

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



**FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL,
INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

“Estrategias gerenciales de las microempresas proveedoras del servicio de Internet, y su incidencia en la participación en el mercado de la ciudad de Tulcán.”

Trabajo de titulación previo a la obtención del
título de ingeniera en Administración de
Empresas y Marketing

AUTORA: Verónica Irene Erazo Escobar

ASESOR: Msc. Iván García

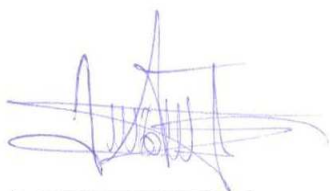
TULCÁN - ECUADOR

AÑO 2015

CERTIFICADO.

Certifico que la estudiante Verónica Irene Erazo Escobar con el número de cédula 040175107 – 8 ha elaborado bajo mi dirección la sustentación de grado titulada: “Estrategias gerenciales de las microempresas proveedoras del servicio de Internet, y su incidencia en la participación en el mercado de la ciudad de Tulcán.”

Este trabajo se sujeta a las normas, metodología y manual de estilo dispuesta en el reglamento de Grado del Título a obtener bajo la línea de investigación Desarrollo Empresarial, por lo tanto, autorizo la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Iván García', is written over a horizontal line.

Ing. Iván García

Tulcán, Noviembre de 2014

AUTORÍA DE TRABAJO.

La presente tesis constituye requisito previo para la obtención del título de Ingeniera en Administración de Empresas y Marketing de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial.

Yo, Verónica Irene Erazo Escobar con cédula de identidad número 040175107-8 declaro: que la investigación es absolutamente original, autentica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

f. 

Verónica Irene Erazo Escobar

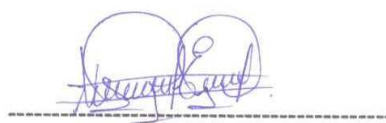
Tulcán, Noviembre de 2014

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.

Yo Verónica Irene Erazo Escobar, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la resolución del Consejo de Investigación de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi de fecha 21 de junio del 2012 que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional de la Universidad".

Tulcán, Noviembre de 2014



Verónica Irene Erazo Escobar

C.I. 040175107-8

Dedicatoria

El logro de esta meta se la dedico a la memoria de mi padre, por haber sido mí apoyo incondicional, por sus enseñanzas y ejemplo de superación en todo momento.

Agradecimiento

A Dios por ser mi guía espiritual, a mi madre por haber creído en mí y por haberme motivado a seguir adelante frente a toda adversidad, a la UPEC y docentes por cultivar sus conocimientos en las aulas, a mi tutor que con su tiempo y enseñanzas forjó el éxito de mi proyecto.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I	1
I. EL PROBLEMA	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Formulación del problema	2
1.2.1 Variables de la investigación.....	2
1.3 Idea a defender	3
1.4 Justificación	3
1.5 Objetivos	4
1.5.1 General	4
1.5.2 Específicos	4
CAPÍTULO II	5
2.1 Antecedentes investigativos	5
2.2 Fundamentación Legal	9
2.2.1 Ley del consumidor	11
2.2.2 La política pública.....	12
2.2.3 Objetivos del milenio.....	12
2.2.4 Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y Saberes Ancestrales.....	12
2.2.5 Principales organismos del sector de telecomunicaciones	13
2.3 Fundamentación Filosófica.....	15
2.3.1 Logros del uso de las TIC en los principales campos administrativos.....	17
2.3.1.1 Qué son las TIC	17
2.3.1.2 Clasificación de las TIC.....	17
2.3.1.3 Las TIC y la organización empresarial.....	21
2.3.1.4 Las TIC y la organización laboral	22
2.3.1.5 Las TIC y la mejor formación	24
2.3.1.6 La aplicación de las TIC en la aplicación de recursos empresariales	25
2.3.1.7 Alcance del internet: el más poderoso y revolucionario elemento de las TIC	26
2.3.1.8 El impacto de las TIC en la sociedad actual	27
2.3.1.9 Datos estadísticos del uso de las TIC	28
2.3.1.9.1 El uso del internet en el mundo	29
2.3.1.9.2 Porcentaje de personas que han usado internet en América latina	30
2.3.1.9.3 Resumen uso internet en América latina.....	31
2.3.1.9.4 Uso de internet en América del Sur	32
2.3.1.9.5 Uso de internet en países fronterizos.....	33
2.3.1.9.6 Porcentaje de las personas que han usado internet a nivel nacional.....	34
2.3.1.9.7 Porcentaje de personas que han usado internet - por edad	35

2.3.1.9.8 Uso de internet por provincias.....	35
2.3.1.10 Gerencia estratégica.....	37
2.3.1.11 El modelo de la administración estratégica.....	38
2.4 Estrategia.....	39
2.4.1 Estrategias gerenciales.....	40
2.4.2 Estrategia y ventaja competitiva.....	40
2.4.2.1 Ventaja competitiva.....	40
2.5 Las 5 Ps de la estrategia.....	41
2.5.1 La estrategia como plan.....	41
2.5.2 La estrategia como patrón.....	41
2.5.3 La estrategia como pauta de acción.....	41
2.5.4 La estrategia como posición.....	42
2.5.5 La estrategia como perspectiva.....	42
2.6 Clasificación de estrategias.....	42
2.6.1 Estrategias competitivas genéricas.....	42
2.6.2 Estrategias alternativas.....	43
2.7 Plan estratégico.....	45
2.7.1 Planeación.....	45
2.7.2 Planeación estratégica.....	46
2.7.3 Principios de la planeación.....	47
2.7.4 Etapa 1. Análisis de la situación.....	50
2.8 Análisis del entorno.....	50
2.8.1 Análisis de sector.....	51
2.8.2 Análisis de mercado.....	51
2.8.3 Clientes vs Competidores.....	52
2.8.4 Segunda etapa: diagnóstico de la situación.....	53
2.9 Matriz FODA.....	54
2.10 Matriz de posición competitiva.....	55
2.10.1 Tercera etapa: objetivos corporativos: misión, visión, objetivos estratégicos.....	55
2.10.2 Cuarta etapa: estrategias corporativas.....	56
2.10.3 Quinta etapa: decisiones operativas.....	57
CAPITULO III.....	58
III. MARCO METODOLÓGICO.....	58
3.1 Modalidad de la investigación.....	58
3.2 Tipos de investigación.....	58
3.2.1 Investigación prospectiva.....	58

3.2.2 La investigación Bibliográfica.....	58
3.2.3 La investigación de campo.....	58
3.2.4 La investigación explicativa.....	59
3.3 Métodos y técnicas.....	59
3.3.1 El método hipotético deductivo.....	59
3.3.2 Técnica la encuesta.....	59
3.3.3 Técnica la entrevista.....	59
3.4 Población y muestra de la investigación	60
3.4.1 Población.....	60
3.4.2 Muestra	60
3.4.3 Representatividad de la muestra mediante modelo de estratificación	61
3.5 Análisis de encuestas.....	66
3.5.1 Encuesta dirigida a gerentes.....	66
3.5.2 Encuesta dirigida a clientes.....	92
3.5.3 Encuesta dirigida a empleados	110
3.6 Análisis de las entrevistas	119
CAPÍTULO IV.....	121
VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	121
4.1 Conclusiones.....	121
4.2 Recomendaciones.....	122
CAPÍTULO V	123
V PROPUESTA	123
5.1 Introducción	123
5.2 Antecedentes de la microempresa telenlaces s.a	124
5.3 Declaración de misión y visión.....	124
5.3.1 Misión.....	124
5.3.2 Visión	124
5.3.3 Valores y principios.....	124
5.3.4 Grupos de referencia	125
5.4 Planteamiento de valores y principios de la microempresa TELENLACES S.A	125
5.5 Cadena de Valor	125
5.5.1 Actividades primarias.....	125
5.5.2 Actividades de apoyo.....	125
5.6 Objetivos estratégicos	129
5.6.1 Descripción de objetivos	131
5.7 Diagnóstico situacional.....	131
5.7.1 Análisis del Macroambiente	132
5.7.2 Análisis PEST.....	132

5.8 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	136
1.- Rivalidad entre empresas competidoras	136
2.- Entrada potencial de nuevos competidores.....	137
3.- Presión de servicios sustitutos.....	137
4.- Poder de negociación de los usuarios.....	138
5.- Poder de negociación de los proveedores	138
5.9 Análisis del ambiente directo (Microambiente)	138
5.9.1 Análisis del desenvolvimiento interno	139
5.9.2 Conclusión del análisis de subsistemas	145
5.10 Análisis FODA.....	146
5.10.1 Factores internos	146
5.10.2 Factores externos	147
5.11 Matriz de evaluacion de factores internos y externos	157
5.11.1 Matriz de evaluacion de factores internos.....	157
5.11.2 Matriz de evaluacion de factores externos.....	158
5.12 Matriz de priorizacion de estrategias.....	160
5.13 Analisis de perspectivas	165
5.13.1 Perspectiva financiera.....	165
5.13.2 Perspectiva de clientes	168
5.13.3 Perspectivas de procesos internos.....	169
5.14 Estrategias corporativas	172
5.14.1 Estrategia de cartera de negocio.....	172
5.14.2 Estrategia de cartera para clientes corporativos	172
5.14.3 Estrategia de cartera para clientes residenciales.....	172
5.15 Estrategia competitiva	180
5.15.1 Estrategias competitivas para clientes corporativos.....	180
5.15.2 Estrategias competitivas para clientes residenciales	184
5.16 Estrategias de crecimiento.....	196
5.16.1 Estrategias de crecimiento para clientes corporativos	197
5.17 Estrategias funcionales.....	198
5.17.1 Estrategias de marketing	198
5.17.2 Estrategias de recursos humanos	198
5.17.3 Estrategias economico-financieras.....	198
5.18 Plan de accion.....	196
5.18.1 Resumen del presupuesto de acciones.....	198
5.19 Evaluacion econòmico-financiera.....	198
5.19.1 Activos de la microempresa	198
5.19.2 Proyeccion de ventas.....	198
5.19.3 Proyeccion de gastos.....	198

5.19.4 Capital de trabajo.....	198
5.19.5 Invesrsion para el desarrollo del plan	198
5.19.6 Prèstamo para invertir en nuevos y mejore equipos	198
5.19.7 Depreciaciòn de activos	198
5.19.8 Amortizaciòn.....	198
5.19.9 Estado de resultados proyectado	198
5.19.10 Flujo de efectivo proyectado	198
5.19.11 Indicadores financieros	198
5.19.12 Analisis de sensibilidad	198
5.19.13 Conclusion del anàlisis financiero.....	198
5.20 Conclusiones.....	198
5.21 Recomendaciones.....	198
5.22 Glosario de tèrminos	198
5.23 Bibliografia y lincografia.....	
Anexos.....	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Principales organismos del sector de telecomunicaciones Conatel	14
Tabla 2 Clasificación de las TIC	18
Tabla 3 Uso de internet en América latina	30
Tabla 4 Uso de internet en América del sur	31
Tabla 5 Uso de Internet por provincias	35
Tabla 6 Estrategias competitivas genéricas	43
Tabla 7 Estrategias alternativas integrativas	43
Tabla 8 Datos poblacionales de las microempresas proveedoras de internet	60
Tabla 9 Representatividad de la muestra mediante modelo de estratificación	62
Tabla 10 Operacionalización de variables	63
Tabla 11 Microempresa	66
Tabla 12 Plan estratégico	67
Tabla 13 Visión, misión, valores	68
Tabla 14 Estrategia corporativa	69
Tabla 15 Acciones inmediatas	70
Tabla 16 Decisiones de los miembros	71
Tabla 17 Manual de procedimientos	72
Tabla 18 Capacitaciones	73
Tabla 19 Costo innovación	74
Tabla 20 Cantidad monetaria invertida en equipos	75
Tabla 21 Cantidad monetaria invertida en capacitaciones	76
Tabla 22 Cantidad monetaria invertida en publicidad	77
Tabla 23 Cantidad monetaria invertida en contratación de expertos	78
Tabla 24 Cantidad monetaria invertida en infraestructura	79
Tabla 25 Marcas de equipos tecnológicos	80
Tabla 26 Mercado	81
Tabla 27 Cobertura	82
Tabla 28 Precio	83
Tabla 29 Competitividad	84
Tabla 30 Competidores, características del servicio	85
Tabla 31 Competencia precio del servicio	86

Tabla 32	Competencia como llega a clientes	87
Tabla 33	Competencia como atrae clientes	88
Tabla 34	Atención clientes	89
Tabla 35	Servicio post – venta	90
Tabla 36	Ventaja	91
Tabla 37	Edad usuarios.....	92
Tabla 38	Microempresa prefiere	93
Tabla 39	Calidad del servicio en conexión	94
Tabla 40	Calidad del servicio en precio	95
Tabla 41	Calidad del servicio en promociones	96
Tabla 42	Calidad del servicio en pronta atención.....	97
Tabla 43	Característica del servicio de competencia.....	98
Tabla 44	Precio de la competencia.....	99
Tabla 45	Beneficios que ofrece la competencia	100
Tabla 46	Promociones que ofrece la competencia.....	101
Tabla 47	Servicios de internet	102
Tabla 48	Atención al cliente.....	103
Tabla 49	Servicio post-venta en instalación	104
Tabla 50	Servicio post-venta en mantenimiento.....	105
Tabla 51	Post-venta en reparaciones	106
Tabla 52	Servicio post-venta en adiestramiento de uso	107
Tabla 53	Servicio post-venta en manejo de quejas	108
Tabla 54	Aspecto importante a mejorar	109
Tabla 55	Microempresa.....	110
Tabla 56	Ambiente	111
Tabla 57	Motivación en el trabajo	112
Tabla 58	Incentivo económico	113
Tabla 59	Criterio de los miembros	114
Tabla 60	Capacitaciones	115
Tabla 61	Capacitaciones	116
Tabla 62	Tipo de capacitación	117
Tabla 63	Recomendación para mejorar actividades laborales.....	118
Tabla 64	Grupo de referencia interesados en los valores y principios	125

Tabla 65	Objetivos estratégicos.....	130
Tabla 66	Factor político	133
Tabla 67	Factor económico	134
Tabla 68	Factor social	135
Tabla 69	Factor tecnológico	136
Tabla 70	Subsistema de planeación	139
Tabla 71	Subsistema estructural	141
Tabla 72	Subsistema financiero.....	142
Tabla 73	Subsistema de capital humano	143
Tabla 74	Subsistema de capital Tecnológico	144
Tabla 75	factores internos	154
Tabla 76	factores externos	157
Tabla 77	Priorización de estrategias.....	158
Tabla 78	Matriz Foda	159
Tabla 79	Perspectiva financiera.....	173
Tabla 80	Perspectiva de clientes	176
Tabla 81	Perspectiva procesos internos	177
Tabla 82	Presupuesto para acciones de marketing.....	160
Tabla 83	Presupuesto para acciones de recursos humanos	169
Tabla 84	Presupuesto para acciones económico-financieras.....	171
Tabla 85	Plan para acciones de marketing	173
Tabla 86	Plan para acciones de recursos humanos	176
Tabla 87	Plan para acciones económico-financieras	177
Tabla 88	Resumen del presupuesto de acciones.....	180
Tabla 89	Equipos para proveer el servicio de internet.....	181
Tabla 90	Herramientas.....	182
Tabla 91	Equipos de cómputo	182
Tabla 92	Muebles y enseres.....	183
Tabla 93	Equipo de oficina	183
Tabla 94	Edificios.....	184
Tabla 95	Vehículos	184
Tabla 96	Ventas	185
Tabla 97	Gastos.....	185
Tabla 98	Capital de trabajo	186

Tabla 99	Inversión.....	187
Tabla 100	Amortización del préstamo.....	189
Tabla 101	Depreciaciones.....	189
Tabla 102	Amortización.....	190
Tabla 103	Estado de resultados proyectado	191
Tabla 104	Flujo de efectivo.....	192
Tabla 105	Indicadores financieros	194
Tabla 106	Anàlisis de sensibilidad VAN.....	191
Tabla 107	Anàlisis de sensibilidad TIR	192

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Fundamentación Filosófica	16
Figura 2	Evolución de la sociedad	27
Figura 3	Uso del internet en el mundo	29
Figura 4	Uso del internet a nivel nacional	33
Figura 5	Personas que usan internet por edad	34
Figura 6	Modelo completo de la administración estratégica.....	39
Figura 7	Partes del proceso de planeación	47
Figura 8	Principios de planeación	48
Figura 9	Proceso de elaboración del Plan estratégico	49
Figura 10	Las cinco fuerzas de Porter	51
Figura 11	Factores de análisis de mercado	52
Figura 12	Clientes vs competidores	53
Figura 13	Herramientas de diagnóstico situacional.....	54
Figura 14	Elementos de la etapa tres del plan estratégico.....	56
Figura 15	Tipos de estrategias.....	57
Figura 16	Cadena de valor	127

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Uso del internet en América Latina.....	31
Gráfico 2	Uso del internet en países fronterizos.....	32
Gráfico 3	Uso del internet por provincias	36
Gráfico 4	Empresa.....	66
Gráfico 5	Plan Estratégico	67
Gráfico 6	Visión, misión y valores	68
Gráfico 7	Estrategia corporativa.....	69
Gráfico 8	Acciones inmediatas.....	70
Gráfico 9	Decisiones de los miembros.....	71
Gráfico 10	Manual de procedimientos y funciones.....	72
Gráfico 11	Capacitaciones.....	73
Gráfico 12	Costo para innovación	74
Gráfico 13	Cantidad monetaria invertida en equipos tecnológicos.....	75
Gráfico 14	Cantidad monetaria invertida en Capacitaciones.....	76
Gráfico 15	Cantidad monetaria invertida en publicidad	77
Gráfico 16	Cantidad monetaria invertida en contratación de expertos	78
Gráfico 17	Cantidad monetaria invertida en infraestructura	79
Gráfico 18	Marcas de equipos tecnológicos.....	80
Gráfico 19	Mercado	81
Gráfico 20	Cobertura	82
Gráfico 21	Precio	83
Gráfico 22	Competitividad.....	84
Gráfico 23	Competidores característica del servicio	85
Gráfico 24	Competencia precio del servicio	86
Gráfico 25	Competencia llega a clientes.....	87
Gráfico 26	Competencia como atrae clientes.....	88
Gráfico 27	Atención clientes	89
Gráfico 28	Servicio post-venta.....	90
Gráfico 29	Ventaja.....	91
Gráfico 30	Edad.....	92
Gráfico 31	Microempresa.....	93

Gráfico 32 Calidad del servicio en conexión	94
Gráfico 33 Calidad del servicio en precio	95
Gráfico 34 Calidad del servicio en promociones	96
Gráfico 35 Calidad del servicio en pronta atención	97
Gráfico 36 Característica del servicio de competencia.....	98
Gráfico 37 Precio de la competencia	99
Gráfico 38 Beneficios que ofrece la competencia	100
Gráfico 39 Promociones que ofrece la competencia	101
Gráfico 40 Servicios de internet	102
Gráfico 41 Atención al cliente	103
Gráfico 42 Servicio post-venta en instalación	104
Gráfico 43 Servicio post-venta en mantenimiento	105
Gráfico 44 Post-venta en reparaciones.....	106
Gráfico 45 Servicio post-venta en adiestramiento de uso	107
Gráfico 46 Servicio post-venta en manejo de quejas	108
Gráfico 47 Aspecto importante a mejorar.....	109
Gráfico 48 Microempresa.....	110
Gráfico 49 Ambiente	111
Gráfico 50 Motivación en el trabajo.....	112
Gráfico 51 Incentivo económico.....	113
Gráfico 52 Criterio de los miembros.....	114
Gráfico 53 Capacitaciones	115
Gráfico 54 Desearía recibir capacitación	116
Gráfico 55 Tipo de capacitación.....	117
Gráfico 56 Recomendación para mejorar actividades laborales.....	118

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo investigativo se propone a partir de la importancia de las TIC y un modelo de plan estratégico, para evaluar la participación de mercado en base a estrategias gerenciales, que se aplican en las microempresas proveedoras del servicio de internet en la ciudad de Tulcán, cuya aplicación se dirige específicamente a la microempresa TELENLACES S.A.

La investigación se realizó a partir del año 2013, tomando como población a Carchi Cable, Saitel y Telenlaces de la ciudad de Tulcán, obteniendo información verídica de las mismas, lo que permitió afianzar el estudio actual del mercado mediante la implementación de encuestas realizadas a la muestra específica, abarcando el análisis exhaustivo de las dos variables de estudio y sus factores determinantes, como consecuencia de este estudio, se conoció las falencias de las microempresas, especialmente de TELENLACES S.A. que es la microempresa a la que se dirige la propuesta y se mostró factible el planteamiento de estrategias diferenciadas para los clientes corporativos y residenciales, para así poder adecuar el plan, al logro de objetivos estratégicos planteados por la microempresa.

Así mismo se desarrolla el respectivo plan operativo y la evaluación financiera, que permitirá calcular la rentabilidad y viabilidad resultante de la implantación del plan estratégico en TELENLACES S.A. Contribuyendo de esta manera a lograr una mayor participación, competitividad y posicionamiento, en el mercado de la ciudad de Tulcán.

Palabras Claves: Participación de mercado, estrategias gerenciales, Tecnologías de información y comunicación, Internet, Microempresa, Servicio, ventaja competitiva, plan estratégico, plan operativo, evaluación financiera.

SUMMARY

This research work is proposed based on the importance of ICT and a model strategic plan to assess the market share based on management strategies that are applied in microenterprises providers' internet service in the city of Tulcan whose application is specifically targeted to microenterprise TELENLACES SA

The research was conducted from the year 2013, on the population Carchi Cable, Saitel and Telenlaces of Tulcan city, obtaining accurate information on them, allowing the current study strengthen the market by implementing surveys to specific sample, comprising the comprehensive analysis of the two study variables and their determinants, including achievement of this study, the shortcomings of microenterprises, especially TELENLACES S.A met that is small business to which the proposal addresses and approach different strategies for corporate and residential customers, in order to adapt the plan to the achievement of strategic objectives for microenterprise showed feasible.

Likewise, the respective operating plan and financial assessment, which will calculate the resulting profitability and feasibility of implementing the strategic plan is developed TELENLACES S.A. Thus contributing to greater participation, competitiveness and positioning in the market town of Tulcan.

Keywords: Market share, management strategies, information and communication technologies, Internet, microenterprise, Service, competitive advantage, strategic plan, operating plan, financial evaluation.

Tukuyshek Ranaku

Kay rrikujunchi llankangabu maskaran nishkamanta chaupimanta jatun yuyay TIC kaimanta ñanta katinaganchi, tapungabu y llankachingabu uku katungabu pambamanta alli llankangabu kari alli llankan, kay churan chay microempresas kari rrruran katungapak internet mañachin jawa llaktapi Tulcán, kayta churan ñanta katin chay solo utila rrandina TELENLACES S.A.

Kay maskangapak rrruran y kallariran 2013 alli rrikush kay ashpapi Carchi Cable, Saitel y Telenlaces jawa llaktapi Tulcán, alli rimayta maskishchayladi, kayun rrruranagan chaupimanta churangabu ashka tapunaguna shuk rrikuchina rrrurish allichina, yuyayta apajush saykush ishka yuyaykuna kayun yachangabu kutishukkuna nishkakuna, kay yachak rrikuchijun, rriksichiran llakikunata utila uku rrandinabu, kay jatun TELENLACES S.A. kay gan utila uku rrandinabu nishka alli rrrurangabu rrikuchiran yuyayta nishka kutishuk kuna rrrurangabu ashka karikuna rrandingabu jatun uku karikunata tian llankangabu ukuti tiajun, chinaladi alli apangan kay yuyaykunata, kay jatun yuyay apajun ña nishka kay uku rrandingabu.

Chinaladi shugshichiran alli nishka alli rrikungabu kayun rrrurangabu kay tapungabu kushkita alli apangabu, kayta nijun yuyayta apangabu ñanpi apajush kay nishka tarpujushpi kay katingapak TELENLACES S.A. waita wiñachijush kaymanta alli rrruranagan shuk jatun llankana, jatun llankish y tiaringabu uku katunapi jawa llaktapi Tucán.

Jatun rimay: jaun llankana uku rrandingabu, jatun llankana gerencial, Tecnologías de información y comunicación, Internet, utila uku rrandingabu, kungabu, katungabu llankangabu, jatun yuyay katingabu, yuyayta katingabu, tapuna kushkimanta alli apangabu.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo investigativo se propone un modelo de plan estratégico, que tiene como finalidad evaluar la participación de mercado en base a estrategias gerenciales que se aplican en las microempresas proveedoras de internet en la ciudad de Tulcán, cuya aplicación se dirige específicamente a TELENLACES S.A.

Su estudio se desarrolla básicamente en cuatro capítulos desarrollados sistemáticamente acorde a la evolución del proyecto, y las especificaciones en la obtención de los objetivos de la investigación.

El capítulo I, consta del problema; el planteamiento del problema, las variables, tanto dependiente como independiente, la justificación que permite entender por qué se realiza la investigación y los objetivos que pretendemos alcanzar, el general como los específicos.

El capítulo II, contiene la fundamentación legal, filosófica y teórica detallando conceptos claves de las variables del problema, aspectos generales de las TIC, el internet como servicio indispensable en el mundo, en américa, en ecuador y en la provincia del Carchi. Además la gerencia estratégica, metodología, tipos, análisis de factores internos como externos, y la estructura del plan estratégico.

En el capítulo III, se puntualiza la metodología investigativa, utilizando encuestas como instrumento de medición para recolección análisis e interpretación de resultados, permitiendo generar conclusiones y recomendaciones para fortalecer la propuesta.

En el capítulo IV, se establece la estructuración del plan estratégico, el respectivo plan operativo y la evaluación financiera, que permitirá evaluar la rentabilidad y viabilidad resultante de la implantación del plan en TELENLACES S.A.

CAPÍTULO I

I. EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El servicio de internet se ha forjado como fuente de desarrollo en un mundo globalizado para el que, contar con información y comunicación inmediata se vuelven indispensables en el convivir de la sociedad y desarrollo de la misma. No obstante dentro de la administración de las microempresas de la ciudad de Tulcán en el sector del internet, se puede observar varias falencias, por las cuales este sector se ha visto afectado de forma directa minimizando la participación del mercado.

En cuanto a los antecedentes de la investigación se conoce que existe la rusticidad de los procesos administrativos, debido a esta gestión empírica que se ha mantenido desde la creación de estas microempresas, el efecto más evidente es el costo elevado por la prestación del servicio, ya que con una mala administración surge el desperdicio de recursos, y para recuperar el costo de la inversión se hace necesario incrementar el precio del servicio al usuario final.

El talento humano como tal, es uno de los recursos indispensables de toda empresa, pero el problema radica en que las proveedoras del servicio de internet, no cuenta con el personal debidamente calificado para sus funciones, por esta razón en muchos casos la calidad del servicio se ha visto como deficiente y con ello también la insatisfacción de los usuarios.

En la creación de cualquier tipo de empresa, el objetivo principal, es el beneficio conjunto de quienes han decidido incluirse dentro de una sociedad, no obstante, cuando no existe el compromiso para conseguir el éxito, el estancamiento es cada vez mayor, y no permite en este caso, que las microempresas de telecomunicaciones de la ciudad crezcan y obtengan éxito sobre las demás.

Para toda empresa una de las funciones elementales para conseguir posicionamiento, son las de marketing, que en las microempresas no se analizan ni se emplea de forma adecuada, lo que ha generado desconocimiento de los usuarios, quienes fácilmente pueden cambiar de proveedor si existen otras opciones con mejores propuestas.

Al hablar del sector de telecomunicaciones, la maquinaria y herramientas tecnológicas son la base para ofertar un mejor servicio, sin embargo cuando se deja la innovación a segundo plano, dejando a las microempresas como poco competitivas en el mercado y dejando que la competencia gane más usuarios .

Dentro de esta temática surgen algunas preguntas como las siguientes: ¿Cómo conseguir el éxito en un mundo globalizado?, ¿Qué tan difícil es competir en el mercado de la ciudad de Tulcán en el sector de las proveedoras del servicio de internet?, ¿Qué procesos se puede seguir para conseguir mayores beneficios?, ¿Qué grado de predisposición habría por parte de las micro y pequeñas empresas para mejorar?, ¿Se podría generar una mejor percepción de la calidad de los servicios del servicio de internet, en la ciudad de Tulcán?, ¿Serán factibles las posibles estrategias gerenciales aplicables a la industria?.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuán factible es la aplicación de un plan estratégico para las estrategias gerenciales de las microempresas proveedoras del servicio de Internet, y su incidencia en la participación en el mercado de la ciudad de Tulcán?.

Dentro de esta problemática existen dos variables

1.2.1 Variables de la investigación

Variable independiente: Estrategias gerenciales.

Variable dependiente: Participación de mercado.

1.3 IDEA A DEFENDER

Con la aplicación de un plan estratégico las estrategias gerenciales de las microempresas proveedoras del servicio de Internet se obtendrá una mayor participación en el mercado de la ciudad de Tulcán.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se desarrolla en función de gerencia estratégica es una herramienta fundamental en la gestión administrativa como una alternativa para competitividad de las microempresas proveedoras del servicio de internet de la ciudad de Tulcán.

Las prácticas gerenciales en el sector de las proveedoras del servicio de internet se han visto obsoletas y poco efectivas para generar competitividad dentro del mercado, es necesario enfatizar en que la mayoría de microempresas enfocan su actividad de manera empírica, lo que puede generar beneficios mínimos, en cambio con la aplicación de estrategias claramente establecidas y bajo el compromiso general de obtener mayores y mejores beneficios, optimizando resultados.

El servicio de internet se ha vuelto indispensable en la vida de los seres humanos en toda su dimensión; social, negocios, transacciones, etc., por ende existe el compromiso y esfuerzo mancomunado del sector público y privado a fin de solventar la demanda del servicio, bajo este concepto las microempresas proveedoras deben fijarse estándares de calidad a fin de satisfacer a sus usuarios y posicionarse en el mercado, por lo que no basta el ofrecer el servicio, sino generar valor para el cliente y estar sobre la competencia.

A demás el presente proyecto de tesis aporta a la política pública, los objetivos del milenio y el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y Saberes Ancestrales, que buscan implementar el servicio de internet como un servicio

básico que mejore la calidad de vida de los habitantes y herramienta fundamental de desarrollo.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 General

Evaluar las estrategias gerenciales de las microempresas proveedoras del servicio de internet, y su incidencia en la participación en el mercado de la ciudad de Tulcán.

1.5.2 Específicos

- ❖ Realizar una investigación y fundamentación teórica, de las estrategias gerenciales de las microempresas proveedoras del servicio de internet.
- ❖ Diagnosticar mediante un estudio de campo, las estrategias gerenciales de las microempresas proveedoras del servicio de internet y las expectativas del mercado de la ciudad de Tulcán referente a este servicio.
- ❖ Elaborar un plan estratégico a la microempresa TELENLACES S.A, para evaluar la rentabilidad y viabilidad resultante de la implantación del plan.

CAPÍTULO II

II MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Dentro del contexto de investigación no se ha encontrado investigaciones iguales, pero sí de similar enfoque y estrecha relación.

Alcocer y Sigüencia, (2007) en la tesis con el tema “Planificación estratégica de sistemas de información del área de gestión de servicios universitarios y del área de gestión de tecnología informática y telecomunicaciones para la escuela politécnica del ejército”, en la ciudad de Sangolquí en Febrero del 2007, en este proyecto de tesis se obtuvo como producto final, para encontrar las principales falencias y aciertos que estas áreas tienen, y mediante esto iniciar la planificación de la inversión de los recursos informáticos para lograr la automatización de los principales procesos para la ejecución de las actividades. Desde la investigación propuesta, dentro de las microempresas el desarrollo estratégico, se incluye el criterio de los trabajadores de estas áreas en cuanto a sus necesidades y su satisfacción sobre el servicio actual. Todo esto se realiza mediante la aplicación de la metodología que más se adapte a las necesidades, implementando las Estrategias de Negocios con las telecomunicaciones.

