos Automáticos Sucre Sociedad Anónima (TASSA).

El acto de inauguración contó con la Asistencia de Autoridades Departamentales, Directorio, invitados especiales donde se resaltaron los esfuerzos de quienes con fe en el porvenir daban un significativo paso, ya que las facilidades de comunicación brindarían la oportunidad para un mayor desarrollo.

## **MEJORAMIENTO Y AMPLIACIONES DE LA INFRAESTRUCTURA**

El inmueble ubicado en la calle Urcullo N° 182 donde funcionan sus instalaciones fue ampliado y remodelado varias veces. Se tenían dos almacenes de materiales alquilados, uno en la calle Gregorio Mendizábal y otro en la calle Urcullo, posteriormente en reemplazo de este último se adquirió el inmueble de la calle J. Mostajo, el que fue remodelado para sus instalaciones por la Constructora Barrocla.

Es de esta forma que para brindar mejor atención al cliente COTES "LTDA." hoy en día cuenta, además del servicio de telefonía, con los servicios de Televisión por Cable e internet.

## **TRANSFORMACIÓN DE LA SOCIEDAD ANÓNIMA A SOCIEDAD COOPERATIVA.-**

La Sociedad Anónima denominada Teléfono Automáticos Sucre S.A. (TASSA), constituida el 12 de junio de 1951, que por recomendación de la XVIII Asamblea General Ordinaria de la Asociación Boliviana de Empresas Telefónicas (ABET), y en cumplimiento del artículo 75 inciso h) del D.S. 21060 del 29 de agosto de 1985, se transforma en Sociedad Cooperativa de Teléfonos Automáticos Sucre "COTES LTDA.", la cual se adecua a la ley General de Sociedades Cooperativas del 13 de septiembre de 1958. Su domicilio Legal está en la ciudad de Sucre y su duración es indefinida, pudiendo disolverse de conformidad con las disposiciones previstas En el Estatuto y el la Ley General de Sociedades Cooperativas.

El instituto Nacional de Cooperativas, mediante Resolución de Consejo N° 0/3201 de fecha 31 de diciembre de 1986, reconoce su personería jurídica registrándola con el N° 2938 además aprobados sus Estatutos, en sus 15 capítulos y 91 artículos. La Dirección General de Telecomunicaciones, mediante resolución Administrativa - 067/91 del 15 de marzo de 1991, renovó su licencia de funcionamiento, la que se encuentra registrada con N° 26 del 14 de diciembre de 1979.

### **TRANSFORMACIÓN TECNOLÓGICA.**

Las Cooperativas Telefónicas han crecido y se han capitalizado por esfuerzo propio sin contar con ninguna subvención estatal. Hecho que se puede considerar como una positiva administración.

El verdadero avance y desarrollo de la empresa, comienza luego de su transformación en Cooperativa, alcanzando niveles definitivamente óptimos y que se consolidan en progreso visible desde todo punto de vista.

Una de las tareas que han presentado un éxito para la Cooperativa, es la referente a la Transformación Tecnológica, cuyos estudios concluyeron a finales de 1995, tomando como base la obsolescencia del Sistema Analógico implementando así el sistema Digital y en 1998 empezó el cambio, con Una

magnífica respuesta de los socios que Se incorporaron a esta importante labor de la empresa permitiendo la modernización buscada.

## **SERVICIOS ADICIONALES QUE BRINDA LA COOPERATIVA A LOS USUARIOS**

### **Servicios Adicionales Y Especiales.-**

La Cooperativa ofrece los servicios adicionales y especiales, que benefician directamente a sus socios y usuarios:

#### **Servicio de LLAMADA TRIPARTITA.**

Donde simultáneamente se pueden comunicar tres abonados a la vez, es decir que a la Comunicación normal entre dos abonados se puede conectar un tercero.

#### **Servicio de LLAMADA EN ESPERA.**

Este servicio permite que un abonado, mientras habla con otra persona, sea alertado de una segunda llamada mediante un tono de aviso.

#### **Servicio de DESVÍO DE LLAMADA**

El abonado puede desviar la llamada entrante a un segundo número.

#### **Servicio de LLAMADAS CONTROLADAS POR EL ABONADO**

El abonado recibe un PIN Ó clave secreta, que sirve para habilitar y deshabilitar el teléfono, y así poder realizar llamadas de larga distancia y/o a celulares. Cabe aclarar que éste es un sistema controlado por el usuario.

#### **Servicio de IDENTIFICADOR DE LLAMADAS**

En el mes de diciembre de 2002 se lanza éste servicio para todos los socios adjudicatarios y usuarios de COTES “LTDA.”, con la venta del aparato identificador y el servicio [, que permite: Identificar el número telefónico del cual se recibe la llamada y recuperar el número telefónico de aquellos que llamaron en su ausencia.

### **Servicio de TELEVISIÓN POR CABLE**

Este servicio se pone en marcha en mayo de 2001, El mismo da la posibilidad al usuario de ver por televisión, canales locales, nacionales e internacionales pagando un monto establecido.

### **Servicio de INTERNET**

Servicio que brida COTES “Ltda.” a partir de la gestión 2002, permitiendo a los usuarios contar con un acceso a Internet de alta calidad.

### **SERVICIOS ESPECIALES Y GRATUITOS.-**

**104** información actualizada sobre números telefónicos. Horarios de atención de lunes a sábado de horas 8:00 a 20:00 en forma continua y domingos de horas 8:00 a 12:00.

**113** Reclamos, verificación de fallas técnicas, líneas sin servicio, deficiencia en la recepción y emisión de llamadas. Horario de atención de lunes a sábado de 8:00 a 20:00 y domingos de horas 3:00 a 12:00.

**102** Información sobre dudas por servicio de COTES “Ltda.”. Horario de atención de lunes a sábado de 8:00 a 20:00 y domingos de horas 8:00 a 12:00.

### **PERSONAL DIRECTIVO Y EJECUTIVO.-**

El conjunto de consejeros nominados por el voto de los socios, sin duda alguna ha tenido la imagen de solvencia moral acorde con la personalidad de cada uno de ellos, permitiendo que la administración de la Cooperativa sea de amplia

transparencia y solidez ya que cada una de las políticas implementadas fueron buscando mayor eficiencia y eficacia en el proceso de administración de COTES “LTDA.”

La estructura de los consejos es la siguiente:

**Concejo de Administración.-**

Los miembros del consejo de Administración, ejercerán sus junciones durante dos años, equivalente a un periodo de gestión, computable desde el día de su posesión, el mismo tendrá amplias facultades para efectuar operaciones que juzgue necesarias y convenientes para la Cooperativa, a excepción de aquellas reservadas a la Asamblea General de Socios.

Constituye la Dirección Superior, y es el órgano que tiene a su cargo la dirección y ejecución de los planes, normas Y resoluciones de las Asambleas Generales. Le corresponde administrar y representar a la Cooperativa en los términos definidos por las normas vigentes en la legislación cooperativista, el Estatuto, reglamentos internos, la Ley de Telecomunicaciones, su reglamento y disposiciones conexas.

El Consejo de Administración se encuentra conformado según estatutos de la siguiente manera:

- ✓ Presidente
- ✓ Vicepresidente
- ✓ Secretario
- ✓ Tesorero
- ✓ Vocal

El Consejo de Vigilancia es el órgano fiscalizador de la Cooperativa, el mismo está compuesto por tres consejeros titulares e funciones son personales e indelegables.

Es el órgano fiscalizador de la Cooperativa, esta constituida en conformidad al Art. 96° de la Ley General de Sociedades Cooperativas.

La estructura del Consejo de Vigilancia es la siguiente:

- ✓ Presidente
- ✓ Secretario
- ✓ Vocal

La estructura del nivel jerárquico de la cooperativa es el siguiente:

#### **Personal Ejecutivo.-**

La estructura del nivel jerárquico de la cooperativa es el siguiente:

- ✓ Gerente General
- ✓ Gerente Técnico
- ✓ Jefe Dpto. Administrativo y Financiero
- ✓ Jefe Dpto. Comercialización y Facturación
- ✓ Asesor Legal

El gerente General es el funcionario ejecutivo superior de la Cooperativa cumplirá y hará cumplir las disposiciones de ambos consejos, siendo responsable de la Conducción y Administración de la Cooperativa.

El Gerente General será designado por el Consejo de Administración de acuerdo a reglamento de concurso de méritos para cargos jerárquicos.

La Jefatura del Departamento de Administración y finanzas es el cargo ejecutivo que coordina toda la actividad que tiene bajo su responsabilidad con

Gerencia General, con el Departamento de Operaciones y Departamento de Comercialización.

Se constituye en la unidad técnica encargada de implementar y ejecutar el registro de las operaciones emergentes del movimiento económico, de conformidad con las normas y procedimientos establecido por Ley.

La Jefatura del Departamento de Comercialización es el cargo ejecutivo vinculado al área de generación de ingresos, comercializando los bienes y servicios que ofrece COTES Ltda. el principal ejecutivo del área actuará bajo la Coordinación y Supervisión del Gerente General.

La Gerencia Técnica, es el cargo ejecutivo que tiene la responsabilidad de ejecutar los proyectos técnicos y fiscalizar la correcta atención a los usuarios tanto por planta interna como planta externa.

#### **BASE LEGAL.**

La Cooperativa con personería jurídica reconocida es una institución de derecho privado con responsabilidad limitada que persigue esencialmente un interés social, sin fines de lucro.

Siendo COTES una institución establecida legalmente en nuestro país, rige su vida de acuerdo a la jerarquía de leyes promulgadas por el Estado, como la Constitución Política del Estado, Leyes (Ley de Telecomunicaciones y su Reglamento), Decretos Resoluciones y Disposiciones del poder ejecutivo internamente COTES, guía sus actividades por el Estatuto General y Reglamentos Interno, de Personal, Reglamento de Adquisiciones y Contratación de Servicios. Por tratarse de una cooperativa, encauza sus acciones de acuerdo a lo estipulado en la Ley de Sociedades Cooperativas y los principios cooperativos.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **SERVICIOS**

Una de las tendencias centrales en los últimos años en todo el mundo, es el inmenso aumento de los servicios. Las personas tienden a gastar mayores proporciones de su ingreso en servicios de viajes, restaurantes y esparcimiento para mejorar su calidad de vida; en servicios telefónico y de comunicación, ello refleja un ambiente más dinámico y de rápido movimiento; en adquirir servicios de salud y educación de mejor calidad, la creciente complejidad de los servicios bancarios, de seguros, legales y contables conducen a una mayor demanda de servicios financieros y profesionales. Sin embargo, no sólo cuentan las industrias tradicionales de servicios, sino también hay servicios nuevos que están surgiendo permanentemente de acuerdo a las crecientes necesidades de la población, por ejemplo la entrega de comida a domicilio, cuidado de jardín, tramitación de documentos, recojo de niños, etc.

A continuación se presentan definiciones que nos permitirán conceptualizar claramente los servicios:

“Un servicio es una actividad con cierta intangibilidad asociada, lo cual implica alguna interacción con clientes o con propiedad de su posesión, y que no resulta en una transferencia de propiedad. Puede ocurrir un cambio en las

condiciones; la producción de un servicio puede estar o no íntimamente asociado con un producto físico”

“Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico”

PAYNE Adrian, La Esencia de la Mercadotecnia de Servicios, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1996, p. 6, 2

KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, “Mercadotecnia” Sexta edición, Prentice Hall, Hispanoamericana, México, 1996 p. 764

## **CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS**

Los investigadores han: puesto mucha atención en el perfeccionamiento de sistemas de clasificación de los servicios, por lo que a la fecha existen varias de ellas.

Presentamos a continuación algunas de las clasificaciones que consideramos de mayor relevancia para el caso de estudio.

Listado de la Industria de Servicios: <sup>3</sup>

### **FIGURA 2.1**

#### **CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS - LISTADO DE INDUSTRIAS**

Mayores y Menudeo
Transporte, Distribución y almacenamiento
Bancos y Aseguradoras
Bienes y Raíces
Servicios de comunicación e información
Servicios públicos de gobierno y defensa
Mención de salud
Servicios financieros, profesionales y personales
Servicios recreativos y de hospedaje
Educación
Otras organizaciones no lucrativas

FUENTE: PATNE Adrian, op. Cit, 1996, p.10

Según la clasificación presentada las telecomunicaciones pertenecen a la industria de los Servicios de Comunicación e información.

<sup>3</sup> PAYNE Adrián, op. cit, p. 10

### **CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN**

“Administrar es utilizar en forma eficaz lo que se tiene, para lograr lo que se quiere” <sup>4</sup>

“La Administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos” <sup>5</sup>

“La Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y el empleo de todos los demás recursos

Organizacionales para lograr objetivos institucionales establecidos” <sup>6</sup>

Cuando usamos el término administración nos referimos al proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas. Este proceso representa las funciones o actividades primarias del administrador. Estas se clasifican en planeación, organización, liderazgo y control.

La eficiencia es esencial dentro de toda administración. Se refiere a la relación entre esfuerzos y resultados. Si obtienes más producto de un esfuerzo determinado, habrás incrementado la eficiencia. Asimismo, si puedes obtener el mismo resultado con menos esfuerzo, habrás incrementado la eficiencia. Por lo tanto la administración se preocupa por minimizar los costos de los recursos.

No es suficiente con ser meramente eficiente. La administración también debe completar actividades; esto es, busca la eficacia. Cuando los administradores alcanzan las metas de sus organizaciones, decimos que son eficaces. Entonces, la eficiencia se refiere a los medios y la eficacia a los resultados.

