

PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DOCUMENTAL DEL ÁREA
DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA MOVISTAR EN SANTIAGO DE
CALI

DANIELA BALCÁZAR MERA

OMAR ANDRÉS CALAMBAS PEDROZA

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2020

PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DOCUMENTAL DEL ÁREA
DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA MOVISTAR EN SANTIAGO DE
CALI

DANIELA BALCÁZAR MERA

OMAR ANDRÉS CALAMBAS PEDROZA

Proyecto presentado para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor

María Del Pilar Lee

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

Trabajo de grado aprobado por la Facultad de Ciencias Empresariales de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium; válido como requisito parcial para obtener el título de Administrador de empresas.

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Santiago de Cali, marzo 10 de 2020.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
1	CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 14
1.1	TITULO DEL PROYECTO..... 14
1.2	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN 14
1.3	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 14
1.4	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 17
1.5	JUSTIFICACIÓN 18
1.6	MARCO DE REFERENCIA..... 19
1.7	ASPECTOS METODOLÓGICOS 42
2	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA..... 47
2.1	ANÁLISIS INTERNO 47
2.2	ANÁLISIS ECONÓMICO..... 51
2.3	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL 61
2.4	ANÁLISIS ESTRATÉGICO..... 64
2.5	FACTORES CLAVE DE ÉXITO (ENTORNO) 71
2.6	IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA 74
2.7	MATRIZ DOFA 87
2.8	ANÁLISIS COMPETITIVO DE MICHAEL PORTER 91
3	FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN 93
3.1	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA..... 96
3.2	SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICIÓN DE GESTIÓN 102
4	PROYECCIONES, EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA..... 105
4.1	INVERSIÓN INICIAL EN PESOS 105

4.2	DEPRECIACIÓN	105
4.3	ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL SIN FINANCIACIÓN EN PESOS	106
4.4	ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL CON FINANCIACIÓN EN PESOS	107
4.5	AMORTIZACIÓN EN PESOS.....	108
4.6	PARÁMETROS ECONÓMICOS.....	109
4.7	CARGOS Y SALARIOS.....	110
4.8	PARÁMETROS DE GASTOS.....	111
4.9	RAZONES FINANCIERAS	113
4.10	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	116
4.11	FLUJO DE CAJA SIN FINANCIACIÓN EN PESOS	117
5	CONCLUSIONES.....	120
6	RECOMENDACIONES	123
7	REFERENCIAS.....	124

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Presentación de los resultados	46
Cuadro 2. Personal de la estructura organizacional Movistar Colombia.....	63
Cuadro 3. Matriz POAM.....	71
Cuadro 4. Matriz PCI (Perfil de Capacidad Institucional)	74
Cuadro 5. Estrategias Matriz DOFA.....	88
Cuadro 6. Matriz de impacto.....	90
Cuadro 7. Plan de acción Movistar	97
Cuadro 8. Capacitaciones presenciales.....	101
Cuadro 9. Talento humano y perfil.....	102
Cuadro 10. Diseño de un sistema de seguimiento y medición de gestión	104

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Procesos de la gestión documental	21
Figura 2. Pasos para realizar un plan de mejora	23
Figura 3. Etapas en el desarrollo de proyectos de mejora	25
Figura 4. Priorización en términos de importancia y urgencia	26
Figura 5. Priorización en términos de tiempo para el arranque del proyecto	27
Figura 6. Modelo matriz DOFA	33
Figura 7. Países operadores de redes Movistar	39
Figura 8. Tratamiento de la información	45
Figura 9. Reseña histórica empresa Movistar Colombia.....	47
Figura 10. Las empresas de telecomunicaciones más destacadas	54
Figura 11. Estructura organizacional Movistar Colombia.....	62
Figura 12. Cinco fuerzas de Porter de Movistar.....	92
Figura 13. Elementos de modelo de solución	93
Figura 14. Módulos del Sistema De Gestión Documental ATHENTO.....	100

LISTA DE IMÁGENES

pág.

Imagen 1. Logo Empresa Movistar Colombia65

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Participación porcentual del sector telecomunicaciones en el PIB del país en los últimos diez años.....	56
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

RESUMEN

El presente trabajo de grado tiene como objetivo elaborar una propuesta para la optimización de la gestión documental del área de atención al cliente de la empresa Movistar, dedicada a la prestación de servicios de telefonía fija, telefonía móvil, internet (fibra óptica y 4G) y televisión (Movistar+).

La importancia de la gestión documental radica en contribuir con el mejoramiento al manejo de la información de datos sensibles, lo que permite ahorrar tiempo, espacio y dinero.

Considerando lo expuesto, se propone el siguiente plan con el objetivo de mejorar las deficiencias observadas en los procesos de solicitudes de afiliación, contrato de aceptación, recopilación de información, actualización de datos y PQRS llevados a cabo por el área de atención al cliente de la empresa Movistar, en pro de contribuir con la sistematización de dichos procesos a través de un software llamado ATHENTO y una serie de estrategias encaminadas en agilizar labores, disminuir costos por concepto de papelería y a su vez contribuir con el medio ambiente.

De esta manera, se estructuró un plan de trabajo en el cual se llevó a cabo un diagnóstico de la empresa a través de diferentes matrices como la PCI, POAM, DOFA, con el propósito de analizar la situación actual de la organización lo cual nos permite generar un plan de trabajo.

Finalmente, se realiza un análisis económico y financiero con el fin de conocer los beneficios e ingresos que recibirá la empresa al desarrollar con éxito el plan propuesto.

Palabras clave: Propuesta, mejora, gestión documental, diagnóstico situacional, matriz DOFA.

ABSTRACT

The objective of this degree project is to prepare a proposal for the improvement of the document management of the Movistar customer service area, dedicated to the provision of fixed telephony, mobile telephony, internet (fiber and 4G) and television services (Movistar +).

It should be noted that the importance of document management lies in contributing to the considerable improvement and optimization of everything related to the management of valuable information, which saves time, space and money.

In view of the foregoing, this plan is proposed with the purpose of improving the deficiencies observed in the processes of membership applications, acceptance contract, information collection, data update y RCCR carried out by the Movistar company customer service area, in order to contribute to the systematization of these processes through software called ATHENTO and a series of strategies aimed at streamlining work, reducing costs for Stationery concept and in turn contribute to the environment.

In this way, a work plan was structured in which a diagnosis of the company was carried out through different matrices such as the PCI, POAM, SWOT, with the purpose of analyzing the current situation of the organization.

Finally, an economic and financial analysis is carried out in order to know the benefits and income that the company will receive when successfully developing the proposed plan.

Keywords: Proposal, improvement, document management, situational diagnosis, SWOT matrix.

INTRODUCCIÓN

El concepto “gestión”, aplicado a los documentos que genera una organización, es una corriente que se viene asentando desde principios de la década de los 90s. La Asociación para la Información y Gestión de Imágenes (Association for Information and Image Management), organismo mundial de las empresas de gestión de contenidos, define la Gestión Documental como *“las estrategias, herramientas y métodos utilizados para capturar, organizar, almacenar, preservar y difundir contenidos y documentos relacionados con los procesos organizativos.”*

A pesar de que el hecho de confundir gestión documental con algún tipo de sistema informático está bastante arraigado en los círculos menos especializados, la gestión documental es mucho más que las soluciones tecnológicas que soportan sus procesos. En efecto, su esencia está en el establecimiento de políticas, prácticas, procedimientos y responsabilidades que, desde lo estratégico a lo operativo, permiten que una organización dirija y examine todas aquellas funciones y actividades específicas que perjudiquen la recepción, ubicación, acceso y preservación de los documentos. Todas estas acciones, además, deben considerar la protección de las características estructurales y contextuales de los documentos, a fin de garantizar su autenticidad, fiabilidad, integridad y disponibilidad a lo largo del tiempo.

En este sentido, la gestión documental es un aspecto clave para la eficiencia y productividad de las organizaciones. Sin embargo, algunas compañías como Movistar, uno de los principales proveedores de servicios de telecomunicaciones del mundo, no están alineadas con dicha doctrina, puesto que, pese a consolidarse con certificaciones oficiales como la ISO 14001, en la actualidad maneja una serie de procedimientos enfocados en múltiples formatos físicos para la vinculación, cancelación, actualización de datos y solicitudes de (PQRS) de manera obsoleta llevados a cabo por el área de atención al cliente, ya que se incurre en la utilización de papel (formatos físicos), aspecto que conlleva a perder el control de la

administración de la información, disminuir el rendimiento de los colaboradores y deteriorar la imagen de la empresa.

Considerando lo expuesto, se prioriza la necesidad de presentar un plan de mejora de la gestión documental en el área de atención al cliente de la empresa Movistar, con el fin de aumentar la competitividad y prestar un servicio más eficiente a los clientes en términos de formatos a diligenciar a la hora tener una necesidad con la empresa, y a su vez mitigando o ahorrando el uso del papel. Mediante la utilización de tecnologías de la información, mejorando la experiencia del cliente y al mismo tiempo disminuyendo el impacto medioambiental.

Este documento de la línea de gestión empresarial, consta de cuatro capítulos presentados de la siguiente manera:

Capítulo I: En este se presenta la contextualización del problema de investigación que refleja el planteamiento del problema abarcado en la propuesta, los objetivos de la investigación, la justificación, el marco referencial y los aspectos metodológicos. En este último, se define el tipo de estudio adoptado (descriptivo y exploratorio), el método de investigación el cual es inductivo y el instrumento de recolección de información el cual es la observación directa.

Capítulo II: Mediante este se expone el diagnóstico situacional de la empresa, en el cual se exponen los factores internos y externos del entorno organizacional y se analizan las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Capítulo III: A través de este se plasman las estrategias para mejorar la gestión documental del área de atención al cliente de la empresa Movistar y se plantea el plan de acción para ejecutar estas.

Capítulo IV: Por medio de este se despliega una evaluación económica y financiera en la cual se revela claramente los beneficios o ingresos que recibe la empresa al desarrollar con éxito la propuesta planteada.

1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TÍTULO DEL PROYECTO

Propuesta para la optimización de la gestión documental del área de atención al cliente en la empresa Movistar en Santiago de Cali

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

La línea de investigación es gestión

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.3.1 Planteamiento del problema. Hoy en día, no contar con un plan de gestión documental, conlleva a consecuencias nefastas para las organizaciones, entre las que se identifican: La pérdida de tiempo, la ineficacia, desorganización, lentitud, duplicidad de documentos, destrucción de documentos por error o incumplimientos normativos son solo algunas de ellas, pero no las únicas.

Es un hecho que en aquellas empresas en las que no existe gestión documental, por lo regular se encuentran departamentos colapsados llenos de archivadores y carpetas con viejos e inservibles documentos, que dificultan el almacenamiento y la búsqueda de información, generando una importante pérdida de dinero y de tiempo.

Un ejemplo de lo expuesto es la empresa Movistar, una organización perteneciente al sector terciario encargada de prestar servicios de telefonía fija, telefonía móvil, internet (fibra y 4G) y televisión (Movistar+), la cual atiende en 17 países entre ellos Colombia. Actualmente, dicha compañía posee distintas sedes, este proyecto se enfoca en la sede de calle 9, la cual posee diversas falencias en su gestión documental, producto de la ejecución de procesos asociados a solicitudes de

afiliación, contratos de aceptación entre otros, los cuales pese a su certificación ISO 14001 que hace énfasis en la adopción de un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) elegido para asegurar la protección del medioambiente, se identificaron inconvenientes que pueden poner en riesgo la implementación de este.

Lo expuesto, está ocasionando en la empresa Movistar las siguientes problemáticas:

1. Pérdida de tiempo: Ya que la búsqueda de un documento toma más de 5 minutos ocasionando retrocesos en la organización, que se traduce en tiempos muertos, ineficacia y en costos.
2. Documentos duplicados o múltiples versiones: Son todos aquellos documentos que suelen encontrarse con la misma información en diferentes versiones y formatos de la organización, ocasionando descontrol y desorden dentro de la empresa.
3. Alto consumo de papel: Las labores diarias ejecutadas por el área de atención al cliente, están generando exceso de archivos físicos debido a los formatos utilizados en la actualidad los cuales con el tiempo crecen y representan un volumen de papel significativo, ocupando grandes espacios, perdiendo el control de la información y acumulando documentos innecesarios.
4. Mal servicio al cliente: Se identifica el mal servicio cuando un cliente no está satisfecho con la atención prestada por el colaborador de la empresa, ya que al tener grandes cantidades de documentos y exceso de trámites conlleva a retrasar los tiempos de respuesta, aspecto que deteriora la experiencia del cliente y la imagen de la empresa.
5. Altos costos: Con respecto al gasto por concepto de papelería para ejecutar los procesos llevados a cabo por el área de atención al cliente de la empresa Movistar, se calcula alrededor del 10% de sus ingresos en administrar, producir y distribuir dicha documentación.

Además, pese a que en la actualidad la empresa no posee multas por dicho aspecto, se está incurriendo en problemas jurídicos al omitir lo expuesto en la Ley 594 de 2000 emitida por el Congreso de la república de Colombia, la cual establece las directrices en materia de gestión documental y organización de archivos. De esta manera, las compañías que no cumplan con esta resolución deben pagar altas sumas de dinero.

Considerando lo expuesto, es concerniente desarrollar una propuesta de optimización de la gestión documental del área de atención al cliente de la empresa Movistar ubicada en Santiago de Cali, en la que se establezcan estrategias enfocadas en tres aspectos claves: a) Sistematización de la documentación a través de un software llamado ATHENTO, caracterizado por permitir el manejo, gestión, conservación, publicación y trabajo sobre documentos electrónicos. b) Diseñar un programa de capacitaciones para familiarizar al personal implicado en la gestión documental con la herramienta tecnológica para evitar duplicidades, retrasos o delegación de responsabilidades. c) Para fortalecer la gestión documental en la empresa, es necesario hacer la evaluación y control de la conformidad de la aplicación de los procesos de gestión documental establecidos, identificando las debilidades y formulando acciones correctivas y preventivas de mejoramiento continuo; Además, identificar las necesidades de los clientes internos y externos de los servicios de archivo, para ello se establecerá un Programa de Auditoría y Control de la Gestión Documental a través de una persona contratada de manera directa por un tiempo estimado de un (1) año.

1.3.2 Formulación del problema.

¿Cómo optimizar la gestión documental del área de atención al cliente de la empresa Movistar ubicada en la ciudad de Santiago de Cali?

1.3.3 Sistematización del problema.

- ¿Cuál es el estado situacional del área de servicio al cliente de la empresa Movistar frente a sus competidores de manera interna y externa?
- ¿Cuáles son las estrategias adecuadas para mitigar las problemáticas identificadas en el área de atención al cliente de la empresa Movistar ubicada en la ciudad de Santiago de Cali?
- ¿Cuál es la viabilidad económica del uso de la propuesta enfocada en la optimización de la gestión documental del área de atención al cliente de la empresa Movistar?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general. Implementar el software ATHENTO para la optimización del área de atención al cliente de la empresa Movistar ubicada en Santiago de Cali.

1.4.2 Objetivos específicos.

- Elaborar un diagnóstico interno y externo óptimo que permita observar la problemática existente en la gestión documental del área de atención al cliente de la empresa Movistar ubicada en la ciudad de Santiago de Cali.
- Definir las estrategias que mitiguen las problemáticas identificadas en la gestión documental del área de atención al cliente de la empresa Movistar ubicada en la ciudad de Santiago de Cali.
- Realizar una evaluación económica para establecer la viabilidad en el uso de la propuesta de optimización de la gestión documental del área de atención al cliente de la empresa Movistar ubicada en la ciudad de Santiago de Cali.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Hoy en día, disponer de un eficaz sistema de gestión documental se muestra como un elemento indispensable para cualquier empresa, ya que una óptima administración en ese aspecto permite mantener el orden, llevar el control y tener todos los documentos centralizados, pudiendo encontrar lo que se necesita de manera eficaz y sin pérdidas de tiempo. Pese a lo expuesto, algunas empresas aún no han implementado un plan de gestión documental que facilite el almacenamiento y la búsqueda de documentos sufriendo las consecuencias que ello supone.

Considerando lo anterior, surge la idea de proponer un plan enfocado en el optimización de la gestión documental del área de atención al cliente de la empresa Movistar ubicada en Santiago de Cali, puesto que se identifican procesos de solicitudes de afiliación, contrato de aceptación, recopilación de información, actualización de datos entre otros, realizados desde el área de atención al cliente de la empresa Movistar de forma manual aspecto que resulta antiguo lo cual lleva a pérdida de tiempo dentro de la organización que a su vez, generan sobrecostos e inconformidades en los clientes internos y externos.

De esta manera, se proyecta beneficiar económicamente a la empresa Movistar reduciendo el 10% de los gastos de papelería utilizada para documentos y/o formatos que actualmente tramita el área de atención al cliente, contribuyendo de manera directa con la simplificación de estos.

Asimismo, la sistematización de los procesos documentales del área de atención al cliente en la empresa Movistar permitirá a los colaboradores optimizar un 90% del tiempo, elevando los indicadores de productividad y respuesta lo que lleva a aumentar la satisfacción del cliente, mejorar la percepción de la empresa y la experiencia del servicio.

A nivel empresarial y ambiental la implementación de un sistema de gestión documental aporta la disminución de impacto medio ambiental y por ende al

mejoramiento de las condiciones de vida de las personas al remplazar el uso de papel.

Finalmente, el abordaje de esta propuesta aporta académicamente con información esencial acerca de la gestión documental y el beneficio de su implementación en las organizaciones. Del mismo modo, incentiva a la investigación y las buenas prácticas de dichas técnicas.

1.6 MARCO DE REFERENCIA

Marco teórico. Dado que, esta propuesta tiene como propósito fundamental, mejorar la gestión documental del área de atención al cliente de la empresa Movistar, es necesario contextualizar en los principios fundamentales de la documentación, destacando que antes del surgimiento de estos principios los archivos eran organizados según las distintas categorías que determinaran las empresas, algunas de ellas eran por temas, causales, por orden alfabético, por número de solicitudes entre otras.

“En 1814, el archivista e historiador francés Natalis de Wailly enuncia la noción de fondo de archivo, consistente en mantener reunidos los documentos provenientes de un mismo organismo, persona, familia, etc.; surge, de este modo, el principio de procedencia o de respeto a los fondos. (Gutiérrez, 2004)

En 1881 H. Von Seybel “enunció un nuevo principio: el de orden original”. El principio de orden original establece que no se debe alterar la organización dada al fondo por la unidad productora, cualquiera que sea dicha organización. Ya mucho después el principio de respeto a la estructura nace estableciendo que la clasificación interna de un fondo debe responder a la organización y competencias de la unidad productora.” (Gutiérrez, 2004)

- **Procesos de la gestión documental**

A continuación, encontraremos los 8 procesos que deben realizar las empresas para ejecutar una buena gestión documental y mitigar cualquier error:

1. **Planeación:** es el conjunto de actividades encaminadas a la planeación, generación y valoración de los documentos de la organización, en cumplimiento con el contexto administrativo, legal, funcional y técnico.
2. **Producción:** son las actividades destinadas al estudio de los documentos en la forma de producción o ingreso, formato y estructura, finalidad, área competente para el trámite, proceso en que actúa y los resultados esperados.
3. **Gestión y trámite:** es el conjunto de actuaciones necesarias para el registro, la vinculación a un trámite, la distribución incluidas las actuaciones o delegaciones, la descripción (metadatos), la disponibilidad, recuperación y acceso para consulta de los documentos, el control y seguimiento a los trámites que surte el documento hasta la resolución de los asuntos.
4. **Organización:** es el conjunto de operaciones técnicas para declarar el documento en el sistema de gestión documental, clasificarlo, ubicarlo en el nivel adecuado, ordenarlo y describirlo adecuadamente.
5. **Transferencia:** Conjunto de operaciones adoptadas por la organización para transferir los documentos durante las fases de archivo, verificando la estructura, la validación del formato de generación, la migración, refreshing, emulación o conversión, los metadatos técnicos de formato, los metadatos de preservación y los metadatos descriptivos.
6. **Disposición de documentos:** es la selección de los documentos en cualquier etapa del archivo, con miras a su conservación temporal, permanente o a su eliminación, de acuerdo con lo establecido en las tablas de retención documental o en las tablas de valoración documental.
7. **Preservación a largo plazo:** es el conjunto de acciones y estándares aplicados a los documentos durante su gestión para garantizar su

preservación en el tiempo, independientemente de su medio y forma de registro o almacenamiento.

8. Valoración: es el proceso permanente y continuo, que inicia desde la planificación de los documentos y por medio del cual se determinan sus valores primarios y secundarios, con el fin de establecer su permanencia en las diferentes fases del archivo y determinar su destino final (eliminación o conservación temporal o definitiva).

A continuación, se exponen los procesos de gestión documental de manera gráfica:

Figura 1. Procesos de la gestión documental



Fuente. (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2017, fig. 1)

Considerando la necesidad de fortalecer la gestión documental del área de atención al cliente de la empresa Movistar para que esta pueda responder ante los cambios que presenta su entorno y cumplir con los objetivos trazados, es necesario implementar un plan de mejora con la finalidad de detectar puntos débiles de la empresa, y plantear posibles soluciones.

De esta manera, desarrollar un plan de mejora que genere mecanismos que le permita a la empresa alcanzar aquellas metas que se ha propuesto y lograr un lugar importante y reconocido dentro de su entorno.

En este sentido, Fernández (2007) afirma que, *“el plan de mejora no es un fin o una solución, sencillamente es un mecanismo para identificar riesgos e incertidumbre dentro de la empresa, y al estar conscientes de ellos trabajar en soluciones que generen mejores resultados.”* (párr. 3)

Según Fernández (2007) para generar un plan de mejora que vaya de acorde a las necesidades de una empresa, es necesario involucrar a toda persona que participe en el proceso. Cuando se logre esta interacción, se logrará entonces identificar todos los elementos, situaciones y/o problemas que presenta la empresa. Como planteamiento de solución, un plan de mejora debe contener estrategias generales que permitan definir el rumbo que tomará la empresa y la forma en que solucionará los problemas.

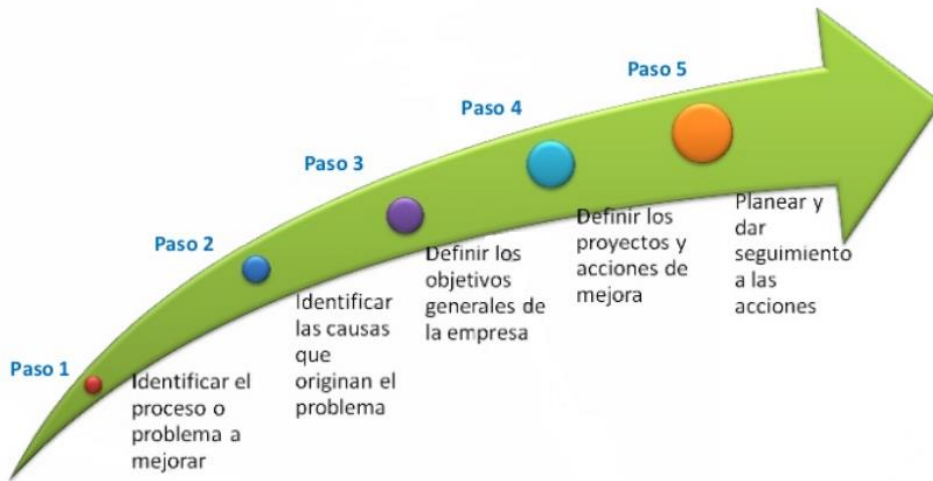
Así mismo, las estrategias permitirán:

- Contar con procesos más competitivos y eficaces.
- Tener mayor control y seguimiento de las acciones que se van a emplear para corregir los problemas que se presentan en los procesos.
- Conocer las causas que ocasionan los problemas y encontrar su posible solución.
- Decidir los puntos prioritarios y la estrategia que se debe seguir.
- Determinar en un plan, las acciones a realizar en un futuro, al igual que la manera en que se controlará y se dará el seguimiento.
- Aumentar la eficacia y la eficiencia de la empresa.

Pasos para realizar un plan de mejora

Para poder hacer un plan de mejora se deben de seguir los siguientes pasos:

Figura 2. Pasos para realizar un plan de mejora



Fuente: (Fernández, 2007, fig. 1)

Paso 1. Identificar el proceso o problema a mejorar.

Con base en la información que se derivó de la planeación estratégica, esto es:

- Entorno Interno: Fortalezas y Debilidades.
- Entorno Externo: Oportunidades y Amenazas.

En esta fase es necesario tomar aquellos elementos que sean más relevantes para la empresa, ya sea para incrementar una fortaleza, subsanar una debilidad, contrarrestar una amenaza u aprovechar una oportunidad.

Paso 2. Identificar las causas que originan el problema.