Caro, (2008) con su tema de tesis, “El uso de las Tecnologías de Información y comunicación en el Sector Hotelero de la Península de Yucatán; Hacia un modelo explicativo”, se habla de la evolución de las organizaciones turísticas que se han desarrollado bajo las TICS, asegurando que las empresas deben determinar las capacidades de sus recursos, para poder atender la demanda (estrategia de gerencia), Se ha tomado este tema como base para continuar con la investigación, por las siguientes razones; primera, se analiza el impacto de las TICS a nivel internacional, específicamente en Europa que es considerado un continente desarrollado en el sector de Telecomunicaciones,

segundo, se analiza también el sector hotelero, teniendo en cuenta que en la ciudad uno de los principales demandantes del servicio de internet, es este sector, que en la ciudad se encuentra en auge y no dejará de serlo por encontrarse en situación geográfica de frontera y, tercera y última razón, porque se puede implementar estrategias gerenciales enfocadas a este sector, cambiando la percepción de la baja calidad de la cobertura de internet que se percibe en este sector.

Del Castillo y Martínez, (2008) en su tesis con el tema; “Planificación estratégica de Tecnologías de información para la escuela superior militar Eloy Alfaro”, aplicada en La Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro”, esta investigación se la realizó específicamente para los directivos que les permita buscar alternativas que permitan optimizar los recursos tecnológicos, tener una estructura organizacional definida y eficiente y que sus estrategias estén alineadas a las estrategias institucionales. En la investigación actual se tiene el mismo enfoque aplicable a las microempresas de la ciudad de Tulcán, con la diferencia que no se utiliza las TICS como principal elemento competitivo, sino que las estrategias gerenciales están aplicadas al sector de telecomunicaciones, que permita maximizar la participación de mercado.

Aguilera y Reascos, (2009) con el tema de tesis “Direccionamiento estratégico apoyado en las tics”, aplicado al sector empresarial de la ciudad de Cali – Colombia, en la que se obtuvo como conclusión que la dirección estratégica debe ser un proceso continuo que apoye los objetivos a largo plazo trazados dentro de las empresas, y su relación estrecha con las tecnologías de información y comunicación son elementos indispensables para conseguir mejores oportunidades de competitividad. En el marco investigativo la gerencia estratégica se establece en forma más específica, abarcando a las microempresas que ofertan el servicio de internet, con la finalidad que dichas organizaciones se establezcan bajo la innovación y creen mayor participación en el mercado de la ciudad.

Cazorla y Duque, (2010) con el tema de tesis “Impacto de las TICS en el desempeño de las PYMES en el Ecuador, cantón Quito, provincia de Pichincha, sector 22, año 2010”, la importancia de las TICS para mejorar la productividad y competitividad de los sectores productivos, y cuyo objetivo principal es aprovechar mejor los nuevos y valiosos recursos tecnológicos, por la creciente competencia existente. Es de gran apoyo esta tesis para la investigación debido a que se puede adaptar a las microempresas de la ciudad, además hablamos de generar nuevas y mejores estrategias gerenciales, por ende las buenas prácticas de este sector podría generar una mejor competitividad dentro del mercado local.

Espinosa y Fierro, (2010) en su tesis con el tema, “El impacto de las tics en el desempeño de las PYMES en la Maná, Provincia De Cotopaxi, Ecuador Año 2010”, quienes plantean que la principal finalidad de dicha investigación es contribuir a dar solución de los problemas que tienen los sectores económicos y sociales del país, con respecto a la productividad y la débil tecnología, asegurando además que para conseguir mejores resultados en el sector de las PYMES es necesario realizar esfuerzos por conseguir mejores tecnologías de información y comunicación. Existe una marcada diferencia con el propósito, ya que se hace necesario mencionar que el alcance de nuestra investigación en el sector de las TICS es menor, nos estamos basando en el servicio de internet como herramienta básica e indispensable de toda organización por pequeña o grande que esta sea, y nuestro esfuerzo está dirigido a analizar el potencial de las microempresas que facilitan esta herramienta en la ciudad, y como poder crear mejores propuestas para adaptarnos fácilmente a las nuevas tecnologías.

Hidalgo, Proaño y Sandoval, (2011) con el tema “Evaluación del uso de las tics en el desempeño de las pymes ubicadas en la zona urbana de la ciudad de Latacunga”, investigación aplicada en la ciudad de Latacunga, se ha obtenido como conclusión que las TICS pueden ayudar en facilitar los procesos de innovación por parte de las PYMES, por ende se explica el creciente interés, de las aplicaciones de cómputo e Internet están teniendo sobre el desempeño de

sus empresas y de la economía en general. Bajo este análisis la diferencia con la investigación radica en que, en nuestra ciudad se hace indispensable el análisis de la calidad, eficiencia y seguimiento de las microempresas que ofrecen servicio de internet, en base a una gestión administrativa para generar el impulso de las telecomunicaciones y conseguir una ventaja competitiva de este sector.

León y Toapanta, (2011) en su tesis con el tema “Metodologías para la creación de arquitecturas de información empresarial, para pequeñas y medianas empresas (PYMES) apoyada en las TICS y herramientas web 2.0 y 3.0”, aplicada en la ciudad de Sangolquí, dicha investigación se generó con la finalidad de permitir a las pequeñas y medianas empresas, mejorar la calidad, eficacia y rendimiento de las actividades mediante un plan estratégico y definición de los procesos de las organizaciones, en concordancia con las TICS como principal herramienta para conseguir los objetivos. Este modelo puede ser adaptado a nuestra investigación aplicándolo al sector de las microempresas en este caso del sector de telecomunicaciones como tal, no obstante es importante tener claro que en esta investigación no se realizará un análisis profundo de herramientas web, sino que el análisis más profundo se realizará a los procesos estratégicos administrativos de empresas que ofrecen el servicio de internet en la ciudad de Tulcán.

Sánchez, (2012) en su tema de tesis, “El impacto de las TICS en el desempeño de las PYMES en el Ecuador Año 2010, cantones San Cristóbal e Isabela, provincia de Galápagos”, cuyo tema de investigación asegura que en las PYMES de dichos cantones si cuentan con acceso a internet, pero en su mayoría la conectividad no es buena, este aspecto tiene una estrecha similitud con las perspectivas de los usuarios de internet en la ciudad, además en esta investigación nos habla de los elevados costos en los que se incurre para poder acceder a las TICS a pesar que los directivos se encuentran conscientes de su importancia. Es por ello que en el presente trabajo investigativo se pretende plantear estrategias gerenciales dirigidas a mejorar el servicio de internet en

apoyo a todo en mercado de la ciudad de Tulcán en general para impulsar el sector de telecomunicaciones como fuente de competitividad.

2.2 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Dentro de la Constitución Política de la República del Ecuador (2008), en la sección novena de la ciencia y tecnología, en el artículo 80 nos habla de que;

El Estado fomentará la ciencia y la tecnología, especialmente en todos los niveles educativos, dirigidas a mejorar la productividad, la competitividad, el manejo sustentable de los recursos naturales, y a satisfacer las necesidades básicas de la población (...) La investigación científica y tecnológica se llevará a cabo en las universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos y tecnológicos y centros de investigación científica, en coordinación con los sectores productivos cuando sea pertinente, y con el organismo público que establezca la ley, la que regulará también el estatuto del investigador científico.

Es de gran importancia el análisis del sector de las telecomunicaciones, especialmente dentro de la ciudad de Tulcán, que como nos expresa en la Constitución, quienes tenemos la responsabilidad de fomentar la investigación científica y tecnológica somos las instituciones educativas, principalmente de educación superior. En concordancia con lo expuesto en la máxima ley el presente proyecto de tesis se apoya en desarrollar estrategias en apoyo para la gerencia de las microempresas proveedoras del servicio de internet, las que deben orientarse a potencializar la competitividad, una buena responsabilidad social corporativa, y sobre todo satisfacer las necesidades básicas de la población; hablamos de una necesidad básica, ya que en la actualidad todos deberíamos contar con este servicio el cual permite que más personas alrededor del mundo puedan acceder a información y sirva también como un medio de comunicación con mayor rapidez y de la forma más personalizada.

De igual manera se toma como base legal al Plan de Buen Vivir, que en el Capítulo 6 expresa, las estrategias para el periodo 2013-2017, una de ellas que es de gran importancia para nuestro trabajo investigativo habla de;

Conectividad y telecomunicaciones para la sociedad de la información y el conocimiento.- La construcción de la sociedad del Buen Vivir tiene implícito el tránsito hacia la sociedad de la información y el conocimiento; pero considerando el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) no solo como medio para incrementar la productividad del aparato productivo, sino como instrumento para generar igualdad de oportunidades, para fomentar la participación ciudadana, para recrear la interculturalidad, para valorar nuestra diversidad, para fortalecer nuestra identidad plurinacional; en definitiva, para profundizar en el goce de los derechos y promover la justicia en todas sus dimensiones.

Entendemos con lo expuesto que fomentar las TIC no solo permite potencializar la competitividad empresarial, también se ha convertido en una prioridad en apoyo a la sociedad con la finalidad de garantizar sus derechos y promover justicia en todas sus dimensiones, por ende se considera que la presente investigación no solo se orienta a generar beneficios a nivel de microempresas, sino que los esfuerzos realizados en ofrecer la mejor conexión a internet de forma equitativa dentro del territorio nacional, para ello debe considerarse acciones claves, como la conectividad, la facilidad de acceso al servicio de internet en costos y la disponibilidad de servicio post-compra (asesorías).

El principal sector beneficiario del servicio de internet y que se debe considerar prioritario es la educación, los esfuerzos de las microempresas que ofertan el servicio de internet deben ser más exhaustivos, por esta razón la investigación se enfoca en mejorar estratégicamente su oferta.

Dentro de la Ley de Telecomunicaciones en el Capítulo IV, artículo 25 se expresa que;

“Derecho al servicio.- Todas las personas naturales o jurídicas, ecuatorianas o extranjeras, tienen el derecho a utilizar los servicios públicos de telecomunicaciones condicionado a las normas establecidas en los reglamentos y al pago de las tasas y tarifas respectivas. Las empresas legalmente autorizadas establecerán los mecanismos necesarios para garantizar el ejercicio de los derechos de los usuarios.”

La ley de Telecomunicaciones a lo largo del tiempo pretende garantizar el derecho de toda la ciudadanía para acceder a los servicios tecnológicos en óptimas condiciones, sin duda en la actualidad se han hecho mayores esfuerzos por mantener a la sociedad bajo un sistema tecnológico lo más actualizado posible, esto se genera, debido a que el gobierno ha visto que el sector tecnológico genera mejores condiciones de vida a la sociedad, desde el punto de vista que, mejora la productividad, la competitividad en los servicios públicos y privados, la educación, la salud, etc.

En la ciudad de Tulcán no es tan notoria la evolución tecnológica, por ende es necesario intensificar esfuerzos en este caso por parte de las microempresas que ofertan el servicio de internet, como base para el acceso de información y comunicación que en sus diferentes niveles requiere mejorar su oferta, las estrategias gerenciales que se prevé generar con la investigación, están orientadas a mejorar el servicio.

2.2.1 Ley del consumidor

Dentro de la ley del consumidor (2000), Del Capítulo II, de Los Derechos y Obligaciones de los Consumidores, Art. 4 y 5, nos habla de:

El derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos, además los proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad.

Uno de los principales aspectos en el que está orientada la investigación es la satisfacción del cliente, para lo cual es necesario adecuar el servicio en cuestionen de calidad del servicio, a fin de lograr, no solo la satisfacción sino la recomendación de los usuarios hacia terceras personas, que como microempresa proveedora es de gran importancia para su posicionamiento .

La competitividad radica en gran proporción a la calidad en este caso del servicio de internet, por ende es inevitable acogerse a ley del consumidor como

direcciona! esencial de los criterios base del marketing, que es la satisfacci3n del cliente o usuarios.

2.2.2 La pol!tica p!blica

En el an!lisis de la pol!tica p!blica es importante englobar los principales organismos y aspectos de car!cter p!blico que aportan significativamente a argumentar la importancia de atender el sector de las TIC, espec!ficamente atender a las proveedoras del servicio de internet en la ciudad como base del desarrollo dentro de este campo.

2.2.3 Objetivos del milenio:

“Las Tecnolog!as de la informaci3n y comunicaci3n TIC se enmarcan dentro de los objetivos de desarrollo del milenio (ODM 2000-2015), en ellos se identifica el acceso a la ciencia y tecnolog!a como herramienta fundamental para el desarrollo” (Garc!a, 2014, p.4).

Dentro de los objetivos de desarrollo del milenio se menciona la importancia de las TIC en el acceso a la ciencia y tecnolog!a como herramienta que potencializar! el desarrollo, entendiendo desde el !mbito nacional, de ah! la gran importancia de adecuar las TIC a nivel local, para una mayor competitividad como ciudad de frontera y eje comercializador, sector en el que debe implementarse el uso de internet como una herramienta b!sica, de soporte y apoyo a la econom!a.

2.2.4 Plan Nacional de Ciencia, Tecnolog!a e Innovaci3n y Saberes Ancestrales

Pol!tica 1.- Desarrollar y fortalecer el recurso humano en ciencia y tecnolog!a, asociado al desarrollo end3geno del pa!s.

Política 5.- Incorporar los resultados de la investigación al aparato productivo y educativo para contribuir a mejorar la calidad y el nivel de vida de las y los ecuatorianos.

Política 6.- Incorporar las nuevas tecnologías de la información y comunicación a la generación difusión del conocimiento para que contribuyan a impulsar la producción nacional con la consiguiente mejora de la calidad de vida de la población.

Las políticas mencionadas dentro de este plan, afirman la importancia del sector de las TIC y la atención que le presta el gobierno. En consecución con la constitución, el plan nacional del buen vivir, el plan nacional de ciencia, tecnología e innovación y saberes ancestrales, y demás, ratifican su función en la mejoras de la calidad de vida de los habitantes, por tal razón el presente proyecto contribuirá en cierta parte a plasmar la iniciativa del gobierno en la ciudad de Tulcán, enfocándose en las microempresas proveedoras del servicio de internet.

2.2.5 Principales organismos del sector de telecomunicaciones

Para afrontar el nuevo reto, desde el año 2000 hasta la presente fecha, tanto el CONATEL como la SENATEL, vienen trabajado conjuntamente por el fortalecimiento del sector de las telecomunicaciones, dirigiendo sus esfuerzos hacia la consolidación de un mercado en apertura, con alto nivel competitivo, dentro de un marco regulatorio con garantías y seguridad jurídica (CONATEL, 2013).

Tabla 1 Principales organismos del sector de telecomunicaciones

ORGANISMO	POLITICAS
CONATEL Consejo Nacional de Telecomunicaciones	Velar por el estricto cumplimiento y respeto a los derechos de los usuarios en materia de servicios de telecomunicaciones.
	Consolidar la apertura del mercado de las telecomunicaciones en el país que elimine las distorsiones existentes y que atraiga la inversión.
	Incentivar la participación del sector privado en el desarrollo de infraestructura y prestación de servicios de telecomunicaciones en un marco de seguridad jurídica y de libre y leal competencia.
	Incentivar la participación del sector privado en el desarrollo de infraestructura y prestación de servicios de telecomunicaciones en un marco de seguridad jurídica y de libre y leal competencia.
	Fortalecer la presencia del Ecuador en la esfera subregional, regional y mundial en materia de telecomunicaciones.
	Promover un cambio del marco legal acorde a los avances tecnológicos y de libre mercado.
	Propender a que la sociedad ecuatoriana obtenga el acceso y servicio universal de telecomunicaciones en forma ágil, oportuna, con calidad adecuada y a precios justos.
	Promover el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) para garantizar el acceso de todos los ecuatorianos a la Sociedad de la Información.
	Fomentar el acceso y uso de Internet, así como sus aplicaciones en el ámbito social como educación y salud.
	Promover la generación de capital humano especializado para el sector de Telecomunicaciones.

Fuente: Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL, 2013)

Elaborado por: Erazo, V.

Tabla 1. Principales organismos del sector de telecomunicaciones, Continuación.

ORGANISMO	POLITICAS
SENATEL Secretaria Nacional de Telecomunicaciones	Optimizar el uso de recursos y control de gasto corriente.
	Uso intensivo de medios electrónicos.
	Seguridad, integridad y confidencialidad de la información.
	Fortalecimiento del talento humano.
	Fomentar la permanente formación y capacitación del personal técnico especializado en las tecnologías de nueva generación y regulación aplicables.
	Mantener el sistema de gestión de calidad y mejoramiento continuo en los procesos internos.

2.3 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.

Dentro de la investigación es importante realizar la fundamentación filosófica en este caso, bajo las teorías administrativas dentro de lo que es la estrategia gerencial, y teorías bajo las cuales están enfocadas a las microempresas que ofertan el servicio de internet en la ciudad de Tulcán.

Además cabe mencionar que el planteamiento de las principales teorías servirán como lineamientos para establecer la base mediante la cual se desarrolla no solo el proyecto investigativo, sino también servirá para poder fortalecer la propuesta y el éxito de la misma.

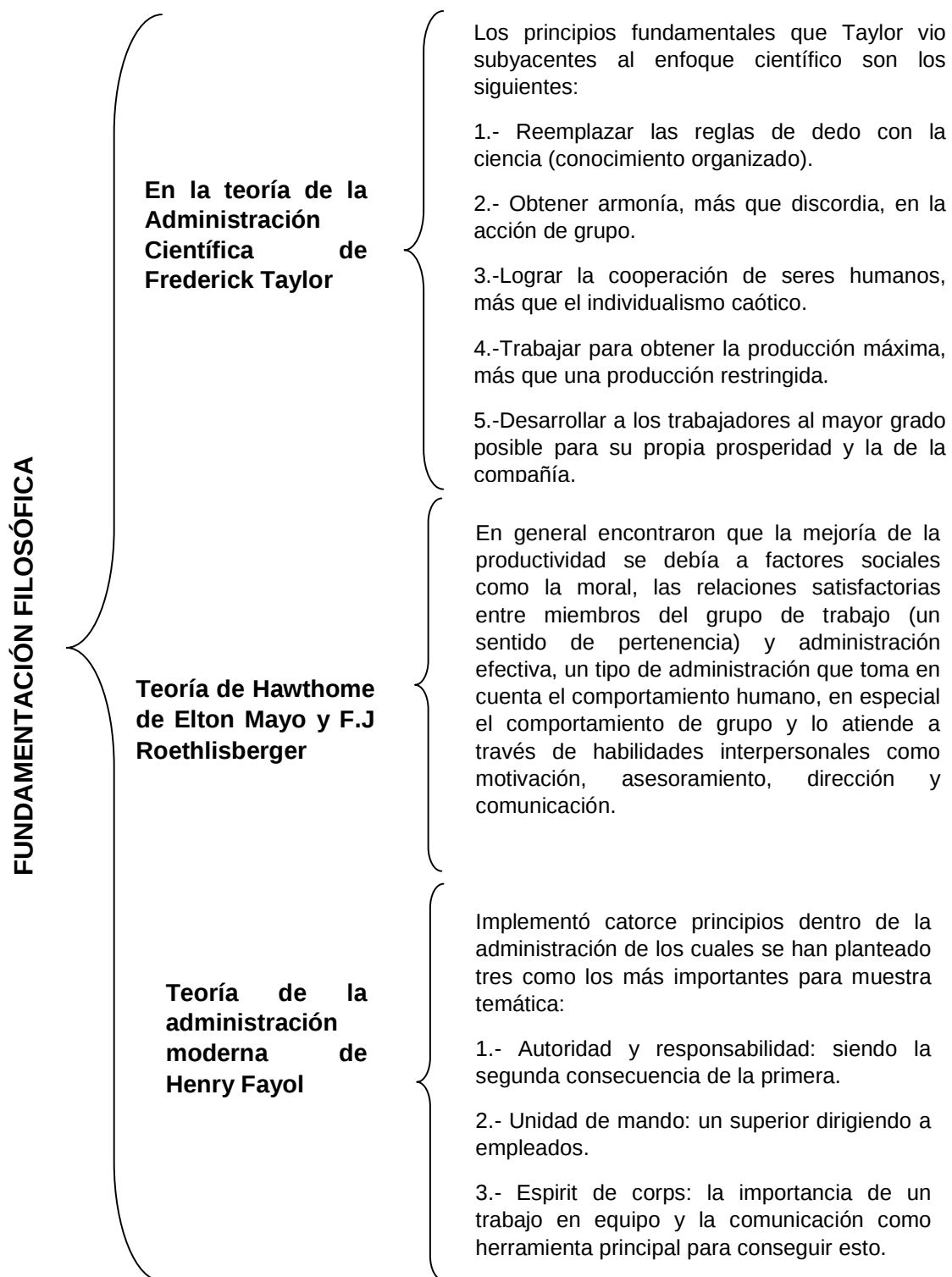


Figura 1. Fundamentación Filosófica

Fuente: Koontz, Weihrich y Cannice, (2008)

Para el desarrollo del presente proyecto se tomará con prioridad la teoría de Hawthorne de Elton Mayo y F.J Roethlisberger, debido a que las características de la microempresa en consideración a su tamaño hace más probable considerar como elemento principal el talento humano, y potencializar la administración efectiva mediante su comportamiento, específicamente en grupo, que por la cantidad del personal es muy adecuada. Esta teoría permitirá además generar mayores oportunidades de consolidar su actividad en cuanto al servicio de internet y solidificarse en un mediano y largo plazo.

2.3.1 Logros del uso de las TIC en los principales campos administrativos

2.3.1.1 Qué son las TIC

Al hablar de tecnologías de la información y comunicación (TIC), estas no son más que un conjunto de servicios, redes, software y dispositivos que tiene como fin la mejora de la calidad de vida de las personas dentro de un entorno, y que se integran a un sistema de información interconectado y complementario (Páez,s/a, p.4).

2.3.1.2 Clasificación de las TIC

Dentro de la clasificación de las TIC encontramos tres grandes grupos; la red, los terminales y los servicios, mismos que tienen una estrecha relación y mantienen el mismo grado de dependencia uno de otro, por tal razón su clasificación es muy importante analizarla para poder comprender, ya sea de forma inductiva como deductiva, para comprender la amplia ventaja de las TIC en nuestro entorno y en nuestro diario vivir.

Tabla 2. Clasificación de las TIC

Clasificación	Sub – clasificación	Concepto
RED Conjunto de equipos interconectados, para compartir recursos.	Teléfono	Dispositivo de telecomunicación diseñado para transmitir señales acústicas por medio de señales eléctricas a distancia
	Telefonía fija	El método más elemental para realizar una conexión a Internet es el uso de un módem en un acceso telefónico básico.
	La Telefonía Móvil	También llamada telefonía celular, básicamente está formada por dos grandes partes: una red de comunicaciones (o red de telefonía móvil) y los terminales (o teléfonos móviles) que permiten el acceso a dicha red.
	Banda Ancha	En telecomunicaciones a la transmisión de datos simétricos por la cual se envían simultáneamente varias piezas de información, con el objeto de incrementar la velocidad de transmisión efectiva.
LOS TERMINALES: Un terminal, conocido también como consola es un dispositivo electrónico o electromecánico de hardware, usado para introducir o mostrar datos de una computadora o de un sistema de computación.	Ordenador personal	Un ordenador pequeño, para un sólo usuario basado en un microprocesador. Además del microprocesador, un ordenador personal tiene un teclado para introducir datos, un monitor para mostrar la información, y un dispositivo de almacenamiento para guardar datos.
	Navegador de internet	Un navegador o navegador web (del inglés, web browser) es una aplicación que opera a través de Internet, interpretando la información de archivos y sitios web para que podamos ser capaces de leerla, (ya se encuentre ésta alojada en un servidor dentro de la World Wide Web o en un servidor local).
	Sistema operativo	Es un programa o conjunto de programas que en un sistema informático gestiona los recursos de hardware y provee servicios a los programas de aplicación, y se ejecuta en modo privilegiado respecto de los restantes.

Fuente: Información-comunicación, UAEH, GRIAL y Jiménez (2012).
Elaborado por: Erazo, V.

Tabla 2 Clasificación de las TIC, Continuación.

Clasificación	Sub – clasificación	Concepto
SERVICIOS EN LAS TIC: Las Tecnologías están siendo condicionadas por la evolución y la forma de acceder a los contenidos, servicios y aplicaciones, a medida que se extiende la banda ancha y los usuarios se adaptan, se producen unos cambios en los servicios.	Correo Electrónico	Es uno de los servicios en Internet de mayor demanda, pues hace posible el envío de mensajes en forma de archivo de texto.
	Búsqueda de información	Es uno de los servicios estrella de la sociedad de la información, proporcionado para los llamados motores de búsqueda, como Google o Yahoo, que son herramientas que permiten extraer de los documentos de texto las palabras que mejor los representan.
	Banca online	El sector bancario ha sufrido una fuerte revolución los últimos años gracias al desarrollo de las TIC, que ha permitido el fuerte uso que se está haciendo de estos servicios. Su éxito se debe a la variedad de productos y a la comodidad y facilidad de gestión que proporcionan.
	Audio Y Música Reproductor De Audio Portátil	Un nuevo servicio relacionado con los contenidos de audio es el podcast, esta palabra viene de la contracción de iPod y Broadcast. Son ficheros de audio grabados por aficionados o por medios de comunicación, que contienen noticias, música, programas de radio, entre otros.
	TV Y Cine Alta Definición	Como servicio diferencial está el que ofrecen algunas redes de televisión IP, y que consiste en ver contenidos en modalidad de vídeo bajo demanda. De manera que el usuario controla el programa como si tuviera el aparato de vídeo en casa.
	Videojuegos	Un videojuego o juego de vídeo es un software creado para el entretenimiento en general y basado en la interacción entre una o varias personas por medio de un controlador y un aparato electrónico que ejecuta dicho vídeo juego.
	Videoconferencia	Es una tecnología que proporciona un sistema de comunicación bidireccional de audio, vídeo y datos que permite que las sedes receptoras y emisoras mantengan una comunicación simultánea interactiva en tiempo real.
	Chat	Es un sistema de comunicación sincrónico entre dos o más individuos, basado en el intercambio de mensajes breves de texto que aparecen en diferentes líneas por orden cronológico, encabezadas por la identidad de quien escribe cada intervención.

Tabla 2 Clasificación de las TIC, Continuación.

Clasificación	Sub – clasificación	Concepto
SERVICIOS EN LAS TIC	e-commerce	La empresas presentan en internet un producto ya existente y el contenido de la red imita al establecimiento físico previo.
	CRM	Sistema de gestión de relaciones con el cliente
	Mapeo	Google map
	e-marketing	Adword, google analytics
	Redes sociales	Facebook, Google+, MySpace, Bebo, Badoo, Bahu, Buzznet, Flickr, Flixster y otras.
	Video	Youtube
	e-shop	Consiste en abrir una empresa, tienda o establecimiento a través de la red. Se realiza pedidos y pago de forma online.
	e-procurement	Se refiere a los proveedores electrónicos, que suelen ser grandes compañías p autoridades públicas, que realizan ofertas electrónicas para ofrecer sus productos o servicios.

2.3.1.3 Las TIC y la organización empresarial

El cambio más significativo es la capacidad de la empresa para interconectar los departamentos y cada uno de los trabajadores de la empresa (y así poder compartir información, coordinar actividades, realizar operaciones en tiempo real), para trabajar en red con otras empresas y entre empresas y clientes (Carnoy, 2005, p.4).

Sin duda el sector más beneficiado con la evolución de las TIC ha sido el sector empresarial, el beneficio desde el punto de vista organizativo permite establecer una mayor eficacia y eficiencia, la facilidad de asignar tareas, de comunicación entre todos los miembros de la organización y de fortalecer la relación de directivos y trabajadores coadyuva al éxito empresarial desde el uso tecnológico.

La asignación de tareas.- dentro de la organización empresarial la asignación de tareas es la base de la realización consecuente de tareas futuras y del logro de los objetivos institucionales, por ende la facilidad de contar con un sistema de red que permita el ahorro de tiempo en la asignación de estas tareas mejora significativamente el efecto de sinergia que toda empresa necesita y desea.

Comunicación.- el saber comunicar no solo implica el hecho de hablar, sino el impacto que se logra con la comunicación y que en la actualidad sigue siendo uno de los factores claves de éxito de toda organización, su efectividad que se logra a través de las TIC que permiten mantener una comunicación continua y explícita en todo momento.

Fortalece la relación de directivos y trabajadores.- el logro de los objetivos organizacionales se consigue siempre y cuando todos los miembros de una empresa se orienten hacia un mismo objetivo, la buena relación de directivos y trabajadores ayuda a que exista más posibilidades de alcanzar el éxito y para ello hoy en día son las TIC las que permiten fortalecer su relación mediante su buen uso.

2.3.1.4 Las TIC y la organización laboral

Las TIC han aumentado la flexibilidad laboral en las empresas. Aparte del famoso (pero sólo parcialmente puesto en práctica) concepto del computer commuting, según el cual los trabajadores pueden trabajar eficazmente fuera de su puesto de trabajo, la flexibilidad dentro del puesto de trabajo significa que las tareas y el horario laboral pueden ajustarse continuamente a los productos, procesos y mercados cambiantes [...] Con el correo electrónico e Internet, el trabajo individual en red no tiene límites ni espaciales ni temporales (Carnoy, 2005, p.5).

En la actualidad el internet se ha transformado en una herramienta potencial en el desarrollo de toda actividad, y en las empresas no es la excepción, en el entorno laboral las organizaciones tienen muchas ventajas gracias al internet, la perspectiva desde hace mucho tiempo atrás ha sido que las personas puedan desarrollar su trabajo sin tener que asistir a una oficina, sino que su trabajo se realice desde la comodidad de su casa o de cualquier sitio que este se encuentre, esta idea ya es puesta en práctica en algunos países del mundo principalmente en los países que son considerados potencia mundial.

En nuestro entorno el gobierno está comprometido a impulsar el uso de las TIC, y a pesar que aún falta mucho por realizar, las empresas proveedoras del servicio de internet están buscando nuevas y mejores alternativas para brindar un mejor servicio, lo que conllevaría a que las empresas puedan realizar una gestión administrativa acorde a la nueva tendencia tecnológica. Con la inserción de las TIC, el sector laboral gozará de muchos beneficios entre ellos el poder trabajar en cualquier lugar y en el tiempo que se desee, un trabajo motivado por hacer lo que el trabajador le apasiona da como resultado un trabajo eficiente.

En el contexto como el actual en el que el avance tecnológico permite que las diferencias entre los productos y servicios que ofertan las empresas sean mínimas, estas deben encontrar un camino viable para sostener una ventaja competitiva que les ayude a ser diferentes al resto de empresas de la competencia (González, 2010, p. 10).

Desde esta perspectiva es trascendental enfatizar en el capital humano que interviene en las empresas y su funcionalidad indispensable, el talento humano tomado como un elemento estratégico se encuentra directamente relacionado con las tecnologías de la información y comunicación con la finalidad de generar sinergia en los resultados competitivos empresariales. La nueva filosofía empresarial está inmersa a la nueva economía digital, la finalidad de esta es obtener el máximo beneficio generalmente de carácter intangible, las empresas no solo deben buscar talento humano, sino también es importante el hecho de retener y fidelizar a los empleados con más talento.

Las relaciones laborales asociadas a las TIC tienen gran afluencia de investigación y conocimiento. El talento humano teniendo como soporte fundamental a las nuevas tecnologías, que generan muchas facilidades, entre ellas, como lo menciona (Gonzales, 2010) la herramienta de gestión de conocimiento, comunicación interna, encuestas de clima laboral, información de personal y más aspectos de carácter administrativo. El internet juega uno de los papeles más preponderantes dentro del modelo de las relaciones humanas, la comunicación interna tanto ascendente como descendente, gracias al internet se puede mantener una relación más personal entre los miembros de la organización, sus inquietudes, quejas, deseos de los empleados, aprender nuevos temas de la organización, etc.

La consecuencia de la buena comunicación interna, como aspectos positivos se genera la satisfacción personal, adoptando un sentido de pertenencia, que en determinado tiempo se convertirá en fidelización por parte de los trabajadores, que sin duda esta actitud conllevará a un mejor trabajo organizativo, donde la competitividad en base a la interacción de las TIC y el talento humano, como activos conjuntos de desarrollo.