## **FUNCIONES ADMINISTRATIVAS**

A principios del siglo veinte, un industrial francés llamado Henri Fayol afirmó que todos los administradores realizan cinco funciones administrativas: planean, organizan, dirigen, Coordinan y controlan. A mediados de los años cincuenta dos profesores de la UCLA utilizaron las funciones de planeación, organización, contratación de personal, dirección y control, como marco de referencia de un libro de texto sobre administración que sin duda fue el más vendido durante veinte años. Los textos más populares continúan todavía organizándose en torno a las funciones administrativas aunque por lo general éstas han sido resumidas a las cuatro básicas: planeación, organización, liderazgo y control.

**Planeación;** Si no sabes a dónde vas, cualquier camino puede llevarte. Dado que las organizaciones existen para alcanzar cierto propósito, alguien tiene que definir este propósito y los medios para alcanzarlo. Ese alguien es la administración. La función de la planeación contempla definir las metas de la organización, establecer una estrategia global para el logro de estas metas y desarrollar una jerarquía detallada de planes para integrar y coordinar actividades.

Definamos brevemente lo que cada función incluye.

**Organización;** Los administradores también se encargan de diseñar la estructura de la empresa. Llamamos organización a esta función. Incluye la

determinación de las tareas a realizar, quién las debe realizar, cómo se agrupan las tareas, quién reporta a quién y donde se toman las decisiones.

<sup>4</sup> FRANCISCO JAVIER Monroy, Administración y Planeación Estratégica, Curso de Gestión Universitaria, 2004

<sup>5</sup> KOONTZ y WEIHRICH; Administración una perspectiva global; Mo Graw Hill, 11va ed, 1998;

<sup>6</sup> TAMES A. F. Stomer y EDWARD Freeman; Administración; Prentice Hall 6a ed.; 1994; 7

**Liderazgo;** Toda organización incluye personas, y es responsabilidad de la administración dirigir y coordinar a estas personas. Ésta es la función de liderazgo. Cuando los administradores motivan a sus subordinados, dirigen las actividades de otros, escogen el canal de comunicación más adecuado, resuelven conflictos entre sus miembros solucionan su resistencia al cambio, realizan funciones de liderazgo.

**Control;** La última de las funciones que desempeñan los administradores es la de control. Una vez fijadas las metas, formulados los planes, delineados los arreglos estructurales y empleado, entrenado y motivado el personal, existe la posibilidad de que algo salga mal. Para asegurar que las cosas vayan como deben, la administración debe monitorear el desempeño de la organización. El desempeño real debe compararse con las metas fijadas previamente, Si hay alguna desviación significativa, es tarea de la administración volver la organización a su ruta. Este monitoreo, comparación y corrección potencial es lo que entendemos cuando nos referimos a-la función de control. <sup>7</sup>

“La administración es la coordinación de los recursos organizacionales para lograr los Objetivos institucionales” <sup>8</sup>

## **RESUMEN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO GENERAL**

### **PLANEACIÓN**

- Búsqueda de información, pronóstico, oportunidades, amenazas
- Establecimiento de misión, objetivos, estrategias, planes, presupuestos
- Elaboración de políticas, procedimientos, normas y reglamentos

### **ORGANIZACIÓN**

- Distribución de responsabilidad y autoridad: estructura organizacional
- Asignación de recursos
- Coordinación y comunicación formal

### **DIRECCIÓN**

- Exposición y realización de planes
- Integración y motivación del personal
- Cumplimiento de políticas, procedimientos y normas

### **CONTROL**

- Estrategia de resultados - Vs - objetivos
- Revisión de avance, logros y fracasos
- Corrección de desviaciones<sup>9</sup>

### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

Es el conjunto de comportamientos repetitivos de una organización, reforzados por una normatividad y estructuras institucionalidad, derivadas de una jerarquía de valores y directrices que manifiesta el nivel más alto de decisión de acuerdo a su filosofía y visión.

### **PENSAMIENTO ESTRATEGICO**

Es la visualización del funcionamiento integral de la organización en su medio ambiente, a través de un proceso continuo de adecuación a las influencias externas en base a su potencia interno para lograr su efectividad y excelencia en el corto, mediano y largo plazo.

<sup>7</sup> TSTEPHENP. Robbins, ADMINISTRACIÓN: Teoría y Práctica, PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A.; p.6.

<sup>8</sup> FLORENCIO Limón; Texto Guía Administración General; UMRPSEXCH 2004

<sup>9</sup> FRANCISCO JAVIER Monroy, Administración y Planeación Estratégica, Curso de Gestión Universitaria, 2004.

Es una forma de ser de la alta dirección que ha transmitido y compartido con los niveles clave de mando y masas críticas de influencia en la organización.

Es la base del proceso administrativo integral que optimiza los sistemas vitales de la

Institución u organización para responder oportunamente a las demandas del entorno.

El pensamiento estratégico implica:

- La comprensión del comportamiento organizacional como un sistema social abierto.
- La comprensión de lo vital en el funcionamiento interno de la institución.

- La visualización del entorno como el medio que condiciona o puede ser condicionado o puede ser condicionado para la supervivencia y el crecimiento institucional.
- La conciencia de vivir en un estado permanente de cambio como algo normal y no patológico.
- Crear una cultura organizacional estratégica.<sup>10</sup>
- ADMINISTRACION ESTRATEGICA

La administración estratégica nos sirve para:

- Tener más garantía de lograr la supervivencia y crecimiento orgánico integral.
- Optimizar todos los recursos disponibles de la organización
- Desarrollar el potencial humano de la organización
- Acelerar su posible crecimiento multidimensional
- Asegurar la continuidad de la organización, independientemente de la permanencia de la personas.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> FRANCISCO JAVIER Monroy, Administración y Planeación Estratégica, Curso de Gestión Universitaria, 2004

<sup>11</sup> FRANCISCO JAVIER Monroy, Administración y Planeación Estratégica, Curso de Gestión Universitaria, 2004

El surgimiento de la administración estratégica, si bien los administradores eficientes siempre desarrollaron grandes estrategias, no es sino hasta que recientemente los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Este tardío reconocimiento se debió principalmente a los cambios del entorno ocurridos desde la segunda guerra mundial.

“Debido a que muchos académicos propusieron diferentes definiciones y descripciones de estrategias, Charles Hofer y Dan Shendel encuestaron la literatura resultante para crear una definición articulada y sugerir un enfoque de la administración estratégica, basada en el principio de que el diseño general

de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de los objetivos agrega a las políticas y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de la administración estratégica”

Cabe definir a la administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones inter funcionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos <sup>12</sup>

## **ETAPAS DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA**

El proceso de administración estratégica consta de tres etapas:

1. Formulación de una Estrategia; consiste en elaborar la misión, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.

Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas tienen fuertes repercusiones en la organización, así como grandes consecuencias para las diversas funciones. Los gerentes son quienes están en la mejor posición para entender plenamente los efectos de las decisiones <sup>12</sup> “Stoner y Freeman; 1994: 208

de formulación; también tienen autoridad para comprometer los recursos que se necesitan para su implementación.

2. Implementación de la Estrategia; la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. La implementación de una estrategia implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia.

Crear una estructura organizacional eficaz, modificar y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización. La etapa de la implementación se suele considerar la más difícil de la administración estratégica y requiere disciplina, dedicación, y sacrificio personales. El éxito de la aplicación de la estrategia radica en la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados y actores de la organización, que es más un arte que una ciencia. No tiene sentido alguno formular estrategias para no implementarlas.

3. Evaluación de la estrategia; los gerentes definitivamente deben saber cuándo no están funcionando bien determinadas estrategias; evaluación de las estrategias es el medio fundamental para obtener esta información. Todas las estrategias se modifican a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente. Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son:
  - a. Revisión de los factores internos y externo que son la base de las estrategias.
  - b. Medición del desempeño, y
  - c. Aplicación de acciones correctivas.

Es preciso evaluar las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito del mañana. El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia.

### **BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA**

La administración estratégica permite que las organización tome parte activa en lugar de reactiva en la configuración de su futuro, es decir la organización puede emprender actividades e influir en ellas (en lugar de solo responder) y, por consiguiente; puede controlar su destino. Los pequeños empresarios, los directores ejecutivos, los presidentes y los gerentes de muchas organizaciones lucrativas y no lucrativas han reconocida y obtenido los beneficios de administrar sus estrategias. <sup>13</sup>

Desde siempre, el mayor beneficio de la administración estratégica ha constituido en que sirve para que las organizaciones tengan mejores estrategias gracias a que usan, un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias. No cabe duda que se trata de un beneficio importante de la administración estratégica pero se han realizado ciertas investigaciones que demuestran que la contribución más importante de la administración estratégica está en el proceso, y no en la decisión o el documento que resulten.

La ejecución de la administración estratégica adquiere enorme importancia. Una de las metas centrales del proceso es lograr que todos los gerentes lo comprendan y se comprometan con él. La comprensión podría ser el beneficio más importante de la administración estratégica, seguido por el compromiso. Cuando los gerentes y los empleados comprenden qué hace la organización y porqué, muchas veces se sienten parte de la empresa y se comprometan a ayudarla. Esto es del todo cierto cuando los empleados también, entiendan los nexos que hay entre su compensación personal y su desempeño organizacional.

<sup>13</sup>David; 1997: 15

Es asombroso lo creativos e innovadores que se vuelven los gerentes y los empleados cuando comprenden y respaldan la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa. De esta manera, uno de los grandes beneficios de la administración estratégica es que el proceso brinda la oportunidad de facultar, es decir, ceder al personal el poder de decidir. El acta de facilitar refuerza el sentido personal de eficacia y compromiso.

## **PLANEACION ESTRATEGICA**

Es el proceso que debe darse en toda organización, el cual le permite establecer explícitamente la misión, los objetivos a largo plazo, políticas y

tácticas, que la alta dirección de la organización se compromete llevar a cabo, involucrando a todos los niveles de mando y a la comunidad.

Es el Sistema Administrativo que tiende a optimizar en el corto, mediano y largo plazo el uso y aplicación de todos los recursos de la organización, aprovechando inteligentemente las condiciones que se le presentan en el medio externo.

Es redefinir el rumbo y posición de la organización en base a un análisis detallado de oportunidades y amenazas actuales de las fuerzas y debilidades internas.

Es el mejor mecanismo para generar una cultura de trabajo orientada a lograr resultado, ser eficientes, incrementar su productividad y ser exitosa.

El proceso de planeación estratégica puede representarse en el siguiente esquema.



## PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA

El Proceso de Planeación Estratégica se explica de la siguiente manera:

1) Filosofía de la Organización; que nos permite establecer la estructura conceptual de la organización define para orientar o inspirar todo comportamiento y que responde a la cuestiones fundamentales de la existencia de la misma, tales como:

- Que por qué y para qué es la institución.
- Que es el hombre y la sociedad
- Que es el trabajo
- Que es el poder, la autoridad y la responsabilidad
- Que es la eficiencia, la calidad y la efectividad

2) Misión; Es la determinación oficializada, desde el más alto nivel de decisión de la

Organización de que servicios específicos y otros va a proporcionar, con qué estructura, procesos y tecnología y para qué usuarios o beneficiarios.

Es la declaración comprometida de la razón de ser y de los propósitos esenciales de la organización, que la identifica y por lo tanto la diferencia de otras y se la establece para que el comportamiento total de la organización se oriente dentro y hacia una finalidad permanente.

Se establece la misión para que todos los que dependen e interdependan de la organización tengan una visión clara de lo que se propone y así se identifiquen o no con ellas. También para lograr la congruencia al establecer estrategias, objetivos, planes y recursos con la finalidad esencial de la organización y no desviarse del camino elegido.

3) Visión; El punto de partida de una planificación estratégica es la visión corporativa, que Humberto Sema Gómez la define como: un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y está viendo en el futuro. La Visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

4) Diagnóstico Externo; Es el análisis del medio ambiente, localización de las áreas de impacto más importantes que pueden afectar las áreas vitales o sustantivas internas y que nos conduce a determinar las oportunidades y amenazas actuales y futuras que tiene la organización.

Cuando la organización tiene sistematizada la obtención de la información del medio externo, se integra como parte fundamental de sus Sistemas de Información estratégicas (SIE)

5) Diagnóstico Interno; Es el análisis del funcionamiento de la organización diagnosticando críticamente y objetivamente sus áreas vitales sustantivas y adjetivas para localizar las fuerzas y debilidades actuales que tiene la organización.

Cuando la organización tiene sistematizada la obtención de la información del funcionamiento interno, se integra como la otra parte fundamental de su Sistema de Información Estratégica (SIE).

6) Determinación de estrategias competitivas por áreas Sustantivas y Adjetivas; En base al análisis de los diagnósticos externos e internos (oportunidades— Amenazas y Fuerzas-Debilidades) se concluye qué áreas de servicios, programas, modalidades, procesos sustantivos y adjetivos se apoyará en los próximos años, estableciendo las prioridades estratégicas de la organización.

7) Objetivos a Largo Plazo; En base a las prioridades y ventajas competitivas estratégicas de la organización se establece qué (cuantitativamente) se compromete a lograr en plazos medios y largos de tiempo (2-5-7-10 años).

8) Tácticas; Es la elaboración de los planes de acción de los objetivos de plazo más corto los cuales se integran a los objetivos generales operativos y que implican:

- Reestructuraciones organizacionales.
- Establecimiento de normatividad Investigación y desarrollo institucional de nuevos productos, servicios, etc.
- Asignación de recursos materiales, financieros y humanos.
- Formación y desarrollo de personal clave.
- Etc.