Se debe de emplear un método que permita analizar la mejor manera posible el problema con el fin de encontrar la causa que lo provoca. Dentro de los métodos que se sugieren se encuentran: Matriz PCI, POAM y/o DOFA ya que estas explican más detalladamente las causas que originan el problema.

Paso 3. Definir Objetivos Generales.

Una vez que se han detectado los problemas y sus posibles causas, es necesario conocer la manera en que se solucionarán y definir el objetivo al que se quiere llegar.

Los objetivos generales son enunciados que contienen los fines que se quieren lograr, el motivo (¿para qué?) y deben contemplar elementos como el tiempo y el responsable. Generalmente dan respuesta a una estrategia de la empresa.

Para el logro satisfactorio de los objetivos generales es necesario definir los objetivos específicos que lleven a la acción de lograr aquella situación deseada.

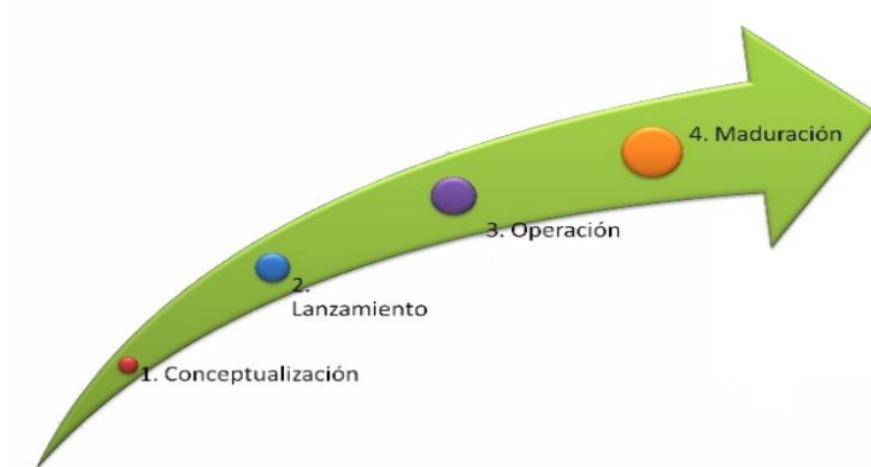
Paso 4. Definir los Proyectos y Acciones de Mejora.

1. Requerimientos para crear un proyecto de mejora:
 - a) Contar un enunciado que describa con claridad el proyecto.
 - b) Objetivo del Proyecto. Los fines que se quieren lograr y para qué.
 - c) Metas del Proyecto. Qué se va a lograr, cómo y cuándo.
 - d) Justificación del Proyecto. Porqué es necesario.
2. Definir las Acciones que se requieren para lograr los objetivos y cumplir con las metas.
Calendarizar las acciones para llevar una secuencia lógica.
3. Asignar responsables. Designar a la persona que será responsable de las acciones requeridas en las fechas calendarizadas, deberá existir un compromiso bien definido.
4. Definir los Recursos Requeridos. Precisar los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos e informáticos necesarios para llevar a cabo las actividades cuando se requieran.
5. Definir Posibles Obstáculos. Identificar obstáculos que posiblemente pudieran impedir la implementación exitosa del proyecto.
6. Definir Indicadores de Desempeño e Impacto. Precisar indicadores que muestren cómo y cuándo se ha progresado en el logro de los objetivos y las

metas del proyecto, así como indicadores que permitan evaluar el impacto social, económico, organizacional que ha tenido el proyecto sobre los objetivos de la empresa.

Etapas en el Desarrollo de Proyectos de Mejora:

Figura 3. Etapas en el desarrollo de proyectos de mejora



Fuente: (Fernández, 2007, fig. 2)

Conceptualización:

- Identificar e involucrar al responsable
- Afinar objetivos y acciones
- Asegurar el apoyo de los involucrados
- Identificar la fuente de financiamiento

Lanzamiento:

- Realizar ajustes al plan de trabajo
- Apoyar el lanzamiento del proyecto
- Conseguir los recursos
- Dar seguimiento al lanzamiento

Operación:

- Dar seguimiento al desempeño
- Vigilar y asegurar la concretización de las primeras acciones y resultados
- Vigilar que los recursos se estén asignando oportunamente

Maduración:

- Dar seguimiento a los objetivos y resultados del proyecto
- Evaluar el ciclo de vida: Formalizarlo como permanente, darle cierre formal, ajustar el rumbo, redefinir y relanzar el proyecto.

Paso 5. Planear y dar Seguimiento a los Proyectos y Acciones.

Al momento de planificar es importante que las acciones más urgentes se lleven a cabo primero, por lo que es necesario priorizar tanto los proyectos como las acciones, dicha priorización puede ser:

- En términos de importancia y urgencia.
- En términos de plazo en el tiempo para el arranque de proyectos.
- En Términos de Importancia y Urgencia:

Figura 4. Priorización en términos de importancia y urgencia



Fuente: (Fernández, 2007, fig. 3)

En Términos de Tiempo para el Arranque del Proyecto:

Figura 5. Priorización en términos de tiempo para el arranque del proyecto



Fuente: (Fernández, 2007, fig. 4)

Cuando ya se han establecido las prioridades, se tendrá entonces un plan de acción de mejora con objetivos generales, proyectos y acciones. Además, este permitirá realizar un seguimiento cercano con base a los indicadores de impacto y desempeño. Dicha evaluación de indicadores se deberá ejecutar en un periodo establecido por el líder del proyecto, donde se revisará el cumplimiento de las metas y el impacto de las acciones en la empresa.

- **Teoría estructuralista**

El principal representante de la **teoría estructuralista** es Karl Marx (quien asegura que la estructura se compone de partes que, a lo largo del desarrollo del todo, se descubren, se diferencian y, de una forma dialéctica, ganan autonomía unas sobre las otras, manteniendo la integración y la totalidad sin hacer suma o reunión entre ellas, sino por la reciprocidad instruida entre ellas) y Max Weber (fenomenológico: la estructura es un conjunto que se constituye, se organiza y se altera y sus elementos tienen una cierta función bajo una cierta relación, lo que impide que el tipo ideal de estructura plasme fiel e íntegramente la diversidad y la variación del fenómeno real). (Saúl, 2008)

Cabe destacar que, el estructuralismo es un método analítico y comparativo que estudia los elementos o fenómenos en relación con una totalidad destacando el

valor de su posición. El concepto de estructura implica el análisis interno de los elementos constitutivos de un sistema, su disposición, sus interrelaciones, etc., permitiendo compararlos, pues puede aplicarse a cosas diferentes. Además de su aspecto totalizante, el estructuralismo es fundamentalmente comparativo.

Los autores estructuralistas buscan interrelacionar las organizaciones con su ambiente externo, que es la sociedad organizacional, caracterizada por la interdependencia de las organizaciones. Es por esto que nace un nuevo concepto de organización y un nuevo concepto de hombre: el hombre organizacional, que desempeña roles simultáneos en diversas organizaciones.

Desde el punto de vista estructuralista, el análisis de las organizaciones, utiliza un enfoque múltiple y globalizante que abarca la organización formal y la informal, considera el efecto de las recompensas y las sanciones materiales y sociales en el comportamiento de las personas, toma en cuenta los diferentes tipos de organizaciones.

La teoría estructuralista es acogida y resaltada en esta propuesta de mejoramiento de la gestión documental del área de atención al cliente de la empresa Movistar ubicada en Santiago de Cali, ya que esta inicia los estudios ambientales, partiendo del concepto de que las organizaciones son sistemas abiertos en constante interacción con su medio ambiente.

Sin embargo, las organizaciones no marchan sin tropezar. En ocasiones se presentan conflictos y dilemas organizacionales que provocan tensiones y provocan antagonismo e involucran aspectos positivos y negativos, cuya solución exige innovación y cambios en la organización. Es en este punto donde emerge la necesidad de implementar un plan que mejore la gestión documental de la empresa Movistar con el fin de optimizar procesos internos a nivel organizacional, aumentar la rentabilidad de la empresa y sobre todo contribuir con el impacto medioambiental causado por diversos sectores de la industria en Colombia.

- **Responsabilidad Ambiental Empresarial**

A partir de lo expuesto, surge la necesidad de profundizar en el término **Responsabilidad Ambiental Empresarial**, el cual hace énfasis en considerar todos los impactos ecológicos que genera la producción y operación de toda empresa donde tome al ambiente como elemento imprescindible para el desarrollo de sus actividades, este enfoque asegurará a las generaciones futuras su desarrollo, siendo una condición imprescindible para los sistemas de producción y consumo del siglo XXI. (Ayala, 2015)

- **¿Por qué es importante la práctica de la Responsabilidad Ambiental Empresarial?**

Algunas empresas europeas, norteamericanas y asiáticas comienzan a mostrar una clara tendencia hacia el desarrollo sustentable (refiriéndose a aspectos ambientales). Las compañías prósperas en el mundo del siglo XXI serán las que superen a sus competidores en conceder especial importancia a todos sus grupos de interés, no sólo a clientes y colaboradores sino también favoreciendo al mejoramiento de su entorno ambiental. (ambiental, 2012)

Cada día se cometen errores o ignorancias ambientales en el mundo, que desencadenan una serie de problemas socio-económicos y se padecen sus efectos de forma mediata e inmediata. Los efectos de la industrialización son cada vez más visibles y, sin embargo, muchas empresas no hacen lo suficiente para revertir esta corriente de destrucción, a sabiendas de que es el futuro que dejan a sus hijos (un mundo contaminado y con pocas posibilidades de desarrollo). Por lo expuesto, se documenta en este proyecto de grado una propuesta de optimización de la gestión documental del área de atención al cliente en la empresa movistar sede calle 9 en cali, en el cual se implementan estrategias para mejorar el entorno ambiental y conducir a la organización a las Empresas Ambientalmente Responsables, no sólo por cumplir normas jurídicas, sino por la conciencia de mejorar las actividades

productivas, buscando alternativas tecnológicas donde el impacto ambiental sea reducido a su mínima expresión. (ambiental, 2012)

Ente tanto, la Responsabilidad Social Ambiental se puede entender como el conjunto de mecanismos de producción más limpia aplicados por las empresas públicas o privadas, para minimizar su impacto al medio ambiente en el espacio donde desarrolla sus actividades de producción, contribuyendo así a mejorar la calidad de vida de los habitantes de los alrededores. A pesar de los adelantos logrados en cuanto a la Responsabilidad Social, existen empresas que se resisten a la idea de que uno de los objetivos organizacionales debería ser contribuir al cuidado y protección del medio ambiente relacionado al entorno donde se localizan. (ambiental, 2012)

Las empresas comprometidas con la aplicación de la Responsabilidad Ambiental Empresarial (RAE) obtienen beneficios tanto cualitativos como cuantitativos que son importantes destacar:

a) Rendimiento económico y financiero. Estudios comprueban que las empresas con prácticas de Responsabilidad Ambiental Empresarial obtienen tasas de retorno a sus inversiones muy superiores a las expectativas. Para poder estimar los rendimientos esperados de una empresa, se realizan análisis sobre las previsiones de ventas, gastos y beneficios.

b) Reducción de costos de producción. La práctica de RAE logra bajar costos significativamente, reduciendo gastos y costos derivados del desperdicio de recursos; por ejemplo, el reciclaje puede generar ingresos extras, el control de desechos, uso eficiente de la energía, disposición de residuos (gastos elevados para el manejo de los desechos de materiales peligrosos) y, como beneficio adicional, mejora la calidad del producto final.

c) Aumenta la reputación e imagen de la marca. Comúnmente los consumidores se inclinan hacia las empresas y productos con una reconocida reputación, por ello

cada día más organizaciones optan por aplicar medidas de Responsabilidad Ambiental Empresarial. En lo común el público opta por productos con alto reconocimiento y reputación.

d) Atracción de inversiones (capital). Las empresas que aplican medidas de Responsabilidad Ambiental Empresarial tienen acceso a capital que de otro modo puede ser muy difícil. Además, este tipo de empresas son atractivas a los inversionistas por sus probabilidades de crecimiento.

e) Estimula la innovación y la competitividad hacia el diseño y creación de nuevos productos, servicios y procesos ambientalmente más sanos.

Se puede concluir que muchas empresas están dejando de percibir estos beneficios, al no aplicar la RAE, además de las bondades económicas y sociales que esto representaría para las organizaciones, haciéndolas cada día más competitivas y estables, afortunadamente las empresas latinoamericanas están cambiando su mentalidad sobre invertir en medio ambiente y ya no lo ven únicamente como un gasto innecesario sino como una inversión productiva.

1.6.1 Marco conceptual.

A continuación, se exponen los conceptos más relevantes de la investigación realizada:

- **Diagnostico empresarial**

Según el diccionario de la Real Academia Española, el término diagnóstico procede de la palabra griega “diagnosis”, la cual traducida al castellano significa “conocimiento”. En el mundo empresarial, este término hace referencia a aquellas actividades que se llevan a cabo para poder conocer de primera mano cuál es la situación de la empresa y sus principales impedimentos para lograr alcanzar sus objetivos.

Dentro de las clases de diagnósticos que se encuentran, podrían reunirse y clasificarse a la gran mayoría en dos grandes grupos, éstos permiten diferenciar los unos de los otros en función de sus características y aplicaciones.

- **Diagnósticos integrales**

Son principalmente conocidos por la gran cantidad de variables empresariales a las que se puede aplicar. Para poner un ejemplo, se pueden encontrar el diagnóstico de Competitividad, un estudio que permite conocer las oportunidades, debilidades, ventajas y amenazas de una empresa. Y todo ello con base en la evaluación y consideración de numerosas variables que se puntualizan e incluyen en el análisis. (Díaz, 2013)

- **Diagnósticos específicos**

Se caracterizan por centrarse en aquellos procesos más concretos, es decir, estudia diferentes aspectos del mercado, estados financieros o procesos de gestión, y cualquier otro relacionado con la producción y su consumo. (Díaz, 2013)

- **Matriz DOFA**

La matriz DOFA, es una herramienta que permite la formulación y evaluación de estrategias. Esta permite conocer el estado actual de la empresa. Por lo tanto, es una ayuda en el proceso de reflexión de la gerencia para identificar las fortalezas y debilidades existentes dentro de la empresa, y a su vez identificar las oportunidades y amenazas existentes en el entorno las cuales la empresa no puede controlar, pero si afrontarlas por medio de una estrategia que permita maximizar los beneficios de las oportunidades y minimizar el impacto de las amenazas.

Una vez se ha identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se debe generar una estrategia por oportunidad identificada y una estrategia por amenaza identificada; teniendo presente las fortalezas y debilidades existentes dentro de la empresa. Para lograrlo la matriz DOFA comprende 4 tipos de estrategias. Siendo las siguientes:

1) Estrategias de integración (FO): Se define una estrategia por oportunidad identificada, aprovechando las fortalezas de la empresa para maximizar los beneficios de las oportunidades.

2) Estrategias intensivas (DO): Se define una estrategia por oportunidad identificada, buscando reducir las debilidades de la empresa.

3) Estrategias de diversificación (FA): Se define una estrategia por amenaza identificada, aprovechando las fortalezas de la empresa para minimizar el impacto de las amenazas.

4) Estrategias defensivas (DA): Se define una estrategia por amenaza identificada, buscando reducir el impacto de las debilidades y amenazas en la empresa.

A continuación, se presenta el modelo de la matriz DOFA:

Figura 6. Modelo matriz DOFA

MATRIZ DOFA		
	Fortalezas Fortaleza 1. Fortaleza 2. Fortaleza 3. Sucesivamente...	Debilidades Debilidad 1. Debilidad 2. Debilidad 3. Sucesivamente...
Oportunidades Oportunidad 1. Oportunidad 2. Oportunidad 3. Sucesivamente...	Estrategias de integración	Estrategias intensivas
Amenazas Amenaza 1. Amenaza 2. Amenaza 3. Sucesivamente...	Estrategias de diversificación	Estrategias defensivas

Fuente: (Calderón & Castaño, 2005, p. 181)

- **Matriz POAM**

La matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio) es la metodología que permite valorar y también identificar las oportunidades y amenazas potenciales de una compañía.

En general, los factores del medio se consideran «dados» o «fijos». Sin embargo, éstos pueden ser influenciados por la estrategia escogida y tener un impacto profundo en el negocio y en su potencial éxito.

Así, se hace necesario identificar los factores importantes del medio, evaluarlos y hacerles seguimiento con el objeto de que la gerencia estratégica de la empresa pueda tomar una vía efectiva de acción. El análisis del medio puede subdividirse en las siguientes áreas claves:

- 1. Factores políticos**

Son los factores que se refieren a la asignación o uso del poder, relacionados con los gobiernos locales, departamentales, nacionales. También en los organismos de decisión y representación política (reglamentos, leyes, normas), sistemas de gobierno, etc.

2. Factores económicos

Están relacionados con el flujo de dinero, servicios y bienes, el proceder de la economía, tanto a nivel internacional como nacional.

3. Factores tecnológicos

Son los factores relacionados con el desarrollo de las herramientas, las máquinas, los materiales, los procesos, etc.

4. Factores sociales

Son los factores que perturban el modo de vivir de las personas, incluso de sus valores (salud, educación, seguridad, empleo, cultura, creencias).

5. Factores geográficos

Están relacionados al espacio, ubicación, clima, topografía, animales, plantas y recursos naturales.

6. Factores competitivos

Estos factores están determinados por el mercado, los productos, la calidad, la competencia y el servicio.

Aunque generalmente las fuerzas del entorno y factores se dan por hechos y no están bajo el control de la empresa, una vez entendidos y situados es posible desplegar una estrategia que permita una reacción con anticipación a dichos factores.

- **Matriz PCI**

Es una herramienta que permite evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con lo que presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

“ El PCI examina cinco categorías a saber:

- 1. La Capacidad Directiva**
- 2. La Capacidad Competitiva (o de mercadeo)**
- 3. La Capacidad Financiera**
- 4. La Capacidad Tecnológica (Producción)**
- 5. La Capacidad del Talento Humano “**

- **Gestión documental**

Según el Congreso de la república de Colombia (2000), *“es el conjunto de actividades administrativas y técnicas pendientes a la planificación, manejo y organización de la documentación producida y recibida por las entidades, desde su origen hasta su destino final, con el objeto de facilitar su utilización y conservación.”* (p. 1).

- **Fuerzas Competitivas de Porter**

Las Cinco Fuerzas de Porter es un modelo que permite analizar el nivel de competencia de una organización dentro del sector al que pertenece. Este análisis, creado por Michael Porter en el año 1979, facilita el desarrollo de estrategias de negocio.

El modelo de Porter asume que hay cinco fuerzas importantes que determinan el poder competitivo de una organización:

1. Poder de negociación del cliente
2. Poder de negociación del proveedor
3. Amenaza de nuevos competidores
4. Amenaza de productos o servicios sustitutos
5. Rivalidad entre los competidores existentes

Se observan individualmente y se establecen las diversas estrategias que se pueden utilizar para minimizar las amenazas que cada una conlleva:

1. Poder de negociación del cliente

En esta variable se evalúa la capacidad de decisión de los clientes de elegir cualquier otro producto o servicio de la competencia. Esta situación se hace más visible si existen varios proveedores potenciales, ya que el cliente tiene más posibilidades para no elegir la empresa.

Los clientes, además, tienen la oportunidad de organizarse entre ellos para acordar qué precio máximo están dispuestos a pagar por un producto o servicio, o incluso, aumentar sus exigencias en cualquier otra materia (calidad, plazos de entrega, etc.), lo que repercutirá en una reducción de los beneficios ofrecidos.

2. Poder de negociación del proveedor

En esta variable se evalúa la capacidad de negociación de los proveedores que tienen las características que le convienen al negocio. Tendrá menos impacto con proveedores que no tengan productos o servicios diferenciados. En este último se puede cambiar de proveedor sin demasiados riesgos.

Aquí se mide lo fácil que es para los proveedores de la empresa variar precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso cambiar el estándar de calidad. Cuanta menor base de proveedores, menor poder de negociación se tendrá.

Los factores a tener en cuenta son, entre otros: volumen de compra, la existencia de otros proveedores potenciales, la situación del mercado, el nivel de organización

de los proveedores, la importancia relativa del producto o lo que le costaría cambiar de proveedor a la empresa.

3. Amenaza de nuevos competidores

En este contexto, se toman como competidores a empresas con características o productos similares a los ofrecidos por la empresa. Cuanto más fácil sea para los nuevos competidores entrar en el mercado en el que se encuentra la empresa, mayor será la amenaza que represente para esta.

Las barreras de entrada más importantes para preservar la cuota de mercado son:

Menor costo: bien por ser capaz de producir más barato o por utilizar economías de escala.

Barreras legales: toda normativa (legislación, patentes, licencias, aranceles, impuestos, etc.) marca una obligación de cumplimiento que varía en cada país o incluso en cada región. No acatar todas ellas, puede derivar en sanciones y descrédito para la organización.

Identificación de marca: el cliente final ha de tomar la decisión de cambiar sus costumbres. En muchos casos tiene relación con el concepto de marca y su posicionamiento en la mente del cliente y de la Proposición Única de Venta (PUV).

Diferenciación del producto: si el espacio destinado al nuevo producto ya está ocupado, su introducción se complica enormemente. El nuevo competidor deberá construir su propia PUV y comunicarla desde cero para poder diferenciarse.

4. Amenaza de productos sustitutos

Al producto que es capaz de satisfacer la misma necesidad que otro, se le llama 'sustituto'. La amenaza surge cuando el cliente puede alterar su decisión de compra, especialmente si el sustituto es más barato u ofrece mayor calidad. Otros factores a tener en cuenta son: la disponibilidad, la poca publicidad de los productos existentes, la lealtad de los clientes, el coste o la facilidad del cambio, etc.

5. Rivalidad entre los competidores

El quinto factor es, realmente, el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado.

Cada competidor establece las estrategias con las que destacar sobre los demás. Se debe estar atento para superarlas o reaccionar ante ellas lo antes posible.

La rivalidad entre los competidores aumenta especialmente cuando el producto es perecedero, la demanda disminuye o no existe una clara diferenciación entre los productos.

1.6.2 Marco contextual.

Historia de la creación de la empresa

Movistar, es una marca comercial de la compañía multinacional española de telecomunicaciones **Telefónica** que presta los servicios de telefonía fija, telefonía móvil, internet (fibra y 4G) y televisión (Movistar+). Telefónica es uno de los principales grupos de telecomunicaciones del mundo, presente en más de 17 países. Ofrece los servicios de comunicación de manera fácil, segura y novedosa.

Movistar tiene su origen en la marca comercial con la que Telefónica Móviles comenzó a operar el servicio de telefonía móvil digital (GSM), el 25 de julio de 1995. Esta tecnología comenzó sus pruebas en España durante la Exposición Universal de Sevilla y las Olimpiadas de Barcelona de 1992, a través de la filial Telefónica Servicios Uno (TS1).

A continuación, se presenta el mapa de los países en los cuales participa activamente Movistar:

Figura 7. Países operadores de redes Movistar



Fuente: (Movistar Colombia, 2018, p. 14)

1.6.3 Marco legal. A continuación, se expone el marco legal relacionado con la gestión documental y archivo en el país.

De conformidad con lo establecido en la Ley 80 de 1989, Decreto 1777 de 1990 y Decreto 106 de 2015, a continuación, se presentan las funciones del Archivo General de la Nación.

1. Establecer, organizar y dirigir el Sistema Nacional de Archivos, con el fin de planear y coordinar la función archivística en toda la Nación, salvaguardar el patrimonio documental del país y ponerlo al servicio de la comunidad.
2. Fijar políticas y expedir los reglamentos necesarios para garantizar la conservación y el uso adecuado del patrimonio documental de la Nación, de conformidad con los planes y programas que sobre la materia adopte la junta.
3. Seleccionar, organizar, conservar y divulgar el acervo documental que integre el Archivo de la Nación, así como el que se le confíe en custodia.

4. Formular, orientar, coordinar y controlar la política nacional de archivos, acorde con el Plan Nacional de Desarrollo y los aspectos económicos, sociales, culturales, científicos y tecnológicos de los archivos que hagan parte del Sistema.
5. Promover la organización y fortalecimiento de los archivos del orden nacional, departamental, intendencial, comisarial, municipal y distrital para garantizar la eficacia de la gestión del Estado y la conservación del patrimonio documental, así como apoyar a los archivos privados que revistan especial importancia cultural o histórica.
6. Establecer relaciones y acuerdos de cooperación con instituciones educativas culturales, de investigación y con archivos extranjeros.
7. Apoyar la organización de archivos especializados en las distintas áreas del saber, así públicos como privados.
8. Regular y racionalizar la producción, gestión y administración de los archivos de la administración pública.
9. Apoyar la investigación de la información contenida en los distintos archivos de la nación a partir de fuentes primarias y el uso y consulta de los archivos para las decisiones de la gestión administrativa.
10. Organizar seminarios, congresos, cursos, talleres y pasantías conducentes al mejor desarrollo de la actividad archivística.
11. Conceptuar ante los gobiernos nacional, departamental, intendencial, comisarial, municipal o distrital en todo lo atinente a la organización, conservación y servicio de los archivos.
12. Publicar y difundir obras de interés archivístico.
13. Ejercer las facultades de inspección, vigilancia y control a los archivos de las entidades del Estado, así como sobre los documentos declarados de interés cultural

cuyos propietarios, tenedores o poseedores sean personas naturales o jurídicas de carácter privado; y los demás organismos regulados por la ley.