2.3.1.5 Las TIC y la mejor formación

La evolución de la sociedad moderna se plasma en tres etapas: sociedad industrial, sociedad post-industrial y sociedad de la información, cada una de ellas han contribuido para que el desarrollo socioeconómico sea sustentable. El cambio de una etapa a otra no ha sido fácil para todos los países, hoy es una lucha inagotable por conseguir mejorar y llegar a la última etapa, dejando atrás el hecho de producir bienes materiales o servicios y consumirlos, el reto es llegar a una sociedad de información.

Todos estos términos se asocian con la importancia que tiene las TIC actualmente, a pesar que estos términos se han venido manejando hace mucho tiempo atrás en nuestro medio es en estos momentos cuando este sector está tomando importancia, para muchos el uso del internet y las TIC no son más que una herramienta de comunicación, de socialización y de entretenimiento, para otros las TIC es la herramienta más poderosa, creada para múltiples fines; el desarrollo económico y social de los países, las mejoras en educación, salud, gestión empresarial, etc. Por esta razón la inversión de tecnologías en escuelas, colegios, universidades, empresas y facilitando el acceso de internet a las familias, tiene el objetivo fundamental que es el hecho de llegar a una sociedad de información, como fuente de desarrollo y competitividad en la localidad, y a nivel nacional e internacional.

“Es entonces el desarrollo de la nuevas tecnologías de la información y comunicación el que contribuye al fortalecimiento de la nueva cultura de la formación, que la concibe como una acción constante a lo largo de la vida profesional” (González, 2010, p. 68).

Mediante el uso de las TIC, la formación profesional se ha vuelto una situación de compromiso propio más que una imposición, el tiempo y la economía propia no es obstáculo, con el acceso a internet las oportunidades de conocer nuevas

y mejores cosas se han ampliado, con ello la consecuente influencia positiva de la productividad y competitividad de las empresas.

Como lo menciona Gonzales, (2010) Las TIC abren nuevas puertas formativas, no solo para el sistema educativo, sino en la formación laboral, ya que entre las principales posibilidades de acceder a este modelo de capacitación, pueden ser, cursos online y masters online. Como empresas las principales ventajas están dadas mediante un ahorro económico y el control de la formación de sus empleados en los temas relevantes acordes a la necesidad de las empresas.

No obstante es necesario mencionar que el hecho de mal utilizar el internet difícilmente se podrá sacar buen provecho, el mal uso del tiempo será un factor preponderante de un bajo nivel de aprendizaje en contraposición de lo deseado por parte propia y de las empresas. Dentro de lo que se considera una desventaja para las empresas en cuestión el inconveniente fundamental se focaliza en la resistencia de muchos empleados a recibir capacitaciones online por la cultura organizativa tradicional, barrera difícil de quebrantar pero que no puede primar en un mundo tan globalizado.

2.3.1.6 La aplicación de las TIC en la aplicación de recursos empresariales

Según Jiménez, (2011) Existen diferentes aplicaciones dentro de las empresas asociadas a las TIC, entre ellas la aplicabilidad en:

Contabilidad y Finanzas: creando una mayor eficiencia de trabajo dentro de lo que se asocia a la Operacionalización contable y financiera que repercute en la competitividad en las áreas requeridas.

Gestión de ventas y compras: Permite una mejor interrelación de proveedores, empresa y clientes.

Gestión de almacén: El manejo de mercaderías se vuelve más eficiente, de igual manera su control.

Marketing: Se socia al nuevo concepto de marketing dentro del modelo CRM (Customer Relationships Management) relación y comunicación con los clientes, con la finalidad de conseguir fidelización.

Producción: se prioriza la productividad, con la finalidad de satisfacer toda la demanda del mercado.

Entre otros, que tienen la finalidad de afianzar un lugar en los mercados altamente competitivos. Dentro de las empresas la generación de valor en cada una de las áreas incluye las TIC como motor de la realización de actividades.

2.3.1.7 Alcance del internet: el más poderoso y revolucionario elemento de las TIC.

El internet se ha vuelto el medio de investigación y comunicación más utilizadas en la historia, de acuerdo a estadísticas actuales del INEC para el año 2013 a nivel nacional se ha intensificado la inversión en TIC, luego de haber comprendido que es la manera más práctica de poder desarrollar competitividad en todo ámbito, principalmente en el ámbito empresarial.

Hoy en día existe un sin número de actividades nuevas dentro de la administración que hace necesario en desarrollarlas con la implementación del internet y más que eso los negocios a larga distancia se han visto cumplidos mediante el uso del internet, las relaciones laborales, la investigación, la competitividad, etc.

A medida que la sociedad ha ido desarrollándose desde el siglo XVII, y la era industrial, se dio inicio a la motivación de la investigación para sustituir las herramientas por las máquinas, atribuyendo a la información como base de

mejoramiento. A partir del año 1850, se empezó a potencializar el conocimiento, para fomentar el desarrollo de la productividad, y es entonces para el siglo XX a la finalización de la Guerra Fría, se fortalece de forma ineludible la tecnología, la evolución de la comunicación, la informática, técnicas de programación y más (Jiménez, 2011).

A continuación se muestra la evolución de la sociedad y las transformaciones más importantes hasta llegar a la revolución del internet.

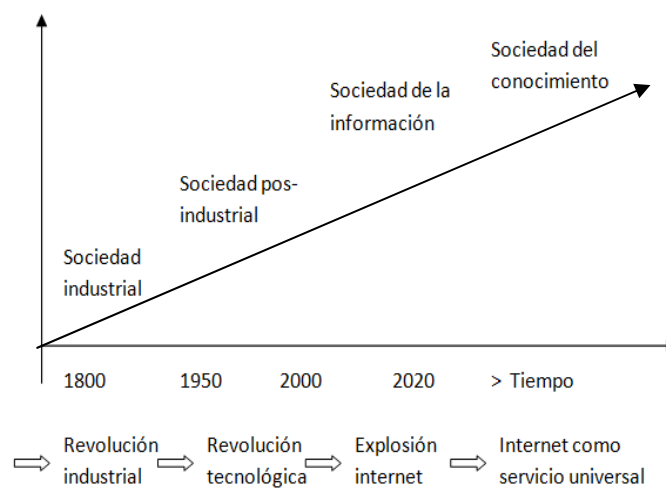


Figura 2. Evolución de la sociedad

Fuente: Jiménez (2011)

2.3.1.8 El impacto de las TIC en la sociedad actual

De acuerdo a Jiménez (2011), existen tres ramas dentro de las tecnologías, que se engloban en las siguientes actividades: la manufactura de productos informáticos y de comunicaciones, servicios de telecomunicaciones y servicios de actividades informáticas, dentro de estas tres actividades importantes se destaca cada una de ellas en función de la necesidad social y adaptabilidad al contexto cambiante. No obstante, cada reto que enfrentan las diferentes funcionalidades de las TIC, se asocian a la rusticidad e incongruencias de la red

en función de sus usos y beneficios, mas sin embargo la consecuencia de estos factores alteran la accesibilidad y dominio de diferentes herramientas eficaces como el internet, toda esta temática vista desde un punto poco favorable y que en cierta forma es lo que sucede en nuestro entorno, ahora que si la utilización del internet es correcta los beneficios son extraordinariamente mayores y efectivos.

Al hablar de beneficios del internet encontramos como más perceptible la comunicación eficiente y efectiva gracias a la interactividad en tiempo real, conectividad en línea, eludiendo tiempo, factores geográficos, de demás elementos diversos. Cabe señalar la certidumbre de las empresas con la implementación de nuevos modelos de negocios, tal como el comercio electrónico, el fortalecimiento de relaciones con los clientes, el marketing fuera de líneas de fronteras nacionales, y demás.

El papel de las tecnologías de la información y comunicación es configurar la infraestructura que permite diseñar el flujo de señales y datos que se generan en las distintas áreas de la empresa y entre éstas y sus mercados [...] Así en el vocabulario diario aparecen términos tales como globalización, *chat*, *email*, internet, *on-line* y *e-business* que recuerdan que estas tecnologías nos acompañan continuamente (Jiménez, 2011, p.22).

La implementación de los cambios tecnológicos conlleva diferentes cambios y un compromiso continuo, en el que se desarrolla importantes cambios e innovación, no solo de la capacidad instalada, sino también la gestión en el desarrollo del conocimiento, el proceso administrativo, talento humano, proveedores y clientes. Cada día las TIC se están convirtiendo en herramientas prioritarias para el desarrollo de toda actividad colectiva e individual.

2.3.1.9 Datos estadísticos del uso de las TIC

Para poder medir la evolución del uso de internet es importante contar con datos estadísticos que nos muestren sus cifras, los datos pueden variar en un

mínimo porcentaje debido al riesgo de fracaso existente en toda investigación, pero sin duda los datos están muy apegados a la realidad y bajo parámetros reales de medición tanto para evaluar la situación mundial, regional, nacional y local.

2.3.1.9.1 El uso del internet en el mundo

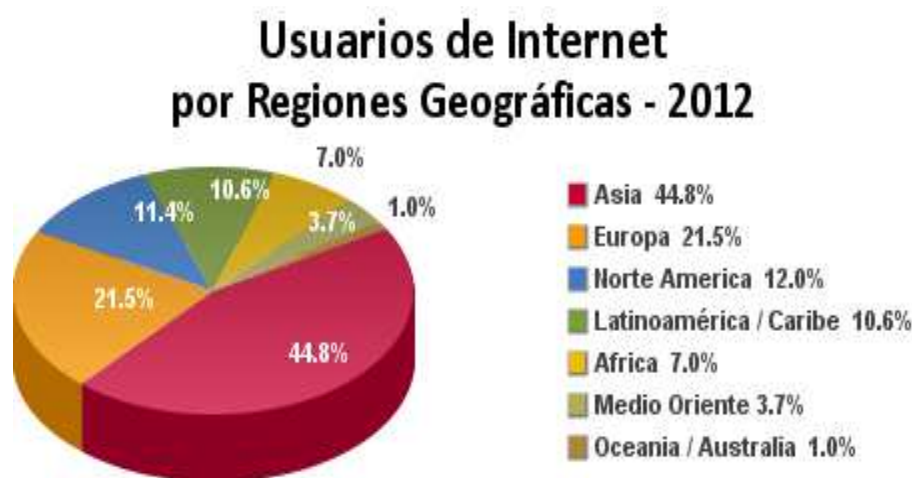


Figura 3. Uso del internet en el mundo

Fuente: Exitoexportador, (2012)

Como podemos apreciar el internet es utilizado en todo el mundo, encontrando la mayoría de usuarios en Asia, bajo este dato se puede entender por qué existe mayor innovación en tecnología y procesos empresariales y administrativos, al considerar al internet como una fuente de información para la mejora continua en cualquier área.

La importancia del internet ha surgido en gran proporción durante los últimos tiempos en todas partes. Si hacemos una comparación con nuestro país podemos decir que si se está mejorando pero no tan rápidamente como en otros lugares, lo mismo pasa con los países de América latina, África, Medio Oriente y Oceanía.

2.3.1.9.2 Porcentaje de personas que han usado internet en américa latina

Tabla 3. Uso de internet en América latina

REGIONES DE AMÉRICA	POBLACIÓN (2012)	USUARIOS JUNIO 30, 2012	% POBLACIÓN (PENETRACIÓN)	% USUARIOS
América central	157,663,596	51,452,595	32.6%	9.7%
El Caribe	41,565,815	13,480,693	32.4%	2.5%
Sur América	394,459,227	189,982,457	48.2%	35.9%
Norte América	348,280,154	273,785,413	78.6%	51.9%
Total Américas	941,968,729	528,701,158	56.1%	100.0%

Fuente: exitoexportador (2012)

De acuerdo a la tabla podemos evidenciar que América del norte goza de un acceso de internet sorprendentemente alto, eso se debe principalmente a la investigación y desarrollo de estos países y a la cantidad y calidad de proveedores de la región norte, es razonable que el porcentaje de América central y el Caribe sea menor debido a la calidad de vida de sus habitantes, que como se ha venido evidenciando estos últimos tiempos, las tragedias naturales y estancamiento económico no ha permitido el desarrollo en muchos de los sectores y el tecnológico es uno de ellos. La cantidad de personas que utilizan internet está en incremento, claro que para algunos países se hace más viable el acceso debido al énfasis puesto a mejorar la calidad socioeconómica.

2.3.1.9.3 Resumen del uso de internet en América Latina

Porcentaje de Usuarios de América Latina

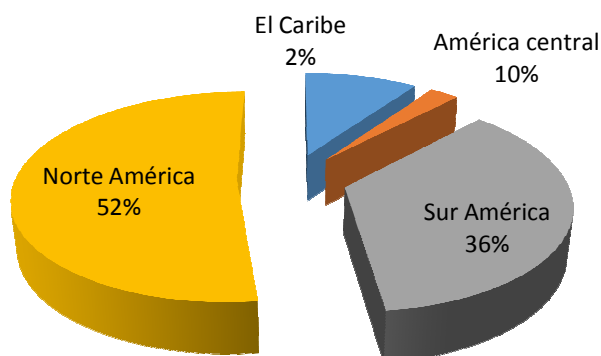


Gráfico 1. Uso del internet en América Latina

Fuente: exitoexportador (2012)
Elaborado por: Erazo, V.

2.3.1.9.4 Usuarios Internet en América del Sur

Tabla 4 Uso de internet en América del sur

AMERICA DEL SUR	Población (dato 2012)	Usuarios, año 2000	Usuarios Junio 30, 2012	Penetración (% Población)	Usuarios % Tabla
Argentina	42,192,494	2,500,000	28,000,000	66.4 %	14.7 %
Bolivia	10,290,003	120,000	3,087,000	30.0 %	1.6 %
Brasil	193,946,886	5,000,000	88,494,756	45.6 %	46.6 %
Chile	17,067,369	1,757,400	10,000,000	58.6 %	5.3 %
Colombia	45,239,079	878,000	26,936,343	59.5 %	14.2%
Ecuador	15,223,680	180,000	6,663,558	43.8 %	3.5 %
Islas Malvinas	2,995	-	2,887	96.4 %	0.0 %
Guyana Francesa	249,540	2,000	67,220	26.9 %	0.0 %
Guayana	782,105	3,000	250,274	32.0 %	0.1 %
Paraguay	6,541,591	20,000	1,563,440	23.9 %	0.8 %
Perú	29,549,517	2,500,000	10,785,573	36.5 %	5.7 %
Suriname	560,157	11,700	179,250	32.0 %	0.1 %
Uruguay	3,316,328	370,000	1,855,000	55.9 %	1.0 %
Venezuela	29,497,483	950,000	12,097,156	41.0 %	6.4 %
TOTAL Sur América	394,459,227	14,292,100	189,982,457	48.2 %	100.0 %

Fuente: exitoexportador (2012)

Se hace muy evidente en comparación de los países vecinos que su penetración de internet es mucho mayor que en nuestro país, sin embargo el 43.8% también nos muestra que estamos en buen camino para mejorar en cuestiones de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), si hacemos referencia a otros países encontramos que existen países que se encuentran en peores condiciones incluso no se ha incrementado el número de usuarios. Las actividades y estrategias para mejorar en cuanto al servicio de internet son muchas y están en manos del gobierno de cada país y de la predisposición de mejorar y ampliación de los nuevos modelos de desarrollo de sus habitantes.

2.3.1.9.5 Uso de internet en países fronterizos

Uso de Internet en países fronterizos

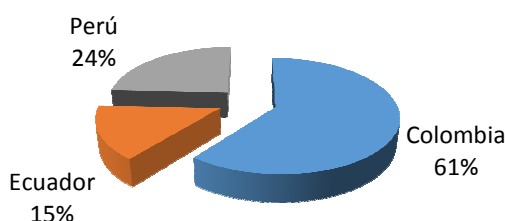


Gráfico 2 Uso del internet en países fronterizos

Fuente: exitoexportador (2012)
Elaborado por: Erazo, V.

De acuerdo al grafico podemos evidenciar que Colombia y Perú que son nuestros países fronterizos han potencializado la penetración y el número de usuarios de internet. La diferencia porcentual frente a Colombia es del 46%, mientras que frente a Perú la diferencia es del 10%, porcentajes que sin duda dejan constancia del esfuerzo que se debe realizar en nuestro país para mejorar en cuanto al servicio de internet como principal herramienta de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), factor preponderante para competir en todos los ámbitos ya sea; productivo, económico, educativo, salud, etc.

2.3.1.9.6 Porcentaje de las personas que han usado internet a nivel nacional

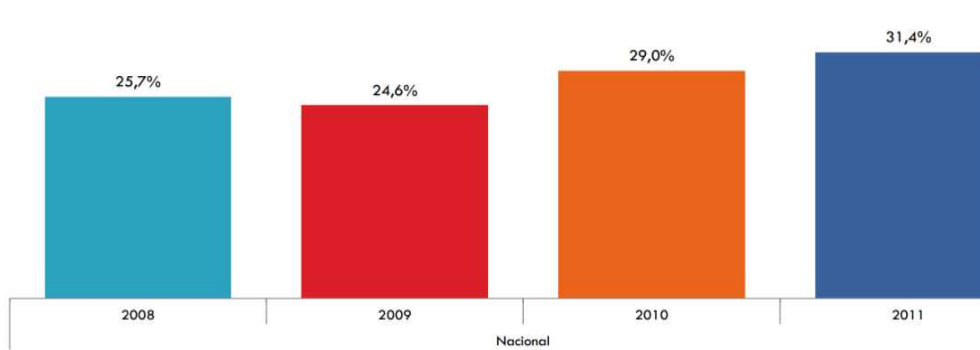


Figura 4 **Uso del internet a nivel nacional**

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2012)

Cada día las personas han cambiado con ello la necesidad de obtener mayor información, familiarizarse con las tecnologías, evitar analfabetismo tecnológico, evitar costos y riesgos innecesarios como el tiempo y/o pérdidas de dinero entre otros aspectos.

Sin duda dentro del ámbito empresarial el acceso a internet ha permitido que toda negociación se efectúe más rápidamente y con menores costes, claro que esto conlleva una serie de riesgos y retos que un empresario debe asumir, en esta nueva era de globalización ninguna empresa o cualquier organización puede estancarse debido a la alta competencia de mercados extranjeros, pese a que el gobierno ha implementado como estrategia para evitar importaciones aranceles elevados, la competencia ingresa y al ser un país únicamente exportador de materias primas las opciones de cerrarse dentro de nuestras fronteras es un gran error y algo que no se puede conseguir debido a que como seres humanos tenemos muchas necesidades y recursos escasos para satisfacerlas.

Principalmente para los países en vías de desarrollo, los retos a afrontar son más elevados, la tecnología como medio principal para sobresalir en la actualidad en calidad, optimización de procesos productivos, generar valor y fijar precios acordes a las expectativas de los clientes en diferentes parte del mundo es lo que estanca a la economía de nuestro país, por la carencia de tecnología y el deficiente interés por investigar e informarnos de cómo mejorar; por ende la accesibilidad a internet es indispensable para surgir y competir no solo a nivel nacional sino también internacional.

2.3.1.9.7 Porcentaje de personas que han usado internet - por edad

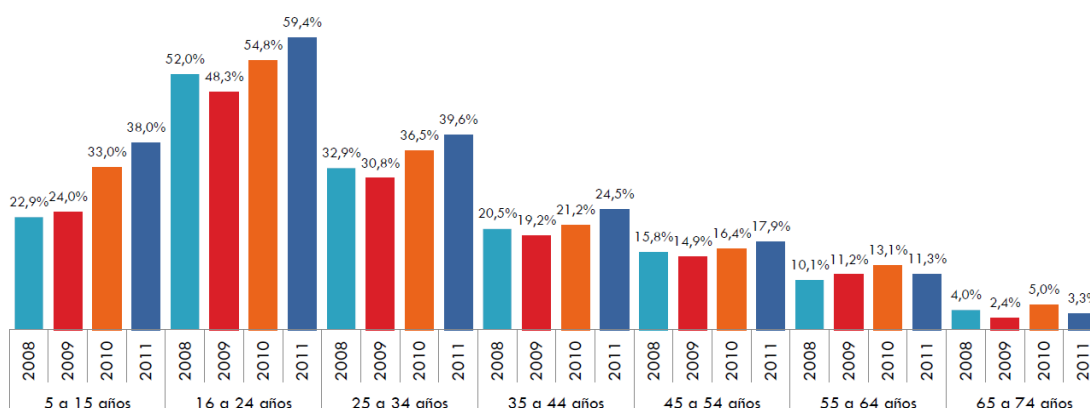


Figura 5 Personas que usan internet por edad

Fuente: INEC (2012)

En el rango de las personas que más utilizan el internet encontramos un rango de 16 a 24 años de edad, esto podemos deducir que es debido a que los jóvenes tienen la necesidad de acceder a este medio para tareas escolares, también en negociaciones para las personas más adultas.

Lo que sí es importante destacar es que los mayores porcentajes de uso se los encuentra en el último año, debido a la innovación tecnológica y las necesidades propias de información, comunicación e innovación, el acceso a

estas tecnologías es complicado en nuestro país si comparamos a otros países, pero nuestro país se encuentra encaminado en búsqueda de mejoramiento tecnológico. A continuación se muestra el uso de internet en las diferentes provincias de nuestro país.

2.3.1.9.8 Uso de internet por provincias

Tabla 5 Uso de Internet por provincias

No.	PROVINCIA	Estimado de usuarios totales	Porcentaje de uso de internet
1	Azuay	250,114	4.38 %
2	Bolívar	38,225	0.67 %
3	Cañar	52,869	0.93 %
4	Carchi	31,181	0.55 %
5	Chimborazo	155,076	2.72 %
6	Cotopaxi	151,078	2.65 %
7	El Oro	159,267	2.79 %
8	Esmeraldas	87,033	1.52 %
9	Galápagos	18,526	0.32 %
10	Guayas	1,484,620	26.00 %
11	Imbabura	120,943	2.12 %
12	Loja	125,875	2.20 %
13	Los Ríos	87,269	1.53 %
14	Manabí	191,327	3.35 %
15	Morona Santiago	37,470	0.66 %
16	Napo	38,984	0.68 %
17	Orellana	32,138	0.56 %
18	Pastaza	39,267	0.69 %
19	Pichincha	2,189,318	38.34 %
20	Santa Elena	54,899	0.96 %
21	Santo Domingo de los Tsáchilas	113,296	1.98 %
22	Sucumbíos	33,707	0.59 %
23	Tungurahua	193,631	3.39 %
24	Zamora Chinchipe	24,512	0.43 %
	Total general	9,011,105	100.00

Fuente: SUPATEL (2013)

Las grandes provincias poseen mayor acceso, en parte porque el gobierno ha contribuido de manera prioritaria con las provincias de mayor población, dejando atrás a las demás provincias incluida Carchi, existiendo una gran brecha del sector urbano, y sector rural.

“Si bien la penetración es de prácticamente el 30% en promedio, en el sector urbano la conexión es de casi 4 de cada 10 ecuatorianos (37%) mientras que aún se nota la brecha comparada con el sector rural (12%)” (INEC, 2013).

Con estas estadísticas preocupa que muchas de las personas del sector rural se mantengan ignorantes del tema de internet como medio de información y comunicación, en nuestra provincia no se observa gran inversión en tecnología y por ello el acceso a internet tiene trabas que se deberían eliminar. Por tal razón el atender a este sector es de gran importancia ya que contribuye a potencializar las fuentes de acceso a internet, mayor cobertura y TIC en general.

USO DE INTERNET POR PROVINCIAS

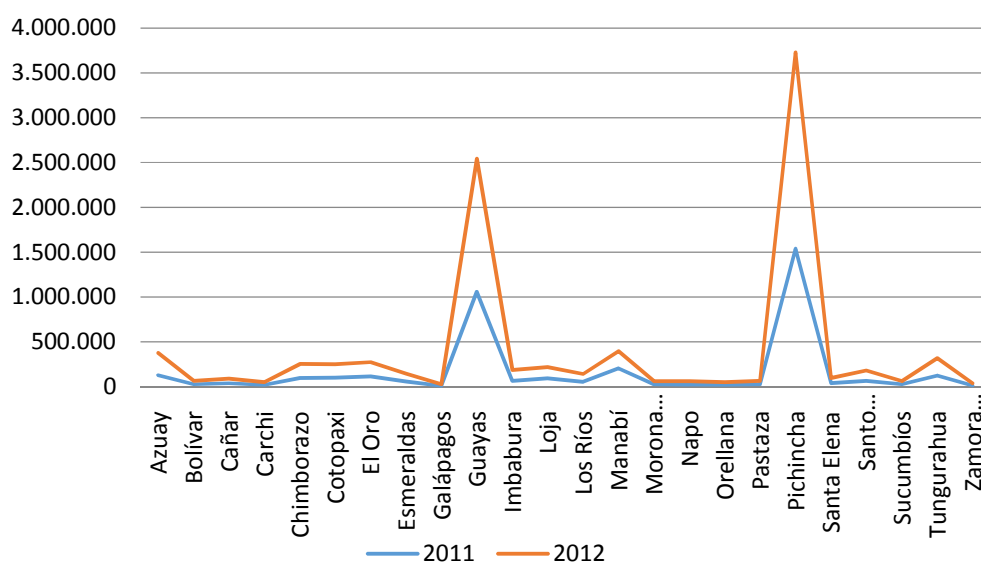


Gráfico 3 Uso del internet por provincias

Fuente: SUPATEL (2013)
Elaborado por: Erazo, V.

2.3.1.10 Gerencia estratégica

“La prioridad de la empresa debe orientarse ahora a definir la manera como prestará el servicio que dará respuesta a la estrategia del servicio que se le ha prometido al cliente y que optimizará la calidad de los contactos que éste tenga con la organización” (Uribe, 2011, p. 109).

Relacionando la importancia del talento humano antes expuesto se puede relacionar, el primero para entender la importancia de una buena gestión empresarial con la labor del Administrador como líder, y el segundo para asociar el concepto de gestión empresarial al servicio y satisfacción del cliente, permitiendo de esta manera generar valor a las microempresas que ofrecen el servicio de internet en la ciudad, ser más competitivas y posicionarse en el mercado, aportando al sector tecnológico y desarrollo regional y nacional.

Adentrándonos en uno de los temas más importantes y que tiende a ser subjetivo por las diferentes tendencias de las personas, nos enfrentamos al tema de cultura empresarial.

“La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos” (Fred, 2008, p.5).

El logro de los objetivos de toda empresa, sea esta pequeña, mediana o grande, toda empresa cuenta con buenas expectativas a futuro, la mejor manera de conseguirlas es mediante la implementación de estrategias. Las estrategias gerenciales se establecen como la vía a seguir para conseguir éxito medido claramente en cuanto a objetivos alcanzables, comprensibles, cuantificables, realistas y en base a los tiempos establecidos. Según Uribe (2011) afirma que:

Si bien la gerencia del servicio es una responsabilidad directa, requiere el compromiso de todos los actores empresariales para un adecuado desarrollo. Estructuras muy densas y pirámides serán obstáculo para lograr generar respuestas rápidas y adecuadas para el cliente. Culturas que no poseen, valores, prácticas y costumbres orientadas al cliente se convertirán en un muro imposible de franquear (p.139).

Una cultura que está impregnada como producto de las costumbres que se pasan de generación en generación de las relaciones humanas, en nuestro caso dentro de una misma organización, de quienes existe una correlación laboral, lasos de amistad y compañerismo, que adoptan una función trascendental dentro del marco laboral, definiendo así el éxito o fracaso en muchos casos de las empresas en sí, incluimos a los valores y principios organizacionales, aplicables en las microempresas para fortalecer la convivencia. El beneficio de una buena cultura organizacional permite crear una gran ventaja, ya que se manifiesta la armonía interna, hacia el cliente, como principal contacto externo.

2.3.1.11 El modelo de la administración estratégica

La administración estratégica pretende conseguir metas y objetivos en base a la fusión de actividades empresariales vinculadas mediante el compromiso común de conseguir tal o cual objetivos. La evolución en el tiempo de las empresas conlleva a una serie de riesgos que minimiza el éxito y las hace vulnerables ante la competencia, por tal razón, las estrategias establecidas a un mediano y largo plazo evitan el fracaso.

El campo empresarial está en creciente evolución, en la actualidad la facilidad de creación de empresas y de acceso a mercados es más visible, lo que provoca una gran oferta de productos y servicios, siendo esta la razón por la cual las empresas deben realizar mayores y mejores esfuerzos para asegurar su permanencia y un liderazgo en la participación de mercados, las diferentes estrategias que se pueden imprimir determina que tan productiva puede ser una empresa dependiendo en la situación que esta se encuentre.

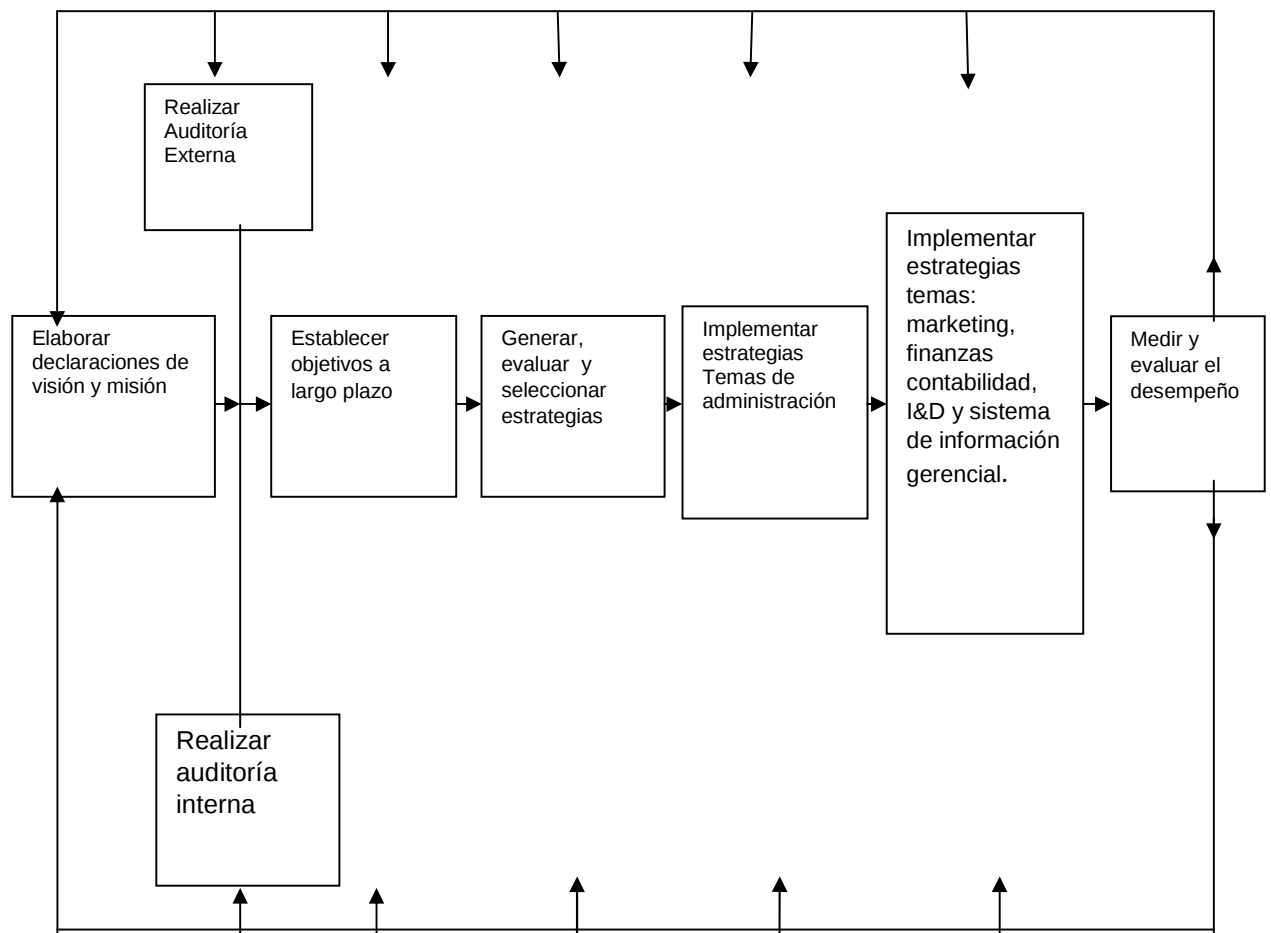


Figura 6 Modelo completo de la administración estratégica

Fuente: Fred (2008)

2.4 ESTRATEGIA

“La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional” (Thompson, Strickland y Gamble, 2008, p.4)

2.4.1 Estrategias gerenciales:

“Una estrategia empresarial es un plan de utilización y de asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizarlo a favor de la empresa considerada”, (Henderson, 2008, p. 38).