### **SISTEMA DE INFORMACION ESRATEGICA (SIE)**

Es el proceso constante de comunicación que la organización establece para conocer los impactos del exterior y el funcionamiento del interior y que implica que las decisiones vitales de la organización para lograr una efectividad integran en sus resultados en el corto, mediano y largo plazo estén basados en información válida, oportuna, relevante y confiable.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> FRANCISCO JAVIER Monroy, Administración y Planeación Estratégica, Curso de Gestión Universitaria, 2004-

La planificación considera fa organización como un sistema dinámico y enfoca su atención en la totalidad institucional. Cuando resulta necesario; le hace

también sobre partes. Pero cualquier plan parcial debe hacerse relacionado con el todo, que se proyecta hacia el provenir y se basa en objetivos aprobados. Son tres los ingredientes indispensables:

- Orientarse hacia el futuro
- Tener y usar datos estadísticos fidedignos y continuados
- Basarse en objetivos formulados y aprobados institucionalmente.<sup>15</sup>

Para subsanar las limitaciones de la denominada planificación normativa, surge el enfoque de la planificación estratégica y que destaca que la orientación de un entidad resulta de un proceso fundamentalmente político en el cual deben participar quienes la integran y dirigen y que en la determinación de sus objetivos se debe prestar cuidadosa atención a la evolución del medio ambiente y de las posibles reacciones de los diferentes públicos o grupos con influencia en su destino.

A partir de estos nuevos puntos de vista, la respuesta a la pregunta de ¿Para qué planificamos? Consistiría en establecer que los propósitos centrales de un buen esfuerzo planificador son:

- Identificar un espacio para la acción de la empresa y facilitar a la gerencia la determinación de la dirección del esfuerzo dentro de ese espacio.
- Capacitar a los niveles directivos de una organización para comprender mejor los factores que determinan su funcionamiento como entidad y sus relaciones con su medio ambiente.
- Establecer mecanismos de comunicación que faciliten la obtención de información vital para la toma de decisiones críticas.

<sup>15</sup> " UNICA—. Una Introducción & la Planificación Universitaria, UNICA—O EA, 1973, p.9.

- Mantener una unidad de propósito institucional, así éste sea amplio y borrosamente definido, y aglutinar rápidamente la voluntad y de capacidad de los miembros de la organización alrededor de ciertos proyectos institucionales.
- Preparar a todos los niveles organizaciones para anticipar el cambio y aprovechar constructivamente las experiencia vividas y las nuevas oportunidades.

No se trata, por consiguiente, de que el proceso de planificación identifique unos objetivos precisos y a la forma de lograrlos, sino más bien de que establezca sentido de dirección y un ambiente propicio para una gestión empresarial informada e innovadora, dentro de un espacio delimitado por las características institucionales y la dinámica del entorno.

La gestión que hace posible llevar a la práctica tales estrategias puede denominarse apropiadamente gestión estratégica, manteniendo el nombre de planificación estratégica para el proceso que la apoya u orienta y cuyo resultado, como ya se expresó, es el establecimiento de una disposición institucional para adaptarse a cambios en el entorno y de una capacidad para identificarlos y aprovecharlos oportunamente.<sup>16</sup>

Los especialistas definen la planificación estratégica como: “una metodología explícita para traducir la estrategia corporativa en un conjunto articulado de planes y programas de acción para cada una de las unidades de planificación, comprometiendo a todos los niveles de autoridad jerárquica de la organización. También se puede conceptualizar como un proceso a través del cual la organización define o redefine sus cursos de acción hacia el futuro, a mediano y a largo plazo, lo que permite jerarquizar sus objetivos y proveer los medios para lograrlos” (Plan de Desarrollo de la Universidad del Valle, Colombia; 1989)<sup>17</sup>

<sup>16</sup> EDUARDO Aldana V&1dés: Planeación Universitaria, Universidad de los Andes, Magíster en Dirección Universitaria, Santa Fe de Bogotá. 1995

<sup>17</sup> UDUAL: Administración Universitaria en América Latina: una perspectiva estratégica UDUAL—CINDA-O EA—UNAM, 2da. Edición, México, 1995 p.4—1

### **CAPITULO III**

#### **DIAGNOSTICO**

Después de 10 años de Cooperativa de haber crecido técnicamente con nuevos proyectos tales como internet CATV y ampliación de líneas y en virtud que las organizaciones requieren, en determinados momentos de su existencia, analizar y evaluar los factores que originan que problemas organizativos particulares y generales relacionados con su propia esencia y comportamiento es importante realizar un diagnóstico Institucional.

En el caso de la COOPERATIVA COTES, este requerimiento adquiere una dimensión de magnitud y urgencia por las exigencias que plantea la nueva modernización tecnológica que exige una adecuada organización administrativa acorde al crecimiento tecnológico que fue diseñada para 8000 líneas telefónicas y que demanda preparar desde ahora sus cuadros organizativos para enfrentar el desafío de nueva capacidad tecnológica y la ausencia de organización en los nuevos proyectos generados.

La estructura y la organización caduca existente en la Cooperativa, plantea la necesidad de contar con un apoyo decidido de los Consejos y un trabajo coherente de labor profesional, objetivos que tienen la tarea y obligación de realizar lo siguiente:

- La identificación y la distribución equitativa de las funciones de trabajo en materia de recursos humanos.
- Nuevo sistema de organización en base a una división de trabajo acorde a las necesidades de la Cooperativa.
- La propuesta de cursos de acción para superar las deficiencias detectadas.
- Ejecutar sistemas de control interno a través de métodos, procedimientos y flujos de control.

Acorde con este requerimiento, el presente estudio se constituye en una apreciación profesional de la realidad organizativa de COTES, empresa cooperativa que viene acumulando defectos de organización desde hace varios años, desde la gestión 1995 no se cambiaron los sistemas de Organización, los procedimientos y métodos de control interno, no ha existido la capacidad de enfrentar estos hechos administrativos que hoy en día nos provocan problemas administrativos, porque como empresa y como ejecutivos no ha existido la capacidad de ser efectivos peor exigir al personal que sean eficientes en su trabajo cuando existe una TENDENCIA A LA DISPERSIÓN DE LA FUNCIÓN, causa principal para la coordinación de la administración de COTES, lo peor del caso que el problema está ahí, pero nadie hace nada.

### **OBJETIVOS Y ALCANCE**

El objetivo básico del presente diagnóstico consiste en desarrollar una acción crítica y constructiva que permita concluir sobre la forma como se está administrando la cooperativa.

El contexto conceptual en el que se localiza el diagnóstico está el análisis organizacional de la Cooperativa, procurando establecer el grado de adecuación y/o eficiencia de su estructura orgánica y las funciones inherentes a los objetivos de la institución y las expectativas de sus asociaciones en el marco de la filosofía del cooperativismo.

Como objetivo complementario, se ha buscado elaborar un conjunto de recomendaciones para logra las soluciones mas adecuadas a los procedimientos, normas y en general, a las situaciones y problemas encontrados.

### **ALCANCE**

Los alcances del presente diagnóstico están referidos al estudio crítico de los principales problemas encontrados en la organización.

## **Aspectos Metodológicos**

Para lograr el diagnóstico, se ha adoptado el análisis del FODA por unidades que resulta más conveniente para la descripción y explicación de la organización de la Cooperativa y las deficiencias de su estructura y funciones.

En este sentido, se han estudiado las partes componentes del sistema organizativo, las interrelaciones entre ellas y su dinámica.

Las etapas cumplidas para la realización del diagnóstico han sido las siguientes:

### **Planificación de Tareas**

En esta etapa se realizaron acciones de coordinación entre los jefes de departamento, previamente con cursos de conocimiento en la administración por parte de la Gerencia General, que tiene como principal propósito ubicar a los responsables de secciones y nivel de apoyo en la problemática de su sector, haciendo ver que una empresa debe cambiar para superar “LA IDEOLOGIA DE LA COMODIDAD Y LA TIRANIA DE LA COSTUMBRE”, con un cambio de mentalidad que nos permitan cumplir con los objetivos del seminario de Planificación Estratégica de la Gestión 2002.

### **Recopilación de la Información Secundaria**

En esta etapa se buscó recolectar toda la información documentaria relacionada con la organización y realizar el análisis.

## **RELEVAMIENTO**

Consiste en efectuar un análisis, con los responsables de cada estamento, de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, junto a su personal.

### **Compilación y análisis de la Información Obtenida**

En esta etapa se buscó validar la información recolectada y proceder al análisis correspondiente.

### **Perfil de Conclusiones**

En esta etapa se ha estructurado la síntesis de los resultados obtenidos de las apreciaciones determinadas en las áreas de la Cooperativa.

### **PRINCIPALES AREAS CRÍTICAS**

Considerando que todo problema presentado en cualquier área de la organización es la consecuencia de una serie de factores o causas que lo generan y que estas en ciertas circunstancias pueden ser numerosas, las resumimos y las identificamos en forma precisa con el objetivo de determinar las que más influyen a los problemas detectados tomando en consideración la anterior afirmación, se incluye a continuación un resumen de los principales hallazgos y conclusiones.

### **Sistema de Planificación**

La planificación es una de las funciones más importantes para el desarrollo de cualquier organización, puesto que en ella se definen los objetivos, políticas y estrategias que son determinantes para una adecuada conducción de las actividades.

La Cooperativa a partir de la gestión 1994, ha establecido el presupuesto como un medio de control y planificación, sin embargo, esta planificación nunca tenía el respaldo de un diagnóstico, para establecer un sistema de planificación integral y coordinada, que integre a todas las unidades organizacionales. En consecuencia, resulta natural que los problemas de planificación se traduzcan en aspectos negativos como los siguientes:

### **Misión; conocimiento difuso para los trabajadores**

La Misión de la Organización no está expresada en ninguna parte como un documento que contenga esta información, queda de forma sobreentendida para algunos ejecutivos de la empresa.

### **Presupuestos sin objetivos**

No existe la formulación de objetivos organizacionales y departamentales, que permitan fijar las metas de la organización, el trabajo es realizado en función de la simple asignación de actividades y por datos históricos. Priman los objetivos personales, todos los responsables de área solicitan varios tipos de gastos sin pensar en el equilibrio del presupuesto.

### **Falta de Seguimiento a los Proyectos Implementados**

La ejecución de los programas de trabajo, se realiza en función del presupuesto anual de COTES Ltda, que constituye el único instrumento que fija los parámetros de la gestión administrativa. Se ejecutan programas en forma aislada, carentes de seguimiento, existiendo cronogramas de Gantt, no existen informes de control y seguimiento.

### **Carencia de Planes Sectoriales de Trabajo**

- La ausencia de planes sectoriales a partir de las secciones de las diferentes unidades, dificulta la coordinación con el presupuesto de la gestión considerado como único instrumento de guía.
- La ausencia de manual de funciones, originan la improvisación y el empirismo, que son aspectos que se evidencian con mayor claridad dentro de la organización.
- No existe la formulación de políticas administrativas, aspecto que dificulta el desarrollo de funciones, no se dan las guías pertinentes para la acción y el accionar de los recursos humanos.
- La planificación a largo plazo no está vista como un instrumento necesario para la cooperativa.

## **SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN**

El sistema de organización constituye la estructura dependiente de la misión y los objetivos que se persigue, permite adecuar las tareas y actividades a los fines organizacionales.

La estructura organizacional actual, presenta deficiencias en los siguientes aspectos:

- La estructura data de 1994, no contempla los nuevos proyectos, como ser CATV e INTERNET, si bien existe un nuevo organigrama, este no fue socializado y no responde a la realidad en la que funciona la Cooperativa.
- El modelo de la estructura jerárquica de cargos no presenta a los entes máximos de decisión que constituyen los más importantes en una organización, como el de la Cooperativa. Existe un Gerente Técnico en el mismo nivel jerárquico, con una escala salarial diferente a los estamentos de la Cooperativa, como es el DAF y COMERCIALIZACIÓN.
- La estructura orgánica propuesta, carece de fundamentación teórica que permita el análisis y entendimiento de los profesionales que justifican el modelo como el más adecuado y funcional.
- El modelo del Manual de Funciones en la Descripción de Cargos, es limitativo, que por sus características de diseño no permite enunciar las funciones con un grado de certeza óptimo.

## **REGLAMENTO INTERNO DE RECURSOS HUMANOS**

- Se actualizo el reglamento interno pero no se socializo a nivel de trabajadores.
- No existe un plan de capacitación del personal en las diferentes áreas
- No existe control para optimizar el reglamento interno

- Existe dualismo en la toma de decisiones en CATV, lo que origina problemas de autoridad y responsabilidad.
- Funciones que se confunden porque son cumplidos por una sola persona al ocupar dos cargos
- no existe políticas de seguridad industrial.

### **DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL**

- No existe un trabajo de diagnóstico y solo se realizó un análisis superficial y no se consideró la estructura operativa y dinámica de la empresa
- No existe medidas correctivas o políticas para la superación y solución de problemas internos.
- No se delimitan los objetivos a alcanzar

### **ESTATUTOS DE LA COOPERATIVA**

Los estatutos de COTES Ltda., en la descripción de los diferentes capítulos, presenta la formulación de actividades de la Asamblea de Socios, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y atribuciones del Gerente General, que en esencia constituye el objetivo de la Cooperativa, amerita una coordinación con el Manual de Funciones de la empresa.

### **DEPARTAMENTACIÓN BASICA**

LA Cooperativa toma como forma de organización la Departamentalización; sin embargo, dentro del mismo nivel de responsabilidad se creó la Gerencia Técnica, lo que desvirtúa la responsabilidad y líneas de mando en la estructura programática.