Código de Comercio:

-Artículo 44. Certificación del contenido de documentos registrados.

-Artículo 251. Comprobantes.

-Artículos 60, 134 y Decreto 2649. Conservación y destrucción de libros y papeles del comerciante.

Finalmente, se hace énfasis en la Ley 594 de 2000 emitida por el Congreso de la Republica de Colombia en la cual se dicta la Ley General de Archivos y se dictan otras disposiciones. En esta se hace énfasis establecer las reglas y principios generales que regulan la función archivística del Estado. Además, su ámbito de aplicación comprende a la administración pública en sus diferentes niveles, las entidades privadas que cumplen funciones públicas y los demás organismos regulados por la presente ley.

1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.7.1 Tipo de estudio.

Para desarrollar esta propuesta encaminada en mejorar la gestion documental del área de atención al cliente de la empresa Movistar ubicada en Santiago de Cali, se adoptaron dos tipos de estudios llamados exploratorio y descriptivo con enfoque cualitativo, con el propósito de conocer, indagar, analizar, evaluar y presentar los fenómenos o situaciones que inciden en la problemática de la compañía.

1.7.1.1 Estudio exploratorio. Con este tipo de estudio se busca realizar un diagnóstico principal del objeto del análisis para así, conocer como hoy se está realizando la gestión documental de la empresa y poder introducir a la problemática tratada.

Cabe mencionar que este tipo de estudios se realizan cuando no se tienen investigaciones realizadas frente al tema a tratar. La técnica de recolección de información adoptada es la observación directa.

1.7.1.2 Estudio descriptivo. Los estudios descriptivos se encargan de describir de manera cualitativa la tendencia de un fenómeno determinado, para esta situación se observa el estado actual del área de atención al cliente frente a la gestión documental. La técnica de recolección de información adoptada para consolidar este estudio es la observación.

1.7.2 Método de investigación.

Seguidamente, se presenta el método de investigación adoptado en este proyecto que sustenta el plan de mejoramiento concebido

1.7.2.1 Método de observación. El método de observación a utilizar en nuestra propuesta es de manera visual-directa con la compañía debido a que esto nos facilita el obtener la información de manera ágil, espontánea y confiable, puesto que un miembro del equipo forma parte de la empresa en investigación.

Por este método de investigación se pretende describir, predecir y analizar las conductas para así obtener datos asertivos frente a la investigación.

La observación sistemática se basa en estudiar aspectos concretos o conductas en los cuales se va a realizar la investigación para así agruparlos en categorías, determinar diseños y realizar análisis de los datos obtenidos.

1.7.2.2 Método inductivo. Teniendo en cuenta que este método es utilizado para obtener conclusiones generales partiendo de hechos particulares, mediante este proyecto se plantea una propuesta enfocada en mejorar la gestión documental del área de atención al cliente de la empresa Movistar ubicada en Santiago de Cali, partiendo de un diagnóstico organizacional para conocer la situación actual de la empresa objeto de estudio en pro de definir las estrategias óptimas para lograr los objetivos trazados. Además, se formuló un análisis económico y financiero que finalmente dio respuesta del éxito de la propuesta en curso.

1.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información.

1.7.3.1 Fuentes secundarias. Las fuentes secundarias que utilizamos para el desarrollo de esta investigación fueron:

Textos, revista dinero, páginas de internet y páginas oficiales de entidades tales como:

- El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)
- Sitio web oficial de la empresa Movistar.
- Informes de sostenibilidad de la empresa Movistar emitidos en el año 2017 y 2018.

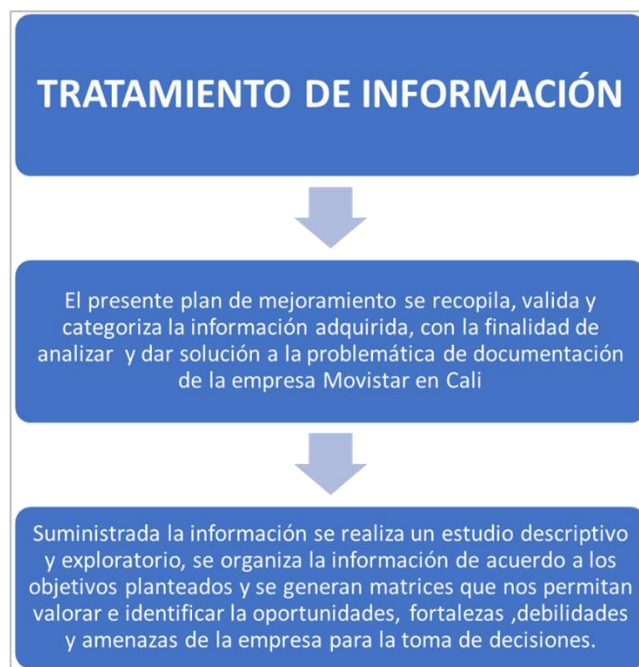
1.7.3.2 Fuentes primarias. Las fuentes primarias utilizadas fueron:

- La encuesta
- La observación directa

1.7.4 Tratamiento de la información.

A continuación, se expone el tratamiento de la información que se consiguió para dar respuesta a la problemática planteada dentro de la empresa Movistar.

Figura 8. Tratamiento de la información



Fuente: Elaboración propia

1.7.4.1 Técnicas estadísticas. Para dictaminar la situación actual de la empresa y analizar los factores internos y externos se utilizaron diversas matrices como la DOFA, Matriz POAM (perfil de oportunidades y amenazas en el medio) y PCI (perfil de capacidad institucional) con el objetivo de lograr información contundente respecto a los factores internos y externos de la gestión documental del área de atención al cliente de la empresa Movistar.

1.7.4.2 Presentación de los resultados. Seguidamente, se observa los métodos de revelación de resultados obtenidos a partir de cada investigación con la que se compone el presente plan de mejoramiento.

Cuadro 1. Presentación de los resultados

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	
ESCRITA	A través del método de observación trazado en la investigación, se analizan y se documentan aspectos clave, con el fin de proponer un plan de mejoramiento óptimo que contribuya con una gestión documental apropiada en el área de atención al cliente de la empresa Movistar Colombia.
TABULADA	La tabulación se lleva a cabo posterior a la consignación de datos primarios obtenidos a partir de la observación. Aquí se reflejan los resultados cualitativos que presenta hoy la compañía mediante diversas matrices. (PCI, POAM y DOFA)

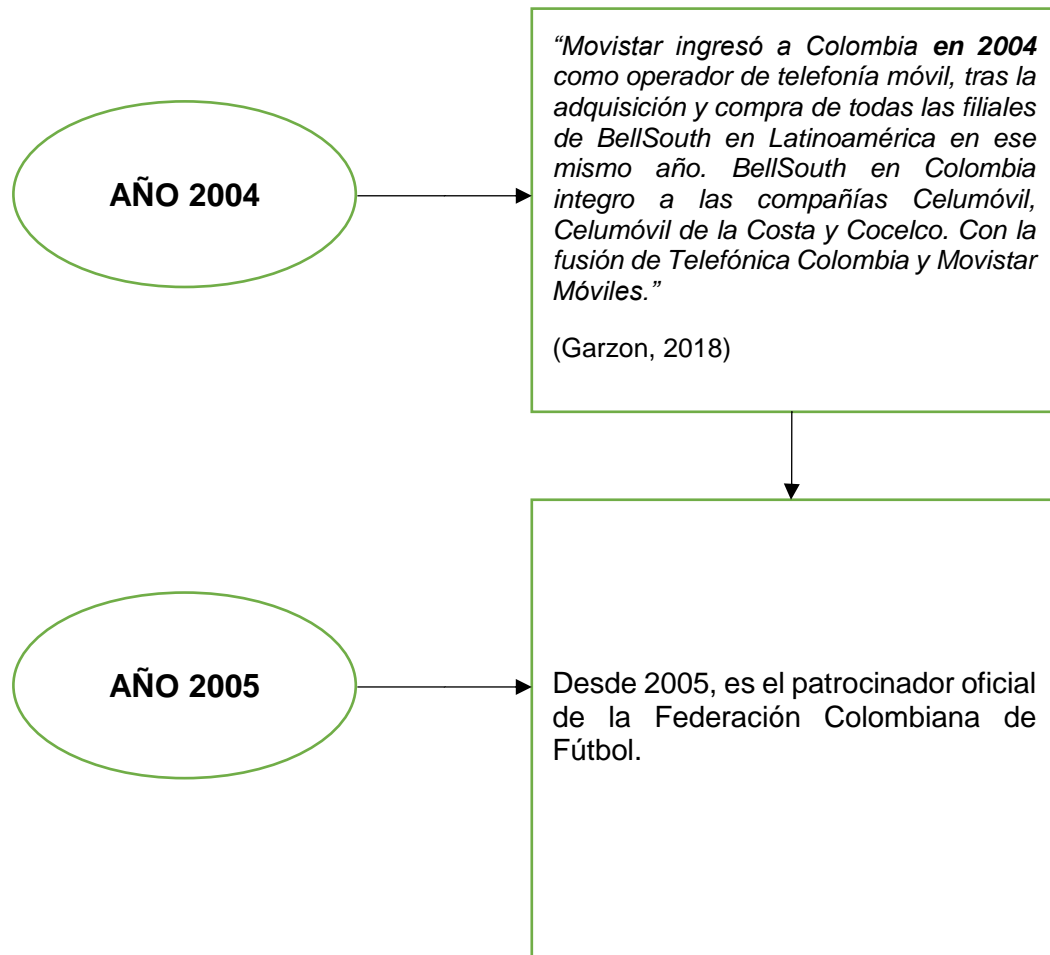
Fuente: Elaboración propia

2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1 ANÁLISIS INTERNO

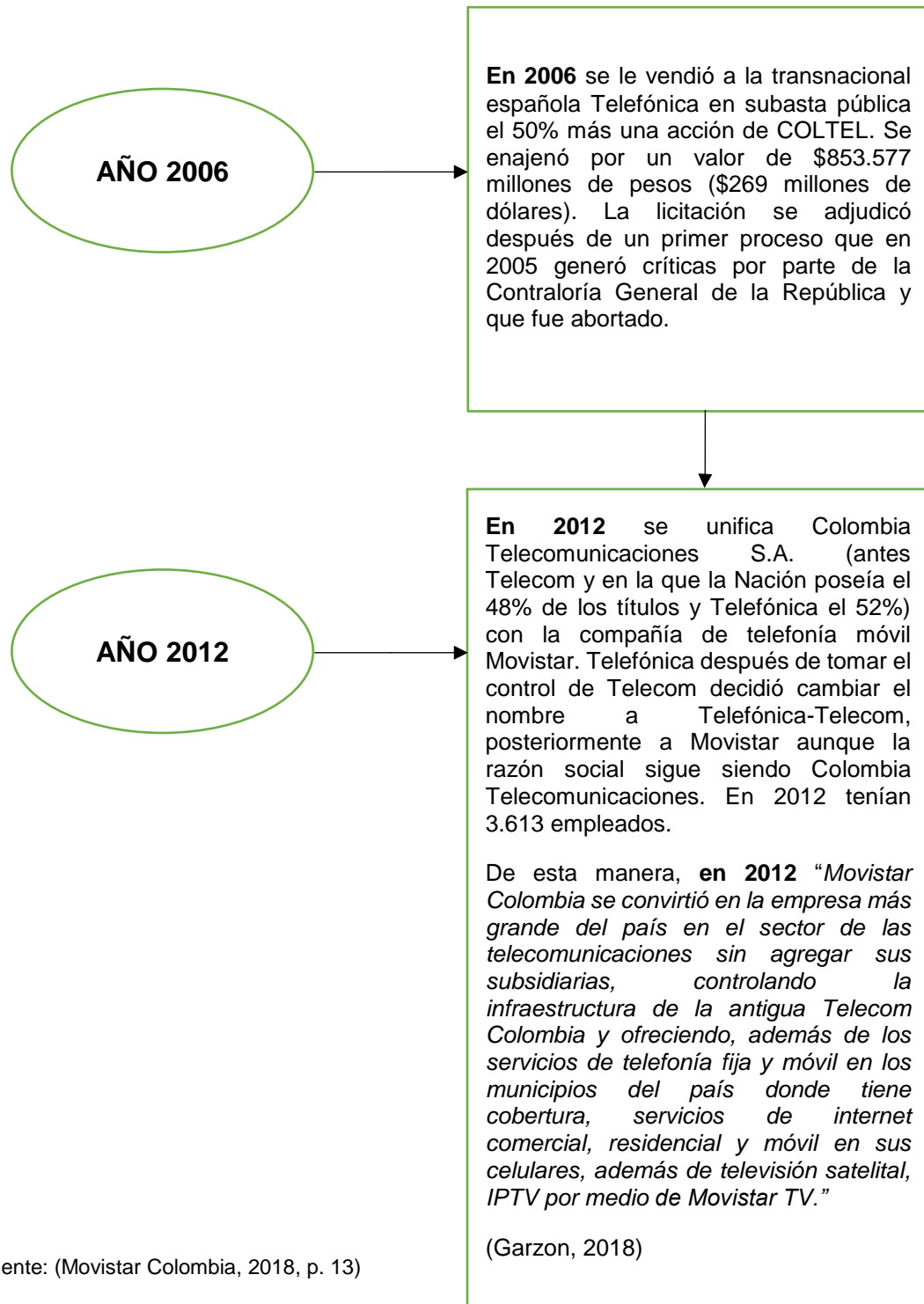
- **Breve reseña histórica**

Figura 9. Reseña histórica empresa Movistar Colombia



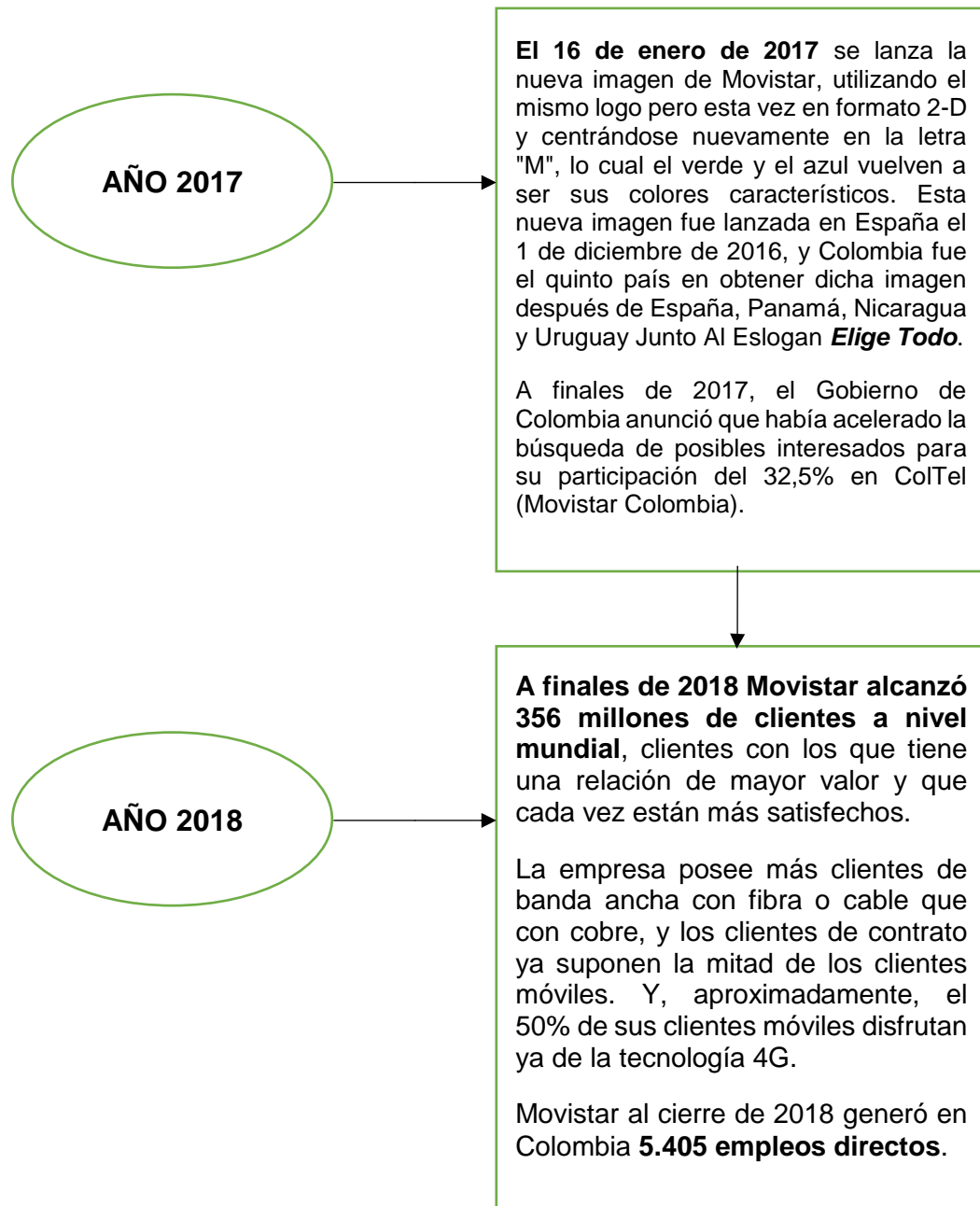
Fuente: (Movistar Colombia, 2018, p. 12)

(Continuación) Figura 8. Reseña histórica empresa Movistar Colombia



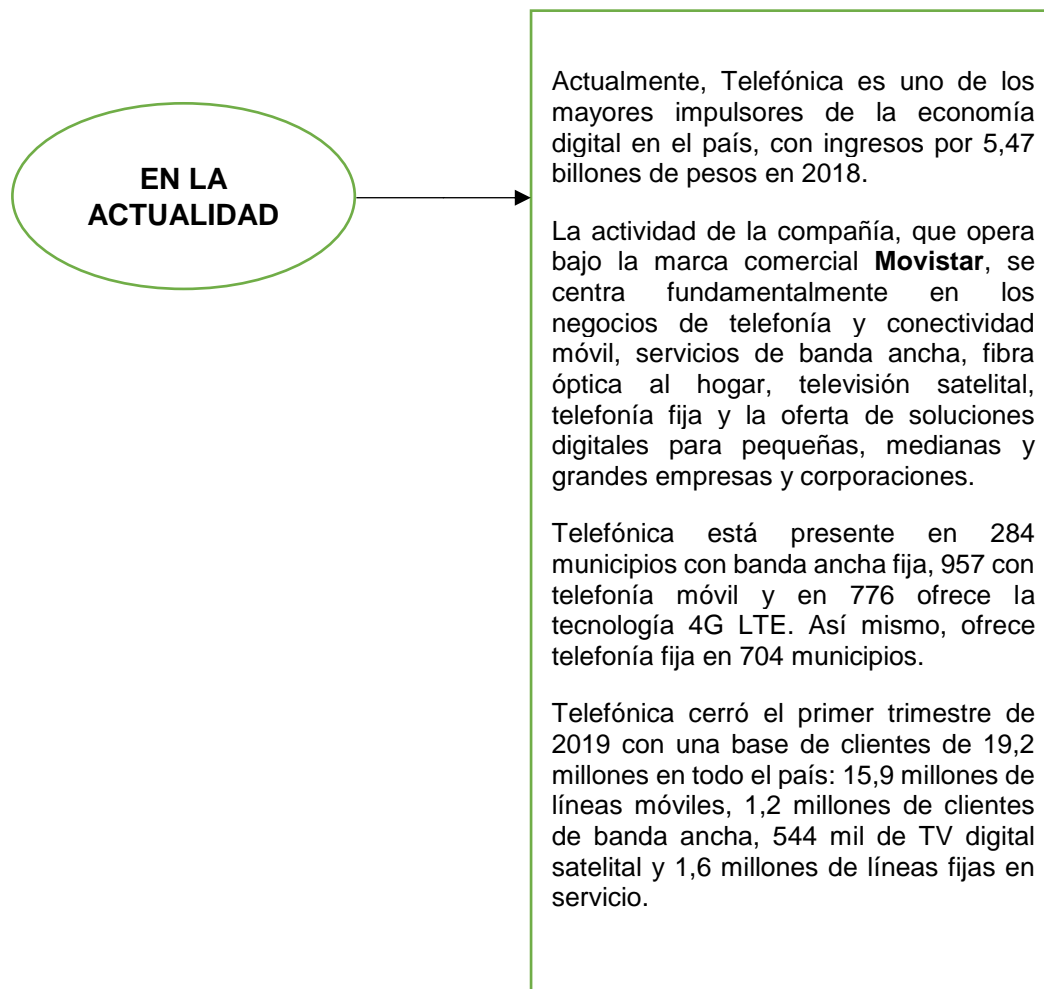
Fuente: (Movistar Colombia, 2018, p. 13)

(Continuación) Figura 8. Reseña histórica empresa Movistar Colombia



Fuente: (Movistar Colombia, 2018, p. 14)

(Continuación) Figura 8. Reseña histórica empresa Movistar Colombia



Fuente: (Movistar Colombia, 2018, p. 15)

2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO

2.2.1 Identificación del sector.

La empresa Movistar pertenece al terciario o de servicios, uno de los tres grandes sectores en los que se dividen las actividades económicas en Colombia. En general, se define como el sector que no produce bienes materiales, sino que provee a la población de servicios necesarios para satisfacer sus necesidades. Este sector es muy variado y engloba una amplia gama de actividades: comercio, transporte, comunicaciones, servicios financieros, servicios sociales (educación, sanidad), turismo y un largo etcétera.

Movistar se encuentra ubicada en el sector de telecomunicaciones en Colombia, el cual tuvo un crecimiento moderado en lo corrido del 2018. Aunque el desarrollo de la conectividad ha presentado mejoras importantes, no se ejecuta a la velocidad que se requiere. La evolución del PIB de información y comunicación, según cifras del DANE, muestra un comportamiento positivo con un incremento del 3.7% frente al tercer trimestre del 2017. Esta situación se explica por los movimientos de las grandes compañías de telecomunicaciones y sus lanzamientos recientes de equipos, los cuales han brindado beneficios por los cambios constantes de la TRM. Además, las ventas al por menor de equipos de informática y telecomunicaciones para uso personal o doméstico incrementaron con una variación positiva de 13.1% frente a septiembre del año 2017. (Sectorial, 2019)

Según Sectorial (2019), este desempeño coincide con el crecimiento en conexiones a internet en el país. Al finalizar el segundo trimestre de 2018, según el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, se alcanzaron 30.4 millones de conexiones a internet de banda ancha, lo que representa un incremento del 8.6% frente al segundo trimestre de 2017. (Sectorial, 2019)

Un estudio de la compañía Equinix sobre el índice de interconexión global anual (GXI), que analiza los intercambios de tráfico a nivel mundial, indica que algunas tendencias macroeconómicas, tecnológicas y de regulación impulsarán el

crecimiento de interconexión a futuro. Entre estas perspectivas se encuentra la transformación digital de los negocios, de manera que permita la interacción entre datos y personas en tiempo real, por lo que se estima que a 2021 el 50% del PIB mundial será digitalizado. (Sectorial, 2019)

Otro aspecto de importancia es la seguridad informática, segmento en el que las empresas deberán migrar hacia el intercambio de datos privados para no verse afectadas por amenazas digitales. Según Sectorial (2019), *“se prevé que el costo a nivel mundial de las infracciones de ciberseguridad alcance los 6 billones de dólares en 2021.”* (párr. 5).