Toda expectativa empresarial es conseguir el éxito en una serie de parámetros en los cuales les permita mantenerse en liderazgo y por añadidura conseguirán rentabilidad, pero para ello es necesario establecer estrategias que les permita conseguir lo planeado. No obstante es ineludible contar con los recursos necesarios y/o crear nuevas formas de competitividad, para conseguir factores favorables frente a la competencia. Las empresas deben involucrar a toda la organización desde los niveles directivos, hasta los niveles operativos, esto permite generar mayores posibilidades de conseguir el bien común.

2.4.2 Estrategia y ventaja competitiva

Una buena estrategia forja una ventaja competitiva frente a las demás empresas dentro de una misma industria, siendo más valiosa si se emplea una diversidad de elementos competitivos, que genere más posibilidades de enfrentar el entorno y sobre todo las necesidades y preferencias de la demanda.

2.4.2.1 Ventaja competitiva

“Una empresa obtiene una ventaja competitiva sustentable cuando una buena cantidad de compradores prefiere sus productos o servicios con respecto a las ofertas de sus competidores y cuando la base de esta preferencia es duradera” (Thompson. et al. 2008, p. 6)

Las ventajas competitivas pretenden construir una relación con los clientes en base a la fidelización de estos, ya que, el retener a los clientes actuales hace

más productiva a las empresas que el hecho de captar nuevos clientes. La ventaja competitiva de las empresas, debe cumplir con las siguientes características:

- ❖ Difícil de igualar
- ❖ Única
- ❖ Posible de mantener
- ❖ Netamente superior a la competencia
- ❖ Aplicable a variadas situaciones

La implementación de una buena estrategia con las características antes mencionadas asegura el rendimiento económico, los clientes, el liderazgo y sobre todo su perdurabilidad en el tiempo dentro del mercado.

2.5 Las 5 Ps de la estrategia

Una estrategia puede adoptar varios enfoques, todo depende de la necesidad de la empresa, de los recursos con los que cuenta y de la predisposición conjunta para la obtención de los objetivos comunes. Según Rojas y Medina (2012), las 5 Ps de la estrategia son:

2.5.1 La estrategia como plan: es un curso de acción consistente determinado, una guía para abordar una situación específica.

2.5.2 La estrategia como patrón: es un modelo un patrón de flujo de acciones. La estrategia es consistente en el comportamiento, tanto si es o no intencional.

2.5.3 La estrategia como pauta de acción: es un plano que lleva a la competencia directa, donde las amenazas y otras maniobras son empleadas para obtener una ventaja en un escenario dinámico, donde el movimiento de una parte provoca un contra movimiento de la otra.

2.5.4 La estrategia como posición: es un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos llaman “medio ambiente”. La estrategia es entonces la fuerza mediadora entre la organización y el medio ambiente.

2.5.5 La estrategia como perspectiva: implica no solo la selección de una posición, sino la manera que se percibe el mundo. La estrategia es un concepto por lo que es una abstracción que existe solo en la mente de las partes interesadas (p. 34, 35).

Las estrategias se aplican debido a respectivos planes que funcionan como reglas establecidas, con la finalidad de asegurar los objetivos empresariales, pero sin ajustarse a un modelo rígido porque la flexibilidad en muchos de los casos puede ayudar a mejorar las estrategias, si en algo hay que ajustar para conseguir una mejor ruta y que esta sea coherente. Además la estrategia como pauta de acción nos muestra la realidad de las batallas entre las empresas, la ofensiva y la defensiva, de lo cual es preponderante saber manejar las estrategias ofensivas y defensivas, o acudir a la estrategia de océanos azules; la que consiste en alejarse de la guerra competitiva y centrarse en ofertar bienes y/o servicios de forma diferente creando un mercado sin competencia.

Finalmente se relaciona las estrategias con la ubicación de las empresas en el medio ambiente en el que se desenvuelven y todos los factores que inciden de manera proactiva o retroactiva, y de esta manera contrastar con el hecho de que las estrategias son consideradas desde el punto de la perspectiva cuando esta se introduce a todo el interior de la organización y cuenta con un sentido de pertenencia único.

2.6 Clasificación de estrategias

2.6.1 Estrategias competitivas genéricas

Cada una de estas estrategias se ajusta a las necesidades de las empresas y a los recursos con las que estas cuentan para implementarlas

Tabla 6 Estrategias competitivas genéricas

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	EJEMPLO
Estrategia de costos bajos	La base de un líder de costos bajos para una ventaja competitiva es contar con costos generales menores que los de sus competidores.	☀️ Walt- Mart
Estrategia de diferenciación amplia	La esencia de una estrategia de diferenciación es ser único de forma valiosa para una amplia variedad de clientes.	☀️ Apple
Estrategia de los mejores costos	La ventaja competitiva de una empresa de mejores costos es tener costos más bajos que los rivales para incorporar atributos de vanguardia, al colocar a la compañía en una posición que mejore el precio de los rivales, cuyos productos tengan atributos de vanguardia semejantes.	☀️ Toyota con su línea de Lexus
Estrategias dirigidas o de nicho de mercado	Es la estrategia dirigida a un segmento objetivo, o nicho, puede definirse por su singularidad geográfica, por los requisitos especializados en el uso del producto o por atributos especiales de la mercancía que atraiga solo al nicho.	☀️ e-Bay

Fuente: **Thompson, Strickland y Gamble (2008)**

Elaborado por: Erazo, V.

2.6.2 Estrategias alternativas

Las estrategias alternativas generan una variedad de posibles formas de actuar frente a las situaciones que se presente al momento de competir en el mercado y de enfrentar a los competidores a fin de conseguir éxito sobre ellos. Entre ellas están las siguientes.

Tabla 7 Estrategias alternativas

TIPO	ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	EJEMPLO
Integrativas	Integración hacia delante	Ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas.	General Motors compra sus distribuidores de autos
	Integración hacia atrás	Buscar la propiedad o un mayor control sobre proveedores.	Mac Donald's compra un rancho de ganado.
	Integración horizontal	Buscar la propiedad o mayor control de los competidores.	Compra de la Getty por la Texaco.

Fuente: Rojas, M y Medina, L (2012)

Elaborado por: Erazo, V.

Tabla 7 Estrategias alternativas, Continuación.

Intensivas	Penetración en el mercado	Buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo.	El lanzamiento de Wendy de una campaña masiva de publicidad con base en el lema ¿Dónde está la carne?
	Desarrollo de mercado	Introducción de productos actuales a nuevas aéreas geográficas.	Creacion de sucursales.
	Desarrollo de producto.	Buscar mayores ventas mejorando o modificando el producto actual.	Apple computercompany introduce en Mocintosh.
Diversificadas	Diversificación concéntrica.	Añadir nuevos productos pero relacionados.	El banco Waschovia compra una compañía de seguros.
	Diversificación de conglomerados.	Añadir nuevos productos no relacionados.	Cosméticos Mary Kay adquiere una empresa de procesamiento de alimentos.
	Diversificación horizontal.	Añadir productos nuevos no relacionados para clientes actuales.	Sheraton Inns. Comienza a vender gasolina.
Otras.	Asociaciones.	Una empresa que trabaja con otra en un proyecto especial.	Empresas que trabajan juntas en el proyecto del oleoducto de Alaska.
	Reducción.	Una empresa que se reestructura mediante reducción de costos y de activos para disminuir declinación en ventas.	BraniffAirlines avisa que elimina su servicio a 10 ciudades.
	Desposeimiento.	Venta de una decisión o parte de una organización.	Holiday Inn vende Delta steamship lines.
	Liquidación.	Venta de todos los activos de la empresa, por partes, por su valor tangible.	Liquidación de DeLorean Motor Company.
	Combinación.	Una organización que sigue dos o más estrategias simultáneamente.	KK-Mart compra Pay less drug Stores y Waldenbooks.

2.7 PLAN ESTRATÉGICO

Al hablar de plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que han adoptado “hoy” (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders) (Sainz de Vicuña, 2012, p. 29)

Un plan estratégico se enfoca en la realización conjunta de estrategias encaminadas a la obtención de objetivos, independientemente del tamaño de la empresa; grandes, medianas, pequeñas e incluso microempresas, pueden desarrollar una serie de estrategias que permitirán potencializar su actividad en la que se desempeñen y ser más competitivas en los mercados actuales, no obstante los retos principalmente para las microempresas son más relevantes en la obtención de los bienes comunes, incluso el tan solo hecho de tener limitados recursos, frena la capacidad de mejorar. Un plan estratégico es una guía para que toda empresa pueda contrarrestar los efectos negativos del entorno, minimizar las desventajas internas, mediante la optimización de recursos con estrategias.

2.7.1 Planeación

La planeación es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se define estrategias y se selecciona alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales [...], logrando una predicción lo más probable del futuro para generar planes que puedan garantizar el éxito (Rojas y Medina, 2012, p. 14).

2.7.2 Planeación estratégica

“La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto que se encuentra” (Chiavenato, 2011, p.25)

La planeación hace énfasis en una referencia futura que se define en base a los objetivos que se desea obtener en un mediano y largo plazo, este proceso se desarrolla de forma conjunta entre los miembros de una misma organización, según Rojas y Medina (2012), la planificación se caracteriza por:

- ❖ La originalidad organizacional.
- ❖ Ser un proceso claro y simple.
- ❖ Referirse al futuro.
- ❖ Señalar acciones.
- ❖ Involucrar la necesidad de cambiar la situación actual por otra supuestamente mejor.
- ❖ Tener expectativas realistas, se considera como un instrumento y no una panacea.

En la realización de cualquier actividad se hace indispensable la planeación, ya que mediante esta actividad se evita correr riesgos innecesarios, fijando rutas a seguir en un determinado proceso, la planificación es la base para la posterior realización de acciones en contraste con los recursos que una empresa posea y disponga por ende esta es una de las actividades más complejas y se la descompone en las siguientes partes:

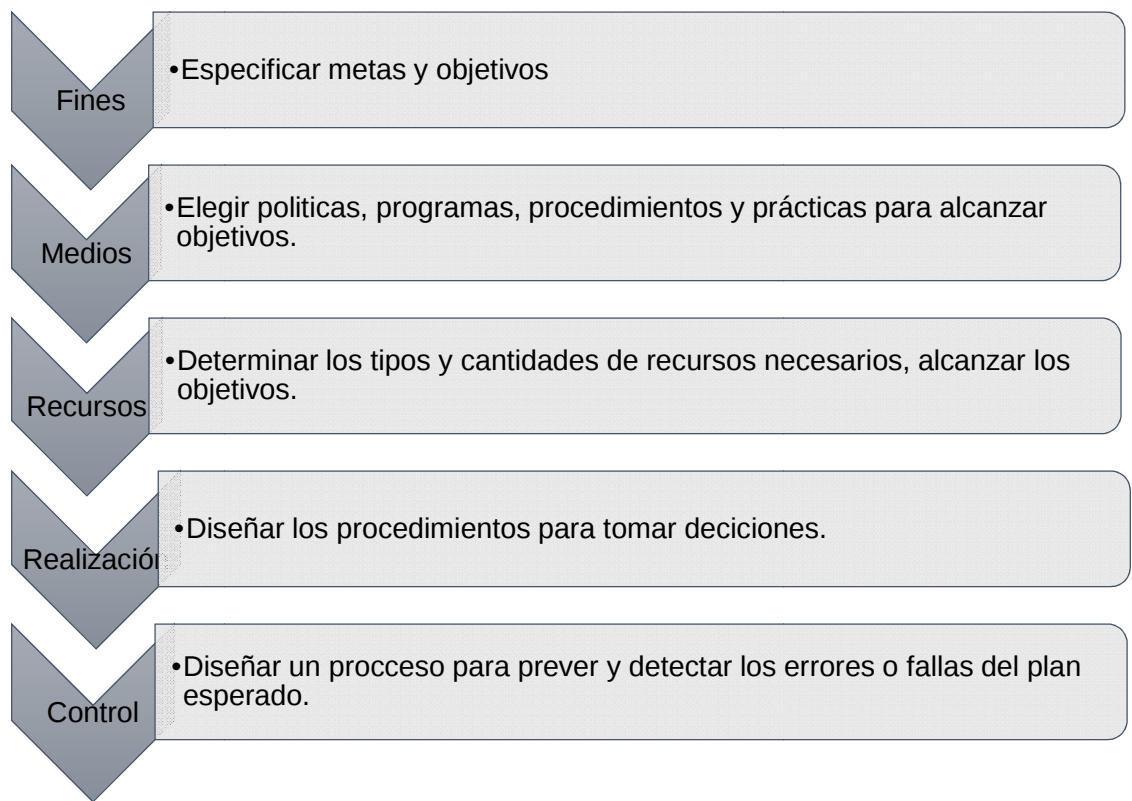


Figura 7 Partes del proceso de planeación

Fuente: Rojas y Medina, (2012)
Elaborado por: Erazo, V.

2.7.3 Principios de la planeación

Los siguientes principios se plantean como una guía, en la cual el proceso de planeación se basa para la realización de la misma, permiten plantear bajo parámetros altamente medibles el rendimiento futuro, entre ellos como los menciona Rojas y Medina encuentran los siguientes.

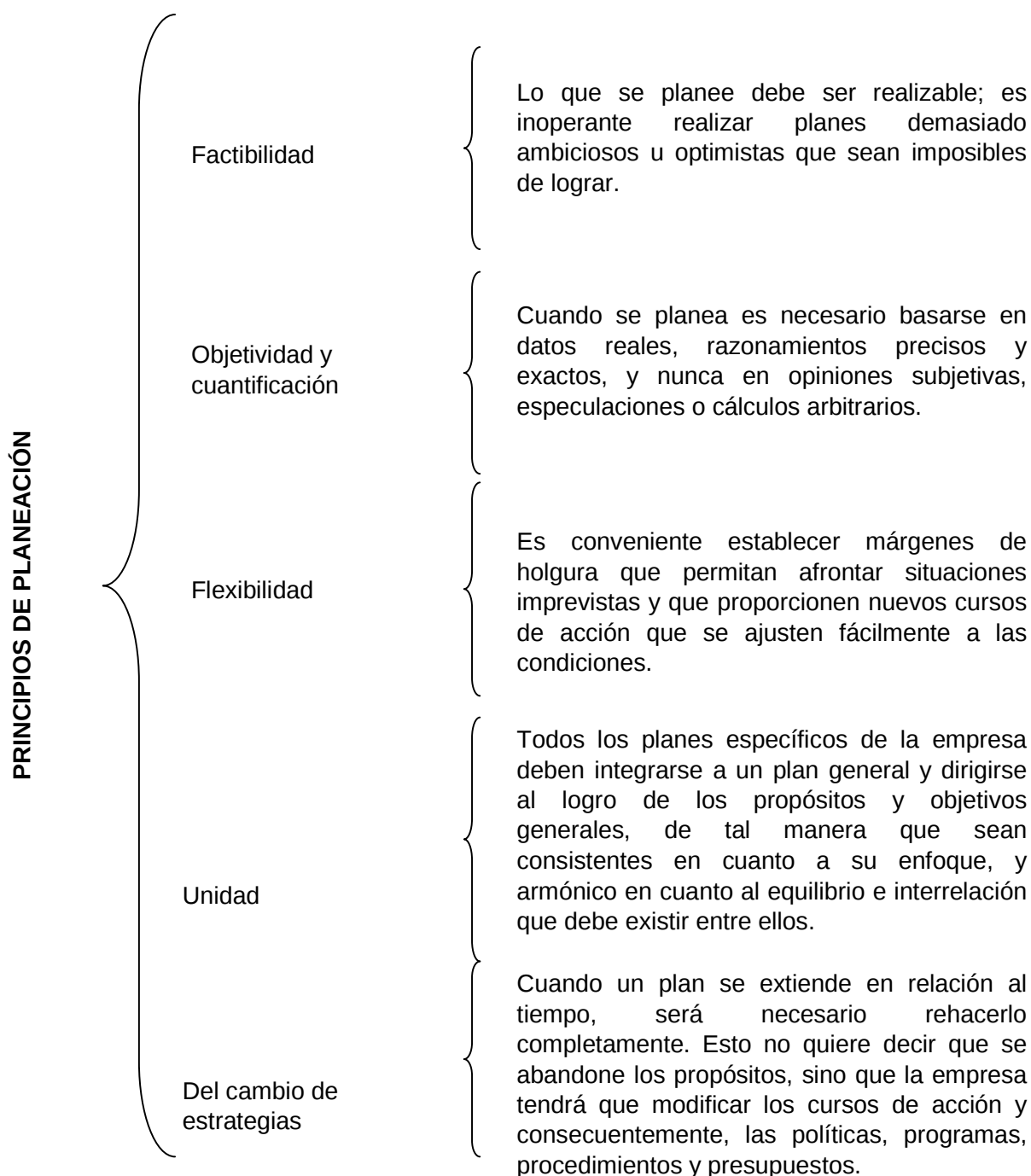


Figura 8 Principios de planeación

Fuente: Rojas y Medina, (2012)
Elaborado por: Erazo, V.

Etapas en el proceso de elaboración del plan estratégico

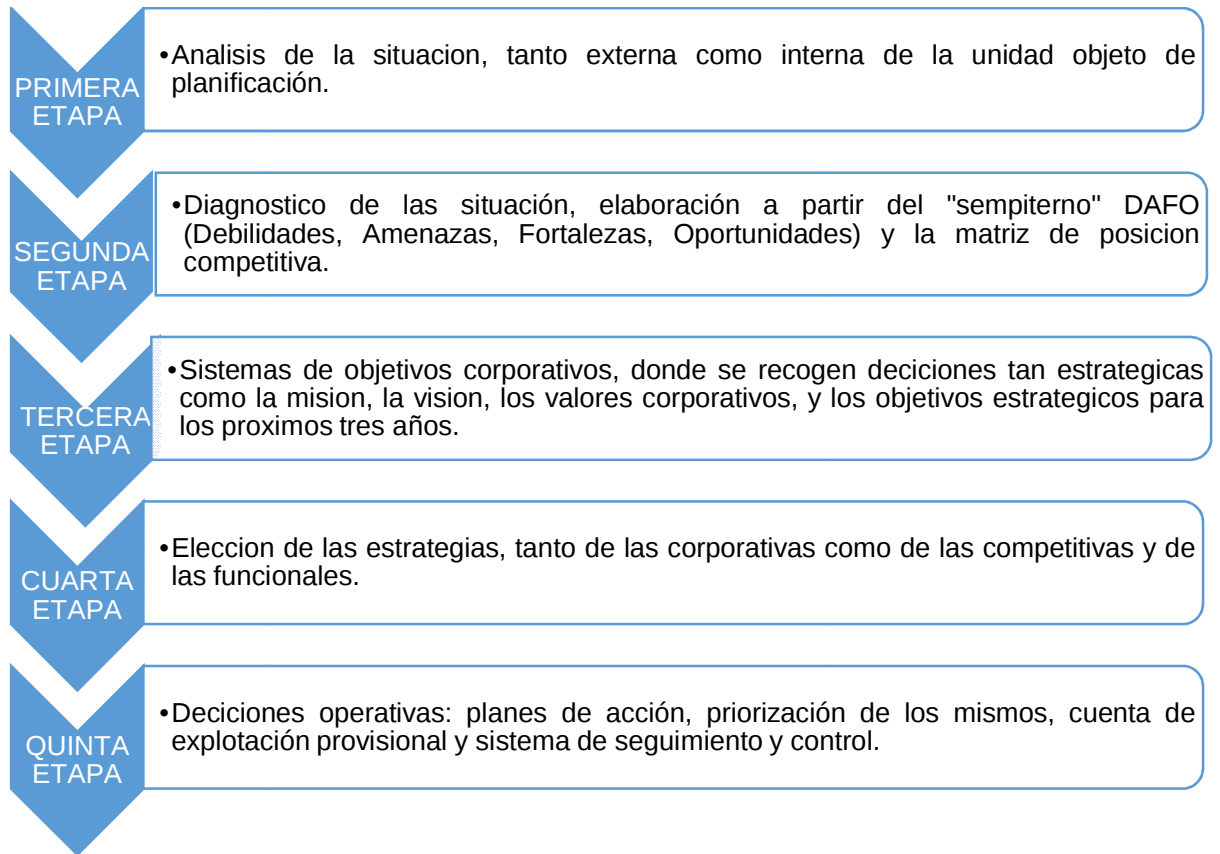


Figura 9 **Proceso de elaboración del Plan estratégico**

Fuente: Sainz de Vicuña (2012)
Elaborado por: Erazo, V.

Todas las etapas antes mencionadas son un referente en el proceso de elaboración del plan estratégico, el desarrollo minucioso asegura el éxito del plan, este proceso nos lleva a desarrollar varias fases que luego se unifican de forma coherente y en base al logro de objetivos organizacionales.

La competitividad es uno de los anhelos más subjetivos de toda empresa, los planes estratégicos apuntan al posicionamiento y competitividad dentro de los mercados, por ende los esfuerzos desarrollados van dirigidos hacia nuevas y mejores estrategias que se prevén desde la planificación estratégica y

posteriormente al desarrollo sistemático hasta llegar a conclusiones claras, lógicas y previamente razonadas.

2.7.5 Etapa 1. Análisis de la situación

En el análisis de la situación, se estudia la situación de las empresas tanto de forma interna como externa, detectando las oportunidades y amenazas como parte externa que oferta el mercado, y, las fortalezas y debilidades como análisis de la parte interna de las empresas.

2.8 Análisis del entorno

Según Sainz de Vicuña (2012), para realizar el análisis del entorno se hace necesario tomar en cuenta los siguientes factores que son de alta prioridad para toda empresa.

Factores económicos: Evolución del PIB, de la inversión, de las tasas de interés, de la inflación, de las exportaciones, del consumo, empleo, desempleo, etc.

Factores tecnológicos: Nuevos productos que han surgido en nuestro sector o en otros sectores, aparición de productos sustitutos o de nuevas tecnologías genéricas, etc.

Factores políticos y legislativos: Leyes, reglamentos de cuestión fiscal, ambiental, arancelaria, seguridad etc.

Factores sociales: Cambio en el comportamiento, actitudes, evolución demográfica, nuevos hábitos del mercado, etc.

2.8.1 Análisis de sector

Para este análisis es importante centrarse en las 5 fuerzas competitivas de Porter, que nos permite estudiar la competencia. Estas son:

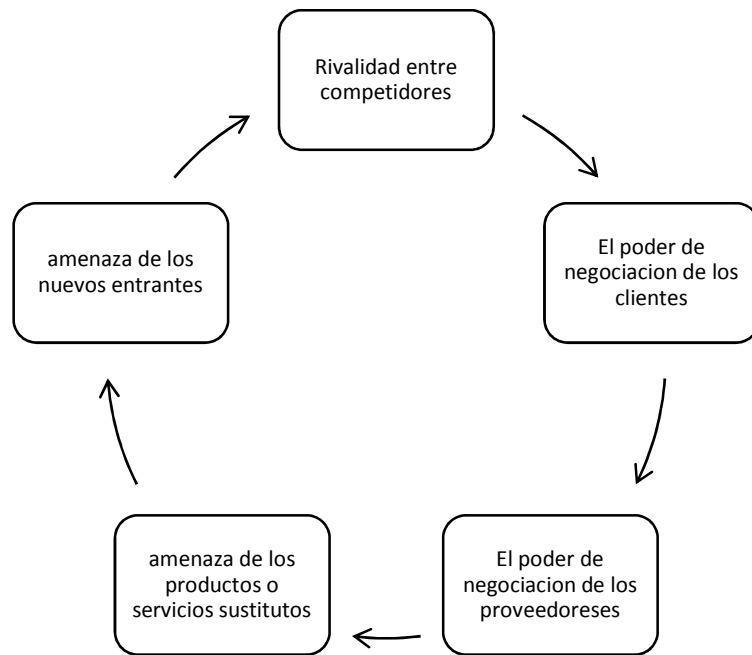


Figura 10 Las cinco fuerzas de Porter

Fuente: Sainz de Vicuña (2012)
Elaborado por: Erazo, V.

2.8.2 Análisis de mercado

El análisis de mercado es un referente a la situación del mercado en el cual se desarrolla la actividad económica. Entre las principales características a analizar del mercado se encuentran las siguientes:

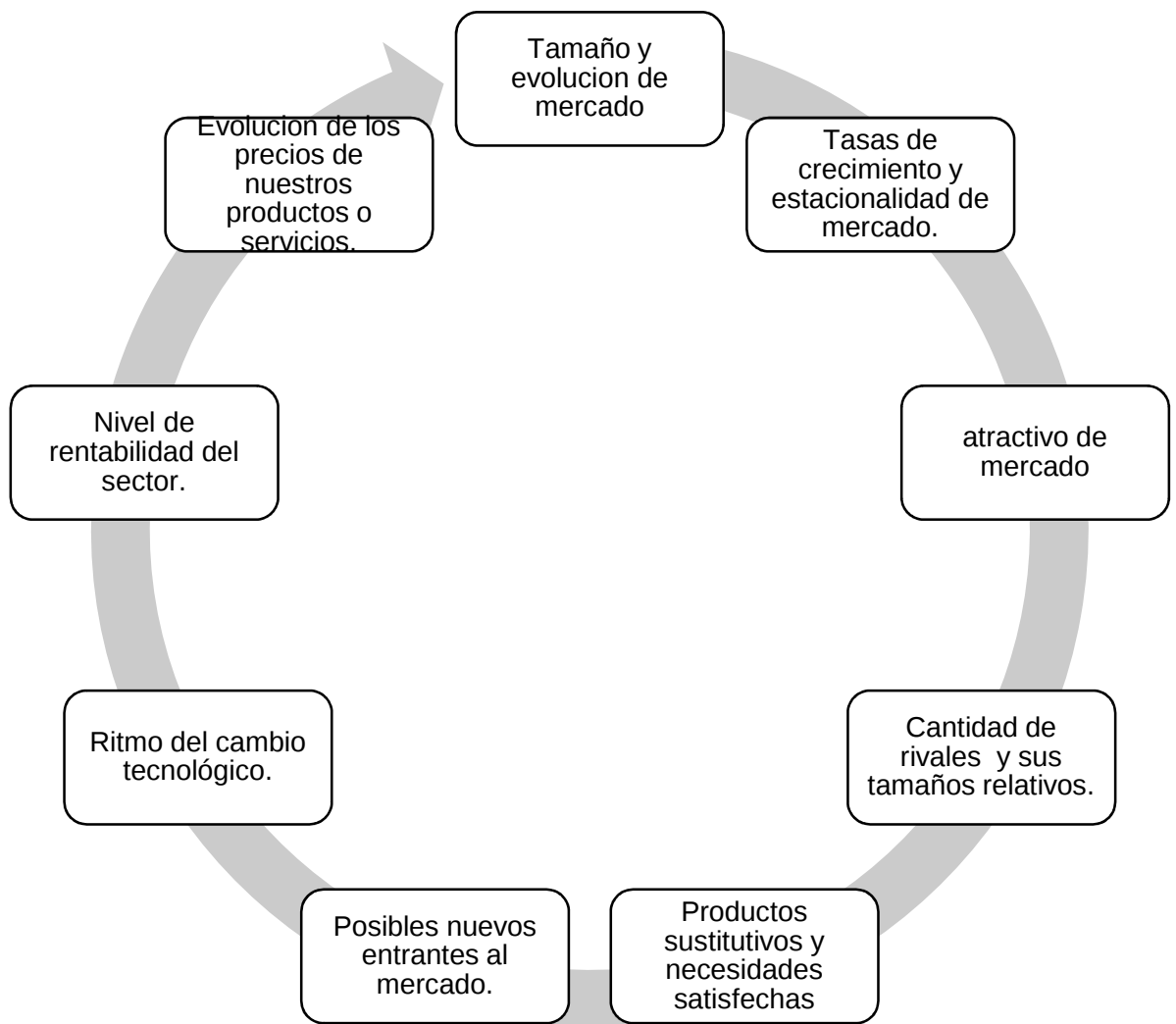


Figura 11 Factores de análisis de mercado

Fuente: Sainz de Vicuña (2012)
Elaborado por: Erazo, V.

2.8.3 Clientes vs Competidores

Tanto los clientes como los competidores ejercen gran poder en el mercado, por ende su análisis es un factor preponderante en el establecimiento de estrategias, que se encaminan a las satisfacción de los clientes y en la minimización del impacto competitivo de los competidores. Para ello de establecen las siguientes temáticas a analizar de estos dos importantes grupos de interés.

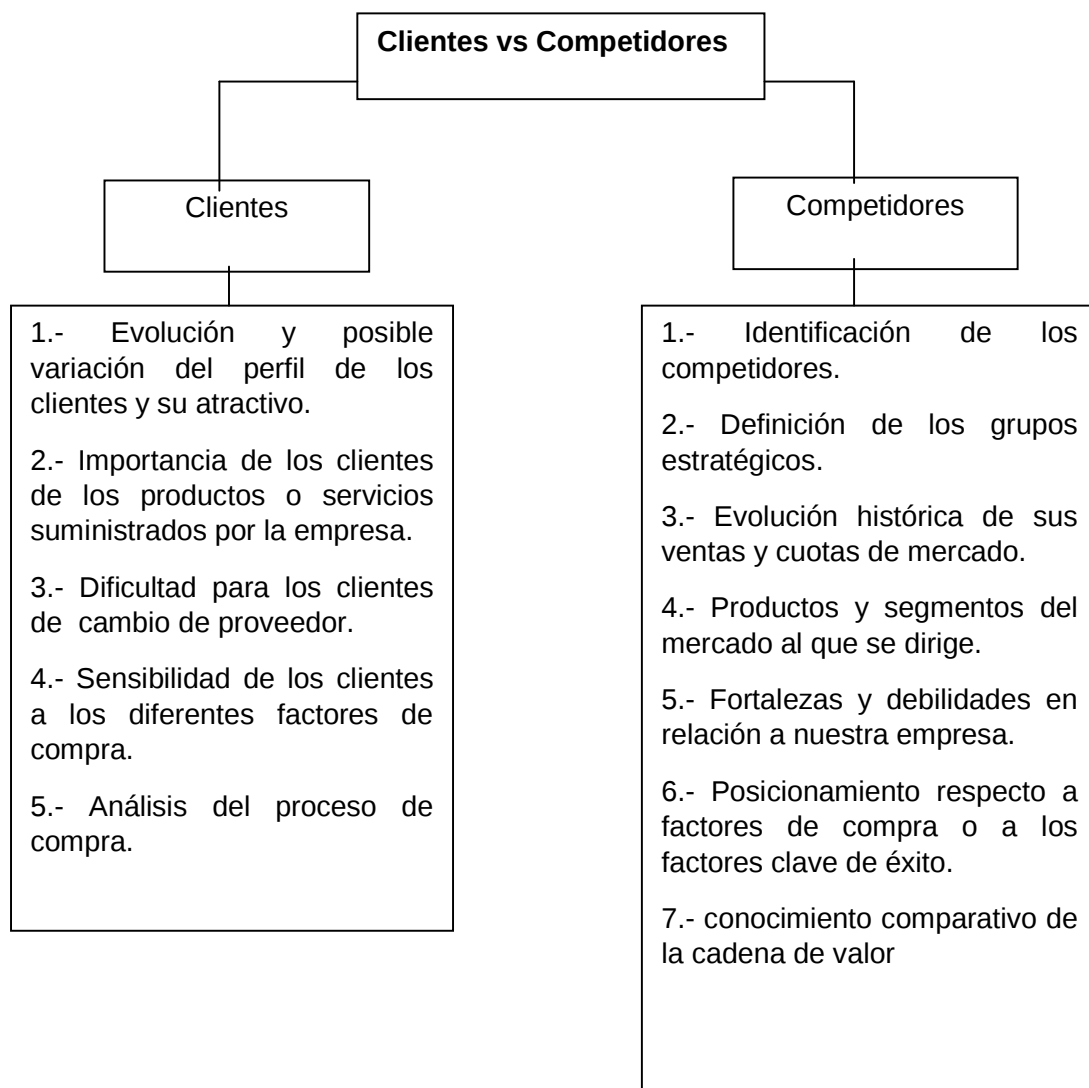


Figura 12 Clientes vs competidores

Fuente: Sainz de Vicuña (2012)

Elaborado por: Erazo, V.