### **DESEQUILIBRIO ENTRE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD**

La delegación de autoridad y responsabilidad en la organización es confusa, creando una incertidumbre respecto al equilibrio que debe existir entre el

ejercicio de autoridad y la asignación de responsabilidades, la causa fundamental es la falta de manuales de procedimiento y flujos de comunicación.

## **SISTEMAS DE DIRECCION**

La función de dirección, como etapa del proceso administrativo, es de vital importancia para toda organización. Esta función en hacer que los subordinados se motiven y desarrollen acciones para alcanzar los objetivos de acuerdo a los planes y organización definidos por el nivel ejecutivo de la organización.

Se presenta los puntos críticos en el sistema de dirección:

- Débil coordinación entre áreas
- Dificultad en los flujos de información
- Ausencia de políticas de motivación
- Falta de evaluaciones del desempeño
- Falta de liderazgo

## **SISTEMAS EMPRESARIALES NO DEFINIDOS**

Lo sistemas de planificación, organización, dirección y control, no están definidas, ni limitadas sus funciones en el ámbito organizacional de coordinación que vincula a la empresa como un complejo sistema que debe controlarse y brindar información oportuna para la toma de decisiones.

## **INFORMALIDAD EN LAS LINEAS DE MANDO**

- No existe claridad en las líneas de mando y la estructura que muestra una informalidad en la organización
- La Gerencia General no muestra su liderazgo para conducir la organización.
- No se siente la Autoridad porque no se ejerce el cargo con personalidad.
- No existe claridad en la delegación de funciones

- No existe políticas y procedimientos de control de gestión

## **FUNCIONES DE CONTROL**

- En toda organización, la función del control, permite a la Dirección tomar decisiones para su ejecución y corrección de todas las actividades, de acuerdo al plan de la organización.
- Debe incluir a todas las actividades de la organización y establecer procedimientos que permitan detectar las falencias.
- No existe medidas de control que garanticen el logro de objetivos de acuerdo a lo planificado.
- No existe procedimiento para realizar funciones de seguimiento a todas las acciones de la organización
- No existe supervisión a procedimientos

## **USO INADECUADO DE LA INFORMACIÓN**

La información que se genera en las diversas reparticiones se encuentra dispersa. De igual manera la información que más se utiliza con fines de control es la financiera contable, la información no contable solo es recopilación fines de elaboración de la memoria anual. Por lo que se identifica:

- Falta de programación del corte de servicio
- Falta de programación de corte por mora
- Retraso en la habilitación del servicio por pago de regularización

## **ROBO DE SEÑAL**

Robo indiscriminado de la señal de COTES TV, que origina una pérdida económica considerable, ya que no se tiene codificación en las instalaciones.

## **FALTA DE ESTRUCTURA ORGÁNICA Y MANUAL DE FUNCIONES**

No se tiene una estructura definida en Cotes TV e internet en relación a COTES LTDA., se dan casos en que diferentes secciones o departamentos de

la cooperativa ordenan realizar trabajos en forma verbal a los operadores de turno sin respetar el conducto regular.

## **RECOMENDACIONES**

Los problemas administrativos por los que atraviesa la Cooperativa deben permitir realizar recomendaciones para mejorar la realidad organizativa con la que funciona la Cooperativa. En este sentido, las recomendaciones presentadas deben ser analizadas en forma conjunta a los miembros de los Consejos y adoptar medidas pertinentes con el propósito de mejorar la Cooperativa

- Adecuar los instrumentos normativos de COTES y su organización a los requerimientos, necesidades y características de una organización cooperativista especialista en telecomunicaciones.
- Motivar mayor participación de los miembros en las decisiones especialmente de los Consejeros de la Cooperativa.
- Modernizar los procedimientos administrativos, desarrollando sistemas en todos los sectores de la Cooperativa para efectivizar los procesos de control.
- Implementar nuevos procedimientos de planificación que permitan la evaluación, seguimiento y control.

## **ANÁLISIS FODA**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Experiencia en el área	1. Falta de coordinación

<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Monopolio en telefonía básica</li> <li>3. Recursos humanos calificados</li> <li>4. Diversidad de servicios</li> <li>5. Tecnología de punta</li> <li>6. Atención personalizada</li> <li>7. Capacidad financiera sólida</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Ausencia de sistemas de gestión</li> <li>3. Falta de estructura dinámica</li> <li>4. Manual de funciones obsoleto</li> <li>5. Capacidad técnica saturada</li> <li>6. Falta de relaciones humanas</li> <li>7. Falta de capacitación</li> <li>8. Información desactualizada</li> <li>9. Ausencia de controles de calidad</li> <li>10. Ausencia de una planificación estratégica.</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento de las telecomunicaciones</li> <li>- Llegada al área rural</li> <li>- Flexibilización de las políticas del estado</li> <li>- Demanda potencial de todos los servicios</li> <li>- Expansión y mejora de la calidad</li> <li>- Grandes usuarios</li> <li>- Tecnología de punta</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disposiciones legales en contra del cooperativismo</li> <li>- Elevada y desleal competencia</li> <li>- Economía del país</li> <li>- Disminución de la demanda</li> <li>- Desconocimiento de socios de la situación</li> <li>- Robo indiscriminado de los servicios</li> <li>- Falta de infraestructura física</li> <li>- Red saturada</li> <li>- Crecimiento acelerado de</li> </ul>

	la telefonía celular
--	----------------------

En base al análisis FODA y haciendo énfasis en las fortalezas y oportunidades, se plantean las estrategias con objeto de disminuir la influencia de las debilidades y amenazas.

### PONDERACIÓN DE FACTORES

PONDERACIÓN	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
FORTALEZAS	<p>1.- La calidad de los servicios que se brinda al mercado incrementado con la experiencia técnica y la tecnología de punta con la que cuenta, debe permitir hacer frente a la crisis económica del País.</p> <p>2.- El sistema cooperativo surge como las mejores alternativas para hacer frente a las crisis social y económica, ya que las disposiciones legales, establecidos por los gobiernos de turno solo buscan la rentabilidad económica, dejando de lado el área social, base del cooperativismo.</p>	<p>1.- La capacidad financiera de la cooperativa debe permitir la generación de nuevos proyectos y plantear las ampliaciones de los que se tiene.</p> <p>2.- El monopolio de la telefonía básica, debe ser una oportunidad para explotar la demanda potencial de los otros servicios.</p>

<p>DEBILIDADES</p>	<p>1.- Fortalecimiento de la esencia de la Administración a través del establecimiento de sistemas de coordinación de los recursos organizacionales que permitan generar información oportuna y verás sobre la situación de la empresa, de la competencia, de la demanda y de disposiciones legales.</p> <p>2.- Plantear una nueva estructura organizaciones de acuerdo a sus propias características, respaldado por nuevos manuales de funciones, de políticas institucionales, de procedimientos y presupuestos, para mejorar los sistemas de control de gestión.</p>	<p>1.- Expansión del área de concesión para atender la creciente demanda del área rural del departamento.</p> <p>2.- Coordinar con otras cooperativas para plantear la flexibilización de las disposiciones legales establecidos por el Gobierno.</p>
--------------------	--	---

### CONCLUSIONES DEL ANALISI FODA

#### ESTRATEGIA FA (FORTALEZAS – AMENAZAS)

- La calidad de los servicios que se brinda al mercado incrementado con la experiencia técnica y la tecnología de punta con al que cuenta la cooperativa, debe permitirle hacer frente a la crisis económica del País y satisfacer la demanda del mercado.

- El sistema cooperativo surge como las mejores alternativas para hacer frente a las crisis social y económica, ya que las disposiciones legales, establecidos por los gobiernos de turno solo buscan la rentabilidad económica, dejando de lado el área social, base del cooperativismo.

### **ESTRATEGIA FO (FORTALEZAS – OPORTUNIDADES)**

- La capacidad financiera de la cooperativa debe permitir la generación de nuevos proyectos y plantear las ampliaciones de los que se tiene.
- El monopolio de la telefonía básica, debe ser una oportunidad para explotar la demanda potencial de los otros servicios.

### **ESTRATEGIA DA (DEBILIDADES – AMENAZAS)**

- Fortalecimiento de la esencia de la Administración a través del establecimiento de sistemas de coordinación de los recursos organizacionales que permitan generar información oportuna y verás sobre la situación de la empresa, de la competencia, de la demanda y de disposiciones legales.
- Plantear una nueva estructura organizaciones de acuerdo a sus propias características, respaldado por nuevos manuales de funciones, de políticas institucionales, de procedimientos y presupuestos, para mejorar los sistemas de control de gestión.

### **ESTRATEGIA (DEBILIDADES – OPORTUNIDADES)**

- Expansión del área de concesión para atender la creciente demanda del área rural del departamento.
- Coordinar con otras cooperativas para plantear la flexibilización de las disposiciones legales establecidos por el Gobierno.

En base a las conclusiones del análisis FODA presentado, de deben realizar y cumplir las funciones del proceso administrativo, es decir:

### **PLANIFICACIÓN**

Etapas en la que se debe:

- Definir con precisión y claridad los objetivos y la misión de la cooperativa en forma escrita dentro de los planes de la organización para establecer los lineamientos generales de guía para el desenvolvimiento de actividades.
- Jerarquizar los objetivos contenidos en los planes en función al aporte de cada uno de ellos al logro del objetivo general de la organización.
- Es función del Gerente General diseñar nuevos sistemas de organización y control interno. Además de normar las premisas para la planificación, tomando en cuenta aspectos de diferente índole que pudieran influir, dando la flexibilidad pertinente al presupuesto.
- Una organización funciona como un sistema, todas las actividades de un área repercuten en el ámbito empresarial, la falta de i de los planes sectoriales ocasiona daños a la organización. Deben implementarse instrumentos de seguimiento y control que sirvan de parámetros de comparación entre lo ejecutado y lo presupuestado.
- Disminuir el riesgo en la planificación mediante la inclusión de variables que hagan eficiente la planificación, como los análisis económicos, sociales e información que pueda influir directamente en las premisas de la planificación.
- El presupuesto elaborado para cada gestión debe contemplar necesariamente un diagnóstico y una proyección, debiendo elaborarse en forma coordinada con la participación de todas las áreas de la organización, manifestando las operaciones que se consideren necesarias de incluir en el presupuesto.

## **ORGANIZACIÓN**

- La estructura orgánica expuesta para COTES LTDA. debe ser actualizada y diseñada en función de las necesidades de la empresa en forma conjunta para su análisis, estableciendo las líneas de autoridad y responsabilidad en todo los niveles

- La administración de la estructura organizacional debe ser con criterio dinámico y abierto, en el entendido de que todas las unidades deben funcionar de manera coordinada para alcanzar el objetivo común.
- Evitar el crecimiento desorganizado en la organización, estableciendo los mecanismos que regulen los proyectos de CTV e INTERNET.

## **DIRECCIÓN**

Etapa de ejecución de todo lo planificado y organizado por que se deberá:

- Implementar métodos y procedimientos para la evaluación y seguimiento de los recursos humanos.
- Implementar sistemas de control interno en toda la organización.
- Implementar flujogramas diseñados para dar responsabilidad individual a las funciones descritas en el manual de funciones.
- Diseñar flujogramas de comunicación.
- Establecer un modelo de desarrollo organizacional, a través del enriquecimiento del puesto, otorgándole al subordinado una mayor responsabilidad y autoridad sobre determinadas funciones y tareas.
- Proponer planes de capacitación.
- Implementar planes motivacionales.
- Generar liderazgos de las gerencias
- Implementar instrumentos de Dirección, como la motivación, autoridad y liderazgo, que permitan la adecuación de los procedimientos normativos para elevar la eficiencia en la organización.
- Formalizar los flujos de información existentes en la organización, de manera que esté a disposición de quienes la necesiten en el omento oportuno y con la precisión necesaria, para lo que debe desarrollarse flujos de planificación, información y control.

## **CONTROL**

El control permite establecer los parámetros de comparación de lo planificado con lo ejecutado, por consiguiente se deberá:

- Definir los instrumentos a ser utilizados en el control integrado de gestión, puntos críticos o variables claves, gráfica decisional, cuadros de mando y parámetros de control.
- Implementar un sistema de información integrado para controlar los resultados obtenidos en las distintas áreas de responsabilidad y poder realizar exámenes en forma permanente sirviendo de apoyo a las decisiones gerenciales.
- Establecer indicadores claros que determinen los desfases presentados en la generación del servicio, aplicando inmediatamente las medidas correctivas que permitan la corrección de los desajustes presentados. Por ejemplo parámetros de MORA.
- Realizar el seguimiento a las observaciones de los trabajos realizados y el desempeño de los trabajadores.
- Determinar los mecanismos de supervisión
- Establecer los procesos de control de manera sistematizada en red.