2.2.2 Descripción de las actividades económicas

- **Oferta.** En el listado de las 1.000 empresas que obtuvieron los mayores ingresos en 2017, publicado por la Superintendencia de Sociedades, entraron 28 compañías del sector de las telecomunicaciones, un mercado que registró un año de contrastes, sobre todo en el indicador de ganancias netas entre los operadores móviles. (Nonsoque, 2018)

Las 10 empresas en este negocio que consolidaron los mayores ingresos sumaron un total de \$28,17 billones. Las más importantes fueron Comcel (razón social bajo la que se mueve el negocio de telefonía móvil de Claro), UNE EPM Telecomunicaciones (Tigo), Movistar, Telmex (Claro TV), Colombia Móvil (Tigo), ETB, DirecTV, Huawei, ConexRed y Teleperformance. (Nonsoque, 2018)

Para 2016 el top de compañías de telecomunicaciones era el mismo, con excepción de Teleperformance, que ingresó en remplazo de Full carga. En dicho año, los ingresos conjuntos de las más importantes también coincidieron con la línea de \$28 billones. (Nonsoque, 2018)

En total, las empresas que operan en este sector y que entraron en este listado de ventas (obtenido de las cifras de las Supersociedades con la compilación que hace el diario La República de los reportes consolidados) superaron los \$32,83 billones en ingresos. (Nonsoque, 2018)

Brightstar fue la que más creció en ingresos operacionales, específicamente 50,89%, al facturar \$370.182 millones en 2017. La segunda en este ítem fue Orbitel, que, al totalizar ingresos por \$279.130 millones, presentó un incremento en sus de 45,8% frente a 2016. (Nonsoque, 2018)

Movilway fue la compañía, entre las del sector, que vio una variación negativa más fuerte en sus ingresos. Frente a 2016, esta red de venta de recarga electrónica vio una caída de 42,17% en sus ingresos, que cerraron el año pasado en \$152.584 millones. Fullcarga disminuyó su facturación en 29,38%, lo cual le implicó salir del top 10 de compañías del sector. (Nonsoque, 2018)

Líderes por ventas: Entre las líderes de este mercado, Claro, bajo la razón social de Comcel, se mantuvo como la más importante, al totalizar ingresos de \$8,12 billones. UNE EPM Telecomunicaciones se consolidó como la segunda de mayor fuerza, al cerrar con \$5,06 billones. El listado de las cinco más importantes lo completan Movistar, Telmex y Colombia Móvil, las cuales tuvieron ingresos de \$5,01 billones, \$3,41 billones y \$2,17 billones, respectivamente. (Nonsoque, 2018)

Lo anterior es corroborado en la siguiente figura expuesta por la Supersociedades en el diario La República emitido en el año 2018:

Figura 10. Las empresas de telecomunicaciones más destacadas

LAS EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES MÁS DESTACADAS						
Posición entre las 1.000 empresas		Cifras en millones	Ingresos operativos 2017	Utilidad neta 2017	Variación	
10	1		\$8.124.364	0,93%	-\$1.070.240	-226,89%
17	2		\$5.060.311	-1,66%	-\$40.267	-78,87%
19	3		\$5.010.018	2,84%	\$302.676	-188,69%
28	4		\$3.421.914	7,37%	\$314.451	40,59%
57	5		\$2.172.614	-6,55%	\$88.620	34,11%
78	6		\$1.509.770	1,03%	-\$150.644	-33,42%
130	7		\$1.029.344	5,08%	-\$47.424	-203,95%
199	8		\$673.169	-28,80%	\$2.000	-94,29%
203	9		\$658.722	7,93%	\$4.876	251,76%
258	10		\$516.325	32,93%	\$30.856	189,69%

Fuente: Supersociedades/Sondeo LR / Gráfico: LR-JG

Fuente: (La República, 2018, fig. 1)

De la figura 10, se evidencia la posición de la empresa **Movistar** la cual ocupa el puesto número 19 entre las 1000 empresas de telecomunicaciones más destacadas con unos ingresos operativos en el año 2017 por \$ 5.010.018 cifra expresada en millones. Además, se resalta su posición en el ranking al estar por encima de empresas como Telmex, Tigo, Etb, Directv, Huawei entre otras. (Nonsoque, 2018)

Por su parte, Marcelo Cataldo, presidente de TigoUne afirma que, *“parte de esto, se ha dado gracias a las eficiencias alcanzadas y a la captura de sinergias para enfocarnos en lo que nuestros clientes necesitan y ser cada vez más convergentes, lo que es fundamental en nuestra operación,”* (Nonsoque, 2018)

Sobre la operación del año 2017, Jorge Castellanos, presidente de ETB, comentó que tras los resultados obtenidos el año pasado, la estrategia de la compañía

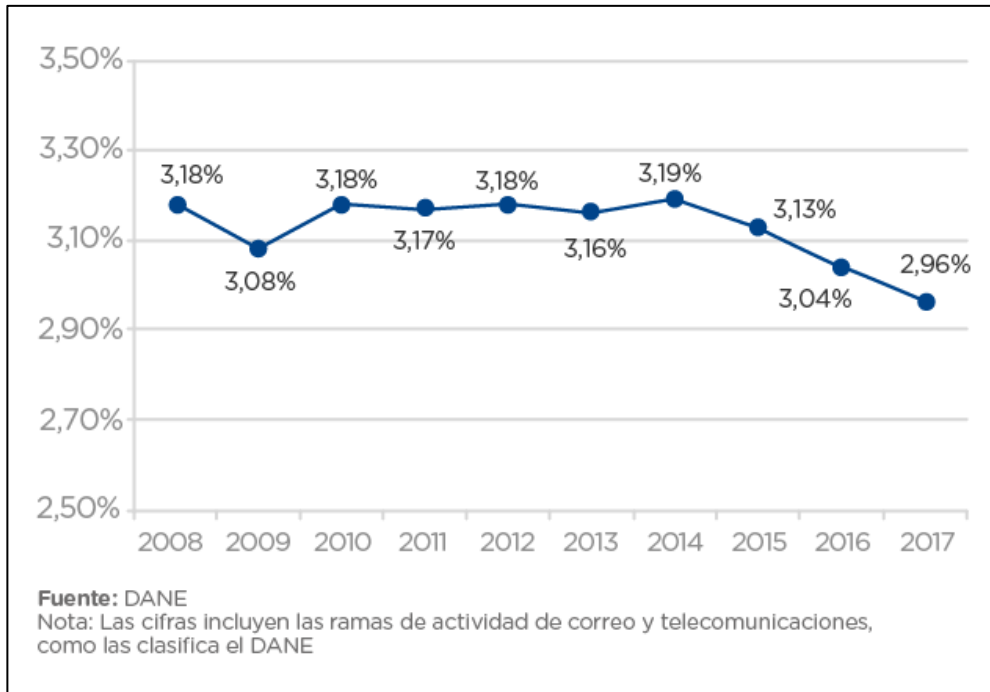
capitalina (de cara a 2018) tiene como columna vertebral la atención al cliente y la eficiencia en una estrategia para competir en el mercado, apoyándose en la excelencia del recurso humano que aseguran tener. (Nonsoque, 2018)

A pesar de consolidarse como la de mayor ingreso el año pasado, Comcel (Claro) fue la empresa que reportó una pérdida más alta, la cual fue equivalente a cerca de \$1,07 billones. EPM UNE Telecomunicaciones (Tigo), segunda en ingresos, registró pérdidas de \$40.267 millones. Entre las más importantes, ETB y DirecTV también cerraron el año con cuentas en negativo, alcanzando pérdidas de \$150.644 millones y \$47.424 millones, respectivamente. No obstante, Movistar y la razón social correspondiente a la línea de televisión de Claro (Telmex) sí tuvieron utilidades durante el mismo período. (Nonsoque, 2018)

- **Demanda.** El sector de telecomunicaciones en Colombia viene presentando variaciones y avances significativos gracias al creciente acceso a Internet (fijo y móvil), la necesidad de estar siempre conectados, el uso de las redes sociales como mecanismos de comunicación, la evolución de los servicios de video y televisión hacia el consumo de contenidos en línea, como Netflix, los cambios en la industria musical también encaminados al consumo en línea de servicios personalizados, como Spotify, y el auge y despliegue del Internet de las cosas (IoT por sus siglas en inglés), entre otros. (Roldán, 2018)

Sin embargo, el sector viene mostrando un declive en su participación porcentual en el PIB del país en los últimos tres años, según cifras del DANE como se evidencia en la siguiente gráfica:

Gráfica 1. Participación porcentual del sector telecomunicaciones en el PIB del país en los últimos diez años

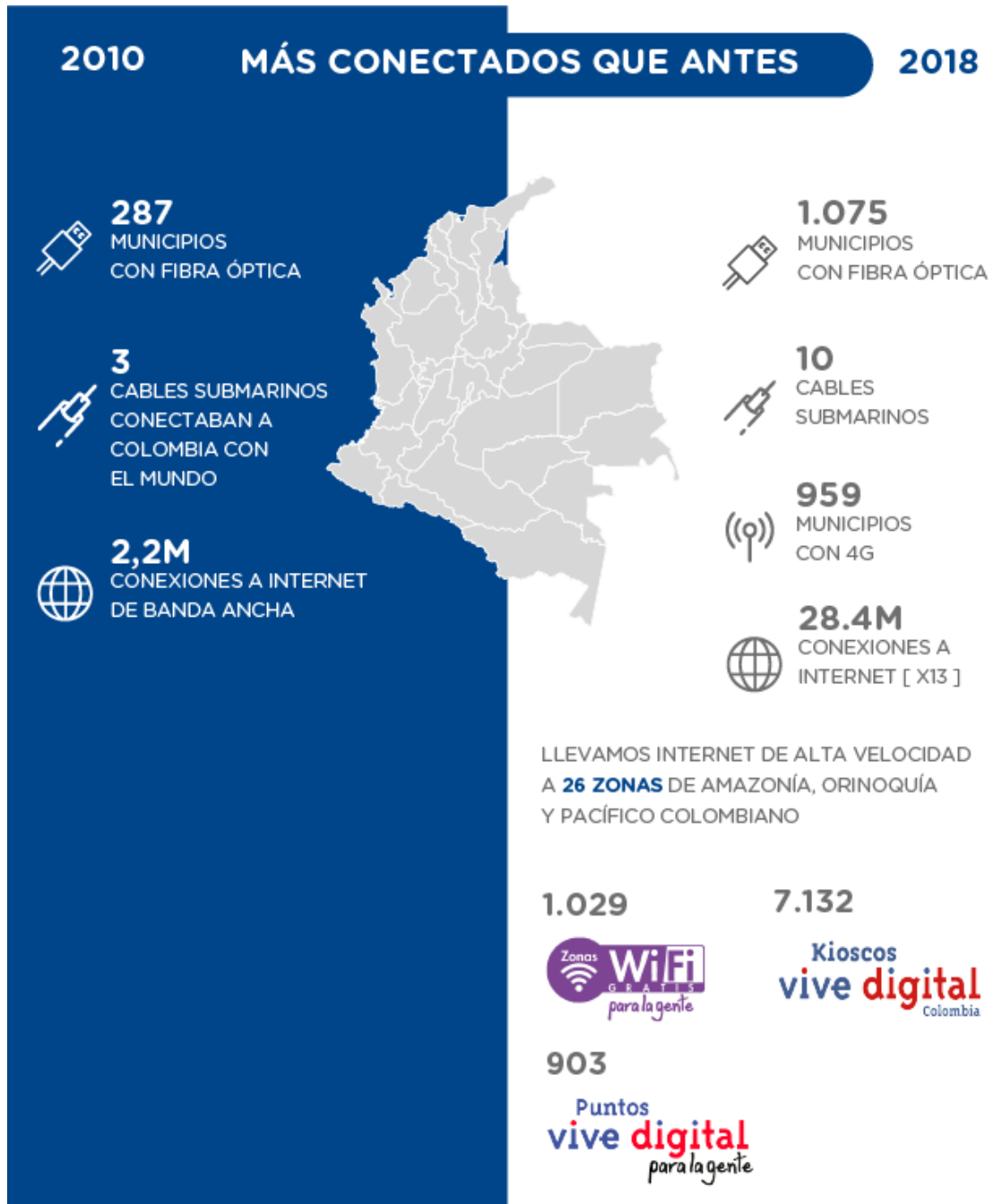


Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de estadística, 2018)

Y es que el sector en Colombia viene enfrentando los mismos retos que se presentan a nivel mundial: presión por reducción de ingresos (el mercado pide más por menos: más ancho de banda, más minutos, más canales, por el mismo o menor precio). Y aunque los costos de la tecnología son decrecientes, esa presión, sumada a la necesidad de hacer grandes inversiones para mejorar la calidad, el ancho de banda y la cobertura, tanto en las redes fijas como en las móviles, son una combinación que obliga a los operadores de telecomunicaciones a manejar adecuadamente un complejo balance entre calidad, precio, cobertura y crecimiento. (Roldan, 2018)

Aún con todo el panorama anterior, el aporte del sector al crecimiento y desarrollo del país es evidente, como lo muestran las cifras publicadas por el MINTIC en enero del año 2018:

Ecuación 1. Demanda del sector telecomunicaciones en Colombia año 2018



Fuente: (Roldan, 2018, fig. 1)

Sin embargo, el país enfrenta retos enormes en el sector, entre los cuales se destacan: el proceso de subasta y adjudicación de las licencias para uso del

espectro en la banda de 700MHz, la regulación convergente de los servicios de voz, datos y video, y la regulación y el desarrollo de políticas e infraestructura para la economía digital. A continuación, un breve detalle de cada uno de estos retos:

1. El espectro de 700mhz: Esta banda es considerada la “joya de la corona”, ya que al ser una de las bandas más bajas para la prestación de los servicios móviles de voz, datos y video, permite a los operadores hacer menores inversiones para ofrecer mayor cobertura y mejores servicios. Es una banda clave para la evolución a los servicios móviles de quinta generación (5G). (Roldán, 2018)

Al ser una banda del espectro clave, los entes reguladores y los gobiernos ven allí una gigantesca fuente de ingresos. El país se enfrenta entonces al reto de definir el precio base adecuado de la subasta, de manera que permita al gobierno recibir importantes recursos para el desarrollo del país en los próximos años, sin que ello imponga una restricción en términos de la cantidad de operadores con capacidad para participar en el proceso de subasta, y que de igual manera quienes sean adjudicatarios de las licencias puedan desarrollar sus planes de negocio e inversiones para ofrecer más y mejores servicios a precios razonables. (Roldán, 2018)

2. La regulación convergente: Si bien Colombia es uno de los países de la región con un marco regulatorio estable y moderno, es de los pocos en los que existe una entidad regulatoria separada para los servicios de televisión, situación razonable para el sector una década atrás, pero dada la evolución que ha tenido el servicio de televisión en los últimos años, hacia contenidos personalizados vía Internet, o a contenidos “Premium” en la televisión por cable, se hace necesario un replanteamiento del sector, empezando por los entes reguladores. (Roldán, 2018)

Al respecto, aunque se han presentado diversas propuestas para tener un único ente regulador del sector, hasta el momento ninguna ha sido aprobada, debido principalmente a la enorme cantidad de recursos que el gobierno nacional recibe por los ingresos de los servicios de TV de los distintos operadores, y que utiliza para

la promoción y el despliegue de la TV pública. Este es un reto que deberá abordar el gobierno, pues al haber ingresado a la OCDE, Colombia tiene asuntos y compromisos pendientes en este aspecto. (Roldán, 2018)

3. La economía digital: Colombia carece de indicadores de medición del grado de digitalización de la economía, lo que ha dificultado la adopción de políticas públicas y acciones encaminadas al desarrollo de la economía digital. En este sentido, desde las entidades de regulación del sector deben definirse un conjunto de indicadores, entre los que podrían incluirse algunos como el uso y el grado de adopción de las TICs por parte de las PYMEs, encaminados a la medición y seguimiento de la economía y del ecosistema digital, y que sirvan de soporte para la definición e implementación de políticas públicas. (Roldán, 2018)

En este aspecto, ya hay un avance desde el MINTIC, y se tienen esbozados planes incipientes para la economía digital, como lo presenta dicha entidad en un reporte publicado en enero del año 2018. (Roldán, 2018)

En resumen, el sector está necesitando de:

- Ajustes orientados a un ente regulador convergente y unificado para toda la industria.
- La definición del cronograma para la subasta de la banda de 700Mhz (que muy probablemente se resolverá en el cuatrienio 2018-2022).
- La definición de métricas para la economía digital y el desarrollo de la transformación digital en el país. (Roldán, 2018)

Todas estas definiciones seguramente se definirán en el gobierno actual, y deberán ser consistentes con otras políticas del gobierno nacional. Asuntos que tendrán una clara incidencia en la redefinición del rumbo del sector y de su competitividad. (Roldán, 2018)

Perspectiva a futuro del sector de telecomunicaciones en Colombia: Considerando la evolución tecnológica y las necesidades del mercado y de los

clientes, el futuro muestra un mundo completamente conectado, con necesidades de comunicaciones hombre – hombre, hombre – máquina y máquina – máquina (M2M por sus siglas en inglés), producto del auge en el Internet de las cosas. (Roldán, 2018)

Si bien lo anterior es una tendencia mundial, que quizás hoy se ve de una manera muy simple en los hogares con los “Smart TV” (televisores con conexión a Internet y con App incorporadas), la evolución hacia hogares completamente conectados (electrodomésticos, sistemas de seguridad, y sistemas de medición inteligente de los servicios de energía, agua y gas, entre otros), y hacia vehículos conectados (tanto en los servicios públicos como privados), es algo que va a transformar el sector y las vidas cotidianas de las personas. (Roldán, 2018)

En este sentido, los operadores de telecomunicaciones tendrán que desarrollar nuevos servicios, y buscar alianzas con diversas empresas y sectores, en múltiples líneas de negocio, para ofrecer la conectividad requerida, de acuerdo con las necesidades del mercado, entre las cuales se destacan:

Con empresas del sector de servicios públicos (energía, agua y gas), para disponer de la infraestructura necesaria para los sistemas de medición inteligente. (Roldán, 2018)

Con empresas del sector automotriz, para ofrecer servicios de conectividad en los vehículos (tanto a nivel empresarial, como personal). En Estados Unidos, ya General Motors (GM) y AT&T tienen una alianza para este tipo de servicios. (Roldán, 2018)

Con el sector bancario, para ofrecer servicios digitales, y facilitar aún más los trámites y transacciones en línea de clientes masivos y empresariales. (Roldán, 2018)

Con compañías de seguridad, para ofrecer sistemas de alarmas, protección de la propiedad privada y detección de intrusos. (Roldán, 2018)

Con los gobiernos locales, para el desarrollo de servicios hacia ciudades inteligentes (movilidad, seguridad, prevención y atención de desastres, etc.). (Roldán, 2018)

Con los gobiernos nacionales, para apoyar el desarrollo de iniciativas de gobierno en línea que permitan la reducción y simplificación de trámites a los ciudadanos. (Roldán, 2018)

Aparte de lo anterior, gran cantidad de servicios y aplicaciones como manejo de flotas de vehículos, gestión remota de puntos de venta, “vending machines” y refrigeradores con diversos productos para surtirlos de manera automática cuando se estén agotando, requerirán servicios de telecomunicaciones inalámbricos robustos y de amplia cobertura. (Roldán, 2018)

De nuevo, todas estas tendencias exigen grandes niveles de inversión para disponer de la infraestructura y la cobertura necesarias, y al mismo tiempo, para ofrecer altos estándares de calidad en la prestación de los servicios. (Roldán, 2018)

Finalmente, un aspecto no menos importante, es la garantía de la protección a la privacidad de los usuarios, y a la confidencialidad de la información que circula por las redes, asunto que recientemente llevó a la Unión Europea a poner en vigencia en Marzo de 2018 una nueva política para la regulación y protección de datos (GDPR por sus siglas en inglés). (Roldán, 2018)

2.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

2.3.1 Identificación de la estructura. Movistar en Colombia posee una estructura organizacional de orden jerárquico la cual se expone a continuación:

Figura 11. Estructura organizacional Movistar Colombia



Fuente: (Movistar Colombia, 2018)

Cuadro 2. Personal de la estructura organizacional Movistar Colombia

Presidente CEO	Fabián Hernández Ramírez
Directora de Relaciones Institucionales, Fundación y Regulación	Ángela Natalia Guerra Caicedo
Secretaria General	Martha Elena Ruíz Díaz Granados
Director de Auditoría	José Ignacio Gargallo
Directora de Finanzas y Control de Gestión	Elena Eloisa Maestre Tinao
Director de Comunicaciones	Germán Centeno
Gerente de Seguridad	Norberto Peláez
Director de Mercadeo	Camilo Aya
Director Comercial y Atención Clientes	Mariano Domecq
Directora de B2B	María Carolina Navarrete
Directora de Digitalización E2E y Operaciones Comerciales	María Teresa Mejía
Director de Estrategia y Mayoristas	Daniel López
Director de T.I. y STC	Roberto Puche
Director Proyecto Transformación	Francisco Beltrán
Director de Redes	Felipe Cucalón

Fuente: (Movistar Colombia, 2019)

2.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.4.1 Misión. “Brindar a través de nuestros productos y servicios en el sector de las telecomunicaciones la óptima satisfacción a nuestros distribuidores y clientes. Sustentados por una empresa económicamente prospera comprometida con el desarrollo de su personal y de la sociedad donde se ubica.” (Movistar colombia, s.f.)

2.4.2 Visión. “Situarnos como altos líderes en el mercado de telecomunicaciones, a través de nuestro producto, servicio, calidad e innovación. Teniendo como meta la satisfacción de nuestros clientes. Siempre guiados por una actitud ética y honesta. Nuestro personal es calificado y ha sido inculcado con la directriz de prestar servicios de alta calidad.” (Movistar colombia, s.f.)

2.4.3 Valores corporativos. “Los Valores corporativos de la empresa Movistar son:

1. Honestidad y Honradez: Actuamos con sinceridad hacia nosotros mismos, hacia nuestros compañeros, nuestros clientes y nuestros proveedores. Trabajamos con eficiencia y no desperdiciamos ni abusamos de los recursos de la empresa.

2. Confiabilidad: Damos a nuestros clientes y proveedores internos y externos, la seguridad de ser una empresa que brinda un servicio de calidad.

3. Responsabilidad: Cumplimos puntual, eficaz y eficientemente las tareas y obligaciones que se nos asignan respondiendo por nuestras acciones y asumiendo las consecuencias de éstas.

4. *Compromiso: Tenemos la firmeza y convicción para lograr los objetivos y metas organizacionales contribuyendo con nuestro trabajo y participando activamente en la toma de decisiones.*

5. *Lealtad: Amamos nuestro trabajo, nos identificamos con las metas y objetivos de la empresa y procuramos también la lealtad recíproca de nuestros clientes y proveedores, contribuyendo al desarrollo común.*

6. *Disponibilidad: Somos personas con espíritu de servicio hacia nuestros clientes, proveedores y compañeros de trabajo.*

7. *Solidaridad: Vivir un compromiso de beneficio y apoyo mutuo entre la empresa, su personal y la sociedad.*

8. *Equidad: Tratamos con igualdad de ánimo a todo el personal en una relación de pares, procuramos una justa remuneración y buscamos la constante superación de nuestros colaboradores para que tengan acceso a diversas oportunidades de desarrollo.*

9. *Calidad Humana: Reconocemos la dignidad y valor de cada compañero y respetamos las diferencias de credo, género, discapacidad y clase social de nuestra gente.*

10. *Ética: Actuar conforme al sentido del deber ser, con fundamento en los valores universales del Hombre, procurarla en todos los ámbitos de la empresa, buscar de manera habitual la verdad, la honradez y la congruencia.*

11. *Participación: Fomentar la Integración de equipos de trabajo para el desarrollo óptimo del talento de todo el personal como un elemento fundamental de la competitividad de Global red.” (Movistar colombia, s.f.)*

2.4.4 Imagen corporativa. La empresa Movistar tiene un logo símbolo representado en color azul.

Imagen 1. Logo Empresa Movistar Colombia



Fuente: (Movistar Colombia, 2019)

El logotipo de Movistar es ahora aún más simple, después de haberse deshecho del volumen y degradado que mostraba hasta 2018 y adaptándose a las tendencias de diseño gráfico. Un paso hacia el frente en la identidad de marca que sigue la línea de desarrollo y adaptación al entorno digital, y con la intención de afrontar la entrada al panorama de las marcas globales e icónicas, como ha explicado la propia compañía.

El cambio de 'imagen' para Movistar, una nueva identidad con un logotipo más sencillo, está enmarcado de forma paralela a la campaña institucional Galaxia, estrenada recientemente. Esta nueva identidad se estrenó encarando una campaña en España, aunque llegó también a Colombia, Argentina y Centroamérica, además de otros mercados en los que opera la compañía durante el primer trimestre del año 2018. Bajo el logotipo, se deshace de volumen y degradado, Movistar hace referencia a los servicios convergentes con banda ancha fija y móvil, además de televisión y otros servicios complementarios.

Con esta nueva imagen, según los directivos de Movistar, se simboliza el color azul y la 'M' mantiene su forma en un fondo color blanco. Estos cambios, explican, están planteados para el mundo digital y 'alineado con las grandes marcas globales que marcan el paso de este nuevo ecosistema'. Se pretenden simbolizar la simplicidad, flexibilidad, coherencia y emoción.