2.8.4 Segunda etapa: diagnóstico de la situación

El diagnóstico situacional genera un punto de partida que determina donde se encuentra la empresa y de hecho este análisis permitirá fijar pautas de donde se debe mejorar. Según Sainz de Vicuña (2012), las dos herramientas para establecer un diagnóstico situacional son:

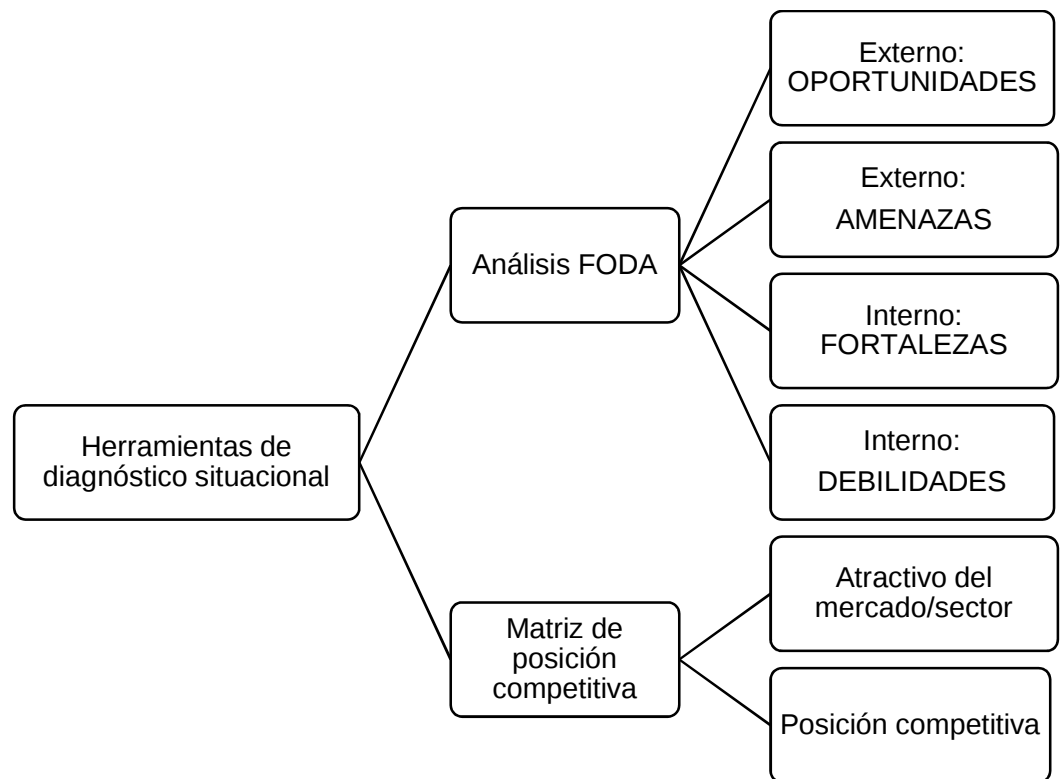


Figura 13 **Herramientas de diagnóstico situacional**

Fuente: Sainz de Vicuña (2012)
Elaborado por: Erazo, V.

2.9 MATRIZ FODA

Esta matriz permite hacer un análisis de factores internos y externos que competen a la empresa en cuestión. Dentro de estos factores tenemos:

Internos: Que posee la empresa.

Fortalezas: Factores de la empresa que pueden beneficiar o fortalecer el cumplimiento de los objetivos.

Debilidades: Factores de la empresa que causan desventajas y obstaculizan el cumplimiento eficiente de los objetivos.

Externos: Factores externos pero de la propia empresa.

Oportunidades: Factores hacia el exterior de la empresa pero que beneficia a esta en el cumplimiento de los objetivos.

Amenazas: Factores externos de la propia empresa que puede entorpecer el logro de objetivos.

2.10 MATRIZ DE POSICIÓN COMPETITIVA

Las variables que manejamos son para su construcción son dos: el atractivo del mercado al que nos dirigimos y la posición en la que nos encontramos frente a nuestros competidores (Sainz de Vicuña, 2012, p.109).

2.10.1 Tercera etapa: sistema de objetivos corporativos: misión, visión, valores, objetivos estratégicos.

Cuando realizamos cualquier actividad dentro de nuestra vida cotidiana las decisiones que ponemos en práctica, aspiramos que se ejecuten de inmediato y muestren resultados casi instantáneos, en cambio en las decisiones estratégicas es todo lo contrario en cuanto al tiempo en el que esperamos, ya que los resultados esperados tardan más tiempo pero lo importante de una buena estrategia es conseguir los objetivos planteados.

El establecimiento adecuado del sistema de objetivos corporativos; la misión, visión, valores y objetivos estratégicos, permiten el adecuado desarrollo de las demás actividades que aseguran el éxito de todo plan estratégico en todas sus dimensiones.

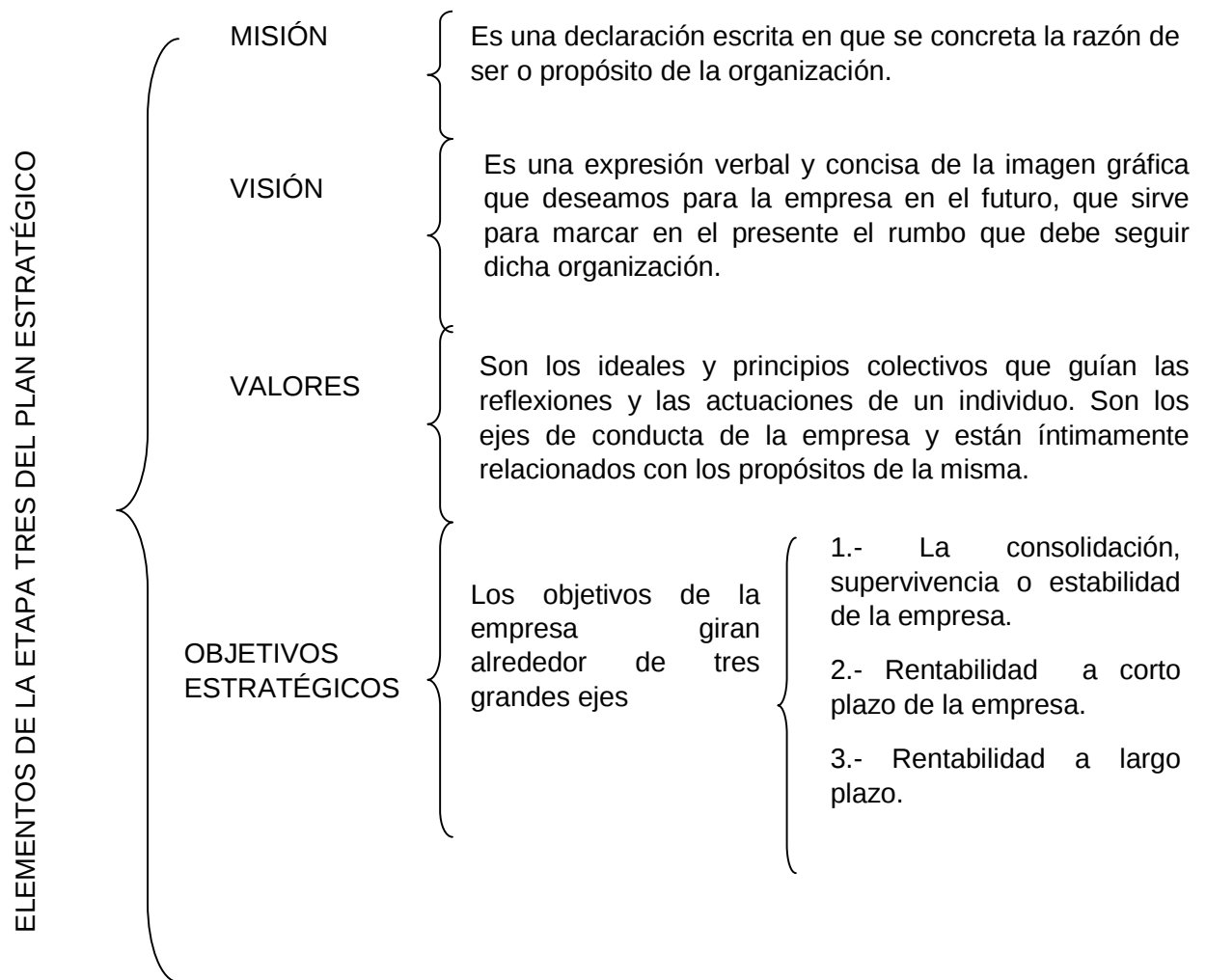


Figura 14 Elementos de la etapa tres del plan estratégico

Fuente: Sainz de Vicuña, (2012)
Elaborado por: Erazo, V.

2.10.2 Cuarta etapa: estrategias corporativas

Las estrategias corporativas están encaminadas a dar respuesta a la pregunta del ¿Qué? de los objetivos, con el ¿Cómo? Dentro de la implementación de una estrategia como se ha clasificado anteriormente, se puede dar uso a una o varias de ellas, todo depende de la necesidad de la empresa y de los recursos con los que disponga para su operacionalización. Sean estas:

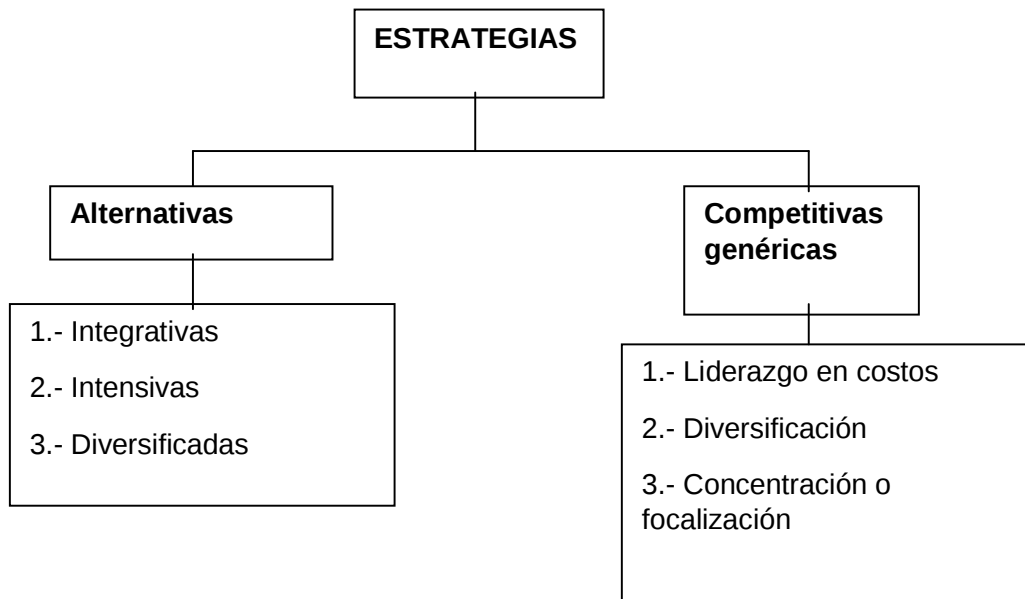


Figura 15 Tipos de estrategias

Fuente: Sainz de Vicuña, Rojas y Medina (2012)
Elaborado por: Erazo, V.

2.10.3 Quinta etapa: decisiones operativas

La definición y ejecución de los planes de acción es, sin duda, la fase de mayor concreción dentro del plan estratégico [...]. Además es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos (calendario de acciones), así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costes previstos y, de manera especial jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia (Sainz de Vicuña, 2012, p.287).

Las decisiones operativas se constituyen de acuerdo a la priorización de actividades en las que se enfocan los objetivos estratégicos para el éxito organizacional, partiendo desde esta premisa se elaboran los planes de acción, que fijarán como elementos muy importantes como la priorización de actividades, los recursos asignados, el plazo y los responsables de cada una de las actividades propuestas dentro del plan estratégico.

CAPÍTULO III

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En la investigación se utiliza tanto la investigación cualitativa, como la cuantitativa, la primera se utilizará para determinar y evaluar las variables planteadas como objetos de investigación, y la segunda para determinar las variables necesarias que se deben mostrar en cantidad. Esta estrecha relación permitirá a la investigación afianzar la recolección de información teórica, el número de miembros del mercado y sus expectativas referentes a las microempresas de la ciudad de Tulcán, que ofrecen el servicio de internet.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación prospectiva: Se sigue con la investigación sistemática con el análisis de una variable independiente; las estrategias gerenciales, y otra dependiente; la participación de mercado. Este es el caso netamente utilizado para la investigación en función de generar estrategias gerenciales para conseguir un posicionamiento y buena participación en el mercado de la ciudad de Tulcán.

3.2.2 La investigación Bibliográfica.-Se utilizará para el análisis teórico y conceptual hasta el paso final de la elaboración del plan estratégico, en función de la información obtenida, que permita fundamentar la investigación, y respaldar las opiniones prácticas de la investigación.

3.2.3 La investigación de campo: Ésta investigación se desarrolla en la ciudad de Tulcán manteniendo contacto con el mercado al que se dirigirá la propuesta estratégica, para obtener sus apreciaciones, acuerdos y desacuerdos, esto

plasmado en lo que posteriormente se realizará la tabulación y análisis de la información recolectada.

3.2.4 La investigación explicativa: Esta investigación se la utilizará al momento de evaluar la situación de la microempresa TELENLACES S.A y su evolución; su problemática, mediante la determinación de las posibles causas y sus efectos, para posteriormente la generación de estrategias encaminadas a mejorar.

3.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS

3.3.1 El método hipotético deductivo: La investigación se realiza en base a hipótesis de que; en la provincia no existe una buena gestión estratégica, para incursionar y satisfacer las necesidades de los clientes que demandan el servicio de internet.

3.3.2 Técnica la encuesta: Como principal herramienta se utiliza la encuesta para la recolección de datos; La finalidad de la encuesta es conseguir información sobre las variables, conocerlas expectativas del mercado, evaluando una propuesta de solución a la problemática lo más acertada posible, como información de primera mano que verifique la veracidad del proceso mediante encuestas aplicadas a una muestra de la ciudad de Tulcán a quienes adquieren o desean adquirir el servicio de internet.

La tabulación de las respectivas encuestas se realiza mediante el programa SPSS versión 20, mismo que permitirá una mejor evaluación de los resultados obtenidos y mejor calidad de la presentación de las tablas y gráficos para mayor comprensión.

3.3.3 Técnica de la entrevista: Como investigación de apoyo se ha realizado a personas como ingenieros informáticos, ingenieros en sistemas o profesionales que conozcan la rama de tecnologías de la información.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

3.4.1 Población: Dentro de la investigación se tomará en cuenta las microempresas proveedoras de internet en la ciudad de Tulcán, las que dentro de esta categoría se encuentran: Saitel, Telenlaces, y Carchi Cable Televisión (Cámara de comercio, 2012)

Tabla 8 Datos poblacionales de las microempresas proveedoras de internet

Microempresa	N° Gerente/s	N° Empleados	Clientes	
CCTV (Carchi Cable Televisión)	1	8	637	Residenciales 625
				Corporativos 12
Saitel	1	2	350	Residenciales 252
				Corporativos 98
Telenlaces	1	5	339	Residenciales 314
				Corporativos 25
Total	3	15	1326	RESIDENCIALES 1191
				CORPORATIVOS 135

Fuente: CCTV, Saitel, Telenlaces (2013)
Elaborado por: Erazo, V.

3.4.2 Muestra

Para el cálculo de la muestra se tomará la fórmula de universos finitos, en la que se conoce la población con una desviación estándar del 95% y un error muestral del 5%, con la finalidad de que la muestra sea representativa.

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población.

σ = Desviación estándar de la población valor constante de 0,5.

Z = Nivel de confianza de 95% de confianza equivale a 1,96.

e = Límite aceptable de error muestral.

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

$$n = \frac{1326(0.5^2)(1.96^2)}{(1326-1)0.05^2 + (0.5^2)(1.96^2)}$$

$$n = \frac{1273.49}{4.27}$$

$$n = 298$$

3.4.3 Representatividad de la muestra mediante modelo de estratificación

Mediante el siguiente modelo se mostrará los datos obtenidos de las microempresas proveedoras del servicio de internet de la ciudad, la cantidad y porcentajes de clientes a quienes estará dirigida la encuesta de forma

individual, pero con el mismo contenido, permitiendo de esta manera avaluar los mismos parámetros.

Tabla 9 Representatividad de la muestra mediante modelo de estratificación

Microempresa	% Clientes	Cantidad Clientes	Según Tipo de Clientes en %		Según Tipo de Clientes en %	
			Res.	Corp.	Res.	Corp.
CCTV	48%	143	98%	2%	140	3
Saitel	26.4%	79	72%	28%	57	22
Telenlaces	25.6%	76	93%	7%	71	5
TOTALES	100%	298	100%	100%	268	30

Fuente: CCTV, Saitel, Telenlaces (2013)

Elaborado por: Erazo, V.

Total encuestas

Censo

Gerentes: 3

Empleados: 15

Clientes: 298

Total encuestas: 316

Tabla 10 Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítem	Técnica	Información
Independiente Estrategias Gerenciales	Evaluación organizacional	Misión, Visión, Valores institucionales.	¿Cuál es la visión, misión y valores?	Encuesta	Gerente
		Estrategias.	¿La empresa cuenta con una estrategia corporativa?	Encuesta	Gerente
		Planes.	¿La empresa cuenta con plan estratégico?	Encuesta	Gerente
	Talento Humano	Estructura Organizacional.	¿Existe un manual de procedimientos y funciones?	Encuesta	Gerente
		Ambiente laboral.	¿Cómo considera el ambiente laboral?	Encuesta	Empleados
			¿Qué recomendaría para mejorar las actividades laborales?	Encuesta	Empleados
		Motivación.	¿Se siente motivado en su puesto de trabajo?	Encuesta	Empleados
			¿El incentivo económico es adecuado?	Encuesta	Empleados
		Capacitación.	¿Recibe cursos, seminarios, talleres de capacitación?	Encuesta	Gerentes Empleados
			¿Le gustaría recibir algún tipo de capacitación?	Encuesta	Empleados

Tabla 10 Operacionalización de variables, Continuación.

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítem	Técnica	Información
Independiente Estrategias Gerenciales	Recurso económico.	Inversión	¿Se incurre en costos para innovaciones tecnológicas?	Encuesta	Gerentes
			¿Cuál es la marca en equipos que Ud. Utiliza?	Encuesta	Gerentes
	Decisiones	Acciones	¿Cuál ha sido su mayor problema en su último periodo de actividades?	Encuesta	Gerentes
			¿Se aplican acciones inmediatas a fin de dar prontas soluciones?	Encuesta	Gerentes
	Competitividad	Ventaja competitiva	¿Cuál cree Ud. es su ventaja competitiva dentro del mercado?	Encuesta	Gerentes
Dependiente Participación de mercado	Demanda	Mercado	¿Tiene definido el segmento de mercado?	Encuesta	Gerentes
	Percepción	Eficiencia	¿Se cumple con los tiempos y calidad requeridos en el servicio?	Encuesta	Clientes
	Precio	Política del servicio	¿Considera apropiado el precio del servicio de internet?	Encuesta	Gerentes Clientes
	Capacidad del servicio	Cobertura	¿Existe amplia cobertura del servicio de internet?	Encuesta	Gerentes Clientes

Tabla 10 Operacionalización de variables, Continuación.

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítem	Técnica	Información
Dependiente Participación de mercado	Competencia	Directa	¿Conoce a los ofertantes del servicio de internet?	Encuesta	Gerentes Clientes
			¿Conoce las características del servicio de la competencia?	Encuesta	Gerentes Clientes
			¿Cómo la competencia hace llegar el servicio a sus clientes?	Encuesta	Gerentes Clientes
		Indirecta	* ¿Se toma en cuenta la capacidad competitiva de ofertantes de internet? *¿Ud. Preferiría internet mediante línea telefónica o wifi?	Encuesta	Gerentes Clientes
	CRM Administración de Relaciones con el Cliente	Atención al cliente	¿Cómo considera la atención al cliente?	Encuesta	Gerentes Clientes
			¿Qué aspectos deberían mejorar las empresas proveedoras de internet?	Encuesta	Clientes
		Garantía del servicio	¿Cómo considera el servicio post-venta?	Encuesta	Gerentes Clientes

3.5 ANÁLISIS DE ENCUESTAS

3.5.1 Encuesta dirigida a gerentes

Pregunta

Usted pertenece a:

CCTV () SAITEL () TELENLACES ()

Tabla

Tabla 11 Microempresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido
CCTV	1	33,3	33,3
SAITEL	1	33,3	33,3
TELENLACES	1	33,3	33,3
Total	3	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, V.

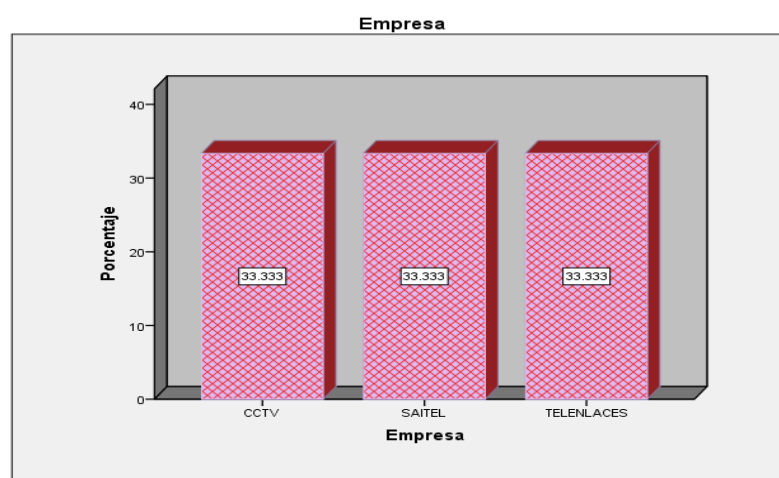


Gráfico 4 Empresa

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

Dentro del mercado de la ciudad de Tulcán existen tres microempresas, consideradas a Saitel, Carchi Cable y Telenlaces, por sus características en cuanto a número de empleados, nivel de ingresos y el capital, por tal razón no se toma en cuenta para esta investigación a CNT, al no cumplir con dichos parámetros.

Pregunta

1.- ¿La microempresa cuenta con un plan estratégico?

Tabla

Tabla 12 Plan estratégico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
No	1	33,3	33,3
Si	2	66,7	66,7
Total	3	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, V.

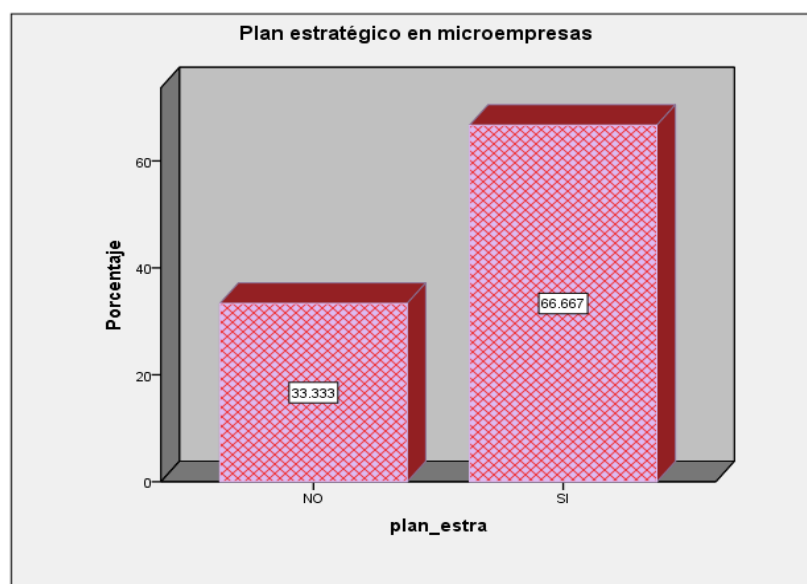


Gráfico 5 Plan Estratégico

Fuente: Investigación de campo

Análisis

Dos de las tres microempresas cuentan con un plan estratégico CCTV y Saitel, mientras que Telenlaces no. Para esta microempresa que carece de un plan estratégico, puede volverse más vulnerable ante la competencia por el hecho de no tener una guía base en el desarrollo de sus actividades, su participación de mercado, al igual que la participación de clientes se vería afectada.

Pregunta

1.2.- ¿Conoce la visión, misión y valores de la microempresa?

Tabla

Tabla 13 Visión, misión, valores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Nada	1	33,3	33,3
Conocida	1	33,3	33,3
Muy conocida	1	33,3	33,3
Total	3	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Erazo, V.

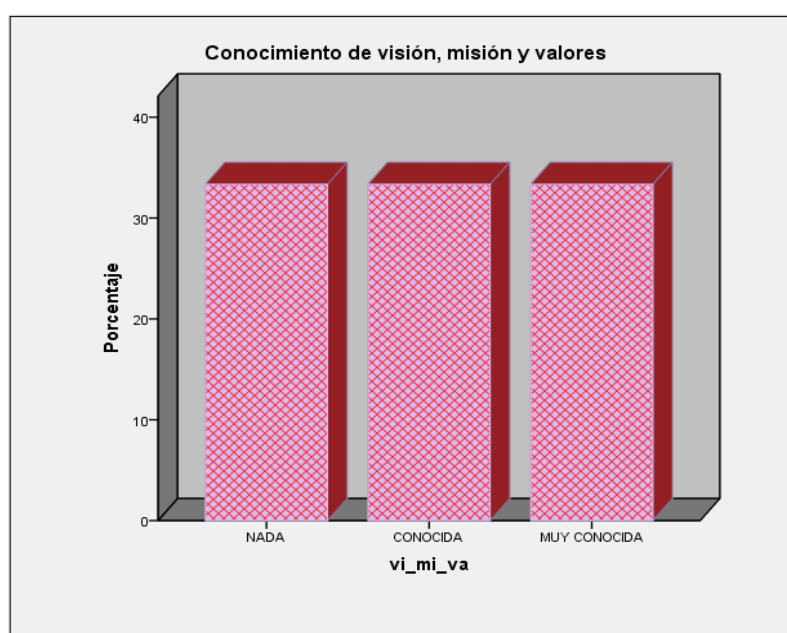


Gráfico 6 Visión, misión y valores

Fuente: Investigación de campo

Análisis

Los gerentes de las microempresas tienen una perspectiva que va desde un punto nulo, hasta un conocimiento profundo de su visión, misión y valores, cabe resaltar que en este caso Telenlaces no tiene conocimiento de esos factores claves por su carencia de un plan estratégico, mientras que las otras dos microempresas deberían fomentar más el conocimiento de estos aspectos.

Pregunta

1.3.- ¿La microempresa cuenta con algún tipo de estrategia corporativa?

Tabla

Tabla 14 Estrategia corporativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
SI	3	100,0	100,0
No	0	0,00	0,00

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Erazo, V.

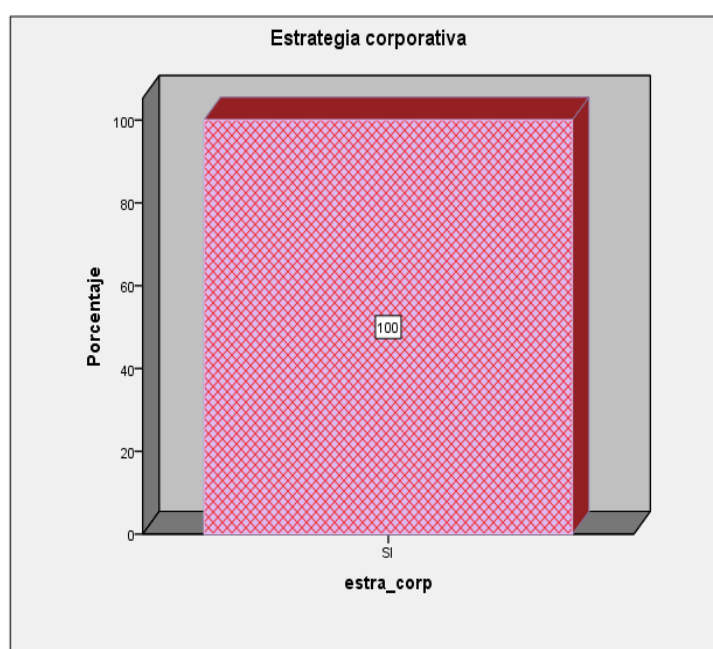


Gráfico 7 Estrategia corporativa

Fuente: Investigación de campo

Análisis

Independientemente de la estrategia corporativa, las microempresas cuenta con esta herramienta para poder ganar territorio en el mercado, la aplicabilidad de estas estrategias de carácter general minimiza el impacto directo de la competencia, pero no asegura la buena participación en el mercado ni la consolidación de las mismas frente a la competencia, lo ideal sería generar estrategias específicas, que aseguren el éxito.

Pregunta

2.- ¿Se aplican acciones inmediatas a fin de dar prontas soluciones a posibles problemas que se generan en el desarrollo de su actividad económica?

Tabla

Tabla 15 Acciones inmediatas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Siempre	3	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Erazo, V.

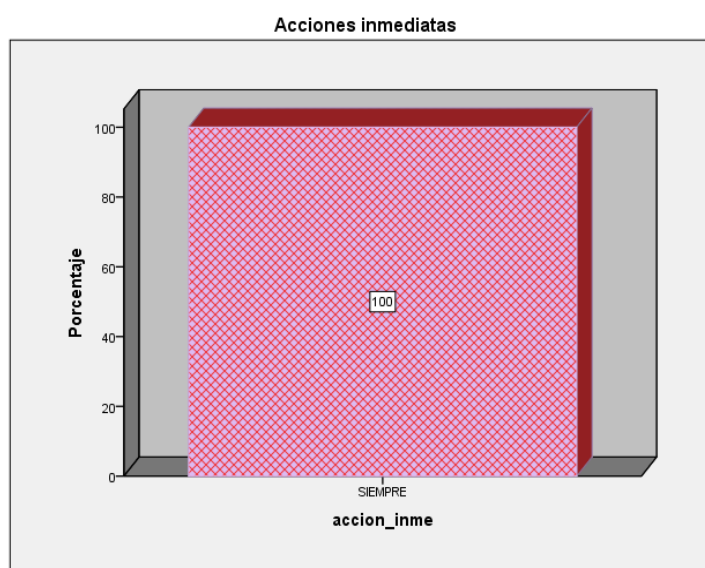


Gráfico 8 Acciones inmediatas

Fuente: Investigación de campo

Análisis

Dentro de las características de un buen gerente se encuentra la capacidad de solucionar problemas, para el servicio de internet que brindan las microempresas mencionadas este es un factor preponderante por el hecho de que al estar en contacto con tecnologías siempre puede existir un margen de error en la utilización del servicio por parte de los clientes, que se soluciona con las acciones correctivas inmediatas, que de acuerdo a la información obtenida las tres microempresas solventa eficientemente los problemas.

Pregunta

3.- ¿Se toma en cuenta criterios de todos los miembros de la empresa en la toma de decisiones?

Tabla

Tabla 16 Decisiones de los miembros

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
A veces	1	33,3	33,3
Frecuentemente	1	33,3	33,3
Siempre	1	33,3	33,3
Total	3	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Erazo, V.