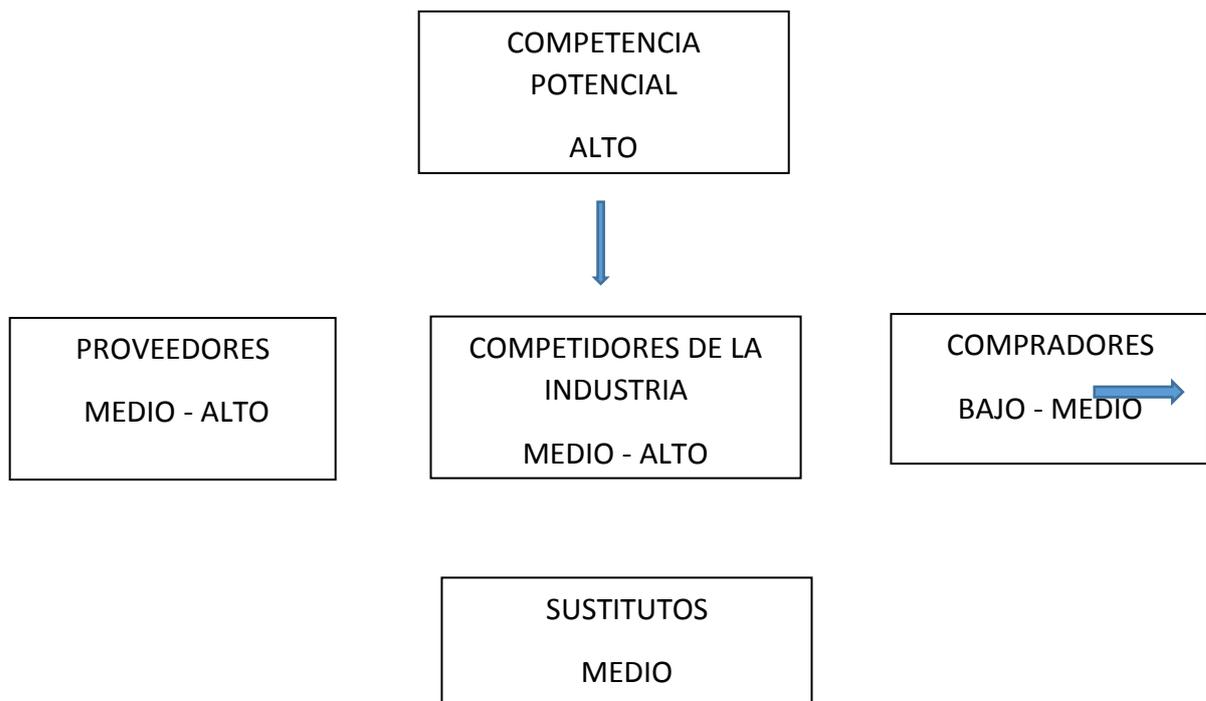
## **COMPETITIVIDAD**

La competitividad, es la capacidad de una empresa para hacer frente a la competencia y básicamente consiste en relacionar a la organización con su medio ambiente, y donde el aspecto principal del entorno de la empresa es el sector industrial donde compite. La intensidad de la competencia en un sector depende en esencia de cinco fuerzas competitivas básicas y que están establecidas en el enfoque del diamante de Porter, en el cual se analiza los siguientes factores:

- Poder de Proveedores
- Poder de Compradores
- Competencia Potencial
- Competidores de la Industria
- Productos Sustitutos

El procedimiento consiste en evaluar cada uno de los factores en forma subjetiva y que afectan a cada dimensión, calificando de alto, medio y bajo, al nivel atractivo de cada sector y por último evaluando en amenaza u oportunidad, se puede observar en el siguiente cuadro:

### ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Con el análisis del cuadro presentado, podemos concluir que el mercado de las telecomunicaciones es altamente atractivo, pese a que la competencia y rivalidad entre las organizaciones es elevada.

Por otro lado el poder de negociación de los proveedores es alto ya que ellos establecen las condiciones por la exclusividad que se tiene y el desarrollo de disposiciones legales favorece a las transnacionales.

El poder de los consumidores es de nivel medio ya que se dejan influenciar por intereses sectoriales y personales de quienes pretenden figurar como

representantes y pocos son los usuarios que realmente tienen interés en negociar las condiciones de los servicios.

La satisfacción que brindan los productos sustitutos es de nivel medio en relación a los servicios del sector, esto se convierte en una oportunidad para el mismo, ya que estos productos no llegarán a ser de competencia directa.

Finalmente podemos decir que la composición de las cinco fuerzas de Porter, nos permiten establecer la estructura del sector, la habilidad que se tenga en la empresa para jugar con estas fuerzas es la que permitirá consolidar su posición dentro de la Industria. No todas las fuerzas tienen la misma intensidad y relevancia para diferentes sectores industriales.

Cada vez que han sido diagnosticadas aquellas que afectan a un sector, las empresas que compiten en él, deben proceder a identificar las fuerzas y debilidades en función del sector y de esta manera adoptar una posición donde las fuerzas sean más débiles.

En resumen, la empresa competitiva es aquella que es capaz de hacer frente a las fuerzas del sector en el cual compete, sacando ventaja de sus fortalezas con relación a los competidores, y esto lo podrá lograr solo si tiene la información necesaria del mercado como para lograr replantear sus estrategias dentro de la planificación estratégica.

## **CAPITULO IV**

## **PROPUESTA**

### **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

#### **PROPÓSITO ESTRATÉGICO**

“Consolidar nuestra posición como el primer operador de telecomunicaciones en el área de concesión y áreas anexas”

#### **IDENTIDAD**

“Somos una Empresa de Telecomunicaciones constituida por capitales de socios chuquisaqueños, servimos a la colectividad en general a través de la oferta de servicios que satisfacen las necesidades primordiales de comunicación para mejorar la calidad de vida de la población con tarifas justas, calidad, eficiencia y cordialidad, avalados por 54 años de trabajo y experiencia”

### **CLASIFICACIÓN DE VALORES**

#### **ÉTICOS**

#### **EQUIDAD**

Hacemos que todos los socios y usuarios reciban un trato similar y equitativo

#### **HONESTIDAD Y CONFIANZA**

Nuestro personal está lo suficientemente incentivado y capacitado para demostrar honestidad en su comportamiento funcionario, para brindar servicios que gozan de la confianza de socios y usuarios, manteniendo la privacidad y confidencialidad que ofrecemos.

#### **PRÁCTICOS**

#### **ATENCIÓN PERSONALIZADA**

Ofrecemos alternativas de atención en nuestros diferentes servicios en forma individualizada y oportuna a través de una plataforma de atención a los clientes.

## **PROFESIONALIDAD Y EXPERIENCIA**

Gracias a la permanente capacitación impartida a todo nuestro personal, logramos un alto grado de cualificación profesional en el desempeño de sus funciones, teniendo el cuidado de mantener estas condiciones en la incorporación de nuevos funcionarios, manteniendo el sitial logrado por 54 años continuos de servicio a la colectividad.

## **DE DESARROLLO**

### **DEDICACIÓN**

Para lograr que nuestros socios y usuarios se encuentren satisfechos con los servicios ofertados, nuestro personal está dedicado íntegramente a brindar la calidad y agilidad necesarias para lograr su permanencia.

### **COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN**

A través de la implementación de seminarios y cursos de actualización internos, incentivamos a nuestro personal para cultivar el compromiso de continuar formando parte de un equipo sólido que permita la consecución de nuestros objetivos organizacionales.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La desregulación del mercado de las comunicaciones en fecha 28 de Noviembre de 2001, amplió en número de operadores en el País, por lo que la competencia se hace más difícil y los únicos beneficiarios son los usuarios. El crecimiento del sector como aporte al PIB, representa solo el 2%. Esto es debido a la contracción económica que existe en Bolivia, así que dependemos del mejoramiento de la economía para seguir creciendo.

La única manera de, permanecer en el sector más competitivo que tiene el País, es establecer o plantear una planificación estratégica, que nos permita diferenciarnos y anticiparnos a la competencia, por lo que se hace imprescindible establecer de manera consensuada la misión, visión y objetivos de la organización y la forma de alcanzarlos:

## **MISIÓN**

**“Líderes en el mercado de Telecomunicaciones dentro del área de concesión”**

## **VISIÓN**

**“Posicionamiento, Consolidación, Expansión y Calidad de los servicios integrados de telecomunicaciones de acuerdo a los principios del Cooperativismo, considerando el libre mercado”.**

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

**“Brindar servicios integrales de telecomunicaciones de la manera más eficiente, en condiciones de competitividad y calidad en beneficio de la comunidad”.**

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- **Consolidar el sistema de información integrada (Intranet).**
- **Consolidar el proyecto de grandes usuarios y servicios adicionales.**
- **Desarrollar una política promocional y comercial, interna y externa.**
- **Lograr una adecuada estructura organizacional.**
- **Encarar ampliaciones en los servicios de telefonía, TV Cable e Internet.**

- **Implementar software y equipamiento de central.**

## **ESTRATEGIAS DE ÉXITO**

- **La comercialización debe generar volúmenes suficientes de ventas para establecer un modelo de tasación agresivo.**
- **Los socios deben conocer y sentirse satisfechos por lo objetivos y los resultados de la empresa.**
- **El capital de las acciones debe asegurar una rentabilidad adecuada para realizar reinversiones.**

## **ANÁLISIS DE MERCADO**

### **TELEFONÍA BÁSICA**

El mercado de la telefonía local en la ciudad de Sucre hasta la apertura de mercado efectuada en noviembre del año 2001 era monopólico con un solo ofertante del servicio COTES Ltda. Empresa que estructuró su red de telefonía local con 50 años de anterioridad a la apertura del mercado de las telecomunicaciones y en consecuencia tiene un número considerable de Socios o usuarios que compraron su línea telefónica. En la actualidad COTES Ltda. Cuenta con aproximadamente 25.000 socios y usuarios del servicio telefónico local.

A COTES Ltda., sólo ENTEL le disputa el mercado de telefonía local, el resto de los operadores que trabajan en el mercado de larga distancia nacional e internacional no tienen presencia en la ciudad de Sucre (en cuanto a instalación de telefonía local). A diferencia de las líneas telefónicas de COTES Ltda. Donde los demandantes tienen que comprar una acción telefónica con un valor de \$us. 1.600.- para poder ser Socios de la Cooperativa (se dispone de un plan de pagos de hasta 15 años plazo) o en su caso alquilar una línea telefónica con un costo de Bs. 200.61.- el precio mensual del servicio telefónico es de Bs. 26.82 (Usuario Residencial) y Bs. 56.70 (Usuario No Residencial) tarifa que incluye 145 llamadas libres, sin límite de tiempo, siendo el costo por

excedente de llamadas de Bs. 0.51. El sistema de facturación de ENTEL considera el tiempo o minutos de utilización del servicio telefónico de sus líneas de telefonía local denominadas “Líneas Set”, líneas que los demandantes no tienen que comprar una acción telefónica, para contar con el servicio se tiene que pagar el costo de instalación del mismo y utilizar la línea y el aparato telefónico en comodato. ENTEL cuenta en la ciudad de Sucre con aproximadamente 1500 líneas Set destinadas al uso de telefonía local y larga distancia, su mayor mercado son los Grandes Usuarios del servicio telefónico que conforman instituciones nacionales y regionales, empresas y todo tipo de organizaciones, cautivando este importante mercado que antes pertenecía a la Cooperativa local.

El servicio de telefonía pública, también se vio afectada con la apertura del mercado, hasta antes del año 2001, solo COTES Ltda. Ofrecía este servicio. En la actualidad ofrecen servicio de telefonía pública todas las empresas que ofertan telefonía a larga distancia a través de cabinas telefónicas instaladas en vías públicas, cabinas que proliferaron en nuestra ciudad en los últimos 2 años, cabinas donde además de poder comunicarse a nivel nacional e internacional, también se puede efectuar llamadas locales, considerando una competencia directa para la Telefonía local de COTES Ltda. A la fecha COTES Ltda., tiene instalado un total de 207 teléfonos monederos, distribuidos en toda la ciudad de Sucre, Yotala y alrededores, cubriendo en gran medida toda el área de concesión de sus operaciones.

Otro servicio que se constituye en una competencia indirecta del servicio de telefonía local es el servicio de Telefonía Móvil o Celular, cuyo crecimiento a nivel mundial, su rápido adelanto tecnológico y sobre todo sus bajos costos, han logrado alcanzar un número importantísimo de usuarios. En la ciudad de Sucre ENTEL fue pionera en este servicio, logrando captar un gran número de usuarios. Actualmente también disputan este mercado las empresas TELECEL y VIVA.

## **TELEVISIÓN POR CABLE**

Multivisión, ha sido entre los años 1992 a 2001 la empresa líder y monopolista en el rubro de la televisión por suscripción en el mercado de la ciudad de Sucre. La empresa BERLUC conformada con capital local, no tuvo éxito en el corto tiempo en el que desarrolló sus actividades.

A la fecha Multivisión opera en las ciudades de La Paz, Santa Cruz, Cochabamba, Sucre y Tarija, convirtiéndose en la empresa de Televisión por suscripción más grande del país. El ancho de banda con el que cuenta Multivisión le permitirá en un futuro ofrecer servicios adicionales que incluyen transmisión de datos, Internet de alta velocidad y telefonía utilizando protocolo de Internet.

En Mayo de 2001, incursionó en el mercado una nueva empresa COTES tv, la cual se introdujo al mercado desarrollando una fuerte competencia, causando impacto y logrando gran aceptación dentro del mercado.

Se puede afirmar que existe una intensa rivalidad entre las empresas existentes, debido al poco crecimiento en la demanda, lo cual implica mantener la porción del mercado y tratar de ganar una cuota más de éste, es por este motivo que cada día las empresas se vuelven más competitivas por el constante afán de incrementar el número de sus usuarios. Otra razón de la intensa rivalidad es por la poca diferenciación entre el servicio de una empresa con respecto a la otra, las ofertas en los paquetes están conformadas casi por los mismos canales, siendo estos muy similares, lo mismo sucede con el precio del servicio. La diferenciación de la oferta radica principalmente en la contratación de eventos especiales, COTES tv tiene derechos exclusivos de la transmisión de la Liga Profesional del Fútbol Boliviano, algunos partidos de las Eliminatorias, anteriormente tuvo la transmisión de las Olimpiadas Atenas 2004 y otros campeonatos a nivel sudamericano, en el año 2002 transmitió con mucho éxito el mundial de Fútbol Corea Japón, demostrando que estos eventos de trascendencia marcan la diferencia en la preferencia de los demandantes.