2.4.5 Portafolio de productos ofrecidos por la empresa. En Colombia, Movistar opera con diversos servicios para tres tipos de clientes como se manifiesta a continuación:

- **Grandes Clientes:**
- Soluciones empresariales
- Soluciones digitales especializadas
- Móvil
- Internet
- Telefonía fija

- **Negocios:**
- Soluciones integrales
- Televisión
- Soluciones móviles
- Soluciones fijas
- Internet

- **Personas:**
- Productos para el hogar
- Televisión
- Móvil
- Telefonía fija
- Internet para el hogar

2.4.6 Componente estratégico.

- **Política de Responsabilidad Social Empresarial**

El entorno en el que Movistar desarrolla su actividad se ha transformado significativamente en el último ejercicio, movido por dos tendencias fundamentales:

una creciente inestabilidad y una búsqueda y exigencia de la sostenibilidad a largo plazo.

De esta manera, la inestabilidad es consustancial a momentos que constituyen y prefiguran un cambio de era, como el que estamos inmersos. Esto se refleja especialmente en dos dimensiones. A nivel político, en 2018, se han experimentado y acelerado vaivenes desde todas las partes del planeta, muchos de los cuales, como el Brexit, siguen sin tener desenlaces o consecuencias claras. En el plano económico, se ha experimentado una gran volatilidad, encabezada por las principales empresas tecnológicas que han empezado a sufrir el cuestionamiento de modelos de negocio hasta ahora considerados sólidos.

Todo ello está teniendo importantes consecuencias a nivel social. En 2018, se incrementó la desconfianza entre ciudadanos y empresas, afectando de forma notable la percepción y expectativas que las personas tienen acerca de los retos y avances tecnológicos. Aparece una preocupación creciente por el nivel y modo de uso de la tecnología, en aras de una mayor cautela y una creciente exigencia de responsabilidad, tanto en su gestión como en el impacto generado.

Así ha ocurrido, por ejemplo, con cuestiones clave como la privacidad personal, el uso de los datos como herramienta de gestión y decisión a nivel masivo o efectos e incertidumbres asociadas a la digitalización, como el bienestar digital o las posibles consecuencias sobre el empleo y las relaciones sociales.

El **World Economic Forum** ha etiquetado este contexto con el término “Globalización 4.0” e incluye en este concepto una serie de equilibrios pendientes de ser resueltos adecuadamente:

- Crecimiento económico vs preservación del planeta.
- Ciudadanía global vs patriotismo.
- Trabajo de personas vs máquinas.
- Tecnología para vs contra las personas.

- Crecimiento económico vs reducción de desigualdades / erradicación de la pobreza.
- Competencia vs colaboración internacional.

La solución a estas cuestiones es una prioridad que exige una orientación real hacia la sostenibilidad de todos los agentes sociales, desde gobiernos y autoridades regulatorias, hasta los principales inversores mundiales, en la convicción de que la sostenibilidad es una condición necesaria para conseguir la prosperidad, eficiencia y rentabilidad en el medio plazo.

En este sentido, abordar esos retos conlleva, asimismo, un amplio abanico de oportunidades de crecimiento para la sociedad, en todos sus ámbitos. La combinación de la sostenibilidad con la última tecnología es crucial y es ahí donde Movistar juega ya un papel especial que es cada vez más relevante. Así, la Compañía, por su posición como habilitador de todos los servicios digitales, por su historia, por su implicación social y económica en todos los países en los que opera, se halla en una posición clave para contribuir de forma sustancial al desarrollo sostenible. Una contribución que, de la que hace parte ya hace casi 100 años, y que se articula, fundamentalmente, en torno a tres líneas de actuación:

- Proporcionar a las personas el poder de la conectividad.
- Optimizar las capacidades para un futuro digital sostenible.
- Asegurar la máxima responsabilidad en todas las actuaciones.

Alineados con lo anterior, Movistar ha adoptado un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) ISO 14001 elegido para asegurar la protección del medioambiente. Durante 2018 continua mejorando su SGA y actualmente tiene certificado el 99,4% de sus operadoras, bajo los nuevos requisitos de la versión 2015 de este estándar.

Además, cuenta con un completo abanico de normas, que incorporan la perspectiva de ciclo de vida, con lo que incorpora también los aspectos de su cadena de valor y de forma especial involucra a sus proveedores en la gestión ambiental.

Disponer de un SGA certificado, le ha permitido asegurar el correcto control y cumplimiento de la legislación ambiental aplicable en cada operación, siendo el modelo preventivo de cumplimiento asociado al proceso global de cumplimiento de la Compañía.

Según el **Informe de Gestión Consolidado de Movistar** emitido en el año 2018, la empresa no había sido objeto de ninguna sanción relevante en materia ambiental hasta dicha fecha. Por su parte, mantiene la certificación de los Sistemas de Gestión de la Energía (ISO 50.001) en las operaciones de España y Alemania (en torno al 40% de sus ingresos) y trabaja para extenderlo a otras operaciones, consiguiendo que la eficiencia de su red siga mejorando de forma continua.

Sin embargo, actualmente algunas operaciones llevadas a cabo por Movistar en Colombia específicamente en la ciudad de Cali, poseen falencias en las políticas de gestión documental adoptadas, ya que los procesos realizados en el área de atención al cliente son considerados de alto impacto para el medio ambiente utilizar formatos físicos que conllevan a consumir elevadas cantidades de papel, aspecto contraproducente para el Sistema de Gestión Ambiental adoptado.

Considerando lo expuesto, se da inicio al diagnóstico situacional de la empresa Movistar para conocer e identificar los factores internos y externos que afectan y/o benefician directamente a la empresa.

2.5 FACTORES CLAVE DE ÉXITO (ENTORNO)

2.5.1 Matriz POAM (perfil de oportunidades y amenazas en el medio). A continuación, se desarrolla la matriz POAM para la empresa Movistar la cual permite observar diversas variables del sector de telecomunicaciones al que hace parte la compañía en pro de analizar, evaluar y calificar las amenazas y oportunidades existentes en este. Cabe destacar que, las perspectivas evaluadas son de tipo económico, político, social, tecnológico, competitivo y geográfico como se refleja en el cuadro expuesto a continuación:

Cuadro 3. Matriz POAM

DIAGNOSTICO EXTERNO POAM MOVISTAR COLOMBIA										
Factores		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
ECONÓMICOS										
1	TLC USA – Colombia	X						X		
2	Otros Acuerdos Internacionales	X						X		
3	Ley de mercado de valores	X						X		
4	Ley de modernización	X						X		
5	Renegociación de la deuda externa			X				X		
6	Proceso de integración andina	X						X		
7	Ley de preferencias arancelarias	X						X		
8	Política cambiaria						X	X		
9	Inflación				X			X		
10	La política laboral (Reforma)				X			X		
11	Dependencia de los precios de la gasolina						X	X		
12	No renegociación de la deuda externa						X	X		
13	Creación de nuevos impuestos				X			X		
14	Expectativas del crecimiento real del PIB	X						X		
15	Aumento en demanda del sector telecomunicaciones	X						X		
16	Política fiscal			X				X		
POLÍTICOS										

DIAGNOSTICO EXTERNO POAM MOVISTAR COLOMBIA										
Factores		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Política del País		X					X		
2	Unión de los partidos políticos			X				X		
3	Incremento del gasto público		X					X		
4	Renovación clase dirigente		X					X		
5	Falta de credibilidad en algunas instituciones del estado						X	X		
6	Ley general de archivos				X			X		
7	Inversión en infraestructura vial	X						X		
SOCIALES										
1	Paz social	X						X		
2	Discriminación racial						X	X		
3	Sistema de seguridad social del País				X			X		
4	Estructura socio-económica del País				X			X		
5	Posible desaparición de la clase media				X			X		
6	Proyectos innovadores con impacto social	X						X		
7	Aumento a la inversión en seguridad del País	X						X		
8	Incremento en el índice de desempleo del sector				X			X		
9	Incremento en el índice delincinencial				X			X		
10	Crisis de valores en la sociedad				X			X		
11	Incoherencia en los medios de comunicación del País						X	X		
12	Debilidad estructural en el sistema educativo del País					X		X		
13	Política salarial del País				X			X		
14	Incremento de migración a las grandes ciudades				X			X		
15	Conformismo de la sociedad con las situaciones dadas				X			X		

Fuente: Elaboración propia

(Continuación) Cuadro 3. Matriz POAM

DIAGNOSTICO EXTERNO POAM MOVISTAR COLOMBIA										
Factores		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
	TECNOLÓGICOS	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Telecomunicaciones del Sector	X						X		
2	Aceptabilidad de productos con alto contenido tecnológico en la sociedad	X						X		
3	Automatización de procesos como medio para optimizar el uso del tiempo en el sector	X						X		
4	Facilidad de acceso a la tecnología en el sector	X						X		
5	Globalización de la información	X						X		
6	Comunicaciones deficientes en el sector				X			X		
7	Resistencia a cambios tecnológicos en el sector				X			X		
	COMPETITIVOS	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Desregulación del sector de telecomunicaciones				X			X		
2	Alianzas estratégicas en el Sector	X						X		
3	Formación de conglomerados				X			X		
4	Desarrollo de la banca de inversiones	X						X		
5	Internacionalización del negocio de telecomunicaciones.	X						X		
6	Rotación de talento humano en el Sector				X			X		
7	Nuevos competidores en el Sector				X			X		
	GEOGRÁFICOS	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Dificultad de transporte (aéreo-terrestre)				X			X		
2	Infraestructura marítima		X					X		

Fuente: Elaboración propia

- **Análisis POAM**

Referente a la matriz POAM expuesta, se destacan las oportunidades para la empresa Movistar las cuales esta relacionadas con la Ley de Modernización del Sector TIC, en la cual se pretende hacer de Colombia un país más atractivo a la inversión, reactivar la industria del sector TIC -que ha venido desacelerándose-, y generar empleo de calidad. De esta manera, se podrá llevar tecnología a todos los rincones del país, especialmente a las zonas rurales más apartadas del territorio nacional.

Asimismo, este es un proyecto de ley que impacta positivamente a todos los colombianos y empresas prestadoras de servicios de telecomunicaciones las cuales juegan un rol importante como proveedores para llegar a todas las regiones mejorando la conectividad.

Cabe resaltar que el ámbito político es reconocido como una amenaza de alto impacto para la empresa y compete a todo lo relacionado con la **Ley General de Archivos 594 del 2000** desde la cual se rigen varias leyes, decretos y normas que establecen la forma correcta de ejecutar las tareas dentro de las empresas, todo en pro de la transparencia, la organización y el uso óptimo de la información.

2.6 IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA

2.6.1 Matriz PCI (Perfil de la Capacidad Institucional)

Seguidamente, se presenta la matriz del Perfil de la Capacidad Institucional o PCI de la empresa Movistar. Mediante esta se evalúan los factores internos de la organización clasificados como debilidades o fortalezas y se califican según el impacto que genere en la operación asignándole un nivel de alto, medio y bajo.

Cuadro 4. Matriz PCI (Perfil de Capacidad Institucional)

DIAGNOSTICO INTERNO PCI - EMPRESA MOVISTAR COLOMBIA										
Factores	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN
	Alt o	Medi o	Baj o	Alt o	Medi o	Baj o	Alt o	Medi o	Baj o	
CAPACIDAD DIRECTIVA										
1. Imagen Corporativa	X						X			Movistar desde su llegada a Colombia en el año 2004 se ha caracterizado por brindar servicios de telecomunicaciones de calidad a sus clientes para fortalecer su imagen en el mercado.
2. Relación personal directivo con los clientes	X						X			Los directivos han construido una estrecha relación con sus clientes desde la apertura del mercado en Colombia y otros países para mejorar día a día su experiencia.
3. Uso de planes estratégicos - Análisis estratégico	X						X			Movistar cuenta con un plan estratégico para lograr sus metas y propósitos organizacionales, actualmente su dirección es descentralizada y las estrategias están encaminadas en el relacionamiento con sus grupos de interés.
4. Evaluación y pronóstico del medio	X						X			Movistar realiza un análisis y/o proyección del sector telecomunicaciones y por ende prevé lo que sucederá con los elementos del mercado y el conjunto de condiciones que en este se dan.
5. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	X						X			Es una compañía que al poseer un posicionamiento en el sector y un servicio de calidad, puede actuar frente a las condiciones del entorno, cumpliendo con las necesidades de sus clientes y mitigando el nivel de competencia del sector.
6. Flexibilidad de la estructura organizacional		X					X			Movistar es una empresa con un gobierno corporativo establecido, sin embargo está abierta al cambio en pro de delegar y mejorar continuamente sus procesos.
7. Comunicación y control gerencial	X						X			El personal de Movistar cuenta con canales directos y óptimos de comunicación y de interacción constante entre ellos, lo que evita distorsión de la información o alteración de procesos por ausencia de esta.
8. Orientación empresarial		X					X			Movistar cuenta con un servicio integral que se complementa con un acompañamiento postventa para garantizar la experiencia del cliente.
9. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa	X						X			Movistar está implicado en el bienestar social de todos los países donde opera. En ese aspecto, definió estrategias para

DIAGNOSTICO INTERNO PCI - EMPRESA MOVISTAR COLOMBIA										
Factores	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
										fomentar una cultura de bienestar con iniciativas en todos los niveles de la organización. Además, cuenta con un programa de Bienestar Corporativo Feel Good que busca generar un impacto positivo en el bienestar y la motivación de los empleados.
10. Habilidad para responder a la tecnología cambiante	X						X			Movistar dispone de un Modelo de Gestión de Riesgos basado en la experiencia, las mejores prácticas y las recomendaciones de Buen Gobierno Corporativo para que los responsables de la Compañía, en su ámbito de actuación, realicen una oportuna identificación, evaluación, respuesta y seguimiento de los principales riesgos. Para la redacción del mismo, se han tenido en cuenta las mejores prácticas descritas en los distintos estándares internacionales en materia de gestión de riesgos, como son "COSO ERM <i>Enterprise Risk Management</i> " y la "norma ISO 31000 <i>Gestión de riesgos principios y directrices</i> ".
11. Habilidad para manejar la inflación	X						X			Movistar maneja un margen de utilidad para sus servicios óptimo por lo que posee la habilidad para manejar la inflación y sostenerse ante una variación significativa, no obstante esta representa una amenaza en el entorno para toda organización.
12. Agresividad para enfrentar la competencia	X						X			Pese al alto nivel de competencia en el sector de telecomunicaciones en Colombia, Movistar se encuentra y se siente preparado para enfrentarla, pues con la calidad de los servicios brindados han logrado fidelizar a los clientes y liderar el mercado por debajo de compañías como Claro y UNE EPM Telecomunicaciones.
13. Sistemas de gestión y control	X						X			Movistar cuenta con un Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) certificado bajo la norma OHSAS 18001 desde el año 2015. La Política de Seguridad y Salud en el Trabajo fija el norte del

DIAGNOSTICO INTERNO PCI - EMPRESA MOVISTAR COLOMBIA										
Factores	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN
	Alt o	Medi o	Baj o	Alt o	Medi o	Baj o	Alt o	Medi o	Baj o	
										sistema de Gestión sobre este tema (SG-SST). En ella se describe como foco principal el cuidado de la salud de los(as) colaboradores(as) a través de la prevención de lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de su labor. Así mismo, tiene como objetivo la prevención y la promoción de la salud, mejorando las condiciones físicas, locativas y mentales.
14. Sistemas de toma de decisiones					X		X			Movistar ha postergado por un largo periodo, la adopción de un Sistema de Gestión Documental, siendo esta variable una debilidad para la empresa.
15. Sistema de coordinación						X	X			Actualmente, Movistar controla las actividades de sus colaboradores, sin embargo, existen falencias en el control de los procesos de gestión documental realizados por el área de atención al cliente por lo cual es indispensable realizar seguimiento a esta actividad y proponer un plan de mejora.
16. Evaluación de gestión						X	X			Movistar lleva a cabo periódicamente un proceso sistemático que permite valorar la gestión de los colaboradores, no obstante hay procesos que no siempre son retroalimentados y carecen de planes de mejoramiento entre ellos se identifica la gestión documental llevada a cabo por el área de atención al cliente.

Fuente: Elaboración propia

(Continuación) Cuadro 4. Matriz PCI (Perfil de Capacidad Institucional)

DIAGNOSTICO INTERNO PCI - EMPRESA MOVISTAR COLOMBIA										
Factores	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
CAPACIDAD COMPETITIVA										
1. Fuerza de producto y calidad	X						X			Movistar ofrece a sus clientes servicios con altos estándares de calidad asegurándoles mayor cobertura, capacidad de sus planes y calidad en la red.
2. Lealtad y satisfacción del cliente	X						X			Movistar posee el 50% de las líneas celulares de clientes empresariales de Colombia y la facturación de sus clientes B2B representa cerca del 40% del PIB de Colombia. Esto ha permitido ser reconocidos como empresa líder en Internet de las Cosas, según Frost & Sullivan.
3. Participación del mercado		X					X			Movistar ocupa el puesto número 19 entre las 1000 empresas de telecomunicaciones más destacadas con unos ingresos operativos en el año 2017 por \$ 5.010.018 cifra expresada en millones. Además, se resalta su posición en el ranking al estar por encima de empresas como Telmex, Tigo, Etb, Directv, Huawei entre otras. No obstante, empresas como Claro y Une poseen el liderazgo en el sector de telecomunicaciones en Colombia.
4. Bajos costos de distribución y ventas	X						X			Movistar durante el 2018 se presentó un crecimiento en los ingresos de 6.8% respecto del año anterior, finalizando el ejercicio en COP 5.264.546 millones. Así mismo, se presentó un crecimiento del +6,7% en la base de clientes, con lo cual se alcanzaron 18,6 millones de clientes. Principalmente por el crecimiento en los accesos de valor, la actualización de tarifas en la operación fija y móvil en julio de 2018, el beneficio neto en la venta de torres e inmuebles.
5. Inversión en I&D de nuevos productos	X						X			En 2018 Movistar se fortaleció la Escuela de Proveedores con la implementación del Programa de Negocios Competitivos para Pymes. Graduó a las primeras 10 empresas a nivel mundial en el Programa del <i>Global Reporting Initiative (GRI)</i> , organización internacional independiente comprometida con el desarrollo sostenible que brinda uno de los principales estándares

DIAGNOSTICO INTERNO PCI - EMPRESA MOVISTAR COLOMBIA										
Factores	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
										internacionales para el reporte de aspectos económicos, ambientales y sociales de una organización, Estándares GRI.
6. Grandes barreras en entrada de productos	X							X		Dado que, Movistar cuenta con procesos estandarizados y un portafolio de servicios amplio, las barreras en entrada de servicios de telecomunicaciones en Colombia se considera baja, por lo que se considera esta variable una fortaleza.
7. Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos		X							X	Movistar es consciente de la importancia de su cadena de suministro, tanto por la presencia internacional como por el impacto y volumen que supone en las cifras de negocio. Por este motivo, fomenta, establece y mantiene elevados niveles de exigencia de responsabilidad con respecto a los proveedores, promoviendo entre éstos el cumplimiento no solo de estándares de calidad de producto y/o servicio, sino también de estándares éticos, sociales, medioambientales y de privacidad. Precisamente, previo a establecer una relación comercial con el proveedor, éste debe aceptar los lineamientos de la Política de Sostenibilidad en la Cadena de Suministro.
8. Administración de clientes		X							X	Actualmente, el 68% de las corporaciones de Colombia son clientes de Movistar , el 50% de las líneas celulares de clientes empresariales de Colombia usan sus datos.
9. Programas post-venta		X							X	La filosofía de Posventa ocupa un rol fundamental en la política de Movistar , que centra sus objetivos en la satisfacción del cliente.
10. Publicidad		X							X	Movistar enfoca su estrategia publicitaria a grupos de interés a través de Redes Sociales, medios impresos, publicidad BTL ATL y participación en ferias y eventos de diversas índoles en pro de promover sus servicios de telecomunicaciones.

Fuente: Elaboración propia

(Continuación) Cuadro 4. Matriz PCI (Perfil de Capacidad Institucional)

DIAGNOSTICO INTERNO PCI - EMPRESA MOVISTAR COLOMBIA												
Factores	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo			
CAPACIDAD FINANCIERA												
1. Acceso a capital cuando se requiera	X							X				<p>Los accionistas de Movistar confían en el potencial que tiene la empresa como motor de progreso en el país.</p> <p>En 2018 los accionistas de Movistar decidieron capitalizarla con 6,45 billones de pesos.</p> <p>En conformidad con su política de liquidez, Movistar tenía cubiertos los vencimientos brutos de deuda por encima de los próximos 12 meses con la caja y líneas de crédito disponibles a 31 de diciembre de 2018.</p>
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento			X					X				<p>A 31 de diciembre de 2018, Movistar contaba con líneas de crédito disponibles y comprometidas con diferentes entidades de crédito por un importe aproximado de 12.219 millones de euros (de los cuáles 11.887 millones de euros tenían un vencimiento superior a 12 meses).</p>
3. Rentabilidad, retorno de la inversión	X							X				<p>Durante el 2018, Movistar presentó un crecimiento en los ingresos de 6.8% respecto del año anterior, finalizando el ejercicio en COP 5.264.546 millones. Así mismo, se presentó un crecimiento del +6,7% en la base de clientes, con lo cual se alcanzaron 18,6 millones de clientes. Principalmente por el crecimiento en los accesos de valor, la actualización de tarifas en la operación fija y móvil en julio de 2018, el beneficio neto en la venta de torres e inmuebles.</p>
4. Liquidez, disponibilidad de fondos para implementación del Sistema de Gestión Documental.		X						X				<p>La liquidez podría verse afectada si las condiciones de mercado dificultaran la renovación de las líneas de crédito no dispuestas, el 2,7% de las cuales, a 31 de diciembre de 2018, tenían establecido su vencimiento inicial para antes del 31 de diciembre de 2019. Sin embargo, la empresa posee disponibilidad para invertir en nuevos proyectos para el mejoramiento de los procesos internos.</p>
5. Comunicación y control gerencial	X							X				<p>Movistar en cumplimiento de lo establecido en los numerales 2.5 y 5.2 del Código de Buen Gobierno Corporativo realizó la publicación de dos ediciones del Boletín al Accionista, en las cuales se comunicaron los principales resultados financieros, operativos y de mercado a 31 de diciembre de 2017 y a 30 de septiembre de 2018. Adicionalmente, se comunicaron otros asuntos como el Nuevo Manifiesto Digital de Telefónica, la implementación del <i>call center</i> accesible a las personas en situación de discapacidad, la Medición de Transparencia Empresarial (MTE) en la cual la Compañía quedó en un riesgo bajo de corrupción, y los diferentes rankings y mediciones de los</p>

DIAGNOSTICO INTERNO PCI - EMPRESA MOVISTAR COLOMBIA										
Factores	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
										que hizo parte la Empresa relacionados con buenas prácticas en sostenibilidad y gobierno corporativo.
6. Habilidad para competir con precios	X						X			Movistar cuenta con una estrategia de precios similar al propuesto por los competidores, sin embargo la calidad de sus productos permite que dicha variable sea omitida por sus clientes.
7. Sistema contable - presupuestal	X						X			El sistema contable actual de Movistar se caracteriza por llevar un registro que establece el objetivo comercial presupuestado y que permite reconocer contablemente, los hechos económicos relacionados con la ejecución del presupuesto aprobado, de acuerdo con las definiciones y procedimientos vigentes en materia presupuestaria.
8. Gestión de recuperación de cartera	X						X			Movistar cuenta en la actualidad con un proceso de seguimiento de la evolución de la cartera, y evaluación de sus resultados o performance.
9. Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda	X						X			Dadas las utilidades de Movistar , este cuenta en la actualidad con una capacidad para satisfacer la demanda de manera óptima.
10. Estabilidad de costos	X						X			Movistar cerró el 2018 con un OIBDA (rentabilidad en las actividades comerciales continuas) de COP \$1,79 billones, creciendo el 15.7% interanualmente. El OIBDA acelera su crecimiento que refleja el esfuerzo operacional, control efectivo de costos y la propuesta de valor diferenciada a los clientes.
CAPACIDAD TECNOLÓGICA										
1. Habilidad técnica y de manufactura	X						X			Dada la tecnificación de los procesos ejecutados en la empresa Movistar , esta cuenta con personal especializado en cada labor, por lo que se considera una fortaleza.
2. Capacidad de innovación	X						X			Movistar está convencida de que un ecosistema digital dinámico beneficia tanto a la empresa como a las sociedades donde opera, al permitir ofrecer soluciones y servicios nuevos e innovadores que mejoren y conecten las vidas de sus clientes. Es por esto que en 2018 continúa trabajando por fortalecer la innovación y el emprendimiento en el sector digital, tanto internamente como en el ecosistema emprendedor.
3. Nivel de tecnología utilizado en los servicios.	X						X			Movistar vive la diversidad como un elemento competitivo que le permite acercarse a una sociedad diversa y cambiante, y por eso es importante que sus equipos reflejen la diversidad de las sociedades en las que opera. Además, la diversidad fomenta la empatía y la innovación, y como tal genera valor para la compañía e impacta de forma positiva en sus resultados.
4. Fuerza de patentes y procesos	X						X			La fuerza de patentes y procesos se considera una fortaleza. Movistar durante 2018 registró 22 nuevas solicitudes de patente, de las cuales 19 son solicitudes europeas, una española (todas ellas a través de la Oficina Española de Patentes y Marcas) y dos solicitudes chilenas.