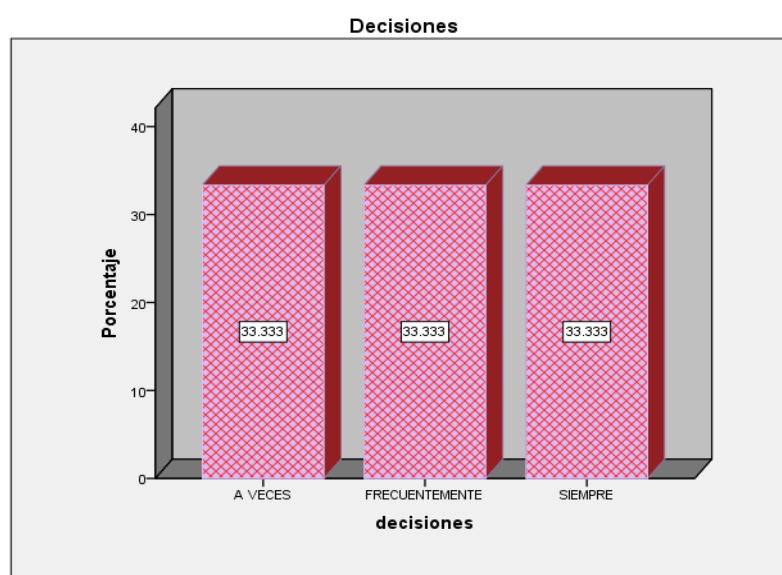


Gráfico 9 Decisiones de los miembros

Fuente: Investigación de campo

Análisis

Las opiniones de los miembros de toda empresa independientemente del tamaño necesitan de las opiniones de sus miembros, principalmente en microempresas, pequeñas y medianas empresas. En este caso el nivel operativo juega un papel muy importante al estar en constante contacto con los usuarios del servicio de internet y su información y opinión puede determinar un mejoramiento de la calidad del servicio.

Pregunta

4.- ¿Existe un manual de procedimientos y funciones dentro de su empresa?

Tabla

Tabla 17 Manual de procedimientos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
No	2	66,7	66,7
Si	1	33,3	33,3
Total	3	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, V.

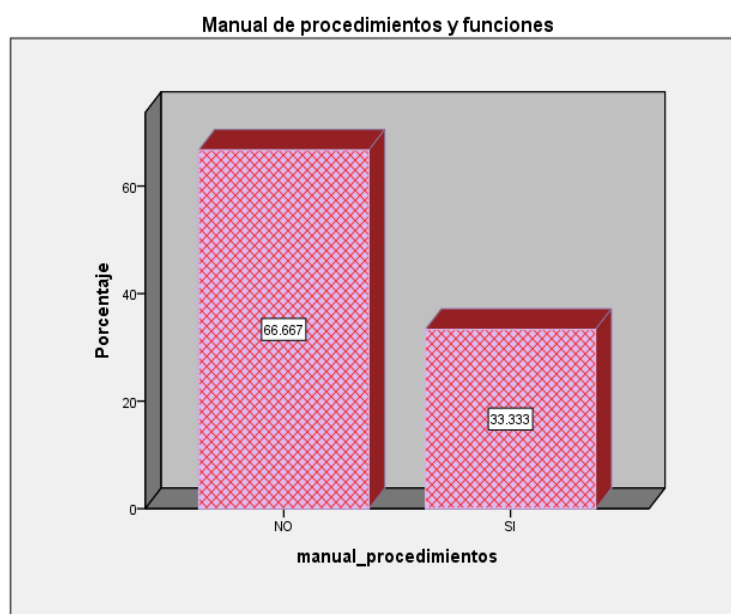


Gráfico 10 Manual de procedimientos y funciones

Fuente: Investigación de campo

Análisis

Un manual de procedimientos y funciones es de gran importancia a pesar de ser microempresas estas deberían contar con un manual para poder establecer las responsabilidades y atribuciones de las actividades que realizan los miembros de las microempresas y en este caso dos de las tres microempresas aún no han implementado dicho manual.

Pregunta

5.- Capacita a sus empleados acorde a las especificaciones requeridas en sus puestos de trabajo.

Tabla

Tabla 18 Capacitaciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
A veces	1	33,3	33,3
Siempre	2	66,7	66,7
Total	3	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, V.

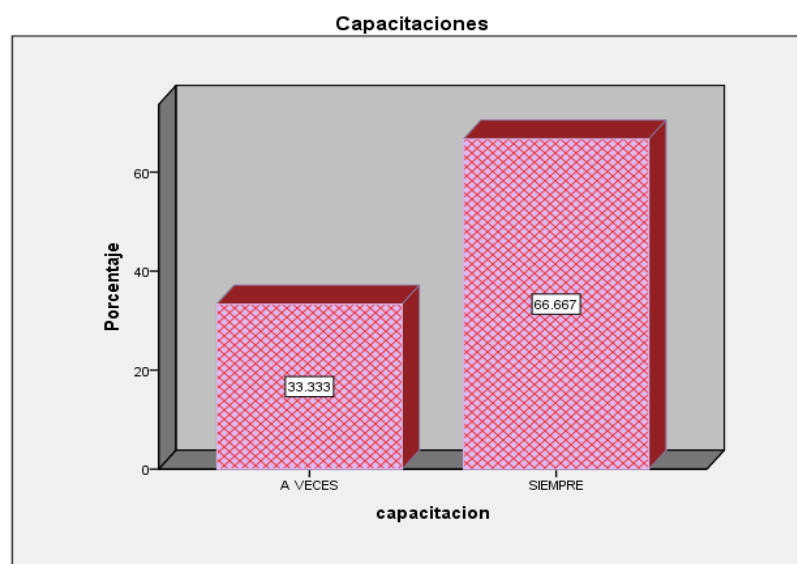


Gráfico 11 Capacitaciones

Fuente: Investigación de campo

Análisis

Al tratarse de microempresas que ofrecen servicio mediante el uso de tecnologías, la variabilidad y cambio del mercado tecnológico puede ser un factor clave para poder competir y generar mejores resultados de satisfacción para el cliente y por ende la fidelización del mismo, de aquí surge la necesidad de la capacitación continua de todos los miembros de las microempresas que aún es deficiente.

Pregunta

6.- ¿Se incurre en costos para innovaciones tecnológicas?

Tabla

Tabla 19 Costo innovación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Frecuentemente	1	33,3	33,3
Siempre	2	66,7	66,7
Total	3	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, V.

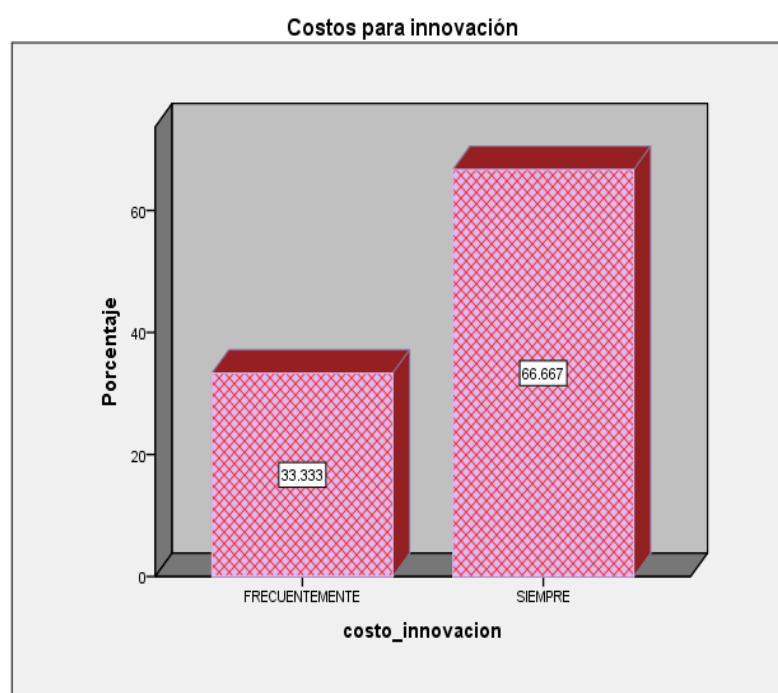


Gráfico 12 Costo para innovación

Fuente: Investigación de campo

Análisis

La innovación tecnológica en estas microempresas es esencial, para mejorar las características del servicio que estas ofrecen, en nuestro mercado de la ciudad de Tulcán aún no existe la innovación necesaria y muchas veces la inversión en equipos es limitada, por ende existe algunos parámetros de mejora en inversión de innovación tecnológica.

Pregunta

6.1 Si su respuesta es positiva ¿Qué cantidad monetaria usted invierte, en cuál de los siguientes rubros?

Tabla

Tabla 20 Cantidad monetaria invertida en equipos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
500-1000	2	66,7	66,7
9001 en adelante	1	33,3	33,3
Total	3	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Erazo, V.

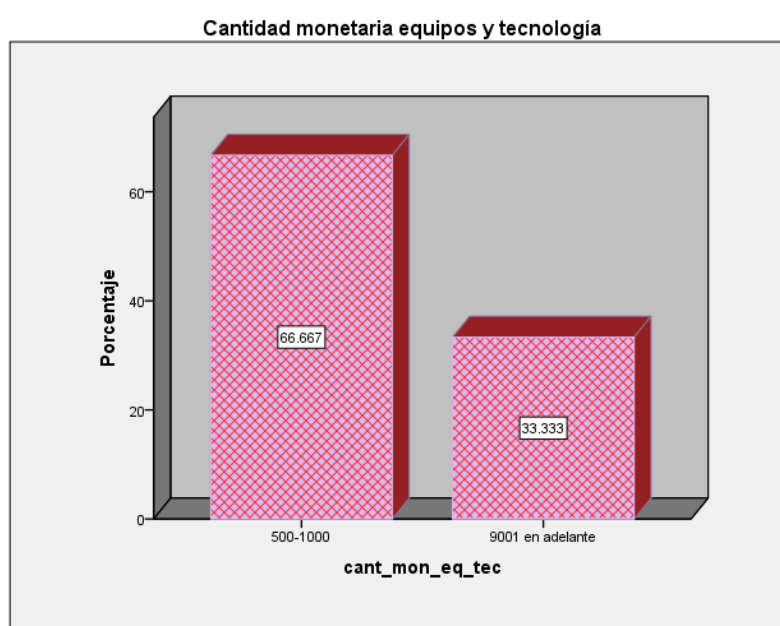


Gráfico 13 Cantidad monetaria invertida en equipos tecnológicos

Fuente: Investigación de campo

Análisis

La cantidad invertida en dos de las microempresas aun es baja, para ofrecer el servicio de internet de buena calidad la inversión en equipos tecnológicos debe incrementarse, los montos de esta inversión puede ser fundamental en la competitividad del mercado y a la vez para generar valor para los usuarios.

Tabla

Tabla 21 Cantidad monetaria invertida en capacitaciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
1-500	2	66,7	66,7
1001-4000	1	33,3	33,3
Total	3	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, V.

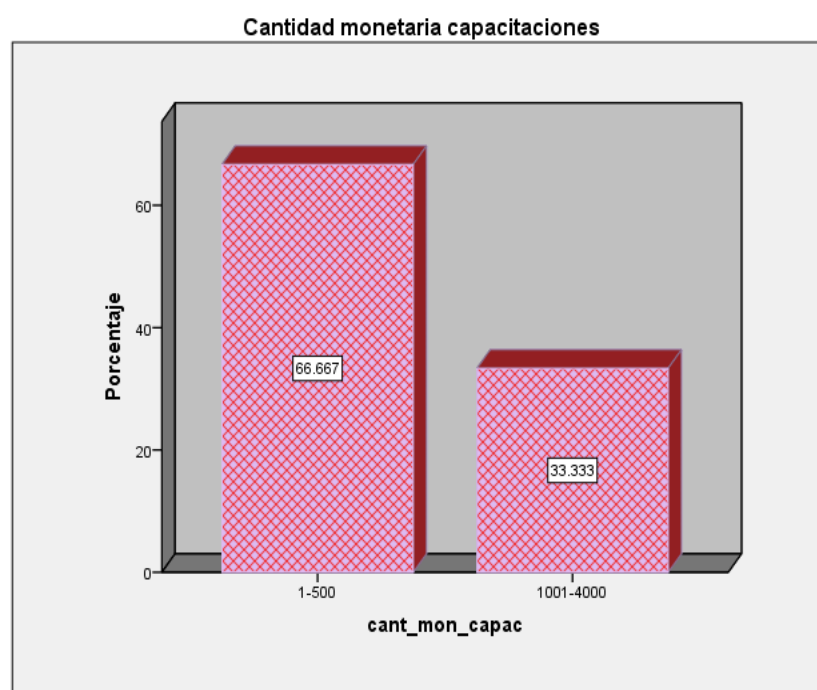


Gráfico 14 Cantidad monetaria invertida en Capacitaciones

Fuente: Investigación de campo

Análisis

La inversión en capacitaciones genera una fortaleza que puede generarse como ventaja competitiva, por ende la importancia de invertir en capacitaciones, más en sentido de ser microempresas ofertantes del servicio de internet la capacitación en tecnologías puede generar mejores beneficios, pero la inversión debe ser más elevada.

Tabla

Tabla 22 Cantidad monetaria invertida en publicidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
1-500	2	66,7	66,7
4001-9000	1	33,3	33,3
Total	3	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, V.

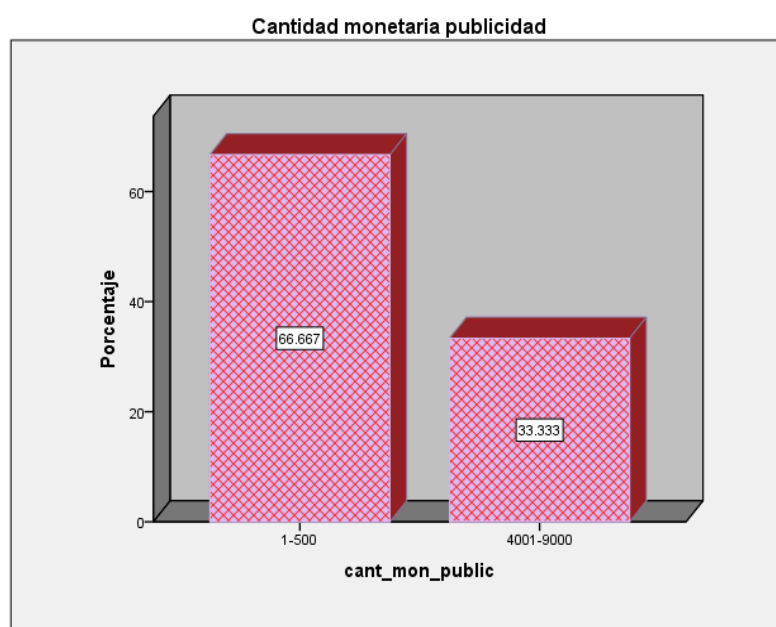


Gráfico 15 Cantidad monetaria invertida en publicidad

Fuente: Investigación de campo

Análisis

Dentro del mercado de la ciudad de Tulcán los costos publicitarios no son muy elevados, sin embargo como se muestra en la tabla la inversión en este rubro es reducida, es necesario ampliar la cobertura de publicidad para dar a conocer el servicio que se ofrece y mantener contacto con los clientes.

Tabla

Tabla 23 Cantidad monetaria invertida en contratación de expertos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
1-500	1	33,3	33,3
500-1000	1	33,3	33,3
9001 en adelante	1	33,3	33,3
Total	3	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, V.

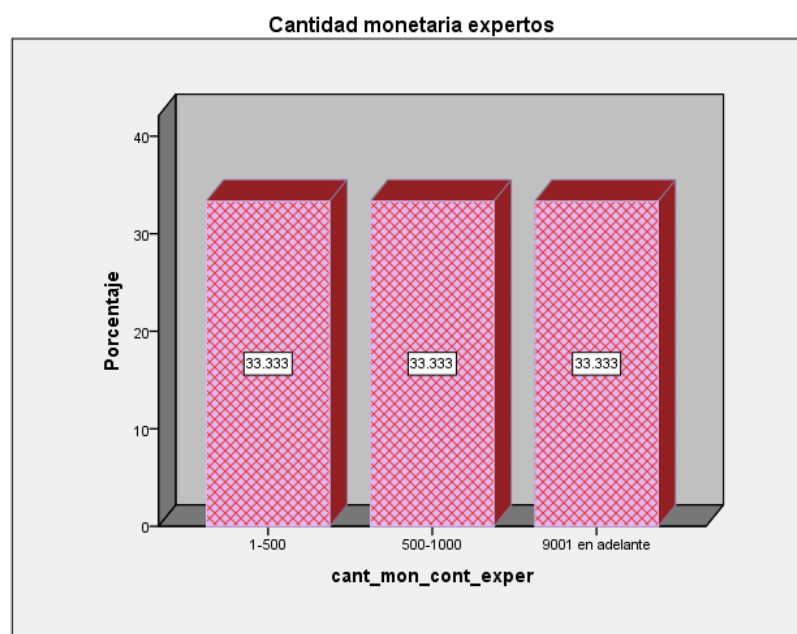


Gráfico 16 Cantidad monetaria invertida en contratación de expertos

Fuente: Investigación de campo

Análisis

La contratación de expertos puede generar una mejor visión de las actividades microempresariales, con la idea de ampliar y mejorar su servicio, por ende los momentos de inversión en contratación de expertos es al igual que los demás rubros un factor determinante en la mejora del servicio por ende en la competitividad y participación de mercado.

Tabla

Tabla 24 Cantidad monetaria invertida en infraestructura

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
500-1000	1	33,3	33,3
1001-4000	1	33,3	33,3
9001 en adelante	1	33,3	33,3
Total	3	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, V.

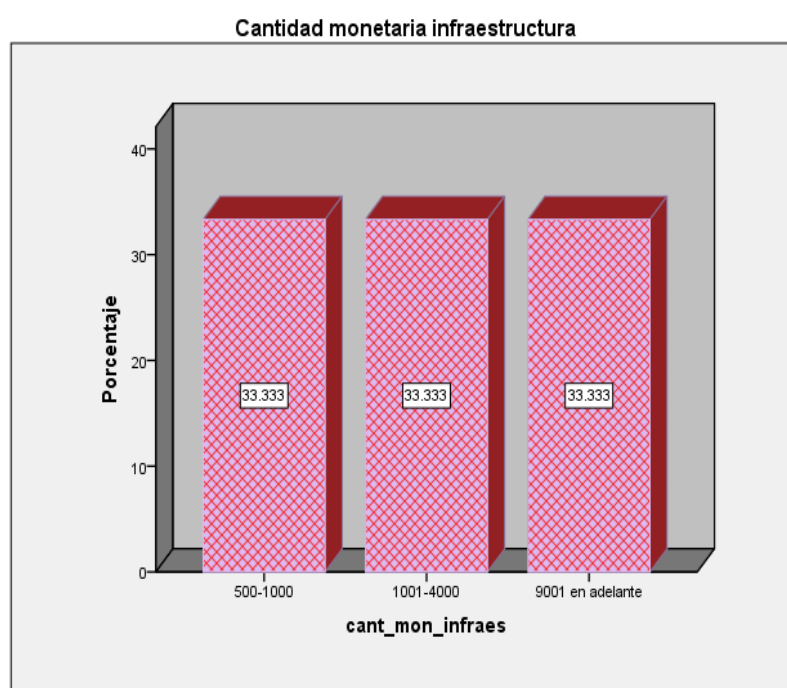


Gráfico 17 Cantidad monetaria invertida en infraestructura

Fuente: Investigación de campo

Análisis

Las cantidades invertidas en infraestructura varían en todas las microempresas, sin embargo la infraestructura tiene inmersos rubros de planta, capacidad instalada, equipos y más, por tal motivo la inversión en este rubro implica mayor cantidad monetaria para poder solventar las necesidades de los clientes y la capacidad interna de la empresa en relación a la capacidad del servicio que se ofrece a los usuarios.

Pregunta

7.- Los equipos tecnológicos con los cuales oferta el servicio de internet son de marcas como:

Tabla

Tabla 25 Marcas de equipos tecnológicos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
CISCO	1	33,3	33,3
Otros	2	66,7	66,7
Total	3	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, V.

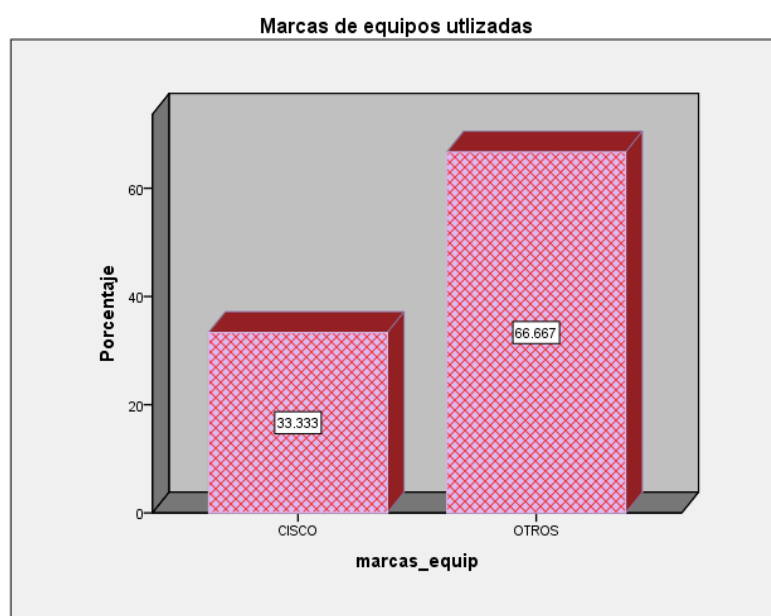


Gráfico 18 Marcas de equipos tecnológicos

Fuente: Investigación de campo

Análisis

La calidad de los equipos tecnológicos puede mostrar la calidad del servicio que las microempresas ofrecen, las marcas con trayectoria pueden generar un valor agregado en la prestación del servicio y generar seguridad para los usuarios, en este aspecto las microempresas debe tratar de mejorar para cumplir satisfactoriamente con las expectativas de los usuarios.

Pregunta

8.- ¿Tiene definido el segmento de mercado a quien Ud. se dirige?

Tabla

Tabla 26 Mercado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Poco	2	66,7	66,7
Mucho	1	33,3	33,3
Total	3	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Erazo, V.

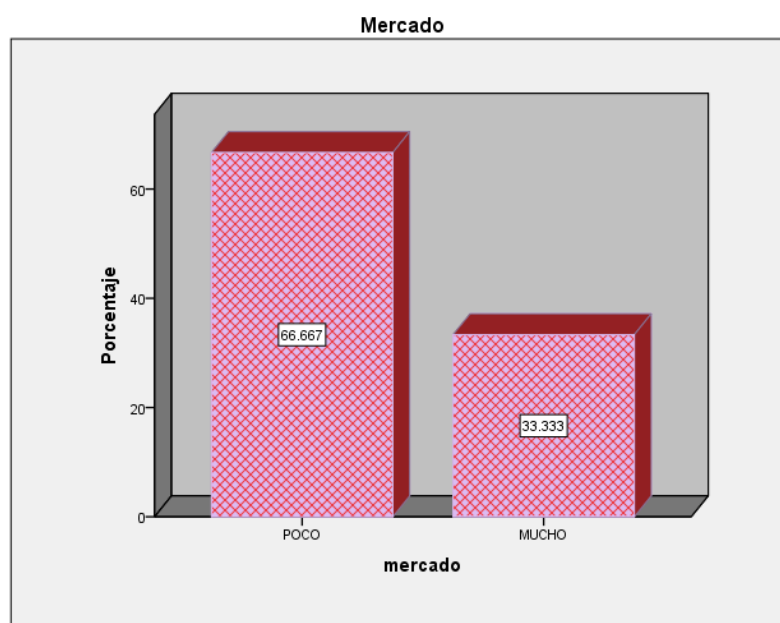


Gráfico 19 Mercado

Fuente: Investigación de campo

Análisis

El definir el mercado es una de las actividades básicas que toda empresa independientemente de su tamaño necesita realizar, ya que esto fija hacia quien nos dirigimos y en el caso de dos de las microempresas no definen bien su mercado, por tal razón se debe hacer énfasis en establecer un mercado exacto a quien dirigir los esfuerzos empresariales.

Pregunta

9- Esta de acuerdo de que, la cobertura en cuanto al ancho de banda en el servicio de internet que actualmente Ud. Ofrece es adecuada.

Tabla

Tabla 27 Cobertura

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
De acuerdo	2	66,7	66,7
Totalmente de acuerdo	1	33,3	33,3
Total	3	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Erazo, V.

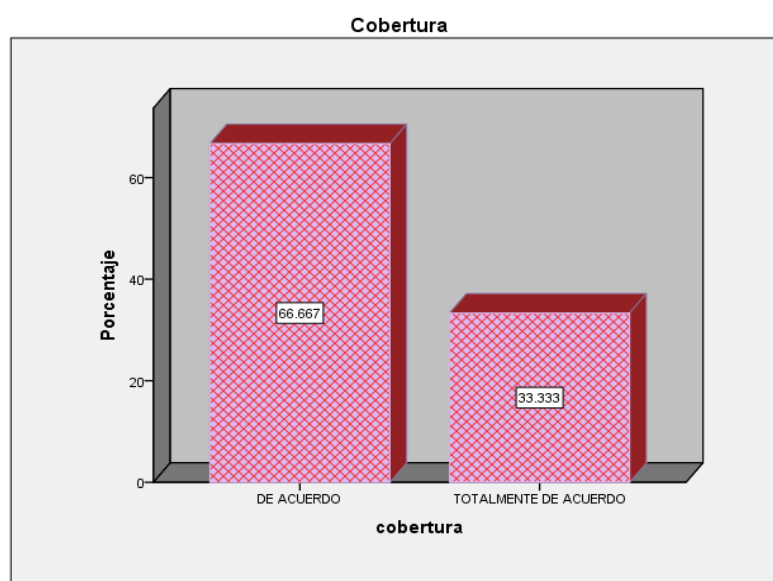


Gráfico 20 Cobertura

Fuente: Investigación de campo

Análisis

En la prestación del servicio existe un descontento a nivel interno de las microempresas en la cobertura del ancho de banda que estos ofrecen, este es un factor clave que debe ser optimizado para dar una mejor conexión a internet para los clientes, con lo cual podrían asegurar una buena participación en el mercado.

Pregunta

10.- Considera que el precio del servicio de internet que usted oferta es adecuado con la calidad del servicio.

Tabla

Tabla 28 Precio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
De acuerdo	2	66,7	66,7
Totalmente de acuerdo	1	33,3	33,3
Total	3	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Erazo, V.

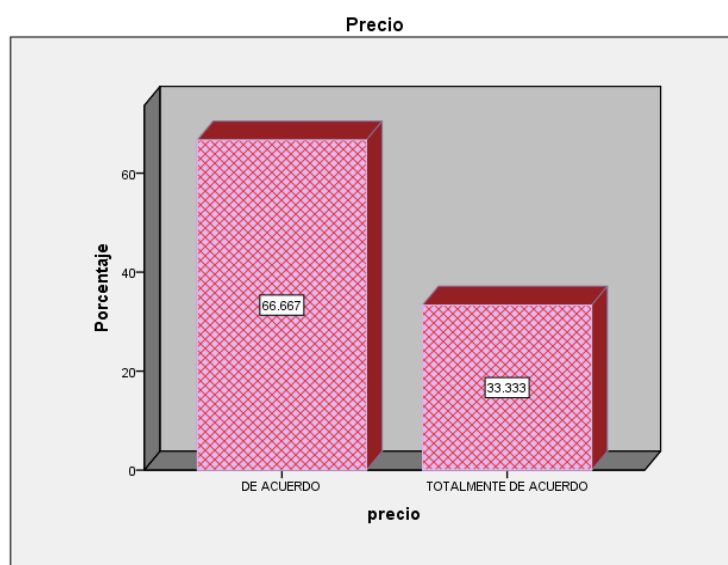


Gráfico 21 Precio

Fuente: Investigación de campo

Análisis

La apreciación de los gerentes en cuanto al precio podemos decir que dos de los no están totalmente de acuerdo con el precio que se cobra por el servicio, se debe tener en cuenta que los precios deben estar establecidos acorde a la calidad del servicio y percepción de los clientes, en este aspecto aún existen ciertos factores que no cumplen en contraste al precio.

Pregunta

11.- ¿Se toma en cuenta la capacidad competitiva de ofertantes de internet?

Tabla

Tabla 29 Competitividad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Poco	1	33,3	33,3
Mucho	2	66,7	66,7
Total	3	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Erazo, V.

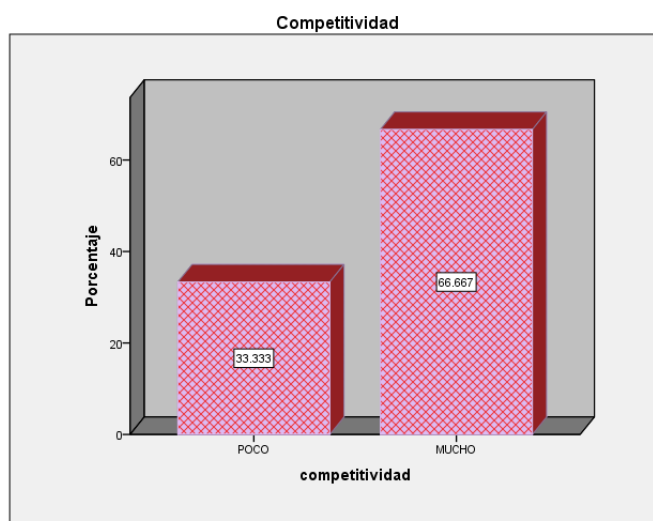


Gráfico 22 Competitividad

Fuente: Investigación de campo

Análisis

El análisis competitivo debe ser profundo y medir la capacidad competitiva de los rivales puede generar una mejor posición dentro de mercado impulsando a mejorar las características tanto como sea posible, en ese sentido las microempresas aun una de ellas no toma en cuenta como debería a la competencia, es un aspecto que todas las microempresas deben mejorar.

Pregunta

12.- Dando una calificación del 1 al 5 donde

1	2	3	4	5
Mucho	Si conoce	Lo suficiente	Poco	Nada

Identifique que tanto ud conoce a sus competidores en cuanto a:

Tabla

Tabla 30 Competidores, características del servicio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Poco	3	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, V.

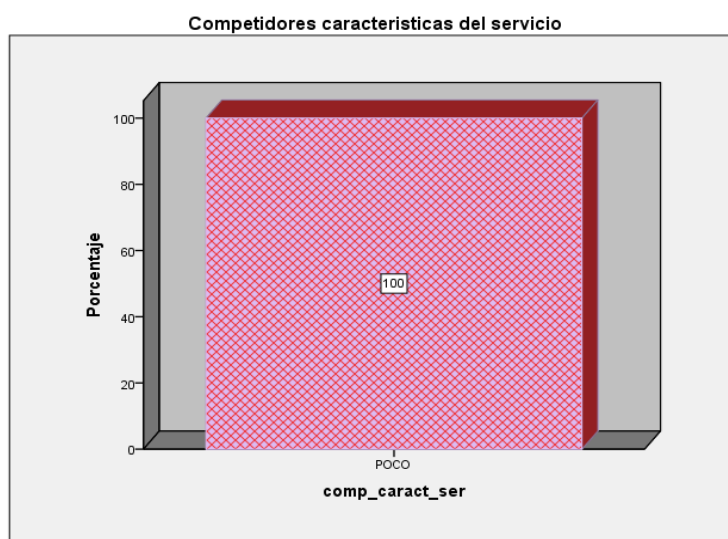


Gráfico 23 Competidores característica del servicio

Fuente: Investigación de campo

Análisis

Dentro del análisis competitivo podemos evidenciar que las microempresas no conocen mucho de las demás microempresas, este puede ser un factor decisivo por el cual se estancan en ofrecer su servicio sin valor agregado que minimice la competencia de las demás, se hace necesario aplicar más acciones que identifiquen la capacidad competitiva en cuanto a las características del servicio que la competencia ofrece.

Tabla

Tabla 31 Competencia precio del servicio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Mucho	1	33,3	33,3
Poco	1	33,3	33,3
Nada	1	33,3	33,3
Total	3	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Erazo, V.