Los precios y la cantidad de canales por rubro de las dos empresas competidoras es la siguiente:

RUBRO	COTES tv		MULTIVISIÓN		
	ECONOMICO	PREMIUM	TV MAS	MULTIFAMILIA	PLUS
	\$us. 10.-	\$us. 20.-	\$us. 10.-	\$us. 15.-	\$us. 20.-
RELIGIOSOS	2	2	No se tiene el dato	0	0
OTRO IDIOMA	3	4		2	2
INFANTILES	4	6		4	4
EDUCATIVOS	6	10		6	7
NOTICIAS	2	2		3	3
VARIEDADES	10	17		7	7
MUSICALES	4	5		2	2
DEPORTES	2	4		2	3
PELICULAS	6	13		7	9
SERIES	0	3		1	3
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>66</b>	<b>23</b>	<b>34</b>	<b>40</b>

Los productos o servicios sustitutos en este sector son muchos, debido a que la televisión por suscripción está dirigida a varios segmentos. Los productos sustitutos que se convierten en competencia indirecta del servicio son los

videojuegos, Internet, cintas de video y la programación de la televisión local y nacional.

El segmento de mercado o compradores a los que se dirige este servicio es al segmento de familias con ingresos medio a alto, pues no se trata de un servicio que cubra una necesidad básica como sucede con la energía eléctrica o el agua. Es más bien un servicio selectivo. Cubre las necesidades según los diferentes segmentos que conforman una familia tipo: niños de todas las edades (con necesidad de entretenimiento), jóvenes estudiantes (con necesidades de cultura, educación, deporte, música), mujeres-madres (información de salud, cultura, labores de casa, entretenimiento), padre de familia (gustoso del deporte, con necesidad de información y cultura), familiar de la tercera edad (programación antigua).

Los compradores tienen poder en cuanto a la decisión que tienen para la elección de un determinado servicio, por lo cual evaluará las ofertas, los atributos, beneficios de cada empresa ofertante y accederá a suscribirse al servicio que le proporcionen las mejores ventajas y satisfaga de mejor manera sus necesidades.

Los proveedores de las señales o canales hablando de grandes multinacionales, que proveen de derechos de transmisión de las mismas a nivel mundial tienen un alto poder de decisión, pues son ellos los que fijan los precios de las señales, teniendo las empresas locales que negociar arduamente para que los costos por concepto de señales no sean muy elevadas y por tanto no repercuta negativamente en los costos totales del servicio.

## **INTERNET**

El servicio de Internet, no es un servicio de uso masivo o popular, es más bien selectivo, pues requiere además del pago mensual del servicio, equipamiento de materiales como ser computadora y fax MODEM, por tanto el segmento del mercado al cual está dirigido el servicio de Internet, considerando un

macrosegmento individual y no así organizacional, es de familias con ingresos medio a alto. Satisface la necesidad de información, comunicación y actualización permanente. En el caso del segmento organizacional el Internet se ha convertido en un servicio de primera necesidad pues las empresas e instituciones de todo rubro necesitan una comunicación permanente para el envío y recepción de todo tipo de información, que a través del servicio de Internet pueden conseguirlo.

En la ciudad de Sucre, ENTEL fue el pionero en la prestación de este servicio con la oferta de conexión Dial Up, logrando capturar un considerable número de suscriptores. Además ENTEL tiene una gran ventaja pues se convierte en proveedor del servicio de Internet a través de la empresa DATACOM (una unidad de negocios de ENTEL). Los segmentos que abarca son el segmento familiar y el organizacional principalmente aquellas empresas e instituciones que operan a nivel nacional pues tienen contratos para todas sus sucursales desde las oficinas matrices. ENTEL oferta actualmente servicio de Internet con conexión Dial Up (ofreciendo para la conexión una línea set), ADSL y se conoce que pronto lanzaran a través de un convenio con la empresa MILTIVISION, el servicio de Internet Wi-Fi que a diferencia de utilizar el medio de cobre para la respectiva transmisión utiliza el aire a través de antenas. Este nuevo servicio de banda ancha se convertirá en una alternativa más para los demandantes de este servicio y una fuerte competencia para la Cooperativa local.

COTES Ltda. Es la empresa competidora de ENTEL en el mercado local, que con una estrategia de precios bajos, logró tener una alta participación en el mercado. Actualmente COTES.net oferta los servicios de conexión Dial Up y de ADSL.

## **SEGMENTACIÓN DE MERCADOS**

## **ESTRATEGIA DE COBERTURA DE SEGMENTOS DE MERCADO**

## **ANALISIS DE LA INDUSTRIA**

## **PARTICIPANTES**

## **PATRONES DE LA COMPETENCIA Y DE COMPRA**

## **COMPETIDORES PRINCIPALES**

## **ESTRATEGIA DE AMPLIACIÓN TELEFONÍA BÁSICA**

Luego de realizar el estudio y análisis de calidad, funcionalidad y confiabilidad de nuestros equipos, análisis de capacidad o reserva técnica de líneas y situación actual de nuestra Red Primaria de Cobre, se ha detectado la necesidad de realizar cambios, modificaciones y ampliaciones para dar una solución definitiva a las falencias encontradas, optimizando al mismo tiempo nuestros recursos e incrementando así nuestra disponibilidad y capacidad de líneas telefónicas para brindar un servicio adecuado y confiable.

## **OBJETIVOS TÉCNICOS**

- El objetivo principal es alcanzar una disponibilidad de 6000 líneas telefónicas luego de las ampliaciones y la re-ingeniería realizada.
- Al mismo tiempo se debe mantener y crecer en todos los aspectos internos y de red relacionados a:
  - ✓ Flexibilidad
  - ✓ Accesibilidad (zonas lejanas)
  - ✓ Aplicabilidad (zonas de baja densidad)
  - ✓ Bajo Costo de Mantenimiento
  - ✓ Menores tiempos de instalación

✓ Funcionalidad y Confiabilidad

## **ALTERNATIVAS TECNOLOGICAS**

Para la implementación de este proyecto existen cinco alternativas claramente diferenciadas en lo tecnológico y económico:

**-Redes Tradicionales:** Puertos analógicos con conexiones de cable-cobre hasta el abonado. Esta alternativa se ha vuelto viable por la baja de los precios de estos equipamientos.

### **Alternativa 1:**

Ampliación de nuestras URAs para 6000 nuevos puertos de abonado distribuidos en líneas internas y externas (Gabinetes externos) y conectadas con fibra óptica desde la central madre centro.

El costo de esta opción es accesible a nuestra capacidad financiera.

### **Alternativa 2:**

Compra de una nueva central para 5000 nuevos puertos de abonado (igual o diferente tecnología, en que zona???).

El costo de esta opción es muy elevado en planta interna, operación y mantenimiento, infraestructura civil (ambiente) y planta externa.

**-Redes de Acceso:** acceso del abonado a la central a través de una red y equipos de acceso interconectados por fibra óptica. Esta alternativa cumple parcialmente con los objetivos planteados en el punto anterior por lo que no es recomendable seguir creciendo con esta tecnología debido al bajo costo actual de las redes tradicionales.

Para ello es necesario implementar la interfase V5.2 entre los equipos de acceso y la central.

**Alternativa 3:**

Compra de equipos de acceso para 6000 puertos de acceso (igual o diferente tecnología, distribuidas en zonas de alta demanda). Actualmente no se recomienda esta alternativa por diversos problemas de compatibilidad y de confiabilidad.

-Centrales de Baja Capacidad de Uso Exterior: Puertos analógicos con conexiones cable-cobre desde la central de baja capacidad hasta el abonado.

La central de baja capacidad de uso exterior se conecta a nuestra central madre a través de F.O. usando señalización ISUP o V5.2. Esta alternativa junto con las redes tradicionales cumple con objetivos planteados en el punto anterior.

**Alternativa 4:**

Compra de centrales de baja capacidad de uso exterior para 6000 puertos de abonado (distribuidas en zonas predefinidas)

Se sugiere la señalización V5.2 entre las centrales de baja capacidad y la central madre para centralizar el manejo operativo y de facturación.

**PROPUESTA TECNICA**

- Se presenta una propuesta integral para dar solución definitiva todas la consideraciones descritas en la Ingeniería del Proyecto y que se resumen a continuación:
  - Funcionalidad y confiabilidad de los HDC – 1000
  - Reserva técnica
  - Equipos con capacidad saturada
  - Red primaria de cobre saturada
- Luego de un análisis técnico, en base a la alternativa 1 y 4, se propone lo siguiente:

- Reubicar y/o reemplazar un (1) HDC – 1000 (rotary) que se encuentra en servicio
- Reubicar un IMAP (mayca) y un DCS – 30 (Japón) a Barrio Libertadores.
- Reemplazar red primaria saturada por equipamiento (Huallparrimachi, libertadores y final bustillos)
- Adquirir equipamiento (6000 líneas) para cubrir las reubicaciones, reemplazos y ampliaciones.

### TABLA DE DISPONIBILIDAD DE LINEAS

ZONA	EQUIPO	LINEAS EN SERVICIO	LINEAS RECUPERADAS DISPONIBLES			LINEAS LIBRES NUEVO EQUIPAMIENTO	
			CENTRAL CENTRO	URA NORTE	URA ESTE		
Rotary	HDC-1000	126			126		
Mayca	IMAP	171					
NUEVO (700)						403	Zona Este
Barrio Japon	DCS-30	232			232		
NUEVO(500)						268	Zona Este
Libertadores	Red Primaria	480			480		
De Mayca	IMAP	240					
De Japon	DCS-30	240			-240		Zona Este
Final Bustillos	Red Primaria	500	500				
NUEVO(500)							Zona Centro
Huallparrimachi	Red Primaria	300		300			
NUEVO (500)						200	Zona Norte
Aldeas SOS	Red Primaria	500		500			
NUEVO (500)							Zona Norte
URA NORTE	Ampliación						
NUEVO (2000)						2000	Zona Norte
URA ESTE	Ampliación						
NEUVO (1000)						1000	Zona Este
<b>TOTAL</b>			<b>500</b>	<b>800</b>	<b>598</b>	<b>3871</b>	<b>5769</b>

### ANALISIS TECNICO SITUACIONAL

- Paulatinamente se tiene que ir reemplazando los equipos multiplexores HDC-1000 (9 en servicio) donde no se puede garantizar el servicio telefónico debido a la imposibilidad de adquirir repuestos y solicitar asistencia técnica en caso de fallas o emergencias.
- Los equipos multiplexores HDC-1000 presentan fallas de funcionalidad (identificación de llamadas) que no permita ofertar este servicio globalmente.
- Se cuenta con una mínima cantidad de tarjeta de control y transmisión de respaldo de repuesto para atender cualquier eventualidad.
- Los gabinetes exteriores de los HDCD – 1000 son de pésima calidad y no son adecuados técnicamente, provocando un constante deterioro debido a la oxidación y problemas de temperatura debido al diseño de los mismo (falta de ventilación)
- Nota importante: por cada puesto de HDC – 1000 se ocupa 1 puerto de central digital.
- Una vez finalizada la instalación de las 3000 líneas gemelas y con la 11ª ampliación de 3000 líneas ejecutadas contamos con solo 3641 puertos como reserva técnica distribuido No equivalente en toda la Ciudad.
- Existen zonas donde nuestra red primaria de cobre está saturada por la alta densidad de líneas instaladas (final bustillos, libertadores, huallparrimachi, y aldeas SOS) donde es necesario reemplazarla por equipos enlazados con fibra óptica para reacomodar la red y ampliar nuestra capacidad.

En el proyecto de ampliación de 6000 líneas, su tamaño está definido por nuestra capacidad de recuperación y/o optimización de nuestro equipo actual y por una ampliación para satisfacer adecuadamente la demanda del servicio distribuidos en diferentes zonas de la ciudad, que serán detallados en el siguiente cuadro.

## IDENTIFICACIÓN DE ZONAS

Ubicación	Tipo de equipo	Cantidad de abonados	Cantidad de troncales E1
UR 1	Indoor	1000	4
UR 2	Indoor	2000	8
UR 3	Outdoor	700	3 o 4
UR 4	Outdoor	500	3 o 4
UR 5	Outdoor	500	3 o 4
UR 6	Outdoor	500	3 o 4
UR 7	Outdoor	500	3 o 4

## EQUIPAMIENTO PLANTA INTERNA

### Cantidad Requerida

5700 líneas distribuidas en 3000 líneas internas y 2700 externas

### Especificaciones Generales

- Unidades remotas a ser interconectadas a través de protocolo V5.2, ISUP o protocolo propietario a la planta existente de COTES.
- El proyecto en su conjunto debe soportar todas las características necesarias para su funcionamiento en cuanto a facilidades de abonado, sistemas de señalización, interfaces, etc.
- En el caso de acida del enlace entre la URA y su respectiva central madre, deberá ser mantenida la comunicación local entre los usuarios conectados a esta URA.
- Los equipos de conmutación deberán ser de última tecnología en serie con el fabricante de tal manera que estos cumplan normas básicas y sean operables y adaptables con cualquier tipo de tecnología de central de conmutación digital pública y en especial a las centrales EWSD

marca Siemens y BZSP marca Lucent, las cuales COTES dispone actualmente.