DIAGNOSTICO INTERNO PCI - EMPRESA MOVISTAR COLOMBIA										
Factores	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
										En 2018, Movistar también ha registrado 3 nuevos diseños industriales en la EUIPO (Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea).
5. Efectividad de la producción y programas de entrega	X							X		La efectividad de la producción y programas de entrega es vital en el proceso de producción de Movistar por lo que se considera una fortaleza.
6. Valor agregado al servicio	X							X		Movistar diseñó e implementó en el 2018 herramientas informativas en el <i>front</i> que permiten solución en primer nivel. Implementó 100% de cierres controlados en <i>call center</i> y televentas, incluyendo venta de servicios de valor agregado. Rediseño de esquemas de comisiones, bonificaciones y penalizaciones a terceros, que garantizan la calidad de las televentas y ventas cruzadas.
7. Nivel tecnológico de la gestión documental	X							X		El nivel tecnológico de la gestión documental del área de atención al cliente es una debilidad representativa para la empresa Movistar , debido a la carencia de un sistema que optimice los procesos de solicitudes de afiliación, contrato de aceptación, recopilación de información, actualización de datos entre otros llevados a cabo por dicha área.
9. Aplicación de tecnología de computadores	X							X		En Movistar se utilizan computadoras y software de alta tecnología para almacenar, proteger y procesar la información.
10. Nivel de coordinación e integración con otras áreas		X						X		La estructura organizacional jerárquica con la que cuenta actualmente Movistar , les brinda la oportunidad a los socios, directivos, gerentes y administradores de lograr la coordinación de los elementos que conforman la organización.
CAPACIDAD MEDIO AMBIENTE FÍSICO										
1. Ambiente físico seguro (ergonómico)					X			X		Actualmente, la empresa Movistar cuenta con un ambiente físico seguro, sin embargo posee un archivo de documentos extenso aspecto que se considera una debilidad para la organización.
2. Orden y limpieza de las áreas de trabajo					X			X		Movistar cuenta en sus oficinas de trabajo con un orden adecuado en términos de limpieza, sin embargo el exceso de documentación tramitada diariamente ha conllevado a que dicho orden se vea afectado.

DIAGNOSTICO INTERNO PCI - EMPRESA MOVISTAR COLOMBIA												
Factores	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo			
3. Espacio de almacenamiento para la documentación						X	X					Movistar posee un exceso de documentación física tramitada diariamente aspecto que ha afectado directamente el espacio de las oficinas de trabajo.
4. Ventilación apropiada	X						X					La ventilación en las oficinas de trabajo y puntos de venta de Movistar es óptima.
5. Estado y conservación de los documentos físicos					X		X					Movistar a corto plazo incurrirá en el deterioro de solicitudes de afiliación, contrato de aceptación, recopilación de información, actualización de datos, toma de huellas físicas, peticiones, quejas, reclamos y solicitudes (PQRS).
6. Iluminación en las zonas de almacenamiento	X						X					Movistar cuenta con una iluminación en las zonas de almacenamiento de documentación adecuada.

Fuente: Elaboración propia

(Continuación) Cuadro 4. Matriz PCI (Perfil de capacidad interna)

DIAGNOSTICO INTERNO PCI - EMPRESA MOVISTAR COLOMBIA												
Factores	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo			
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO												
1. Nivel académico del talento humano	X								X			Dentro del personal asignado en las áreas existentes en Movistar se cuenta con estudios universitarios que van desde el nivel técnico, pasando por el tecnológico, pregrado y maestría.
2. Experiencia técnica	X								X			En Movistar se cuenta con el conocimiento para realizar cada labor, además se cuenta con las habilidades adquiridas por medio de la práctica

DIAGNOSTICO INTERNO PCI - EMPRESA MOVISTAR COLOMBIA										
Factores	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
										y programas de capacitación.
3. Estabilidad	X							X		En Movistar se respeta el derecho que tiene el trabajador de conservar su trabajo mientras no incurra en alguna de las causales de despido establecidas por la ley.
4. Rotación				X				X		En Movistar el nivel de rotación es alto. En 2018 Movistar tuvo un índice de rotación del 16,30%
5. Ausentismo	X							X		El nivel de ausentismo es bajo debido al empoderamiento por las labores ejecutadas por cada colaborador.
6. Pertenencia	X							X		En Movistar los colaboradores están convencidos que la empresa brinda beneficios. Por ello, estos realmente trabajan en sinergia con el propósito de cumplir las metas de la empresa.
7. Motivación	X							X		El talento humano se encuentra en un buen nivel de motivación, ya que se les proporciona un ambiente laboral adecuado y se promueve la iniciativa, creatividad, se tiene en cuenta sus opiniones, se involucra al personal en las decisiones de la empresa, existe retroalimentación.
8. Nivel de remuneración	X							X		En Movistar se estipulan pagos justos y los salarios sobrepasan el salario mínimo mensual legal vigente.

DIAGNOSTICO INTERNO PCI - EMPRESA MOVISTAR COLOMBIA										
Factores	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
9. Accidentalidad	X						X			<p>El nivel de accidentalidad es bajo en Movistar debido al Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) certificado bajo la norma OHSAS 18001 con el que cuenta la empresa desde el año 2015.</p> <p>La Política de Seguridad y Salud en el Trabajo fija el norte del sistema de Gestión sobre este tema (SG-SST). En ella se describe como foco principal el cuidado de la salud de los(as) colaboradores(as) a través de la prevención de lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de su labor.</p> <p>Así mismo, tiene como objetivo la prevención y la promoción de la salud, mejorando las condiciones físicas, locativas y mentales.</p>
10. Retiros	X						X			<p>En Movistar no se presentan despidos ni renuncias por parte de su recurso humano, lo que ubica a la empresa en un plano de estabilidad y le evita gastos en tiempo y dinero en procesos de reclutamiento de personal.</p>
11. Capacitación y desarrollo del personal	X						X			<p>Movistar, a través de cursos virtuales capacita y socializa a todos (as) los colaboradores (as) de la Compañía, con el objetivo de fortalecer la capacidad interna y brindar herramientas para sensibilizar y facilitar la comprensión de los conceptos</p>

DIAGNOSTICO INTERNO PCI - EMPRESA MOVISTAR COLOMBIA										
Factores	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
										básicos en Derechos Humanos y la incidencia en la labor diaria.

Fuente: Elaboración propia

- **Análisis PCI**

Mediante la matriz PCI presentada, se evidencian diversas debilidades que posee la empresa en la actualidad, estas se enfocan en el Medio Ambiente Físico el cual posee un deterioro producto de un archivo de documentos físicos extenso, aspecto que conlleva a reproceso e inconformidades en el personal.

Otro aspecto considerado una debilidad en Movistar es el exceso de documentación tramitada diariamente lo que ha conllevado a que el orden de las oficinas de atención se vea afectado.

Asimismo, Movistar posee un exceso de documentación física tramitada diariamente aspecto que ha limitado el espacio de las oficinas de trabajo.

Además, se prevé que Movistar a corto plazo incurrirá en el deterioro de solicitudes de afiliación, contrato de aceptación, recopilación de información, actualización de datos, toma de huellas físicas, peticiones, quejas, reclamos y solicitudes (PQRS) a causa del almacenamiento de formatos de manera inadecuada.

En cuanto a la variable de Capacidad de Talento Humano, en Movistar el nivel de rotación es alto y en 2018 la empresa tuvo un índice de rotación del 16,30% aspecto considerado una debilidad.

2.7 MATRIZ DOFA

La matriz DOFA permite visualizar el estado actual de Movistar tanto interna como externamente, con los resultados evidenciados a partir de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, se establecen las estrategias de mejoramiento apropiadas para mejorar la gestion documental del área de atención al cliente de la empresa Movistar ubicada en Santiago de Cali.

Cuadro 5. Estrategias Matriz DOFA

MATRIZ DOFA MOVISTAR COLOMBIA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Imagen Corporativa	D1. Evaluación de gestión
	F2. Agresividad para enfrentar la competencia	D2. Sistema de coordinación
	F3. Fuerza de producto y calidad	D3. Ambiente físico seguro (ergonómico)
	F4. Lealtad y satisfacción del cliente	D4. Orden y limpieza de las áreas de trabajo
	F5. Flexibilidad de la estructura organizacional	D5. Espacio de almacenamiento para la documentación.
	F6. Liquidez, disponibilidad de fondos para implementación del Sistema de Gestión Documental.	D6. Estado y conservación de los documentos físicos.
	F7. Capacidad de innovación	D7. Rotación.
	F8. Capacitación y desarrollo del personal	
	F9. Motivación	
OPORTUNIDADES	FO	DO
O1. TLC USA – Colombia	F1O4: Ampliar la cobertura de mercado aprovechando la imagen corporativa de la empresa.	D5O4: Implementar un Software de gestión documental para optimizar el espacio de almacenamiento de la documentación y mejorar la experiencia de los clientes.
O2. Ley de preferencias arancelarias		
O3. Expectativas del crecimiento real del PIB		
O4. Aumento en demanda del sector telecomunicaciones.	F3O8: Promover la automatización de los procesos aprovechando la fuerza de producto y calidad.	D1O7: Desarrollar un programa de Auditoría y Control de la Gestión Documental de Movistar
O5. Paz social		

O6. Aumento a la inversión en seguridad del País		aprovechando el fortalecimiento de las telecomunicaciones en el sector.
O7. Telecomunicaciones del Sector	F7O10: Potenciar la capacidad de innovación aprovechando la Ley de Modernización del sector Tics.	
O8. Automatización de procesos como medio para optimizar el uso del tiempo en el sector.		
O9. Desarrollo de la banca de inversiones		
O10. Ley de Modernización		
AMENAZAS	FA	DA
A1. Política salarial del País	F6A8: Utilizar la liquidez y disponibilidad de fondos para la implementación del sistema de gestión documental en pro de evitar sanciones emitidas en la Ley General de Archivos.	D7A6: Formular un plan estratégico para aumentar la productividad y reducir los altos niveles de rotación de talento humano en el Sector.
A2. Creación de nuevos impuestos		
A3. Incremento en el índice de desempleo del sector		
A4. Comunicaciones deficientes en el sector	F2A7: Potenciar la agresividad para enfrentar la competencia para mitigar la amenaza de entrada de nuevos competidores en el Sector.	D2A9: Fortalecer los sistemas de coordinación en la empresa para mitigar el impacto de las variaciones de la inflación.
A5. Resistencia a cambios tecnológicos en el sector		
A6. Rotación de talento humano en el Sector		
A7. Nuevos competidores en el Sector	F1A7: Aprovechar la imagen corporativa para reducir el impacto del ingreso de nuevos competidores en el Sector.	D7A8: Diseñar un programa de capacitaciones en gestión documental en pro de disminuir la rotación del personal y evitar sanciones emitidas en la Ley General de Archivos.
A8. Ley general de archivos		
A9. Inflación		

Fuente: Elaboración propia

- **Análisis DOFA**

Con el análisis de la matriz DOFA, se pudo determinar la necesidad de implementar un software de gestión documental para optimizar el espacio de almacenamiento de la documentación y mejorar la experiencia de los clientes, desarrollar un programa de Auditoría y Control de la Gestión Documental de Movistar aprovechando el fortalecimiento de las telecomunicaciones en el sector y diseñar un programa de capacitaciones en gestión documental en pro de disminuir la rotación del personal y evitar sanciones emitidas en la Ley General de Archivos.

Con el diagnóstico realizado durante el desarrollo del presente proyecto, se evidenciaron diversas falencias en la gestión documental del área de atención al cliente de la empresa Movistar ubicada en Santiago de Cali, y a partir de estas, presentar la matriz de impacto en la que se definen las estrategias a implementar.

- **Matriz de impacto**

Cuadro 6. Matriz de impacto

MATRIZ DE IMPACTO MOVISTAR COLOMBIA					
#	ESTRATEGIA	IMPACTO			JUSTIFICACIÓN
		ALTO	MEDIO	BAJO	
1	Implementar un Software de gestión documental para optimizar el espacio de almacenamiento de la documentación y mejorar la experiencia de los clientes.	X			Actualmente, Movistar carece de la sistematización de los documentos que transitan por el área de atención al cliente, aspecto por el cual se considera necesario adquirir un software que permita el manejo, gestión, conservación y publicación de diversos formatos y archivos en pro de mejorar la experiencia de los clientes y optimizar el tiempo laboral de los colaboradores.

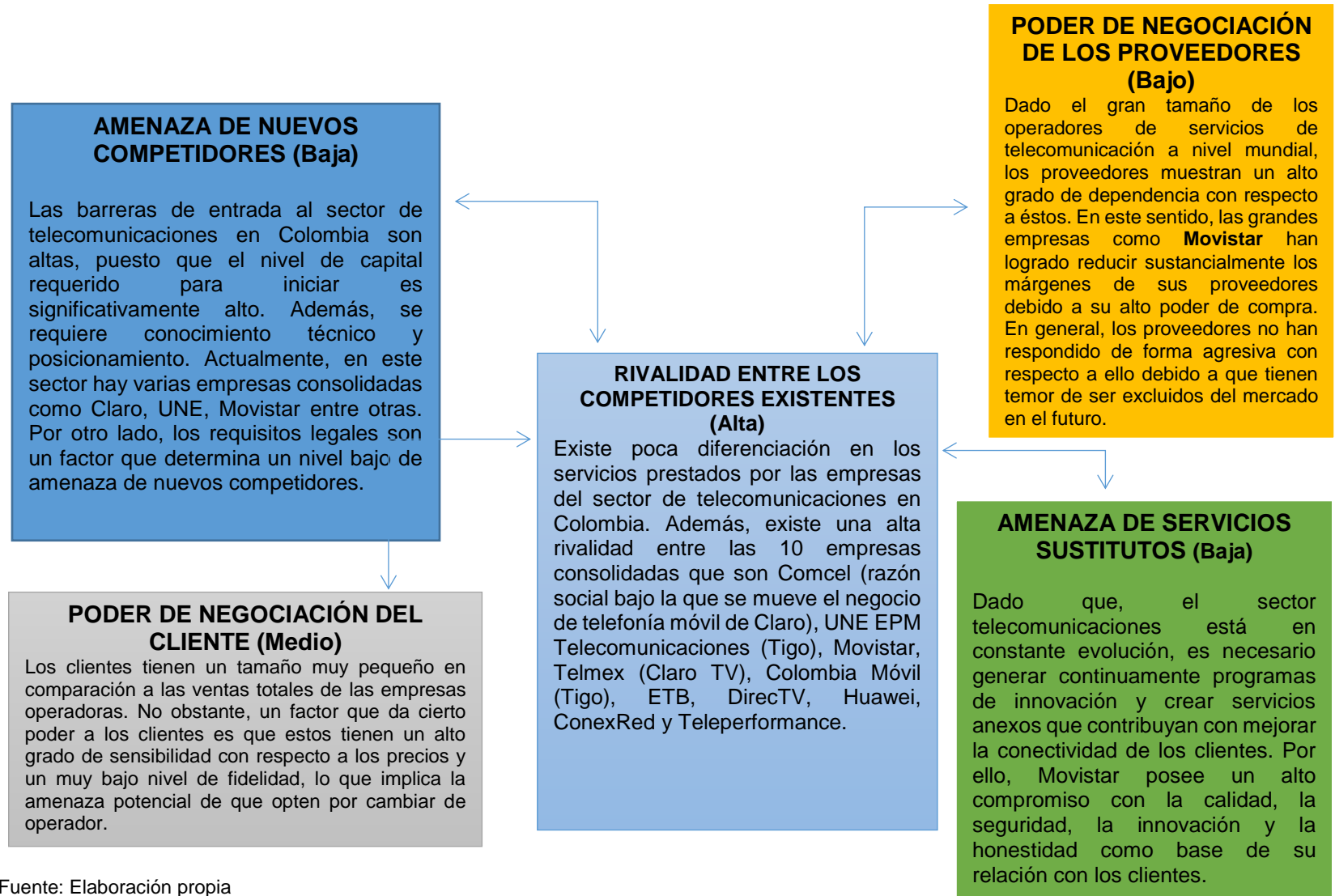
MATRIZ DE IMPACTO MOVISTAR COLOMBIA					
#	ESTRATEGIA	IMPACTO			JUSTIFICACIÓN
		ALTO	MEDIO	BAJO	
2	Diseñar un programa de capacitaciones en gestión documental.		X		<p>Capacitar a los colaboradores responsables de la administración de la documentación de la empresa, a través de jornadas de capacitación, directrices, procesos y procedimientos contemplados y establecidos en el Programa de Gestión Documental, con el fin de lograr una cultura sostenible de organización de archivos, de la conservación y preservación de documentación, así como apoyar la buena administración de la empresa.</p> <p>A su vez, disminuir la rotación del personal y evitar sanciones emitidas en la Ley General de Archivos.</p>
3	Desarrollar un programa de Auditoría y Control de la Gestión Documental de Movistar.	X			<p>A fin de llevar a cabo el cumplimiento de las tareas planteadas en el sistema de gestión documental, es necesario desarrollar un programa de Auditoría y Control de la Gestión para evaluar al personal y mejorar continuamente los procesos de almacenamiento y digitalización de la información.</p>

Fuente: Elaboración propia

2.8 ANÁLISIS COMPETITIVO DE MICHAEL PORTER

A continuación, se precisan las 5 fuerzas de Porter:

Figura 12. Cinco fuerzas de Porter de Movistar



Fuente: Elaboración propia

3 FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN

- **¿QUÉ ES UN MODELO DE SOLUCIÓN?**

Un modelo de solución se enfoca en ayudar a enfrentar y solucionar dificultades existentes en una organización, a partir de diferentes decisiones certeras. En este sentido, los aspectos fundamentados para proponer e implementar la propuesta de mejoramiento en la gestión documental del área de atención al cliente de la empresa Movistar ubicada en Santiago de Cali son los siguientes:

Figura 13. Elementos de modelo de solución



Fuente: Elaboración propia

- **¿QUÉ ES UN PROGRAMA?**

“El término programa hace referencia a un plan o proyecto organizado de las distintas actividades que se irá a realizar. La expresión palabra es de origen latín “programma” que a su vez tiene su origen en un vocablo griego.” (Significados, 2018, párr. 1).

Considerando lo expuesto, los programas incluidos en esta propuesta están basados en entregar una solución a la problemática en la gestión documental del área de atención al cliente de la empresa Movistar ubicada en Santiago de Cali, la cual ocasiona pérdidas de tiempo, baja productividad, altos costos por concepto de

papelería y una percepción del cliente deteriorado debido a los reprocesos en los que se incurre.

A partir de lo anterior, se presentan las siguientes actividades diseñadas en este documento con el propósito de reducir y optimizar los tiempos estimados para llevar a cabo procesos de solicitudes de afiliación, contratos de aceptación, recopilación de información, actualización de datos, toma de huellas físicas, peticiones, quejas, reclamos y solicitudes (PQRS), así mismo, contribuye al mejoramiento continuo de la empresa:

ACTIVIDAD 1.

Nombre de la actividad: Implementar un Software de gestión documental para optimizar el espacio de almacenamiento de la documentación y mejorar la experiencia de los clientes.

Objetivo: Mayor productividad, eficacia y eficiencia en la búsqueda y recuperación de documentos, acceso rápido y seguro a la información reduciendo los tiempos de búsqueda de información y por consiguiente de respuesta. Ahorro de costos, ahorro de tiempo, mejorar la experiencia de los clientes y aumentar las utilidades de la empresa.

ACTIVIDAD 2.

Nombre de la actividad: Diseñar un programa de capacitaciones en gestión documental en pro de disminuir la rotación del personal y evitar sanciones emitidas en la Ley General de Archivos.

Objetivo: Fomentar la cultura archivística en los colaboradores en pro de garantizar la preservación de la documentación manipulada y la mejora continua de los procesos internos.

ACTIVIDAD 3.

Nombre de la actividad: Desarrollar un programa de Auditoría y Control de la Gestión Documental de Movistar aprovechando el fortalecimiento de las telecomunicaciones en el sector.

Objetivo: Centralizar la información y controlar la operación, aspectos que permitirán darle uso racional y adecuado a los archivos.

- **¿QUÉ ES UN PLAN?**

Nuestro plan de acción ésta alineado de la siguiente manera:

- Elaborar un diagnóstico situacional interno y externo óptimo que permita observar la problemática existente en la gestion documental del área de atencion al cliente de la empresa Movistar ubicada en la ciudad de Santiago de Cali.
- Definir las estrategias que mitiguen las problemáticas identificadas en la gestion documental del área de atencion al cliente de la empresa Movistar ubicada en la ciudad de Santiago de Cali.
- Realizar una evaluación económica para establecer la viabilidad en el uso de la propuesta de optimización de la gestion documental del área de atencion al cliente de la empresa Movistar ubicada en la ciudad de Santiago de Cali.

- **¿QUÉ ES UNA PROPUESTA?**

La propuesta es incorporar un software que le permita al área de atención al cliente optimizar los servicios a la hora que el cliente se dirija a nuestras sedes de Movistar en Santiago de Cali. Al igual que desarrollar un plan de auditoría y control para la gestión documental.

- **¿QUÉ ES UN PROYECTO?**

El término proyecto hace referencia a la planificación o concreción de un conjunto de acciones que se van a llevar a cabo para conseguir un fin determinado, unos objetivos concretos. Existen diferentes tipos o clasificaciones de proyectos, entre los que se pueden destacar los de tipo productivo o empresarial, que buscan unos beneficios económicos, y los de tipo público o social, que lo que pretenden es mejorar la calidad de vida de las personas. Independientemente del tipo de proyecto, todos tienen una característica común, y es que buscan dar respuesta a una necesidad (económica, social, personal...). Por eso es necesario analizar y reflexionar sobre las necesidades planteadas y las posibles soluciones que se pueden dar.

En este sentido, es válido señalar que esta propuesta va encaminada al mejoramiento de la gestión documental del área de atención al cliente de la empresa Movistar ubicada en Santiago de Cali, tiene como propósito dar respuesta a una necesidad de tipo organizacional que conlleva al logro de beneficios económicos, sociales y corporativos como la mejora de la percepción de los clientes frente a la compañía.

3.1 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Después de organizar las actividades a desarrollar dentro de la propuesta, se procede a realizar la formulación de las estrategias. Este grupo de iniciativas permiten que se desarrollen los objetivos propuestos a través de una serie de la planeación y organización de los recursos definidos.

A continuación, se despliega el plan de acción establecido.

Cuadro 7. Plan de acción Movistar

PLAN DE ACCIÓN				
FACTOR	Falencias en la gestión documental del área de atención al cliente de la empresa Movistar ubicada en Santiago de Cali.			
OBJETIVO	Implementar un sistema de gestión documental para la empresa Movistar ubicada en Santiago de Cali.			
HALLAZGOS	OBJETIVO	ACCIONES ESPECIFICAS A REALIZAR	META	INDICADOR
1. Tardanza en los procesos de solicitudes de afiliación, contrato de aceptación, recopilación de información, actualización de datos, toma de huellas físicas, peticiones, quejas, reclamos y solicitudes (PQRS) llevados a cabo por el área de atención al cliente de la empresa Movistar.	- Optimizar la búsqueda de documentos, dar rápida respuesta a los usuarios, disminuir el riesgo de documentos mal archivados, reducción y simplificación de trabajo para el personal de archivo.	- Implementar un Software de gestión documental para optimizar el espacio de almacenamiento o de la documentación y mejorar la experiencia de los clientes.	- Mayor productividad, eficacia y eficiencia en la búsqueda y recuperación de documentos, acceso rápido y seguro a la información reduciendo los tiempos de búsqueda de información y por consiguiente de respuesta. Ahorro de costos, ahorro de tiempo, mejorar la experiencia de los clientes y aumentar las utilidades de la empresa.	- Número de solicitudes ingresadas / tiempo de respuesta.