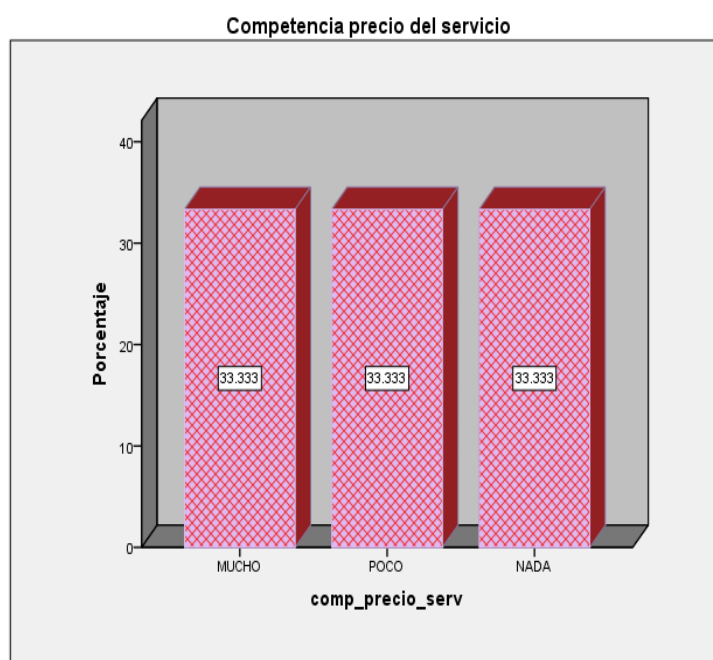


Gráfico 24 Competencia precio del servicio

Fuente: Investigación de campo

Análisis

De igual manera el análisis de los precios de la competencia afecta directamente a las microempresas en el sentido que pueden estar equivocados en el precio cobrado por servicio que ofrecen, no basta con el hecho de saber el precio si no asociarlo a las características del servicio que la competencia ofrece y el grado de aceptación de los clientes.

Tabla

Tabla 32 Competencia como llega a clientes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Si conoce	1	33,3	33,3
Poco	1	33,3	33,3
Nada	1	33,3	33,3
Total	3	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, V.

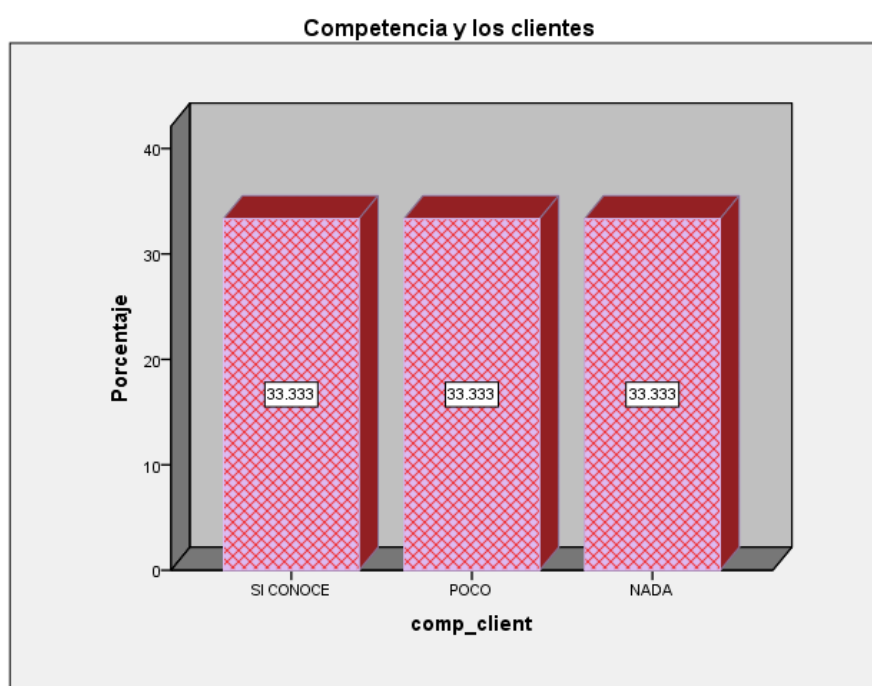


Gráfico 25 Competencia llega a clientes

Fuente: Investigación de campo

Análisis

Como se puede observar no todas las microempresas conocen como la competencia llega sus clientes en el sentido general de la prestación del servicio, el hecho de conocer a la competencia y de analizarse a sí misma puede generar mejores resultados, Al no conocer nada de la competencia en sentido de cómo esta llega sus usuarios les hace vulnerables al momento de fidelizarlos.

Tabla

Tabla 33 Competencia como atrae clientes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Si conoce	1	33,3	33,3
Lo suficiente	1	33,3	33,3
Poco	1	33,3	33,3
Total	3	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, V.

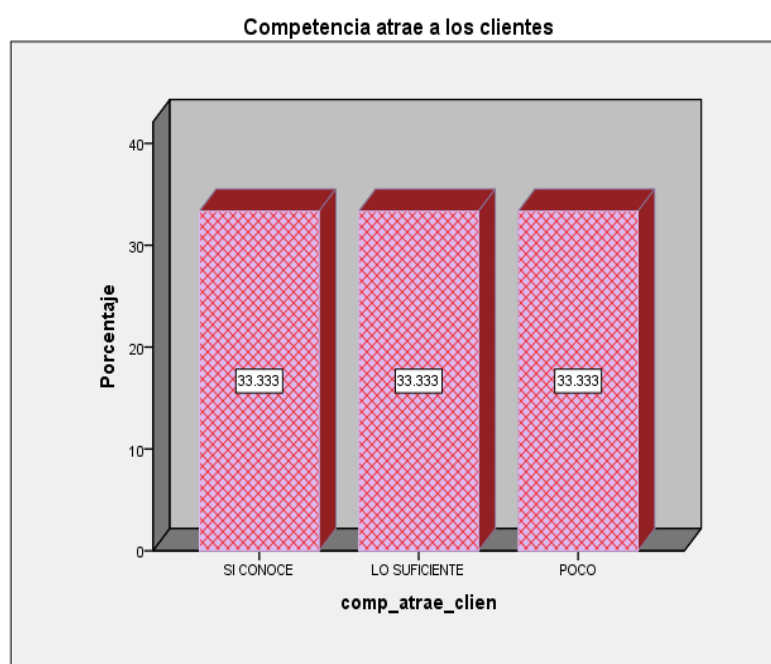


Gráfico 26 Competencia como atrae clientes

Fuente: Investigación de campo

Análisis

En la actualidad fácilmente los usuarios pueden elegir alternativas de proveedoras del servicio de internet, por esta razón las microempresas deben conocer como la competencia logra atraer a sus clientes y mejorar la estrategias de conseguir captar mayor cantidad de clientes con la perspectiva futura de fidelizarlos, no todas las microempresas conocen lo que hacen las demás para atraer es por este motivo que el análisis competitivo debe ser más exhaustivo.

Pregunta

13.- ¿Cómo considera la atención que Ud. ofrece a los clientes?

Tabla

Tabla 34 Atención clientes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Medianamente satisfactorio	1	33,3	33,3
Muy satisfactorio	2	66,7	66,7
Total	3	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, V.

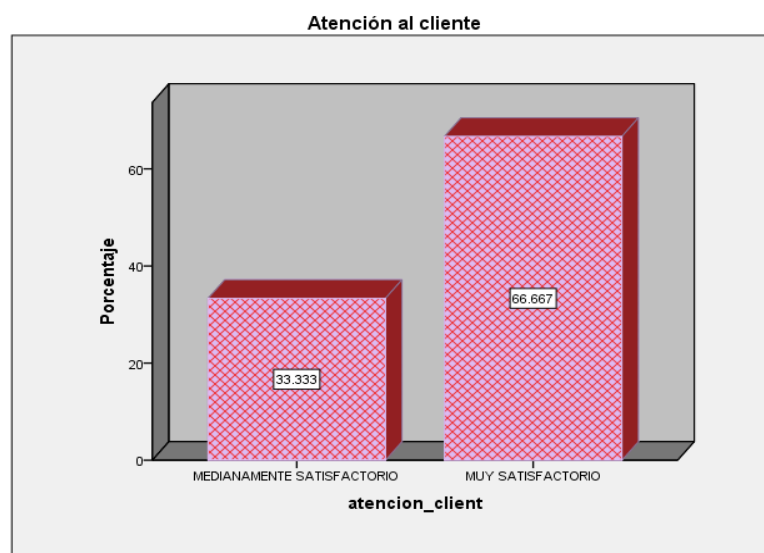


Gráfico 27 Atención clientes

Fuente: Investigación de campo

Análisis

No todas las microempresas consideran que la atención sea considerada la mejor, la satisfacción mide el grado en que los usuarios mantienen fidelidad con la microempresa, a pesar de que dos de las microempresas considera que su atención es muy satisfactoria puede ser que para los clientes no sea así, por ende el análisis de la atención al cliente debe enfocarse en generar valor agregado.

Pregunta

14.- ¿Cómo considera el servicio de post venta de su microempresa?

Tabla

Tabla 35 Servicio post – venta

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Medianamente satisfactorio	1	33,3	33,3
Satisfactorio	1	33,3	33,3
Muy satisfactorio	1	33,3	33,3
Total	3	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Erazo, V.

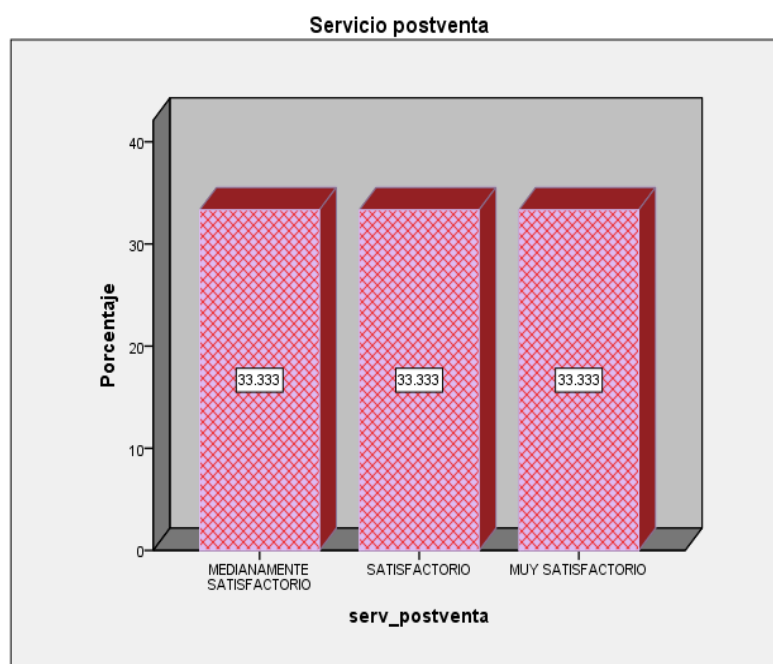


Gráfico 28 Servicio post-venta

Fuente: Investigación de campo

Análisis

El servicio post venta es de gran importancia para este tipo de microempresas ya que el riesgo de fallas es más alto por la inclusión de tecnologías, por esta razón, como se observa, no todas las microempresas consideran muy satisfactorio el servicio, por los errores inherentes a la funcionalidad tecnológica.

Pregunta

15.- ¿Cuál cree usted que es su ventaja en relación a las otras microempresas proveedoras del servicio de internet de la ciudad?

Tabla

Tabla 36 Ventaja

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Costo	1	33,3	33,3
Calidad del servicio	2	66,7	66,7
Total	3	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Erazo, V.

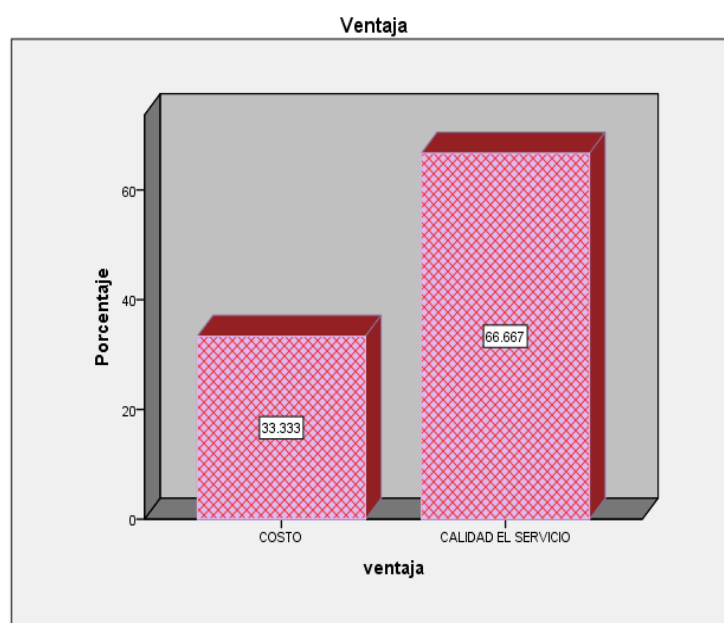


Gráfico 29 Ventaja

Fuente: Investigación de campo

Análisis

La calidad del servicio se considera la mayor ventaja, este criterio tiene inmerso una variedad de factores que la determinan, de igual manera el costo, que se relaciona con el precio y la percepción de los usuarios, estas microempresas compiten con la misma perspectiva por ende la participación de mercado se vuelve un reto más predominante.

3.5.2 Encuesta dirigida a clientes

Pregunta

Edad

10 – 16 () 17-25 () 26-40 () 41-55 () más de 56 ()

Tabla

Tabla 37 Edad usuarios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
10-16	3	1,0	1,0
17-25	128	43,0	43,0
26-40	142	47,7	47,7
41-55	24	8,1	8,1
56 en adelante	1	,3	,3
Total	298	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, V.

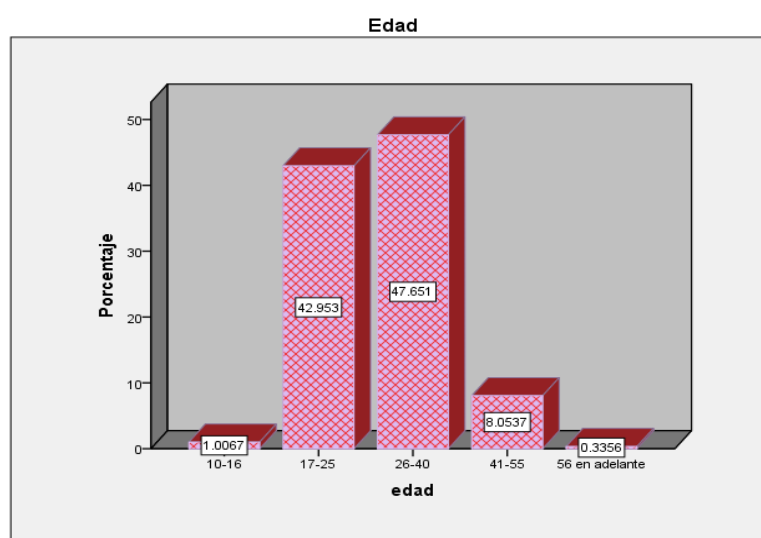


Gráfico 30 Edad

Fuente: Investigación de campo

Análisis

La mayoría de usuarios está en el rango de edades de 26 a 40 y de 17 a 16, por sus características y necesidades de uso, estudios, trabajo, etc. Para lo cual las estrategias se encaminan a este rango de edad que es una característica que permite definir el mercado a quienes las microempresas deben dirigir sus esfuerzos.

Pregunta

1.- ¿De cuál de las siguientes microempresas usted utiliza el servicio de internet?

Tabla

Tabla 38 Microempresa prefiere

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
CCTV	143	48,0	48,0
Saitel	79	26,5	26,5
Telenlaces	76	25,5	25,5
Total	298	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Erazo, V.

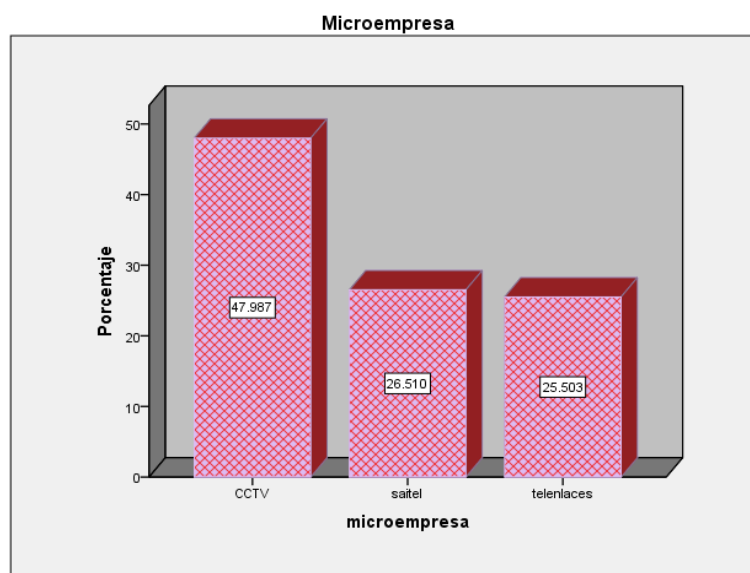


Gráfico 31 Microempresa

Fuente: Investigación de campo

Análisis

La microempresa con mayor participación de clientes es CCTV, por ende las otras dos microempresas deben maximizar los esfuerzos de competitividad a fin de obtener mayor participación de mercado. TELENLACES S.A logrando una mínima participación debe plantearse un camino que le permita mejorar.

Pregunta

2.-Dando una calificación del 1 al 5 donde

1	2	3	4	5
Muy Satisfactorio	Satisfactorio	Medianamente Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Nada Satisfactorio

Identifique que grado de cumplimiento de la calidad del servicio.

Tabla

Tabla 39 Calidad del servicio en conexión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
muy satisfactorio	39	13,1	13,1
Satisfactorio	172	57,7	57,7
medianamente satisfactorio	72	24,2	24,2
poco satisfactorio	12	4,0	4,0
nada satisfactorio	3	1,0	1,0
Total	298	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, V.

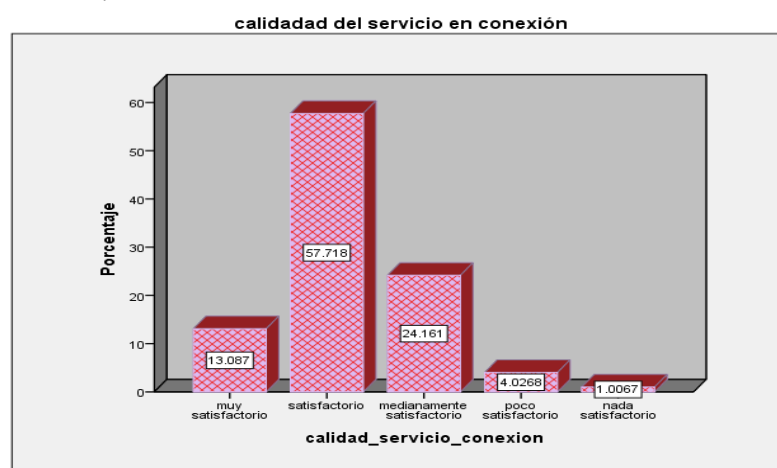


Gráfico 32 Calidad del servicio en conexión

Fuente: Investigación de campo

Análisis

La calidad del servicio no es muy satisfactoria, para las microempresas todavía les queda mucho por hacer en cuanto la ampliación de cobertura para brindar mayor conexión a internet y cumpla las expectativas del usuario.

Tabla

Tabla 40 Calidad del servicio en precio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Muy satisfactorio	28	9,4	9,4
Satisfactorio	99	33,2	33,2
Medianamente satisfactorio	141	47,3	47,3
Poco satisfactorio	27	9,1	9,1
Nada satisfactorio	3	1,0	1,0
Total	298	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Erazo, V.

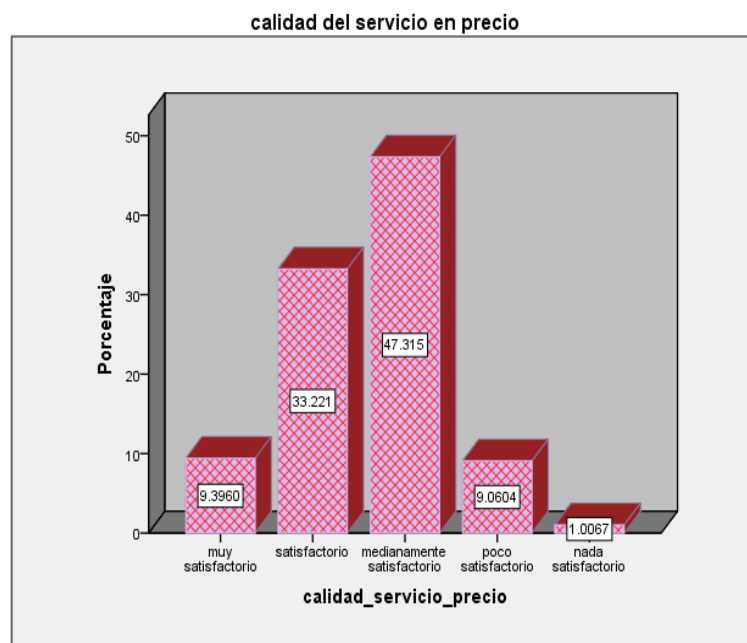


Gráfico 33 Calidad del servicio en precio

Fuente: Investigación de campo

Análisis

Uno de los parámetro de medir la calidad es el precio referente al servicio que los usuarios reciben, desde este punto de vista los usuarios no se encuentran satisfechos, el precio es uno de los factores preponderantes que inciden a la acción de adquisición del servicio o no, por tal razón la fijación de precio debe ser analizado a profundidad.

Tabla

Tabla 41 Calidad del servicio en promociones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Muy satisfactorio	24	8,1	8,1
Satisfactorio	117	39,3	39,3
Medianamente satisfactorio	111	37,2	37,2
Poco satisfactorio	33	11,1	11,1
Nada satisfactorio	13	4,4	4,4
Total	298	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, V.

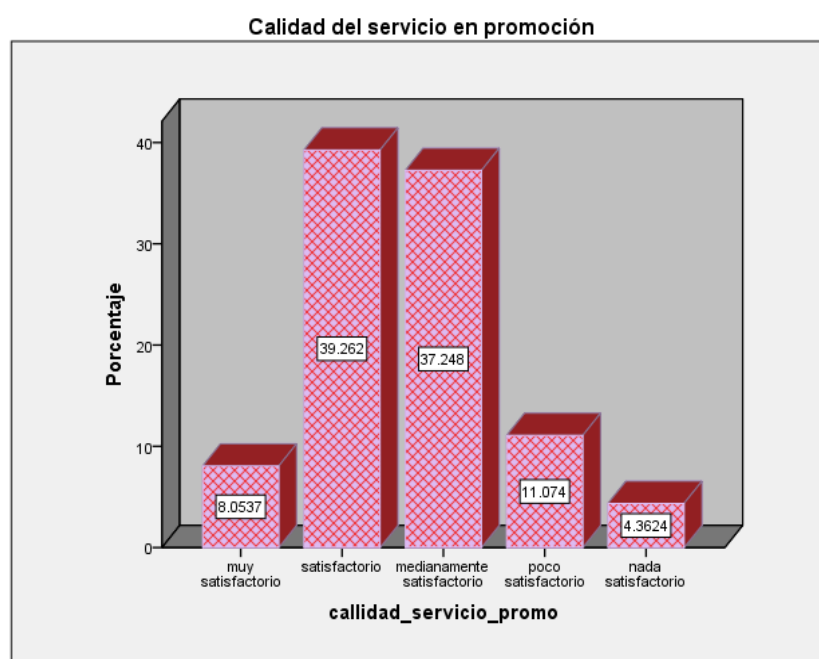


Gráfico 34 Calidad del servicio en promociones

Fuente: Investigación de campo

Análisis

Como se observa la mayoría de usuarios responden que el servicio en cuanto a promociones es satisfactorio, pero la intención de desarrollar estrategias permitirá que los usuarios estén muy satisfechos con las promociones, que es un medio motivacional al momento de decisión de uso del servicio con el de la competencia.

Tabla

Tabla 42 Calidad del servicio en pronta atención

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Muy satisfactorio	28	9,4	9,4
Satisfactorio	127	42,6	42,6
Medianamente satisfactorio	98	32,9	32,9
Poco satisfactorio	35	11,7	11,7
Nada satisfactorio	10	3,4	3,4
Total	298	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, V.

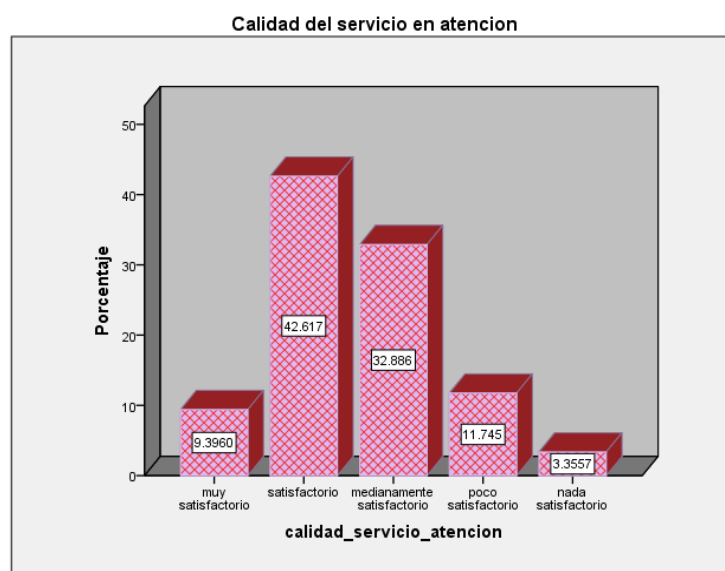


Gráfico 35 Calidad del servicio en pronta atención

Fuente: Investigación de campo

Análisis

La pronta atención a las falencias o inquietudes por parte de los usuarios es un factor determinante en la calidad del servicio, los usuarios están satisfechos con la pronta atención, pero todavía existe un descontento que no cumple sus expectativas y puedan decir que la pronta atención es muy satisfactoria, es un factor a mejorar también.

Pregunta

3.- Dando una calificación del 1 al 5 donde

1	2	3	4	5
Conoce Mucho	Si conoce	Conoce Lo suficiente	Conoce Poco	No Conoce

Identifique que tanto ud conoce a las empresas proveedoras de internet de la ciudad en cuanto a:

Tabla

Tabla 43 Característica del servicio de competencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Conoce mucho	20	6,7	6,7
Si conoce	62	20,8	20,8
Conoce lo suficiente	115	38,6	38,6
Conoce poco	84	28,2	28,2
No conoce	17	5,7	5,7
Total	298	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, V.

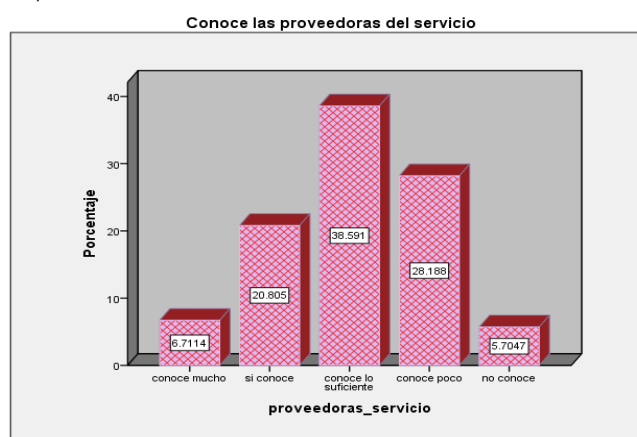


Gráfico 36 Característica del servicio de competencia

Fuente: Investigación de campo

Análisis

Los usuarios necesitan conocer los beneficios de la competencia a fin de poder tomar una buena decisión de adquisición del servicio, como se puede observar no todos los usuarios están informados de las características que la competencia ofrece.

Tabla

Tabla 44 Precio de la competencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Conoce mucho	8	2,7	2,7
Si conoce	49	16,4	16,4
Conoce lo suficiente	105	35,2	35,2
Conoce poco	99	33,2	33,2
No conoce	37	12,4	12,4
Total	298	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, V.

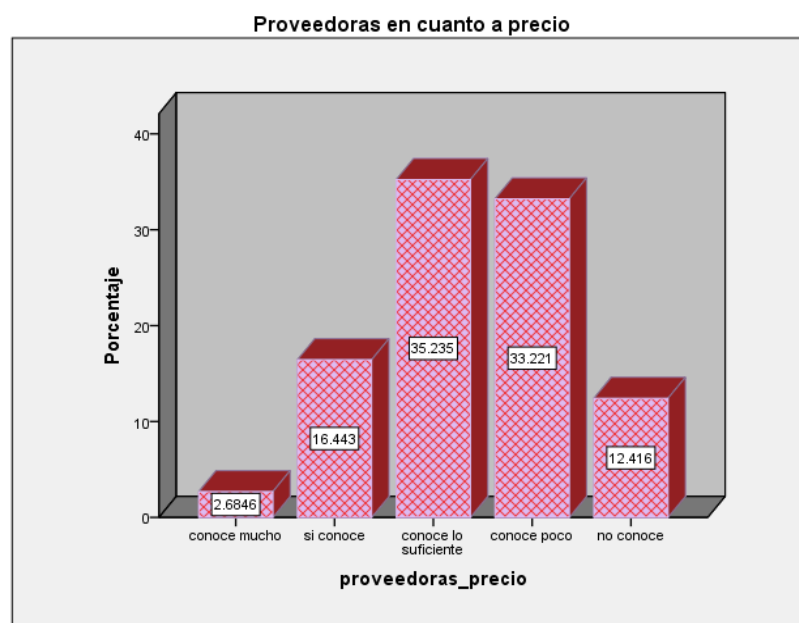


Gráfico 37 Precio de la competencia

Fuente: Investigación de campo

Análisis

El precio de las microempresas no es muy conocido, por lo que las microempresas también deben enfocarse en dar a conocer sus precios, esto de igual manera permitirá a los usuarios tomar decisión de demanda, el precio debe estar asociado a la calidad del servicio y al valor que le asigne el usuario.

Tabla

Tabla 45 Beneficios que ofrece la competencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Conoce mucho	8	2,7	2,7
Si conoce	52	17,4	17,4
Conoce lo suficiente	90	30,2	30,2
Conoce poco	91	30,5	30,5
No conoce	57	19,1	19,1
Total	298	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, V.

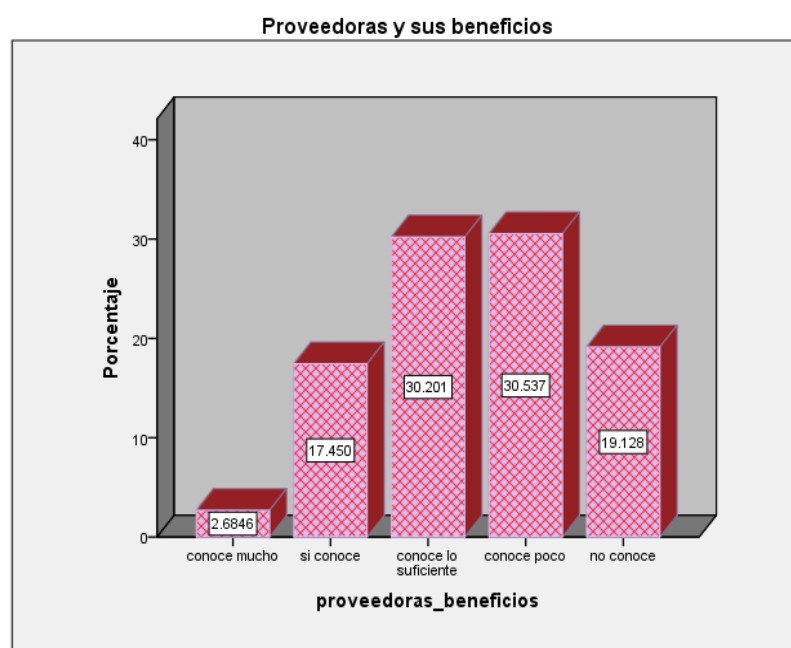


Gráfico 38 Beneficios que ofrece la competencia

Fuente: Investigación de campo

Análisis

Los usuarios valoran los beneficios adicionales que ofrecen sus empresas proveedoras de internet por tal razón es necesario dar a conocer los beneficios extras si los tuviese caso contrario implementar estrategias de generar mejores beneficios a sus usuarios, en este caso es preponderante dar a conocer los beneficios ya que existe desconocimiento.