- Los equipos de conmutación deben ser de última generación, de tal manera que se disponga de:
  - ✓ Un sistema digital moderno, confiable y flexible
  - ✓ Un sistema dimensionado de acuerdo a las condiciones mínimas establecidas en las especificaciones técnicas y capaz de soportar condiciones de sobrecarga por causas externas e internas sin ninguna dificultad y manteniendo el funcionamiento del sistema.
  - ✓ Un sistema que presente una total interoperabilidad como la red telefónica de Bolivia.
  - ✓ Un sistema que tenga todas las seguridades para un óptimo y continuo funcionamiento.
- Deberá ser posible que los equipos de conmutación ofertados puedan ser instalados tanto en ambiente indoor como en gabinetes outdoor.
- Los gabinetes outdoor deberán tener una capacidad final de por lo menos 700 abonados o más.
- Los gabinetes outdoor deberán tener un distribuidor general equipado con bloques de distribución y protectores de red externa considerando una reserva mínima de 10% en relación a su respectiva capacidad máxima de terminales.
- El repartidor general debe estar ubicado en un compartimiento independiente al compartimiento de equipos.

## **ESTRATEGIA DE AMPLIACIÓN DE TELEVISIÓN POR CABLE**

En fecha 17 de agosto del 2000, la superintendencia de telecomunicaciones a través de la Resolución Administrativa Regulatoria, adjudica la Licitación Pública N° 2000/48, otorgando la Concesión para el Servicio de Distribución de audio y video por medio de cable en la ciudad de Sucre, a favor de la Cooperativa de Telecomunicaciones Sucre.

El 21 de Mayo de 2001 entra en funcionamiento el Servicio de Televisión por cable, en la Ciudad de Sucre, a partir de esa fecha en la actualidad a marzo de 2004 cuenta con 7014 abonados habilitados, distribuidos de la siguiente manera:

✓ Paquete económico	4913
✓ Paquete Premium	1774
✓ Hoteles (puntos)	327

Se cuenta con un total de 31 nodos ópticos de una capacidad de 500 bocas cada uno, dándonos una capacidad implementada total de aproximadamente de 16567 casas.

Las características específicas de nuestra red híbrida, al contar con canal de retorno, no permitirá implementar a futuro servicios como Web TV, Near Video On Demand, virtual Data Channels, Digital Audio, etc.

La oferta de televisión por suscripción a la fecha en la ciudad de Sucre, tiene la siguiente conformación:

- Multivisión, empresa a nivel nacional, ingreso al mercado de Sucre el año 1992, durante 9 años tuvo un servicio monopólico en este rubro, llegando a contar hasta el mes de mayo de 2001 con un número aproximado de 3950 suscriptores, bajando hasta el mes de marzo de 2004 a 1340 suscriptores. El sistema de servicio que ofrece es a través de antenas.
- COTES tv, cooperativa Chuquisaqueña, con tres años de funcionamiento y el servicio que ofrece es a través de cable.

## **AREA DE INFLUENCIA DEL PROYECTO**

La ciudad de Sucre capital del departamento de Chuquisaca y de Bolivia, se encuentra situada en el centro sud geográfico de Bolivia. La población censada

el 2001, alcanzo a 193876 habitantes, habiéndose establecido una tasa de crecimiento vegetativo poblacional del 3%.

La importancia de la tecnología establecida por COTES tv, en el sistema de televisión por cable, la dinámica emprendida con políticas de comercialización como el mundial y la liga de futbol boliviano, constituyen los factores principales para ganar usuarios cada vez más exigentes en un mercado competitivo con una aceptación generalizada dentro de la población capitalina.

## **JUSTIFICACION**

La elaboración del presente proyecto nace como consecuencia de implementar sistemas de control, corte e implementación de nuevos servicios (pay per view) mediante la codificación de toda nuestra grilla de canales.

- Sistema de control: se ha detectado que existe un alto porcentaje de instalaciones clandestinas que directamente repercute en una alta evasión de pago y que también repercute en la calidad del servicio.
- Por tal motivo la codificación de toda nuestra grilla de canales, permitirá mantener una excelente calidad del servicio y evitara el uso del servicio de personas que nos usuarios del Cotes tv.
- Corte por mora: El sistema codificado de toda nuestra grilla permitirá ser eficientes en el control, habilitación y corte de usuarios, ya que desde cabecera y en forma centralizada se realizarán estas funciones sin necesidad de disponer de trabajadores que gastan tiempo y recursos para realizar estas tareas.
- Servicios Adicionales: Al contar todos nuestros usuarios con decodificadores permitirá ofertar sobre su paquete básico otros paquetes opcionales de canales.

## **OBJETIVOS**

El objetivo principal para la codificación de la televisión por cable puede resumirse puntualmente en lo siguiente:

- Anulación de instalaciones clandestinas.
- Control del servicio y mora
- Ofertar paquetes opcionales en canales
- Ofertar eventos especiales opcionales.
- Ofertar servicios como pay per view
- Incrementar nuestros ingresos al obligar indirectamente que los usuarios clandestinos regularicen su situación, al obligar que los derivados sean declarados y pagados, y al ofertar servicios adicionales opcionales.

El avance de la tecnología y la alta demanda de servicios como TV cable, ha sido muy significativo en los últimos años, que por su gran calidad de imagen y diversidad de programas crea una alta demanda de este servicio: en tal sentido surge la necesidad de codificar todo nuestro sistema de Televisión por cable.

Realizado el estudio de nuestra actual red de CATV (cabecera y equipamiento lado usuarios) se ha podido determinar que la misma requiere un cambio de tecnología de codificación y decodificación, como así también la necesidad de adquirir equipamiento necesario, para cubrir la dotación de decodificadores para todos nuestros usuarios principales, derivado y hoteles.

## **ANALISIS TECNICO DEL DISEÑO**

Se ha proyectado un cambio de tecnología en la codificación y decodificación de las señales, principalmente por la alta cantidad de equipamiento requerida y por el menor costo que esto significará comparado con el mayor costo que significaría ampliar nuestros actuales equipos de codificación decodificación.

En este punto vamos a definir la cantidad de equipamiento requerido para ejecutar la codificación total de nuestro sistema, para ello se puede diferenciar en lo siguiente:

### **EQUIPAMIENTO DE CABECERA**

Actualmente se cuenta con 83 canales en la grilla de televisión por cable que deben ser codificados y por lo tanto se requiere la misma cantidad de codificadores.

Adicionalmente se requiere adquirir un sistema de gestión y administración de usuarios para el control, habilitación y corte.

### **EQUIPAMIENTO LADO USUARIO**

Si proyectamos tener al 2005 la cantidad de 17747 puntos de conexión entre usuarios y derivados se recomienda adquirir inicialmente 17000 decodificadores.

### **ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO Y AMPLIACIÓN DE INTERNET – ADSL**

Dentro de los nuevos servicios que la actual tecnología y la demanda de mercado ofrecen para ser implementados está el acceso a internet de alta velocidad (banda ancha) así como el soporte para la interconexión de redes LAN de grandes y medianos usuarios constituyen un alternativa de potenciales posibilidades vistas como nuevas unidades de negocios.

El estudio de demanda plan residencial servicio de internet ADSL, muestra como resultado una demanda potencial de 122 usuarios, dispuestos a contar con el servicio a un costo de \$us 40.- mensuales y con un costo de instalación de \$us 50.-, por lo que hace factible comercialmente el lanzamiento del servicio de ADSL residencia.

### **OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

La implementación de este proyecto no permitirá mejorar el servicio de acceso a internet y brindar el servicio ADSL residencial de alta velocidad.

Adicionalmente no permitirá manejar eficientemente los siguientes aspectos:

- Hacer más rentable la unidad de negocios de internet
- Mejorar la imagen de la cooperativa
- Atención a la creciente demanda residencial de nuevos servicios.
- Posicionamiento en el mercado con internet de banda ancha
- Optimización de la actual infraestructura para el ofrecimiento de nuevos servicios con valor agregado
- Posibilidad de ofrecer a futuro nuevos emprendimientos comerciales basados en este tipo de servicios

## **OBJETIVOS ECONOMICOS Y DE RENTABILIDAD**

Los usuarios potenciales residenciales están dispuestos a pagar por servicios avanzados de banda ancha, especialmente cuando son servicios múltiples entregados por un solo proveedor de servicios.

- Un solo proveedor de servicios para negociar.
- Precios inferiores para el consumidor, debido al cable de cobre compartido
- Rentabilidad mayor para el proveedor del servicio
- Menos pérdidas de clientes, menos costo de comercialización por dólar ganado.
- Nuevas oportunidades de negocios entre ISP y Cotes, para proveer contenido de servicios de banda ancha
- Mayor acceso a multi servicios, voz datos y video
- Mayor rentabilidad de la unidad de negocios de internet

## **ESTADO SITUACIONAL NODO DE INTERNET**

- Capacidad Técnica Instalada de 450 modems:

- ✓ 90 instalados en los equipos Cyclades.
- ✓ 360 instalados en el equipo Lucent.
- Capacidad Técnica Total 590 modems:
  - ✓ 120 instalados en los equipos Cyclades
  - ✓ 470 instalados en el equipo Lucent ( Se podría ampliar a 840 con tarjetas adicionales.

### **ESTADO SITUACIONAL ADSL**

- Capacidad Técnica total instalada 144 modems ADSL
- 120 Instalados en el Edificio Central
- 24 Instalados en Ura Este
- Cantidad de Usuarios a la fecha 121
  - ✓ 13 Instalados en Ura Este
  - ✓ 108 Instalados en Centro.

### **PROPUESTA TÉCNICA**

- Aumento del ancho de banda (en ejecución)
- Adquisición de equipamiento que nos permita administrar de una mejor manera el ancho de banda ( Cache Server y Administrador de Ancho de Banda)
- Adquisición de equipamiento adicional (96 puertos ADSL con sus respectivos módems y splitters) para soportar la demanda de ADSL Residencial.
- Adquisición de un Software de Gestión de quipos de Internet y ADSL para una mejor gestión comercial y técnica.

## TAMAÑO

Descripción	Cantidad
Puertos ADSL ZONA Centro según lo especificado en ítem 6.2.1	48
DSLAM zona NORTE según lo especificado en ítem 6.2.2	1
Puertos ADSL zona Norte según lo especificado en ítem 6.2.2	48
Modem ADSL lado usuario, ver ítem 6.2.3	106
Splitter para equipo terminal de usuario, ver ítem 6.2.4	106
Servidor Proxy Cache según lo especificado en ítem 6.2.5	1
Administrador de Ancho de Banda según lo especificado en ítem 6.2.6	1
Software de Gestión MAX – TNT y STINGER según lo especificado en ítem 6.2.7	

## ASPECTOS ECONÓMICOS

Considerando que la inversión a ser efectuada en este tipo de equipamiento tiene como objetivos estratégicos la mejor de “Imagen”, objetivos económicos y la rentabilidad de la unidad de Negocios Internet; la implementación del proyecto encuentra justificación en el cumplimiento de los objetivos planteados como parte integral de una política de expansión y mejor oferta de diferentes servicios de Internet y Banda Ancha.

Se ha estimado para la realización del proyecto una inversión aproximada de \$us 125.000.- que se detalla a continuación.

Se adjunta el estudio Eco- Financiero con sus Flujos de Cajas y los correspondientes indicadores del VAN y TIR

**DETALLE Y COSTOS RREFERENCIALES:**

- Ampliación ADSL	\$us. 80.000.-
- Servidor Proxy Cache	\$us 20.000.-
- Administrador Ancho de Banda	\$us. 25.000.-
- Software de Gestión (opcional \$us. 30.000.-)	
<b>TOTAL</b>	<b>\$us. 125.000.-</b>

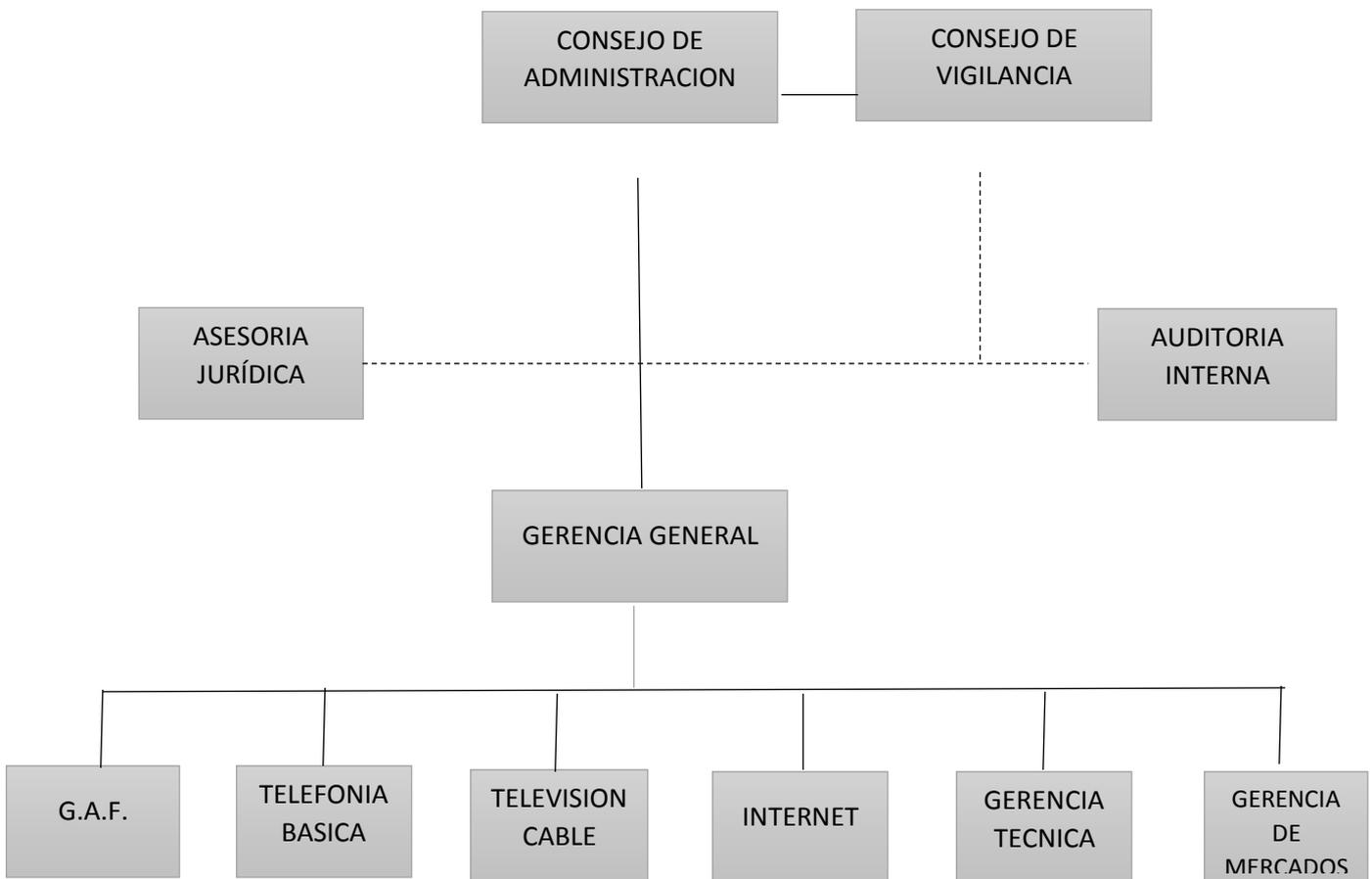
Dentro del presupuesto de la Gestión 2004 se tiene presupuestado (disponible) entre mejoramiento internet (\$us. 50.313) y Ampliación Banda ancha ADSL ( \$US. 56.865) un total de \$us. 101.178 por lo que se solicita autorización para que los \$US. 23.822 faltantes sean cargados al presupuesto de la gestión 2005.