<p>2. Altos niveles de rotación del personal aspecto que disminuye el nivel de productividad.</p> <p>3. Incumplimiento de normas y regulaciones específicas.</p>	<p>- Fomentar la cultura archivística en los colaboradores en pro de garantizar la preservación de la documentación manipulada y la mejora continua de los procesos internos.</p>	<p>- Diseñar un programa de capacitaciones en gestión documental en pro de disminuir la rotación del personal y evitar sanciones emitidas en la Ley General de Archivos.</p>	<p>- Optimización de recursos usados en temas de gestión documental y por ende, menor impacto sobre el medioambiente</p>	<p>- Solicitudes ingresadas / Horas empleadas.</p>
<p>4. Carencia de sistemas de coordinación, control y evaluación de la gestión documental de la empresa.</p>	<p>- Dinamizar el proceso de sistematización de la gestión documental.</p>	<p>- Desarrollar un programa de Auditoría y Control de la Gestión Documental de Movistar aprovechando el fortalecimiento de las telecomunicaciones en el sector.</p>	<p>- Incremento de los estándares de seguridad en el manejo de documentos.</p>	<p>- Formularios para el seguimiento y cuantificación de la gestión.</p>

Fuente: Elaboración propia

(Continuación) Cuadro 7. Plan de acción

PERIODO DE EJECUCIÓN		RESPONSABLE	RECURSOS				PRESUPUESTO
INICIO	FINAL		HUMANOS	MATERIAL	EQUIPO	FINANCIERO	\$
01 de Junio de 2020	01 de Julio de 2020	Gerente de Compras.	N/A	N/A	Computador , wacom para firmas con pantalla lcd , Estructura de Red WAN, Software	Incluido en el plan de inversión	\$17'436.990

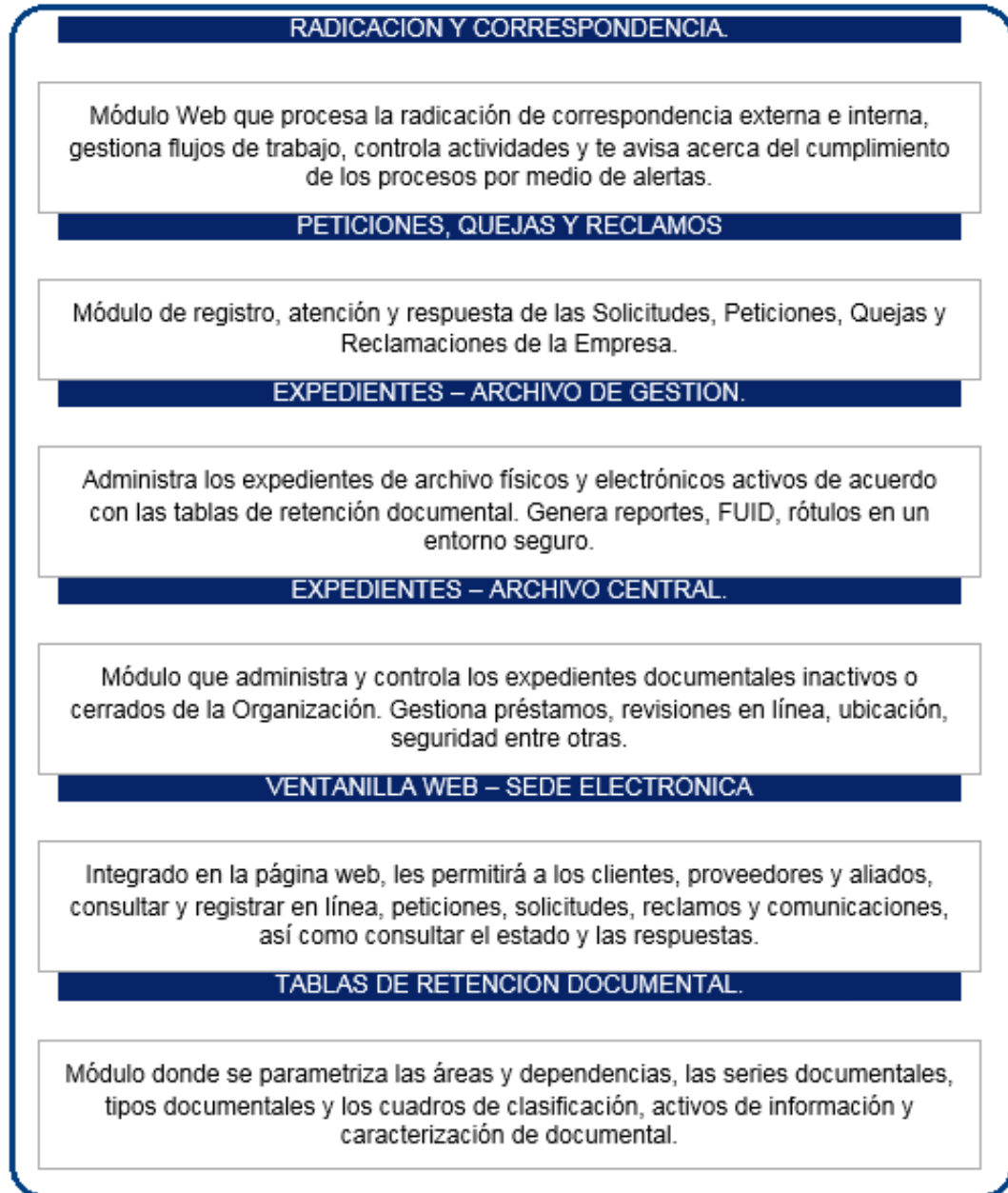
					ATHENTO Gestión Documental Licenciado		
16 de Julio de 2020	16 de Diciembre de 2020	Gerente zona.	Consultor externo	Impleme ntos de oficina	N/A	Incluido en el plan de inversión (Activos no deprecia bles) Nómina	\$217.800 \$7.200.000
16 de Julio de 2020	16 de Julio de 2021	Gerente zona.	Auditor externo	Impleme ntos de oficina	N/A	Incluido en el plan de inversión (Activos fijos) Nómina	\$1.394.800 \$18.600.000
COSTO TOTAL							\$44.849.590

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente, se presentan los módulos del sistema de gestión documental propuesto en el plan de mejoramiento:

- **Módulos del Sistema De Gestión Documental ATHENTO**

Figura 14. Módulos del Sistema De Gestión Documental ATHENTO



Fuente: (Athento, 2019, fig. 1)

Cabe destacar que, durante las jornadas de capacitación se realizarán las siguientes actividades:

Cuadro 8. Capacitaciones presenciales

PROGRAMA DE CAPACITACIONES					
Intensidad horaria	Número de sesiones	Conformación de grupos	Cantidad de personas	Responsable	Objetivos
Fase 1. ATHENTO Y GESTIÓN DOCUMENTAL					"- Capacitar sobre los tipos de trámites que se manejan a través de la herramienta ATHENTO. - Interpretar los conceptos básicos y ciclo vital de los documentos. - Interpretar el Programa de Gestión Documental, su incidencia en las Organizaciones y los procedimientos de producción, recepción, distribución, trámite, organización, consulta y disposición final de los documentos.
2 horas	10	Talento humano	15 personas máximo	Consultor Externo	
Fase 2. GESTIÓN DOCUMENTAL: ARCHIVOS FÍSICOS Y DIGITALES					- Identificar las agrupaciones documentales, teniendo en cuenta la estructura orgánico-funcional: Fondo, sección, Subsección, Serie, sub serie documental. - Identificar la importancia de la organización de los documentos como único camino para conformar estructuras de información consultables oportunamente en el tiempo. - Motivar al personal directamente encargado de la gestión documental exponiendo las ventajas del (SGD)
2 horas	6	Talento humano	15 personas máximo	Consultor Externo	
FECHA INICIO 16 de Julio de 2020	FECHA FIN 16 de Diciembre de 2020	TOTAL HORAS 32 Horas	PRESUPUESTO (\$) \$7.200.000		

Fuente: Elaboración propia

Para el desarrollo del proyecto es necesario contar con un (1) profesional:

Cuadro 9. Talento humano y perfil

CARGO	PERFIL	CANTIDAD
Profesional Especializado	Ingeniero de Sistemas con especialización en el manejo de la Gestión documental. Capacitación en liderazgo para grupos de alto rendimiento.	1

Fuente: Elaboración propia

Materiales:

1. Video Beam.
2. Computador.
3. Tablero.
4. Marcadores borrables
5. Borrador para tablero.
6. Lapiceros y pegamentos.
8. Materiales didácticos, papel bond y posticks para ejercicios.
10. Formato de asistencia.
11. Sistema de Gestión Documental ATHENTO.

3.2 SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICIÓN DE GESTIÓN

Considerando la importancia de implementar un sistema de seguimiento y medición para controlar, evaluar y retroalimentar la gestión documental llevada a cabo por el área de atención al cliente de la empresa Movistar, se llevará a cabo mensualmente


un registro riguroso por parte de un auditor externo, el cual se encargará de llevar dicha tarea y de verificar el cumplimiento de esta estrategia.

Así mismo se medirá y se verificará periódicamente los resultados obtenidos en el Sistema de Gestión Documental, con la finalidad de observar el cumplimiento de las metas establecidas e identificar posibles falencias presentadas en el plan y proponer reestructuraciones necesarias para el mejoramiento continuo y ajuste del grupo laboral.

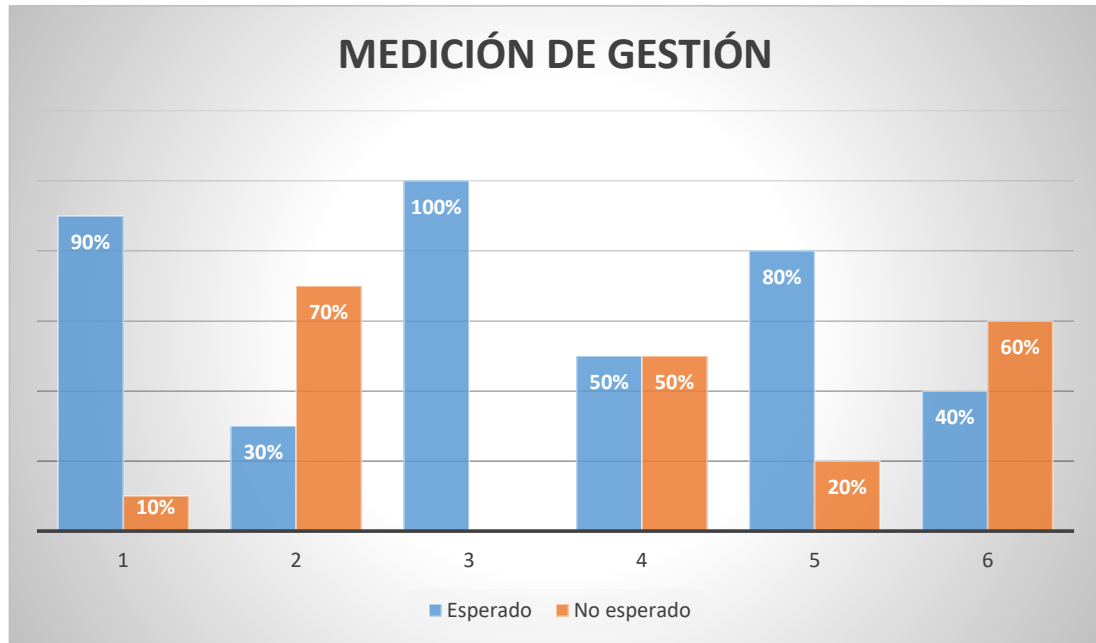
El diseño del sistema de seguimiento y de la verificación de la gestión ofrece el control de los procesos y de las metas establecidas. Adicionalmente revela los resultados acordados a cada indicador y lo pactado para el cumplimiento de las metas, además, permite indagar las falencias de los colaboradores frente a la propuesta.

Previamente se presenta el diseño del sistema de seguimiento y medición de la propuesta.

Cuadro 10. Diseño de un sistema de seguimiento y medición de gestión

		SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LA GESTIÓN DOCUMENTAL DEL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE EMPRESA MOVISTAR COLOMBIA		CODIGO DE REGISTRO 01	
Proceso:		Fecha:			
No.	Indicador evaluado	Esperado	No esperado	Resultado	
				Cumplido	
1	¿El manejo de la información es adecuado y oportuno para los clientes internos y externos?	90%	10%	x	
2	¿Tiene motivación, interés, compromiso y preocupación para llevar a cabo sus funciones de manera óptima?	30%	70%		
3	¿Planea objetivos y metas a corto y mediano plazo en su labor diaria?	100%	0%	x	
4	¿Reconoce, mejora y controla los problemas y dificultades que se presentan en el área de trabajo?	50%	50%		
5	¿Realiza ajustes y cambios necesarios para superar los problemas que se presentan?	80%	20%	x	
6	¿Toma decisiones oportunas en el tiempo que se debe concluir una labor para colaborar en pro de otros requerimientos externos?	40%	60%		
Porcentaje esperado 100%		Resultados de la evaluación			
		Eficaz :			No Eficaz: X
OBSERVACIONES					
El colaborador NO supera la meta trazada para dar cumplimiento a los objetivos planteados en el Sistema de Gestión Documental por parte de la Dirección					
PLAN DE MEJORA					
No.	Descripción de la acción de mejora	Responsable	Fecha:		
1	Programación de actividades de mejoramiento y capacitaciones.	Director y Auxiliar Gestión Documental	Junio 16 del 2020		
Realizó medición		Nombres y Apellidos:	Cargo	Fecha:	Firma:

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

4 PROYECCIONES, EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

4.1 INVERSIÓN INICIAL EN PESOS

Tabla 1. Inversión inicial en pesos

INVERSIÓN EN PESOS - PROPUESTA DE MEJORAMIENTO GESTIÓN DOCUMENTAL EMPRESA MOVISTAR COLOMBIA			
ITEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
ACTIVOS FIJOS			
MUEBLES Y ENSERES			
Escritorio con Cajonera Blanco Asenti	1	599.900	599.900
Archivador 2 Cajones 65x48x46,5cm Olmo Moduart	1	284.900	284.900
Divisiones Para Oficina Tapizadas de 3 x 3	1	510.000	510.000
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			1.394.800
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES			
Computador Escritorio HP - 24-f002 - 23.8" Pulgadas - Disco Duro 1Tb - Negro	1	1.249.000	1.249.000
Epson Workforce Es-400 Escáner Documentos Color Doble Cara	1	1.387.990	1.387.990
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES			2.636.990
TOTAL ACTIVOS FIJOS			4.031.790
ACTIVOS DIFERIDOS			
ACTIVOS NO DEPRECIABLES			
TOTAL ACTIVOS NO DEPRECIABLES			217.800
ACTIVOS INTANGIBLES			
Software ATHENTO Gestión Documental Licenciado	1	14.800.000	14.800.000
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES			14.800.000
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS			15.017.800
CAPITAL DE TRABAJO			
Gastos de administracion	1	1.182.741	1.182.741
Nominas	1	4.040.686	4.040.686
Inventario	1	0	0
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO			5.223.427
TOTAL INVERSIÓN			24.273.017
% DE INVERSION A FINANCIAR			50,00%
INVERSION A FINANCIAR			12.136.508
MESES A DIFERIR			12
VALOR A DIFERIR POR MES			1.251.483

Fuente: Elaboración propia

4.2 DEPRECIACIÓN

Tabla 2. Depreciación

DEPRECIACIÓN EN PESOS - PROPUESTA DE MEJORAMIENTO GESTIÓN DOCUMENTAL EMPRESA MOVISTAR COLOMBIA							
ITEM	AÑOS	DEPRECIACIÓN MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MUEBLES Y ENSERES	5	23.247	278.960	278.960	278.960	278.960	278.960
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	5	68.933	827.198	827.198	827.198	827.198	827.198
TOTAL		92.180	1.106.158	1.106.158	1.106.158	1.106.158	1.106.158
MESES AÑOS	12						

Fuente: Elaboración propia

4.3 ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL SIN FINANCIACIÓN EN PESOS

Tabla 3. Estado de la situación financiera inicial sin financiación en pesos

ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA SIN FINANCIACIÓN EN PESOS - PROPUESTA DE MEJORAMIENTO GESTIÓN DOCUMENTAL EMPRESA MOVISTAR COLOMBIA	
ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
Caja-Bancos	5.223.427
Cuentas por Cobrar	0
Inventarios	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	5.223.427
ACTIVOS NO CORRIENTES	
MUEBLES Y ENSERES	1.394.800
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	2.636.990
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	4.031.790
ACTIVOS DIFERIDOS	
Diferidos	15.017.800
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	15.017.800
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	19.049.590
TOTAL ACTIVOS	24.273.017
PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	
Cuentas por Pagar	0
Cesantias	0
Intereses a la Cesantia por pagar	0
Impuesto de Renta por Pagar	0
IVA por pagar	0
ICA por pagar	0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0
PASIVOS NO CORRIENTES	
Obligaciones Financieras	0
Leasing Financiero	0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0
TOTAL PASIVO	0
PATRIMONIO	
Capital Social	24.273.017
Utilidad Acumulada	0
Reserva Legal Acumulada	0
TOTAL PATRIMONIO	24.273.017
PASIVO MAS PATRIMONIO	24.273.017

Fuente: Elaboración propia

4.4 ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL CON FINANCIACIÓN EN PESOS

Tabla 4. Estado de la situación financiera inicial con financiación en pesos

ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA CON FINANCIACIÓN - PROPUESTA DE MEJORAMIENTO GESTIÓN DOCUMENTAL EMPRESA MOVISTAR COLOMBIA	
ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
Caja-Bancos	5.223.427
Cuentas por Cobrar	0
Inventarios	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	5.223.427
ACTIVOS NO CORRIENTES	
MUEBLES Y ENSERES	1.394.800
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	2.636.990
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	4.031.790
ACTIVOS DIFERIDOS	
Diferidos	15.017.800
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	15.017.800
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	19.049.590
TOTAL ACTIVOS	24.273.017
PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	
Cuentas por Pagar	0
Cesantias	0
Intereses a la Cesantia por pagar	0
Impuesto de Renta por Pagar	0
IVA por pagar	0
ICA por pagar	0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0
PASIVOS NO CORRIENTES	
Obligaciones Financieras	12.136.508
Leasing Financiero	0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	12.136.508
TOTAL PASIVO	12.136.508
PATRIMONIO	
Capital Social	12.136.508
Utilidad Acumulada	0
Reserva Legal Acumulada	0
TOTAL PATRIMONIO	12.136.508
PASIVO MAS PATRIMONIO	24.273.017

Fuente: Elaboración propia

4.5 AMORTIZACIÓN EN PESOS

Tabla 5. Amortización en pesos

AMORTIZACIÓN EN PESOS - PROPUESTA DE MEJORAMIENTO GESTIÓN DOCUMENTAL EMPRESA MOVISTAR COLOMBIA	
Valor Prestamo	12.136.508
TEA (%)	29,45%
TASA NOMINAL MENSUAL	26,09%
TASA MENSUAL	2,17%
Numero de Cuotas	36
Meses de Año	12

AMORTIZACIÓN EN PESOS - PROPUESTA DE MEJORAMIENTO				
N° Cuota	Cuota	Intereses	Amortizacion	Saldo
0				12.136.508
1	489.583	263.889	225.694	11.910.814
2	489.583	258.982	230.601	11.680.213
3	489.583	253.967	235.615	11.444.597
4	489.583	248.844	240.739	11.203.859
5	489.583	243.610	245.973	10.957.886
6	489.583	238.262	251.321	10.706.565
7	489.583	232.797	256.786	10.449.779
8	489.583	227.214	262.369	10.187.410
9	489.583	221.509	268.074	9.919.335
10	489.583	215.680	273.903	9.645.433
11	489.583	209.724	279.858	9.365.574
12	489.583	203.639	285.944	9.079.631
13	489.583	197.422	292.161	8.787.470
14	489.583	191.069	298.513	8.488.956
15	489.583	184.579	305.004	8.183.952
16	489.583	177.947	311.636	7.872.316
17	489.583	171.171	318.412	7.553.904
18	489.583	164.247	325.335	7.228.569
19	489.583	157.174	332.409	6.896.159
20	489.583	149.946	339.637	6.556.522
21	489.583	142.561	347.022	6.209.500
22	489.583	135.016	354.567	5.854.933
23	489.583	127.306	362.277	5.492.656
24	489.583	119.429	370.154	5.122.502
25	489.583	111.381	378.202	4.744.300
26	489.583	103.157	386.426	4.357.874
27	489.583	94.755	394.828	3.963.046
28	489.583	86.170	403.413	3.559.634
29	489.583	77.399	412.184	3.147.449
30	489.583	68.436	421.147	2.726.303
31	489.583	59.279	430.304	2.295.999
32	489.583	49.923	439.660	1.856.339
33	489.583	40.363	449.220	1.407.119
34	489.583	30.596	458.987	948.132
35	489.583	20.616	468.967	479.164
36	489.583	10.419	479.164	0
		5.488.476	12.136.508	
AMORTIZACIÓN EN PESOS - PROPUESTA DE MEJORAMIENTO GESTIÓN DOCUMENTAL EMPRESA MOVISTAR COLOMBIA				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	
INTERÉS	2.818.117	1.917.867	752.492	5.488.476
AMORTIZACIÓN	3.056.878	3.957.128	5.122.502	12.136.508
	5.874.995	5.874.995	5.874.995	

Fuente: Elaboración propia

4.6 PARÁMETROS ECONÓMICOS

Tabla 6. Parámetros económicos

PARAMETROS ECONOMICOS - PROPUESTA DE MEJORAMIENTO GESTIÓN DOCUMENTAL EMPRESA MOVISTAR COLOMBIA			
	2020	2021	2022
IPC%	3,40%	3,20%	3,10%
TRM (\$/US\$)	3.910,00	3.900,00	3.890,00
VARIACION% TRM	18,70%	(0,26%)	-0,26%
% PRECIOS	3,40%	3,20%	3,10%
% Costos	3,40%	3,20%	3,10%
% Unidades	4,99%	4,99%	4,99%
RENTA	34,00%	34,00%	34,00%
IVA	19,00%	19,00%	19,00%
ICA (Tarifa * Miles)	0,0041	0,0041	0,0041
Reserva Legal	10,00%	10,00%	10,00%
TRM AÑO 2019 (\$/US\$)	3294,05		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Parámetros laborales

PARAMETROS LABORALES - PROPUESTA DE MEJORAMIENTO GESTIÓN DOCUMENTAL EMPRESA MOVISTAR COLOMBIA	
SMMLV	877.803
Auxilio de Transporte	102.854
Cesantias	8,33%
Intereses a la Cesantias	1,00%
Primas	8,33%
Vacaciones	4,17%
Salud	0,00%
Pension	12,00%
ARL	0,5226%
Caja de Compensación	4,00%
ICBF	0,00%
SENA	0,00%

Fuente: Elaboración propia

4.7 CARGOS Y SALARIOS

Tabla 8. Cargos y salarios

CARGOS Y SALARIOS - PROPUESTA DE MEJORAMIENTO GESTIÓN DOCUMENTAL EMPRESA MOVISTAR COLOMBIA	
ADMON Y VENTAS	
AUDITOR EXTERNO	1.550.000
CONSULTOR EXTERNO	1.200.000
Personas con auxilio	2

Fuente: Elaboración propia

4.8 PARÁMETROS DE GASTOS

Tabla 9. Parámetros de gastos

PROYECCION GASTOS - PROPUESTA DE MEJORAMIENTO GESTIÓN DOCUMENTAL EMPRESA MOVISTAR COLOMBIA					
GASTOS DE ADMINISTRACION					
	ENE	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Arrendamiento	0	0	0	0	0
Internet	0	0	0	0	0
Telefono Fijo	0	0	0	0	0
Telefono Celular	0	0	0	0	0
Servicios publicos	0	0	0	0	0
Mantenimiento equipos de computo	155.100	0	310.200	320.126	330.050
Útiles de Oficina y Papeleria	874.847	874.847	10.498.161	10.834.102	11.169.959
Implementos de aseo y cafetería	152.794	0	611.177	630.734	650.287
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	1.182.741	874.847	11.419.537	11.784.963	12.150.296
GASTOS DE VENTAS					
Tarjetas de presentación	0	0	0	0	0
Volantes	0	0	0	0	0
Pendones	0	0	0	0	0
Pagina Web (DISEÑO)	0	0	0	0	0
MANTENIMIENTO PAGINA WEB	0		0	0	0
TOTAL GASTOS VENTAS	0	0	0	0	0
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	111.994	111.994	1.343.930	1.343.930	1.343.930
GASTOS DIFERIDOS	1.251.483	1.251.483	15.017.800		
GASTOS AL ESTADO DE RESULTADOS	2.546.218	2.238.324	27.781.267	13.128.893	13.494.226
GASTO AL FLUJO DE CAJA	1.182.741	874.847	11.419.537	11.784.963	12.150.296

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Proyección anual nomina administrativa y de ventas en pesos