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura de una organización, no es otra cosa que la representación gráfica de la forma organizativa que adopta una empresa para su funcionamiento ya que en la misma se refleja la Autoridad y responsabilidad que se asigna a todos los miembros de la Organización.

Con el crecimiento de la cooperativa debido a la demanda existente y la diversificación de servicios del rubro de las telecomunicaciones es necesario establecer y proponer una nueva estructura de acuerdo a sus características, ya que en la actualidad la empresa tiene tres unidades de negocio importantes y base de su estabilidad financiera y de imagen.

### PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



### EQUIPO GERENCIAL

El equipo gerencial es la planta ejecutiva, con toda la autoridad, responsable de la conducción de la Cooperativa y que implica todas las decisiones que hagan de la misma institución sólida, exitosa y próspera o todo lo contrario.

Por lo tanto el equipo gerencial debe estar conformado de la siguiente manera:

- Gerente General
- Gerente Técnico
- Gerente Comercial y Mercados
- Gerente Administrativo y Financiero
- Administrador por cada Unidad de Negocios

## **PERSONAL DE PLANTA**

El personal permanente de la Cooperativa alcanza a 120 funcionarios, entre los que se encuentran ejecutivos en diverso niveles de responsabilidad y trabajadores que si bien se iniciaron con empirismo, a la fecha se encuentran, muchos de ellos obteniendo títulos a nivel de técnicos superiores en Institutos de nivel superior, en el área de las telecomunicaciones, porque la cooperativa debe tomar decisiones adecuadas respecto a la capacitación permanente de sus recursos humanos, elemento estratégico para el éxito de la cooperativa.

## **ANALISI FINANCIEROS**

### **ANALISIS DEL BALANCE GENERAL**

#### **ACTIVO**

##### **ACTIVO DISPONIBLE:**

El activo disponible en la gestión 2003 es de 19,58 correspondiendo un 14,69% a los depósitos especiales que tuvo un incremento significativo con relación a la gestión 2002.

##### **ACTIVO EXIGIBLE:**

Con relación al periodo de la gestión 2002 ha existido un decremento importante como consecuencia de una baja en la mora por los constantes cortes realizado y las políticas implantados. Si analizamos las deudas del periodo 2002 comparado con la gestión 2003 del 34,29% ha existido una disminución considerable al 25,78 % a la gestión 2003.

#### **ACTIVO REALIZABLE:**

Las existencias en almacenes tienen un porcentaje de 1,23% de todo el activo, porcentaje adecuado al movimiento de los materiales que generaron el movimiento en el periodo.

#### **ACTIVO DIFERIDO:**

En la gestión 2003 el activo diferido corresponde al 0,22% del total del activo cuyo rubro más importante son los gastos anticipados como es la señal de CTV pagado por adelantado. Los porcentajes son mínimos y no causarán gastos significativos que perjudiquen a la cooperativa.

#### **ACTIVO FIJO:**

En la gestión 2003, producto de los nuevos proyectos hubo un incremento correspondiendo un 50,50%, que en una institución de servicios es normal porque son bienes de uso que garantizan el servicio tanto telefónico como el de CATV e Internet, por otra parte es el soporte de las aportaciones de los socios que genera el equilibrio del fondo social con respecto a los bienes que posee la cooperativa.

#### **INVERSIONES:**

En el periodo 2003, existió un incremento no significativo correspondiente a las inversiones realizadas producto de los ajustes de revalorización de los mismos en base a normas tributarias, el 2,26% corresponde a las inversiones realizadas, sin embargo, corresponde definir que un 2,21% son las inversiones realizadas como Sociedad Anónima en Boliviatel.

**PASIVO CORRIENTE:**

El pasivo a corto plazo, representa un 0,90% y el pasivo a Largo plazo corresponde 0,84%, correspondiendo solamente a las provisiones para los beneficios sociales, por tanto, la cooperativa al no disponer de pasivos significativos dispone de una solvencia muy apreciable.

**PATRIMONIO:**

En la gestión 2003, hubo un incremento significativo, debido a la recuperación de los aportes de los socios, el 65,72% corresponde al patrimonio de los socios.

**ANALISIS DEL ESTADO DE RESULTADOS 2003****INGRESOS OPERATIVOS**

Servicio Urbano: en la gestión 2003 se incrementó los ingresos por este servicio, pero no de manera significativa, esto por la baja de tarifas y que muestra un 51,40% de crecimiento.

Participación y Recuperación: corresponde al 23,16%, incremento no significativo con relación al periodo anterior debido al incremento de usuarios que niveló en cierta manera la rebaja de tarifas en estos dos proyectos.

**INGRESOS FINANCIEROS:**

Incremento en 8,67%, lo que nos muestra que nuestros ingresos por operaciones extras son significativos.

**EGRESOS OPERATIVOS**

**Mano de Obra:** La mano de obra en las gestiones corresponde a un 25,06%, debido a que los sueldos y jornales se incrementaron en un porcentaje acorde a la Ley.

### **GASTOS DE DEPRECIACION**

Es el rubro más importante, en estos gastos corresponde un 38,73% del total de los gastos y debido a la aplicación de la R.M. 223 al que estábamos sometidos.

### **MATERIALES Y ACCESORIOS EN GENERAL**

En la gestión 2003 existe un decremento de 1,31%.

### **RESULTADO DEL EJERCICIO**

En conclusión la gestión 2003 genera una pérdida de 0,23%, cuyo monto mas significativo es originada por la depreciación acumulada.

### **PRINCIPALES INDICES FINANCIEROS**

<b>INDICE</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
INDICE DE LIQUIDEZ	25,88	52,26
PRUEBA ACIDA	7,34	21,66
INDICE DE SOLVENCIA	40,01	57,21
CAPITAL DE TRABAJO	118.175.097,87	136.527.058,04
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	0,02	0,02
COBERTURA PATRIMONIAL	93,91	93,86%

## **INDICADORES FINANCIEROS DOMINANTES**

Los indicadores financieros dominantes en la evaluación de proyectos son:

El Valor Actual Neto (VAN), que nos permite establecer la viabilidad del proyecto a determinado tiempo y con una tasa de rentabilidad establecida como la mínima esperada.

La Tasa Interna de Retorno (TIR), que nos muestra la factibilidad del proyecto a través de la rentabilidad del mismo al establecer el margen máximo de retorno.

## **BENEFICIOS Y PÉRDIDAS PROYECTADAS**

Los estados de resultados muestran la factibilidad de los proyectos, permitiendo establecer la sostenibilidad en el tiempo, pese a la tasa de descuento del 4,25%, que se refleja bajo para una inversión, sin embargo, no se debe perder de vista el carácter cooperativista de la empresa, que no busca el lucro y en todo caso se pretende satisfacer las necesidades de la sociedad, sin descuidar la recuperación de la inversión y la generación de excedentes mínimos para reinversión continua en tecnología y equipamiento.

## **FLUJOS DE LIQUIDEZ PROYECTADOS**

Los flujos de liquidez nos muestran la evolución de la liquidez para los próximos años y que nos permiten tomar decisiones para disminuir el riesgo.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

La planificación estratégica permite a todo hombre de empresa, a todo negocio ya todas las instituciones públicas o privadas, establecer curso de acción que les permita alcanzar sus objetivos, en base al cumplimiento de su misión, sean estas empresas pequeñas, medianas, grandes y/o familiares.

COTES Ltda., nunca ha llevado adelante procesos de planificación; es decir, que hasta la fecha todas las inversiones realizadas las han hecho por simple entusiasmo, ya que no se necesitaba recurrir a financiamientos por el simple hecho de gozar de una buena salud financiera respaldada en los depósitos a plazo fijo en la banca local, más de seis millones de dólares americanos, sin embargo sabemos que el éxito de las empresas no radica en quien ahorra más, sino en aquellos que buscan mayor rentabilidad a través de inversiones basados en proyectos y que generen mayor movimiento económico, que permitan el crecimiento y expansión de la empresa.

COTES Ltda., debe ser una Institución que liderice en el mercado de las Telecomunicaciones, para lo que debe realizar procesos de planificación estratégica para todo crecimiento, ampliación y expansión de cada uno de los servicios que son los siguientes:

- Telefonía Básica

- Televisión por Cable
- Internet

Se debe considerar, que el mercado de las telecomunicaciones es el más competitivo, por lo que la Cooperativa debe estar a la vanguardia en tecnología de punta y de su innovación constante y permanente y enfrentar el reto de ingresar en la telefonía celular, según las exigencias del mercado y además fortalecer la sociedad con Boliviatel respecto a larga distancia.

## **RECOMENDACIONES**

Dentro de las recomendaciones más importantes que podemos formular para la cooperativa tenemos:

- La cooperativa debe establecer como política institucional, proceso de planificación estratégica, para respaldar y servir de base a las inversiones que se realizan para diversas ampliaciones o cambios de tecnología y que buscan mejorar el servicio de manera que la calidad satisfaga a los socios y usuarios.
- La toma de decisiones está basada en informaciones y la primera información que se genera es a través de una planificación estratégica que fija el curso de acción que debemos seguir para alcanzar los objetivos fijados.
- Se debe buscar el crecimiento de la Cooperativa, no solo en el ámbito tecnológico y territorial, sino también en infraestructura con nuevas instalaciones que permitan satisfacer la demanda de atención con mayor eficiencia y eficacia, que en la actualidad se hace difícil debido a la saturación de las oficinas por parte de los socios y usuarios, demanda que debe ser satisfecha con mayor y mejor atención al cliente y que le permitirá a la cooperativa generar mayores índices de crecimiento de los flujos de ingresos corrientes para incrementar las inversiones en el rubro y empezar a generar

excedente que van en beneficio de los socios a través de diversos servicios gratuitos como salud, educación, deporte, etc.

- La ejecución y cumplimiento de objetivos debe ser delegado, tanto en autoridad como en responsabilidad, a los ejecutivos de la Institución, como responsables del éxito o fracaso de la misma.
- Por el crecimiento sostenido de la cooperativa es importante considerar la nueva estructura organizacional, que propone a objeto de hacerla más eficiente y eficaz, y para lo que se deberá implementar nuevos manuales de políticas, de funciones, nuevos reglamentos, procedimiento y otros documentos necesarios acordes a sus propias características y exigencias, buscando siempre la satisfacción de los socios y usuarios a través de la motivación permanente de los trabajadores de manera que se sientan identificados con la institución y sus objetivos organizacionales.

## BIBLIOGRAFIA

1. Stephen P. Robbins, Administración: Teoría y Práctica, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México 1994.
2. Koontz y Weihrich, Administración una Perspectiva Global, Mc Graw Hill, 11ava ed. 1998.
3. James A.F. Stoner y Edward Freeman; Administración, Prentice Hall. 6ta ed.; 1994.
4. Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. Humberto Serna Gomez. 5ta ed. Editores Ltda.
5. Philip Kotler y Gary Armstrong. Fundamentos de mercadotecnia, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 2da. ed., México 1991.
6. Hugues David, Mercadotecnia-Planeación Estratégica, Addison Wesley Iberoamericana, 1ra. ed. en español, Estados Unidos 1986.
7. Porter E. Michael, Estrategia Competitiva. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. (CECSA), Vigésima Tercera reimpresión, México 1997.
8. Tamayo y Tamayo Mario. El proceso de la Investigación Científica, Limusa, 3ra. Ed., México 1998.
9. Carlos Tünnermann Bemheim, El Planteamiento Estratégico, Antecedentes y Metodologías.
10. Henry Mintberg, James Brian Quinn, Jhon Voyer, El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos. Edición breve. Prentice may, 1997.
11. Leonard D. Goodstein, Timothy M. Notan y J. Willian Pfeiffer, Planeación Estratégica Aplicada, Editorial Mc Graw Hill, 1998.
12. Internet, <http://monografias.com>
13. Internet, <http://www.google.com>