NOMINA ADMINISTRACION Y VENTAS EN PESOS - PROPUESTA DE MEJORAMIENTO GESTIÓN DOCUMENTAL EMPRESA MOVISTAR COLOMBIA													
CARGOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1
AUDITOR EXTERNO	1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000	18.600.000
CAPACITADOR SISTEMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	0	0	0	0	0	7.200.000
TOTAL	2.750.000	2.750.000	2.750.000	2.750.000	2.750.000	2.750.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000	25.800.000
DATOS AL ESTADO DE RESULTADO													
PERSONAS CON AUXILIO	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
SALARIOS	2.750.000	2.750.000	2.750.000	2.750.000	2.750.000	2.750.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000	25.800.000
Auxilio de Transporte	200.662	200.662	200.662	200.662	200.662	200.662	200.662	200.662	200.662	200.662	200.662	200.662	2.407.946
Cesantias	245.790	245.790	245.790	245.790	245.790	245.790	145.830	145.830	145.830	145.830	145.830	145.830	2.349.722
Intereses a la Cesantias	29.507	29.507	29.507	29.507	29.507	29.507	17.507	17.507	17.507	17.507	17.507	17.507	282.079
Primas	245.790	245.790	245.790	245.790	245.790	245.790	145.830	145.830	145.830	145.830	145.830	145.830	2.349.722
Vacaciones	114.565	114.565	114.565	114.565	114.565	114.565	64.573	64.573	64.573	64.573	64.573	64.573	1.074.828
Salud	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pension	330.000	330.000	330.000	330.000	330.000	330.000	186.000	186.000	186.000	186.000	186.000	186.000	3.096.000
ARL	14.372	14.372	14.372	14.372	14.372	14.372	8.100	8.100	8.100	8.100	8.100	8.100	134.831
Caja de Compensación	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	62.000	62.000	62.000	62.000	62.000	62.000	1.032.000
ICBF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SENA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	4.040.686	4.040.686	4.040.686	4.040.686	4.040.686	4.040.686	2.380.502	2.380.502	2.380.502	2.380.502	2.380.502	2.380.502	38.527.128
DATOS AL FLUJO DE CAJA													
SALARIOS	2.750.000	2.750.000	2.750.000	2.750.000	2.750.000	2.750.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000	25.800.000
Auxilio de Transporte	200.662	200.662	200.662	200.662	200.662	200.662	200.662	200.662	200.662	200.662	200.662	200.662	2.407.946
Cesantias													0
Intereses a la Cesantias													0
Primas						1.474.741							874.981
Vacaciones													1.074.828
Salud													0
Pension	330.000	330.000	330.000	330.000	330.000	330.000	186.000	186.000	186.000	186.000	186.000	186.000	3.096.000
ARL	14.372	14.372	14.372	14.372	14.372	14.372	8.100	8.100	8.100	8.100	8.100	8.100	134.831
Caja de Compensación	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	62.000	62.000	62.000	62.000	62.000	62.000	1.032.000
ICBF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SENA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	3.405.034	3.405.034	3.405.034	3.405.034	3.405.034	4.879.775	2.006.762	2.006.762	2.006.762	2.006.762	2.006.762	2.006.762	35.895.327

Fuente: Elaboración propia

4.9 RAZONES FINANCIERAS

Tabla 11. Razones financieras para estados financieros sin financiación

RAZONES FINANCIERAS PARA ESTADOS FINANCIEROS SIN FINANCIACIÓN - PROPUESTA DE MEJORAMIENTO GESTIÓN DOCUMENTAL EMPRESA MOVISTAR COLOMBIA			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CAPITAL DE TRABAJO	28.637.828	47.577.632	67.090.406
RAZÓN CORRIENTE	5,29	4,93	6,37
PRUEBA ACIDA	5,29	4,93	6,37
ENDEUDAMIENTO	17,56%	19,84%	15,70%
RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS	18,56%	28,83%	22,83%
RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO	22,51%	35,97%	27,08%
MARGEN BRUTO	100,00%	100,00%	100,00%
MARGEN OPERACIONAL	13,92%	33,38%	33,43%
MARGEN NETO	8,18%	19,83%	19,86%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Razones financieras para estados financieros con financiación

RAZONES FINANCIERAS PARA ESTADOS FINANCIEROS CON FINANCIACIÓN - PROPUESTA DE MEJORAMIENTO GESTIÓN DOCUMENTAL EMPRESA MOVISTAR COLOMBIA			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CAPITAL DE TRABAJO	23.779.336	37.496.221	51.389.847
RAZÓN CORRIENTE	5,21	4,27	5,20
PRUEBA ACIDA	5,21	4,27	5,20
ENDEUDAMIENTO	45,87%	32,96%	19,24%
RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS	16,35%	32,47%	27,77%
RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO	30,20%	48,43%	34,39%
MARGEN BRUTO	100,00%	100,00%	100,00%
MARGEN OPERACIONAL	13,92%	33,38%	33,43%
MARGEN NETO	6,11%	18,40%	19,31%

Fuente: Elaboración propia

Mediante la puesta en marcha de la propuesta para la optimización de la gestión documental del área de atención al cliente de la empresa Movistar ubicada en Santiago de Cali, se prevé lograr un comportamiento financiero positivo el cual se evidencia en las cifras proyectadas en la tabla de razones financieras para el caso de sin financiación en los cuales se evidencia optimización en la liquidez y el margen de rentabilidad.

1. El capital de trabajo sin financiación evidencia resultados proyectados óptimos, para el primer año y en los años en adelante donde presenta un crecimiento del 34%△ de un año a otro.

2. La razón corriente en los estados financieros sin financiación, refleja un comportamiento positivo, puesto que en los años proyectados es mayor a uno >1 lo cual indica que la empresa puede cubrir con las obligaciones pactadas a corto plazo invirtiendo en la propuesta de mejoramiento planteada.

En este sentido, por cada peso que la empresa invierte en el año 1, 2 y 3, contará con 5.29, 4.93 y 6.37 respectivamente, para respaldar la deuda.

En el escenario con financiación para los años 1, 2 y 3, la empresa contará con 5,21, 4,27 y 5,20, respecto a la anterior puesto que la cantidad de pesos a cubrir las obligaciones es mayor reflejando una mayor liquidez.

3. El endeudamiento de la empresa para ambos estados financieros con y sin financiación se evidencian que la empresa tiene capacidad de endeudamiento, indicando que la empresa a futuro podrá cumplir con sus obligaciones adquiridas según lo proyectado, además una vez implementada la propuesta refleja una disminución en el indicador año a año.

4. El rendimiento de los activos es negativo en el primer año de la propuesta para ambos casos (con y sin financiación), sin embargo, en el año dos (2) comienza a obtener cifras positivas gracias a la implementación del Sistema de Gestión Documental y la rentabilidad generada por este.

5. La rentabilidad sobre el patrimonio para ambos casos con y sin financiación demuestran cifras positivas. Este indicador es impulsado por el crecimiento que ha tenido la empresa tanto en sus ventas como en la inversión de tecnología que permiten generar una utilidad rentable y beneficios tanto para el negocio como para sus clientes posterior a la ejecución del plan de mejoramiento.

4.10 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Tabla 13. Análisis de sensibilidad

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD - PROPUESTA DE MEJORAMIENTO GESTIÓN DOCUMENTAL EMPRESA MOVISTAR COLOMBIA		
DISMINUCIÓN MARGEN BRUTOS	26%	

FLUJO DE CAJA SIN FINANCIACIÓN		
	VALORES ORIGINALES	VALORES MODIFICADOS
VPN	23.621.397	(2.508.958)
TIR	96,03%	18,57%
B/C	1,97	0,90

FLUJO DE CAJA CON FINANCIACIÓN		
	VALORES ORIGINALES	VALORES MODIFICADOS
VPN	25.685.285	(204.946)
TIR	173,59%	25,93%
B/C	3,12	0,98

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta que el análisis de sensibilidad permite evaluar el porcentaje de disminución de los márgenes brutos de los bienes o servicios ofrecidos al mercado, se evidencia que Movistar puede disminuir hasta un 26% sus márgenes donde se pueden percibir pérdidas, se puede analizar que el porcentaje es amplio y podemos entrar a competir con otras compañías en el mercado del mismo sector, esto nos muestra que la propuesta que se está presentando tiene viabilidad en la implementación y nos traerá a futuro beneficios tanto económicos como ambientales.

4.11 FLUJO DE CAJA SIN FINANCIACIÓN EN PESOS

Tabla 14. Flujo de caja sin financiación en pesos

FLUJO DE CAJA SIN FINANCIACION EN PESOS - PROPUESTA DE MEJORAMIENTO GESTIÓN DOCUMENTAL EMPRESA MOVISTAR COLOMBIA															
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO1	AÑO2	AÑO3
INVERSION															
AHORRO PAPELERIA	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	77.400.000	79.876.800	82.352.981
IVA COBRADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	77.400.000	79.876.800	82.352.981
EGRESOS															
NOMINA	3.410.080	3.410.080	3.410.080	3.410.080	3.410.080	4.887.342	2.011.808	2.011.808	2.011.808	2.011.808	2.011.808	3.964.139	35.960.921	39.749.121	40.983.981
Gastos de administracion	1.182.741	874.847	874.847	1.027.641	874.847	874.847	1.182.741	874.847	874.847	1.027.641	874.847	874.847	11.419.537	11.784.963	12.150.296
Gastos de ventas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA PAGADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA TOTAL AL F.C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IMPUESTO DE RENTA													0	3.701.408	9.039.544
ICA													0	317.340	327.495
PAGOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	4.592.820	4.284.926	4.284.926	4.437.720	4.284.926	5.762.189	3.194.549	2.886.655	2.886.655	3.039.449	2.886.655	4.838.986	47.380.458	55.552.831	62.501.316
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	1.857.180	2.165.074	2.165.074	2.012.280	2.165.074	687.811	3.255.451	3.563.345	3.563.345	3.410.551	3.563.345	1.611.014	30.019.542	24.323.969	19.851.665
FLUJO DE CAJA FINANCIERO															
Gastos financiero prestamo													0	0	0
Amortizacion prestamo													0	0	0
Gasto financiero leasing													0	0	0
Amortizacion leasing													0	0	0
TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA NETO	1.857.180	2.165.074	2.165.074	2.012.280	2.165.074	687.811	3.255.451	3.563.345	3.563.345	3.410.551	3.563.345	1.611.014	30.019.542	24.323.969	19.851.665

FLUJO DE CAJA	
DTF (%)	6,49%
SPREAD(%)	20,00%
CDO(%)	27,79%
VPN(\$)	23.621.397
TIR(%)	96,03%
B/C(VECES)	1,97

AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
(24.278.953)	30.019.542	24.323.969	19.851.665

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Flujo de caja con financiación en pesos

FLUJO DE CAJA CON FINANCIACION EN PESOS - PROPUESTA DE MEJORAMIENTO GESTIÓN DOCUMENTAL EMPRESA MOVISTAR COLOMBIA															
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO1	AÑO2	AÑO3
INVERSIÓN															
AHORRO PAPELERIA	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	77.400.000	79.876.800	82.352.981
IVA COBRADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	6.450.000	77.400.000	79.876.800	82.352.981
EGRESOS															
NOMINA	3.410.080	3.410.080	3.410.080	3.410.080	3.410.080	4.887.342	2.011.808	2.011.808	2.011.808	2.011.808	2.011.808	3.964.139	35.960.921	39.749.121	40.983.981
Gastos de administracion	1.182.741	874.847	874.847	1.027.641	874.847	874.847	1.182.741	874.847	874.847	1.027.641	874.847	874.847	11.419.537	11.784.963	12.150.296
Gastos de ventas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA PAGADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVATOTAL AL F.C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IMPUESTO DE RENTA													0	2.680.633	8.387.310
ICA													0	317.340	327.495
PAGOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	4.592.820	4.284.926	4.284.926	4.437.720	4.284.926	5.762.189	3.194.549	2.886.655	2.886.655	3.039.449	2.886.655	4.838.986	47.380.458	54.532.056	61.849.082
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	1.857.180	2.165.074	2.165.074	2.012.280	2.165.074	687.811	3.255.451	3.563.345	3.563.345	3.410.551	3.563.345	1.611.014	30.019.542	25.344.744	20.503.899
FLUJO DE CAJA FINANCIERO															
Gastos financiero prestamo	263.953	259.045	254.030	248.905	243.669	238.320	232.854	227.269	221.563	215.733	209.776	203.689	2.818.806	1.918.336	752.676
Amortizacion prestamo	225.749	230.658	235.673	240.797	246.033	251.383	256.849	262.433	268.140	273.970	279.927	286.013	3.057.625	3.958.096	5.123.755
Gasto financiero leasing													0	0	0
Amortizacion leasing													0	0	0
TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO	489.703	489.703	489.703	489.703	489.703	489.703	489.703	489.703	489.703	489.703	489.703	489.703	5.876.432	5.876.432	5.876.432
FLUJO DE CAJA NETO	1.367.477	1.675.371	1.675.371	1.522.577	1.675.371	198.108	2.765.748	3.073.642	3.073.642	2.920.848	3.073.642	1.121.311	24.143.110	19.468.312	14.627.467

FLUJO DE CAJA	
DTF (%)	6,49%
SPREAD(%)	20,00%
CDO(%)	27,79%
VPN(\$)	25.685.285
TIR(%)	173,59%
B/C(VECES)	3,12

AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
(12.139.477)	24.143.110	19.468.312	14.627.467

Fuente: Elaboración propia

- **Análisis de resultados de VPN, TIR Y B/C. Sin financiación**

Al proyectar el flujo de caja en el cual se resalta el ahorro logrado en materia prima utilizada para llevar a cabo su proceso actual de gestión documental se pudo determinar que, durante 3 años proyectados el Valor Presente Neto (VPN) es mayor que cero, lo que indica que el proyecto es viable, debido a que se recupera la inversión, al traer los valores futuros al presente refleja un excedente de \$23.735.475, por otro lado al analizar la Tasa Interna de Retorno (TIR), se evidencia que el porcentaje obtenido es de 96,36% frente al costo de oportunidad del 27,79%. Frente a la variable beneficio / costo (B/C) se presenta un resultado de 1,98, lo cual indica que, por cada peso invertido en la propuesta planteada, la empresa recuperará 1.98 veces ese peso, recuperando así su inversión y logrando un excedente de la misma. (Ver tabla 14)

- **Análisis de resultados de VPN, TIR Y B/C. Con financiación**

Con respecto al escenario con financiación, el (VPN) refleja una cifra positiva de \$25.796.396. La (TIR) que se espera obtener a partir de la propuesta de mejoramiento planteada es de 174,22% superior a la tasa mínima de rentabilidad o C.O que es de 27,79% y la relación (B/C) muestra que por cada peso destinado para la propuesta, se recuperará 3,13 veces lo invertido, lo que corrobora que el proyecto es viable. (Ver tabla 15)

5 CONCLUSIONES

Después de la realización de esta propuesta enfocada en optimizar la gestión documental llevada a cabo por el área de atención al cliente de la empresa Movistar ubicada en Santiago de Cali se concluye que:

Asimismo, desde el impacto ámbito político se reconoce una amenaza de gran impacto para la empresa y compete a todo lo relacionado con la **Ley General de Archivos 594 del 2000** desde la cual se rigen varias leyes, decretos y normas que establecen la forma correcta de ejecutar las tareas dentro de las empresas, todo en pro de la transparencia, la organización y el uso óptimo de la información.

Considerando lo expuesto, surgieron una serie de estrategias encaminadas en:

- Implementar un Software de gestión documental para optimizar el espacio de almacenamiento de la documentación y mejorar la experiencia de los clientes.
- Diseñar un programa de capacitaciones en gestión documental en pro de disminuir la rotación del personal y evitar sanciones emitidas en la Ley General de Archivos.
- Desarrollar un programa de Auditoría y Control de la Gestión Documental de Movistar aprovechando el fortalecimiento de las telecomunicaciones en el sector.

Finalmente, se plasmó un plan de acción enfocado en RR.HH., innovación y tecnología e infraestructura necesarios para realizar cada estrategia y alcanzar los beneficios esperados en:

Para los empleados

1. Disposición y agilidad en el rastreo de documentos.
2. Pronta respuesta a los clientes. (internos y externos)
3. Mitigación de manipulación de documentos.
4. Mínimo riesgo de documentos mal archivados.

5. Optimizar y reducir el trabajo para el personal del área de atención al cliente.

Para las dependencias:

1. Información oportuna y al día.
2. Reducción de procesos.
3. Centralización del archivo.
4. Optimización en tiempo para atención y asesoría al cliente.
5. Reducción de espacio físico del archivo.

Para la empresa:

1. Reconocimiento de la imagen corporativa ante el cliente, y los stakeholders (Grupos de interés).
2. Plan de contingencia del archivo físico.
3. Aumento de políticas de seguridad en el uso y manejo de documentos.
4. Reducción de costos de papelería.
5. Mejora en recursos de gestión documental y reducción de impacto medioambiental.
6. Mitigar la obtención de multas causadas por el incumplimiento de una mala gestión documental.

Financieramente se concluye que:

La inversión inicial de la propuesta es de \$24.278.953 la cual está sustentada en la inversión de muebles y enseres los cuales representan un total de \$1.394.800 y serán utilizados para implementos de oficina para auditor externo. Así mismo, se presupuestó un total de \$17'436.990 destinados para la adquisición de un equipo de cómputo, un escáner, una estructura de Red WAN y un Software llamado ATHENTO para llevar a cabo la sistematización de la gestión documental. Del mismo modo, se presupuestó un total de \$4.040.686 utilizados para el primer mes

de contratación de un capacitador para el sistema de gestión documental a adoptar y un auditor externo. Finalmente, se calculó la adquisición de activos no depreciables por \$217.800.

A través de la evaluación financiera en la cual se contextualiza lo relacionado con el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y la relación Beneficio/Costo (B/C) se infiere que la propuesta es viable en el escenario sin financiación y con financiación. Entre tanto, el flujo de caja sin financiación muestra un VPN de \$23.735.475, con una Tasa Interna de Retorno del 96,36% y una relación Beneficio/Costo de 1,98, lo que significa que por cada peso de la inversión realizada en la propuesta de mejoramiento se retornará en lo proyectado \$1,98 teniendo en cuenta que el ahorro por concepto de papelería será de \$6.450.000 mensuales.

Del mismo modo, en el flujo de caja con financiación, los resultados aumentan debido a que por parte de la entidad no sale el total de la inversión para iniciar el plan de mejora, mostrando un VPN de \$25.796.396, una TIR de 174,22% y una relación Beneficio/Costo de 3,13 es decir, \$3,13 de utilidad por cada peso invertido.

Finalmente, se concluye que la propuesta enfocada en el mejoramiento de la gestión documental del área de atención al cliente de la empresa Movistar ubicada en Santiago de Cali, es viable económica y financieramente en los escenarios plasmados. No obstante, es necesario cumplir con las actividades de mejora planteadas y evaluar periódicamente cada una de las estrategias planteadas.

6 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones planteadas por el grupo gestor de esta propuesta son las siguientes:

Se considera importante llevar a cabo la digitalización de los documentos en papel de cada área de la empresa con el fin de alinear y parametrizar los departamentos laborales y la ejecución de tareas de los mismos.

Entre tanto, se recomienda estandarizar o crear modelos de documento que simplifiquen las tareas. Ello supone un ahorro significativo de tiempo, acelerando todo el proceso de gestión documental.

Además, es importante llevar a cabo la asignación de un control para que la gestión documental sea realmente eficaz. Es decir, no todos los documentos deben estar accesibles para todo el personal, ya que hay documentos que son sólo para consulta, o que sólo pueden ser editados por los responsables correspondientes.

Incentivar la colaboración es un aspecto importante y surge como elemento de recomendación. De esta manera, es más sencillo el cumplimiento legal y/o de los requerimientos del sistema de gestión, evitando la falta de disponibilidad de documentos o tiempos de respuesta tardíos.

Entre tanto, es necesario diseñar un programa de capacitaciones en temas relacionados con la regulación asociada a la gestión documental en Colombia con el propósito de no desobedecer dicho marco legal e incurrir en gastos que podrían llegar a afectar la liquidez de la empresa Movistar Colombia.

7 REFERENCIAS

- Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2018). *Gestión administrativa y financiera*. Recuperado 2 de mayo de 2019, de http://www.terminaldetransporte.gov.co/wp-content/uploads/2019/02/GAF-PG01_GESTI%C3%93N_DOCUMENTAL.pdf
- Archivo General de la Nación. (2018). *Programa de Gestión Documental - PGD*. Recuperado 2 de mayo de 2019, de http://www.archivogeneral.gov.co/sites/default/files/Estructura_Web/2_Politica_archivistica/Instrumentos_Archivisticos/PGD/PGD_AGN_2018.pdf
- Baray, H. L. Á. (1999). *Introducción a la metodología de la investigación*. Recuperado 29 de mayo de 2019, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/2c.htm>
- Calderón, G., & Castaño, G. (2005). *Investigación en Administración en América Latina: Evaluación y Resultados*. Colombia: Univ. Nacional de Colombia.
- Cortés, M. (2017). *¿Quieres Mejorar tus Productos, Reducir tus Gastos y Motivar a tu Personal? Desarrolla un Plan de Mejora Continua*. Recuperado 30 de septiembre de 2019, de <https://www.seremprendedor.info/plan-de-mejora-continua/>
- Crece negocios. (2015). *El modelo de las cinco fuerzas de Porter*. Recuperado de <https://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- D’Zurilla y Goldfried. (1971). *Proceso de solución de problemas*. Recuperado de <http://www.psicologia-online.com/pir/proceso-de-solucion-de-problemas-de-zurilla-y-goldfried.html>
- Decenzo, S. R. D. (2009). *Fundamentos de administración*. Recuperado de http://www.ecotec.edu.ec/documentacion/propuestas/sistemas_2007/2563_ADR_BS_ADM_106.doc

- Delacote, G. (1988). *Enseñar y aprender con nuevos términos*. Recuperado de http://www.pedagogica.edu.co/storage/folios/articulos/folios11_15rese.pdf
- Escalante, J. C. (2014). *Análisis de vulnerabilidad*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/jeancarlosloraescalante/anlisis-de-vulnerabilidad>
- Fayol, H. (1916). *Teoría clásica de la administración*. Recuperado de http://www.academia.edu/download/44603435/2.4_Autores_Fayol.pdf
- Fernández, J. (2018). *Productividad*. Recuperado de <https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Productividad&oldid=106917983>
- Fernández, J. C. (2007). *Plan de mejora*. Recuperado 30 de septiembre de 2019, de <https://es.slideshare.net/jcfdezmx2/estrategias-de-mejora>
- Fuentes, S. T. (2008). *Teoría del desarrollo organizacional*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-desarrollo-organizacional/>
- Hill, C. W. (2009). *Administración estratégica*. Recuperado de: <http://dspace.ucbscz.edu.bo/dspace/bitstream/123456789/13081/1/9948.pdf>
- Matriz BCG. (s.f.). *Herramienta estratégica esencial en la empresa*. Recuperado de <http://www.matrizbcg.com>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2017). *Gestión documental*. Recuperado 30 de septiembre de 2019, de <http://www.minambiente.gov.co/index.php/ministerio/gestion-documental>
- Ministerio de Educación Nacional. (2019). *Programa de gestión documental*. Recuperado 29 de abril de 2019, de https://www.archivogeneral.gov.co/sites/default/files/Estructura_Web/2_Politica_archivistica/Instrumentos_Archivisticos/PGD/PGD_AGN_2018.pdf
- Monterroso, H. E. (2007). *Diagnostico administrativo*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/diagnostico-administrativo/>

- Moreno, G. (2013). *Marco de referencia*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/contaduria1fusm/marco-referencial-17697678>
- Muñoz Bonilla, H. (2019). *Proyectos de gestión organizacional*. Cali: Unicatólica.
- Muñoz Bonilla, H., & Suarez García (2019). *Documentos académicos, una forma eficiente de presentación*. Cali : Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium ISBN: 978-958-52381-9-0
- Oxford Living Dictionaries. (2018). *Definición de programa en español*. Recuperado de <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/programa>
- Pérez, J. (2012). *Definición de marketing*. Recuperado de <https://definicion.de/marketing/>
- Porto, J. P y Merino, M. (2009). *Definición de plan*. Recuperado de <https://definicion.de/plan/>
- Porto, J. P y Merino, M. (2012). *Definición de proyecto*. Recuperado de <https://definicion.de/proyecto/>
- Porto, J. P y Merino, M. (2015). *Definición de propuesta*. Recuperado de <https://definicion.de/propuesta/>
- Telefónica Movistar Colombia. (2017). *Informe de Gestión Responsable 2017* *Telefónica Movistar Colombia_ (64), 97.*
- Telefónica Movistar Colombia. (2018). *Informe de Gestión Consolidado 2018* *Telefónica Movistar Colombia_ (64), 334.*