Tabla

Tabla 1.46 Promociones que ofrece la competencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Conoce mucho	8	2,7	2,7
Si conoce	38	12,8	12,8
Conoce lo suficiente	87	29,2	29,2
Conoce poco	95	31,9	31,9
No conoce	70	23,5	23,5
Total	298	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, V.

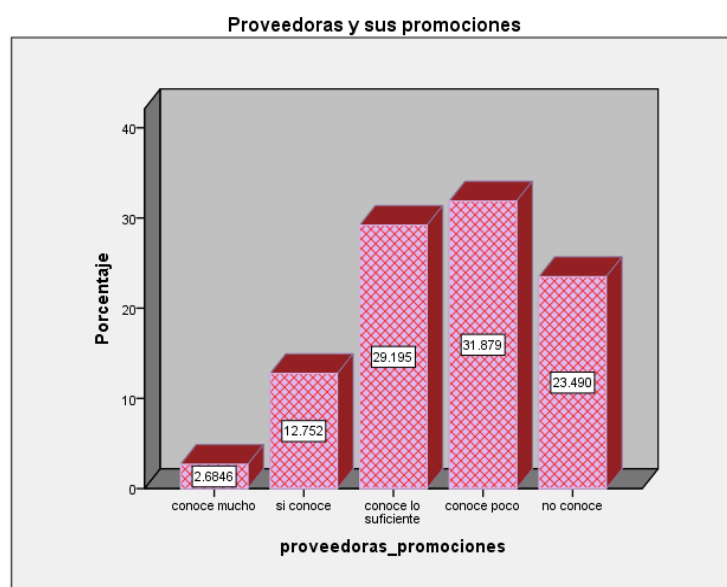


Gráfico 39 Promociones que ofrece la competencia

Fuente: Investigación de campo

Análisis

Las promociones son un motivador de demanda, y en este caso los usuarios desconocen en su gran mayoría las promociones, en su gran parte por que las microempresas no ofrecen promociones destacadas, por tal razón también debe generarse estrategias promocionales.

Pregunta

4.- ¿Cuál de los dos servicios de internet usted prefiere?

Tabla

Tabla 47 Servicios de internet

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Con línea telefónica	69	23,2	23,2
Sin línea telefónica	229	76,8	76,8
Total	298	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, V.

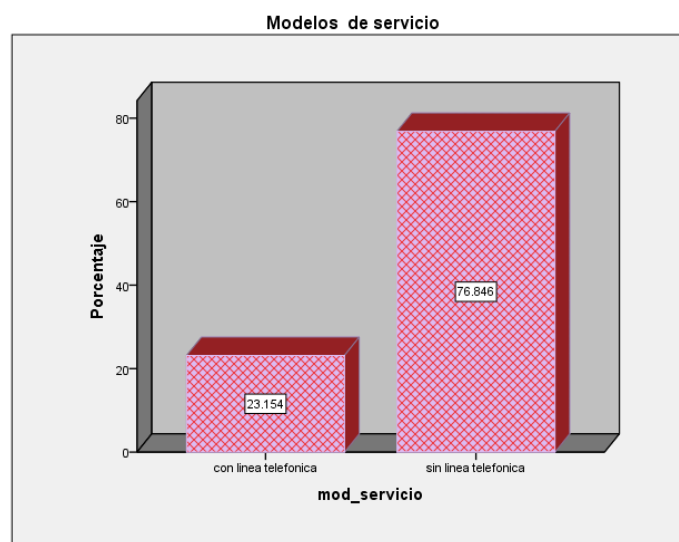


Gráfico 40 Servicios de internet

Fuente: Investigación de campo

Análisis

La mayoría de los usuarios, como podemos observar prefieren el uso del internet inalámbrico, por el beneficio de usar internet en diferentes lugares y por ser más práctico, para lo cual las microempresas deben enfocarse en ofrecer en su mayoría internet inalámbrico para satisfacer las expectativas.

Pregunta

5.- ¿Cómo considera la atención al cliente de su empresa proveedora del servicio de internet?

Tabla

Tabla 48 Atención al cliente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Muy satisfactoria	26	8,7	8,7
Satisfactoria	179	60,1	60,1
Medianamente satisfactoria	79	26,5	26,5
Poco satisfactoria	11	3,7	3,7
Nada satisfactoria	3	1,0	1,0
Total	298	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Erazo, V.

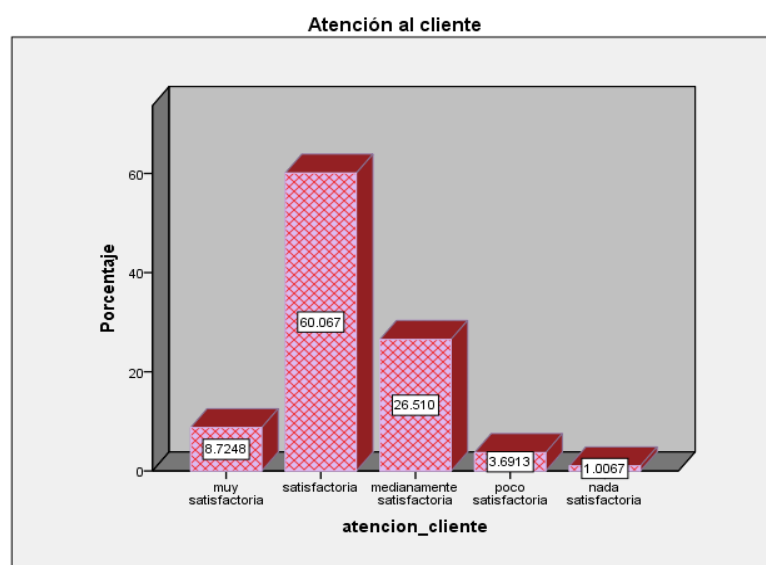


Gráfico 41 Atención al cliente

Fuente: Investigación de campo

Análisis

Los usuarios consideran la atención satisfactoria, pero también medianamente satisfactoria, por lo que las empresas deben mejorar su servicio hasta conseguir que los usuarios estén muy satisfechos con el servicio recibido, enfatizando en los factores de calidad del servicio.

Pregunta

6.- ¿Cómo considera el servicio post venta de su empresa proveedora del servicio de internet?

Tabla

Tabla 49 Servicio post-venta en instalación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Muy satisfactorio	45	15,1	15,1
Satisfactorio	112	37,6	37,6
Medianamente satisfactorio	126	42,3	42,3
Poco satisfactorio	13	4,4	4,4
Nada satisfactorio	2	,7	,7
Total	298	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Erazo, V.

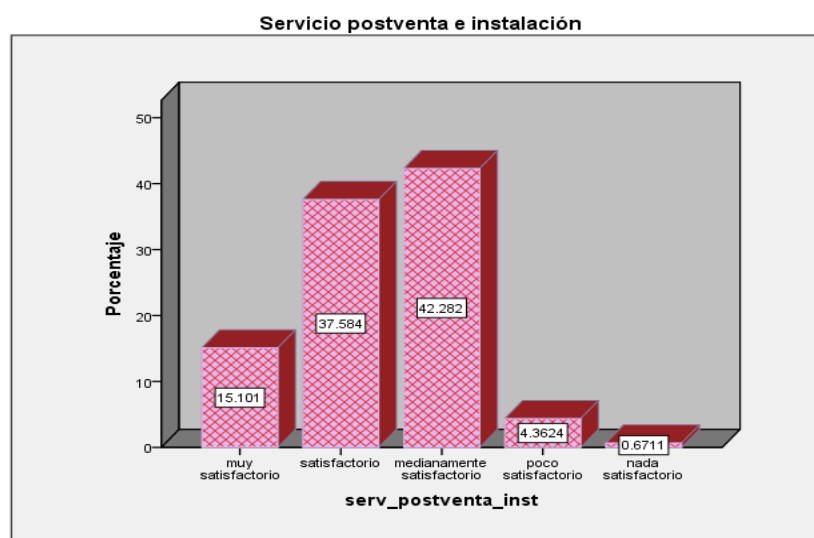


Gráfico 42 Servicio post-venta en instalación

Fuente: Investigación de campo

Análisis

Como podemos observar el servicio de instalación es considerado medianamente satisfactorio, razón por la cual se debe prever los errores de instalación y mejorar dicho aspecto ya que la instalación es la base del uso futuro del servicio de internet y debe estar acorde a lo que las microempresas quieren proyectar al usuario.

Tabla

Tabla 50 Servicio post-venta en mantenimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Muy satisfactorio	24	8,1	8,1
Satisfactorio	123	41,3	41,3
Medianamente satisfactorio	121	40,6	40,6
Poco satisfactorio	27	9,1	9,1
Nada satisfactorio	3	1,0	1,0
Total	298	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, V.

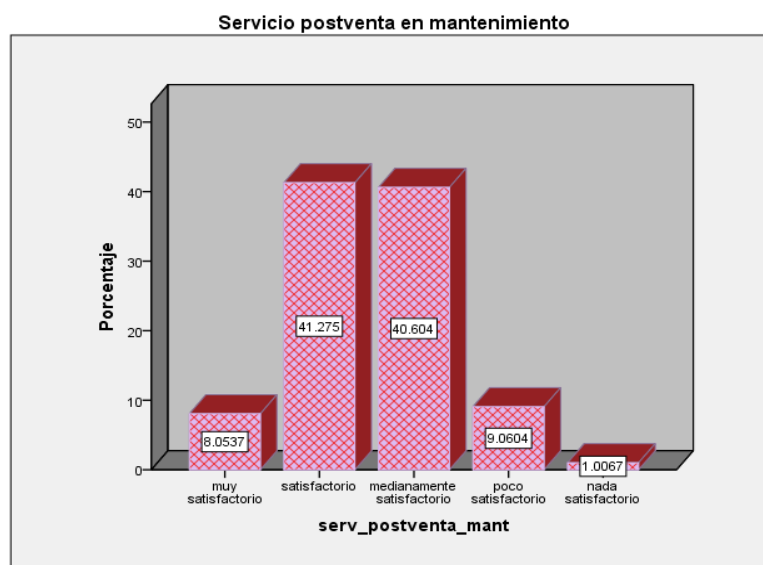


Gráfico 43 Servicio post-venta en mantenimiento

Fuente: Investigación de campo

Análisis

El servicio post-venta en cuanto a mantenimiento es considerado satisfactorio y medianamente satisfactorio, por lo que se debe enfatizar en ofrecer mantenimiento constante del servicio a pesar de que no se presenten anomalías graves, esto permitirá proyectar una mejor imagen del servicio.

Tabla

Tabla 51 Post-venta en reparaciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Muy satisfactorio	14	4,7	4,7
Satisfactorio	96	32,2	32,2
Medianamente satisfactorio	138	46,3	46,3
Poco satisfactorio	41	13,8	13,8
Nada satisfactorio	9	3,0	3,0
Total	298	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, V.

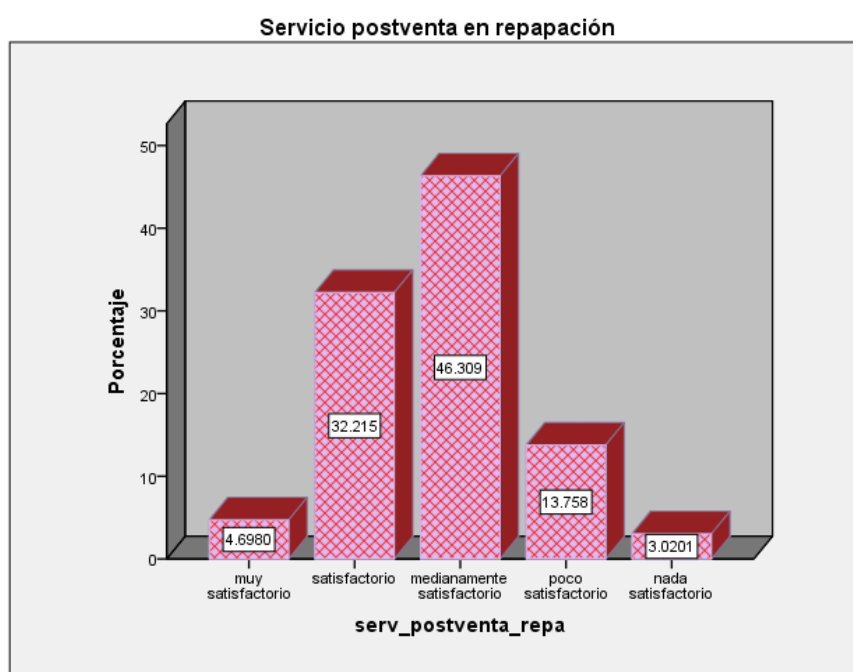


Gráfico 44 Post-venta en reparaciones

Fuente: Investigación de campo

Análisis

Las reparaciones son indispensables ya que al ser microempresas que manejan tecnologías con cierto margen de error, es inevitable que se generen fallas, por ende el servicio post-venta en cuanto a reparaciones debe ser inmediato a fin de conseguir que los usuarios se encuentren muy satisfechos en este aspecto.

Tabla

Tabla 52 Servicio post-venta en adiestramiento de uso

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Muy satisfactorio	15	5,0	5,0
Satisfactorio	88	29,5	29,5
Medianamente satisfactorio	124	41,6	41,6
Poco satisfactorio	48	16,1	16,1
Nada satisfactorio	23	7,7	7,7
Total	298	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Erazo, V.

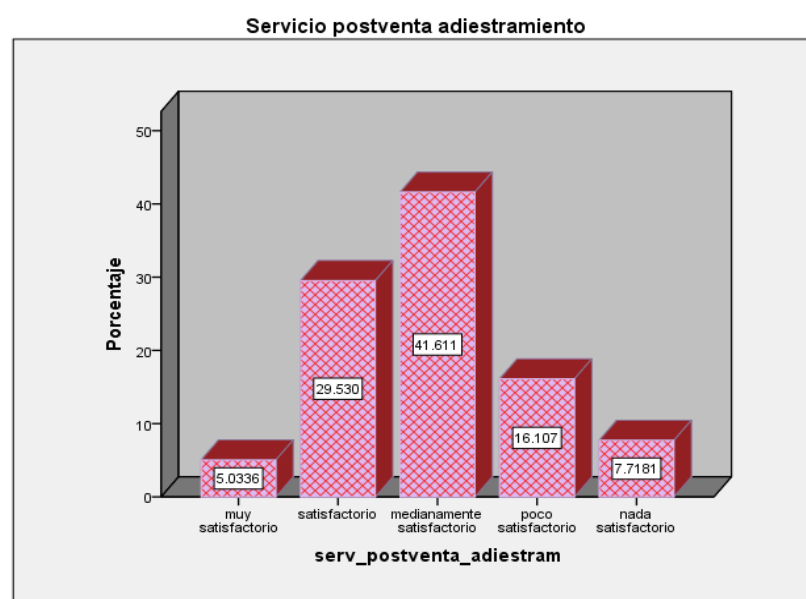


Gráfico 45 Servicio post-venta en adiestramiento de uso

Fuente: Investigación de campo

Análisis

Como podemos observar el adiestramiento de uso es muy necesario, es parte fundamental de la base del servicio, muchas personas consideran importante y en este caso se encuentran medianamente satisfechos por lo cual se debe enfatizar el adiestramiento del uso, para manejar mejor este servicio que está incluido en la post-venta.

Tabla

Tabla 53 Servicio post-venta en manejo de quejas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Muy satisfactorio	15	5,0	5,0
Satisfactorio	84	28,2	28,2
Medianamente satisfactorio	121	40,6	40,6
Poco satisfactorio	45	15,1	15,1
Nada satisfactorio	33	11,1	11,1
Total	298	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, V.

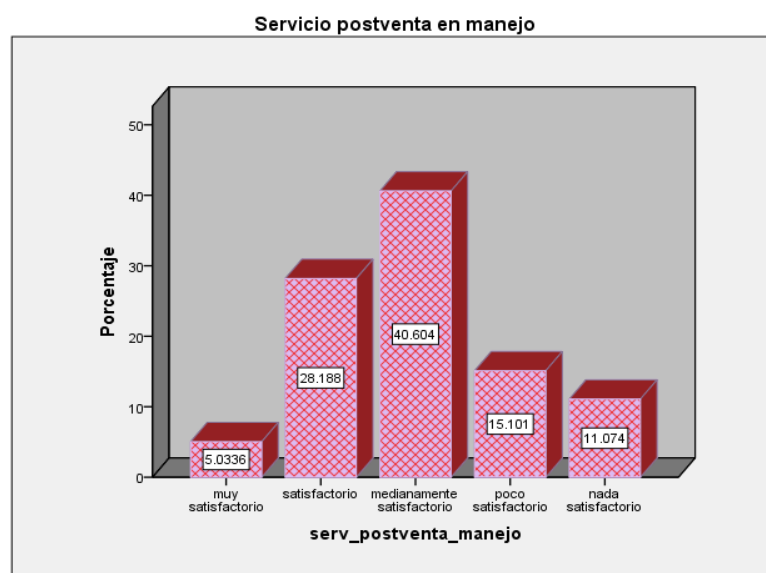


Gráfico 46 Servicio post-venta en manejo de quejas

Fuente: Investigación de campo

Análisis

El manejo de quejas es sin duda uno de los parámetros que mide la calidad del servicio post-venta y permite que los usuarios puedan evaluar que tan eficiente es su microempresa proveedora, al encontrar que los usuarios están medianamente satisfecho indica que se está fallando en la solución de las quejas de los usuarios y esto puede traer consigo un desprestigio de imagen.

Pregunta

7.- ¿Qué aspecto considera usted, es el más importante que las microempresas proveedoras de internet de la ciudad de Tulcán deberían mejorar?

Tabla

Tabla 54 Aspecto importante a mejorar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Beneficios adicionales	27	9,1	9,1
Prontas soluciones	76	25,5	25,5
Conexión internet	106	35,6	35,6
Atención	31	10,4	10,4
Presentación personal	8	2,7	2,7
Precio	50	16,8	16,8
Total	298	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, V.

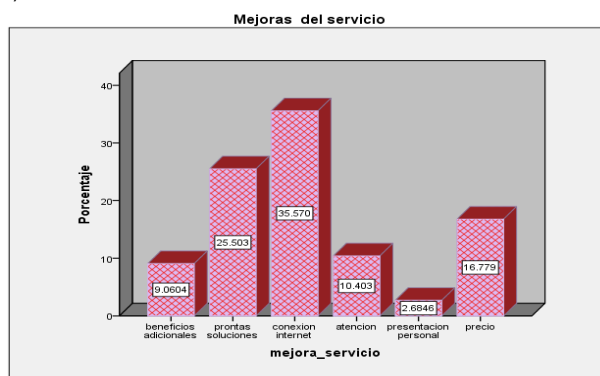


Gráfico 47 Aspecto importante a mejorar

Fuente: Investigación de campo

Análisis

A pesar de que, las microempresas se esfuerzan por ampliar el ancho de banda y brindar una mejor conexión, los usuarios no están satisfechos, por lo que este es el factor primordial que las microempresas deberían mejorar adicionalmente a las prontas soluciones y al precio, que como ya lo hemos analizado todo se basa en función de mejoras intrínsecas de la calidad del servicio, y del valor que le da el usuario, pasando por un análisis exhaustivo para planear las estrategias de mejoras en función de la capacidad de las microempresas y las necesidades del mercado de la ciudad de Tulcán.

3.5.3 Encuesta dirigida a empleados

Pregunta

Usted pertenece a

CCTV () SAITEL () TELENLACES ()

Tabla

Tabla 55 Microempresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
CCTV	8	53,3	53,3
SAITEL	2	13,3	13,3
TELENLACES	5	33,3	33,3
Total	15	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, V.

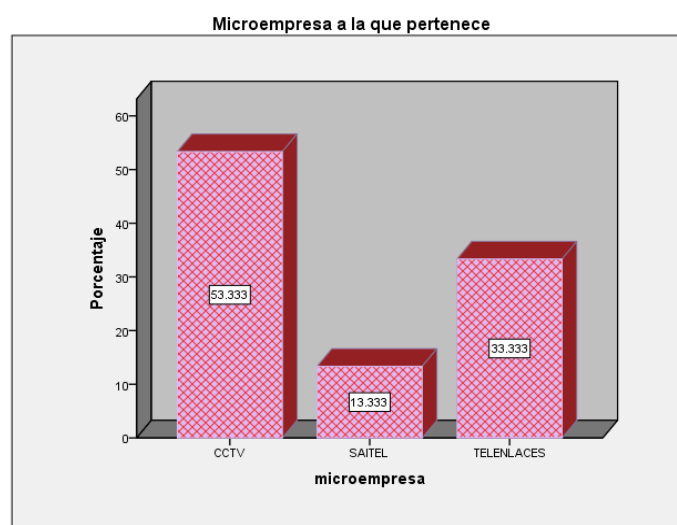


Gráfico 48 Microempresa

Fuente: Investigación de campo

Análisis

Como podemos observar la cantidad de empleados de CCTV es mayor que las otras dos microempresas, lo que nos confirma que los requerimientos de personal se deben a la mayor participación del mercado de la ciudad de Tulcán, razón por la cual las demás microempresas deben mejorar sus estrategias.

Pregunta

1.- ¿Cómo considera el ambiente laboral donde usted desarrolla sus funciones?

Tabla

Tabla 56 Ambiente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Muy satisfactorio	7	46,7	46,7
Satisfactorio	6	40,0	40,0
Medianamente satisfactorio	2	13,3	13,3
Total	15	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Erazo, V.

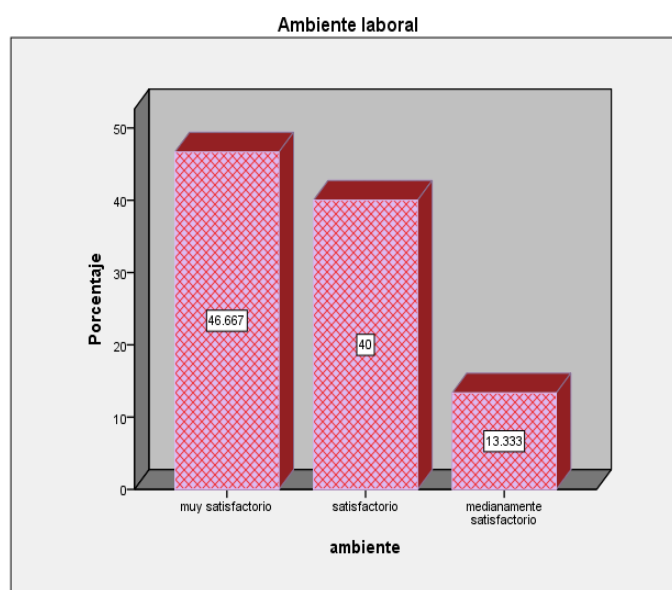


Gráfico 49 Ambiente

Fuente: Investigación de campo

Análisis

Los empleados consideran el ambiente laboral muy satisfactorio pero también hay personas que lo consideran satisfactorio y medianamente satisfactorio lo que nos indica que existe descontento de ciertas personas y el compromiso institucional no estaría tan bien establecido, y la microempresa podría tener falencias en el manejo del talento humano.

Pregunta

2.- ¿Se siente motivado en su puesto de trabajo?

Tabla

Tabla 57 Motivación en el trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Mucho	8	53,3	53,3
Poco	5	33,3	33,3
Nada	2	13,3	13,3
Total	15	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, V.

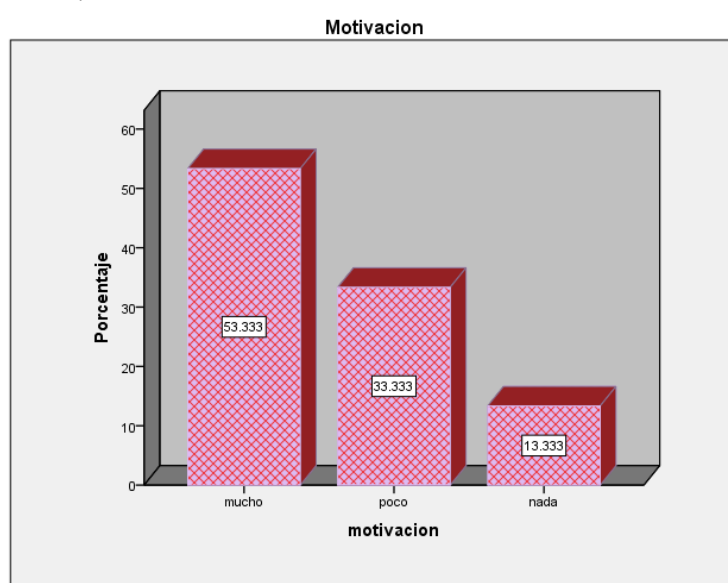


Gráfico 50 Motivación en el trabajo

Fuente: Investigación de campo

Análisis

Al momento de realizar cualquier actividad laboral se necesita tener predisposición y compromiso de hacer sus actividades lo mejor posible, pero como podemos observar no todos los empleados se sienten muy motivados en su trabajo, por lo que se debe enfatizar en generar mayores y mejores motivadores.

Pregunta

3.- El incentivo económico le parece:

Tabla

Tabla 58 Incentivo económico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Muy satisfactorio	6	40,0	40,0
Satisfactorio	6	40,0	40,0
Medianamente satisfactorio	3	20,0	20,0
Total	15	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, V.

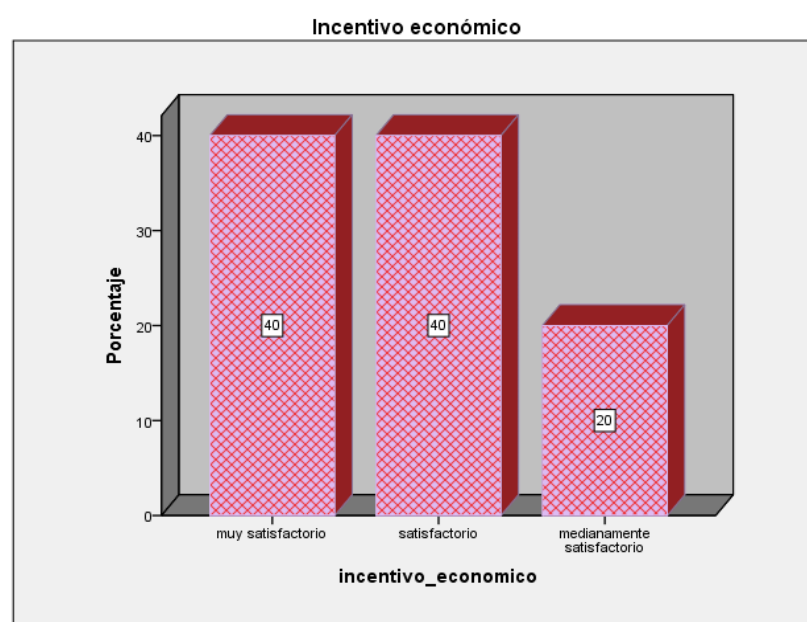


Gráfico 51 Incentivo económico

Fuente: Investigación de campo

Análisis

En un modelo económico capitalista los empleados se ven motivados directamente con el dinero, en las microempresas deben enfocarse en generar a sus empleados el incentivo económico satisfactorio, que permita una sinergia del trabajo autónomo y colectivo, a fin de que el servicio que se oferta pueda llegar a los usuarios de la mejor manera.

Pregunta

4.- ¿Se toma en cuenta criterios de todos los miembros de la empresa en la toma de decisiones?

Tabla

Tabla 59 Criterio de los miembros

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Siempre	7	46,7	46,7
Casi siempre	4	26,7	26,7
A veces	4	26,7	26,7
Total	15	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, V.

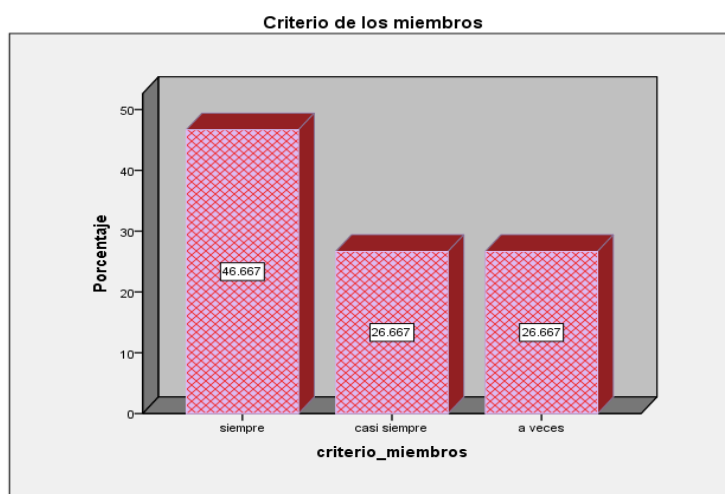


Gráfico 52 Criterio de los miembros

Fuente: Investigación de campo

Análisis

Una de las motivaciones personales de los empleados es que sean tomados en cuenta en la toma de decisiones, por ende las microempresas deben hacer uso de la opiniones, lo que les beneficiaría ya que los técnicos y demás empleados están en contacto con los usuarios y saben lo que ellos quieren.

Pregunta

5.- ¿Cada cuánto recibe capacitaciones?

Tabla

Tabla 60 Capacitaciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Siempre	6	40,0	40,0
Casi siempre	3	20,0	20,0
A veces	5	33,3	33,3
Nunca	1	6,7	6,7
Total	15	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, V.

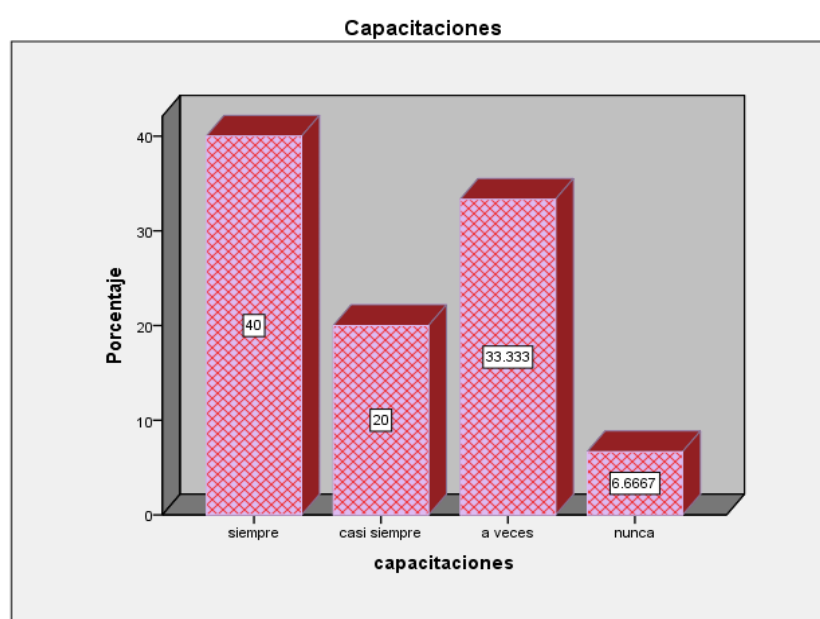


Gráfico 53 Capacitaciones

Fuente: Investigación de campo

Análisis

El personal calificado sin duda le da un valor agregado a las empresas independientemente de su tamaño, más al tratar de microempresas que trabajan con equipos tecnológicos de punta que deben ser manejados eficaz y eficientemente, por tal motivo se debe capacitar a los empleados que como podemos ver no todos aseguran haber tenido capacitaciones.

Pregunta

6.- ¿Le gustaría recibir algún tipo de capacitación?

Tabla

Tabla 61 Desearía recibir Capacitación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Si	14	93,3	93,3
No	1	6,7	6,7
Total	15	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, V.

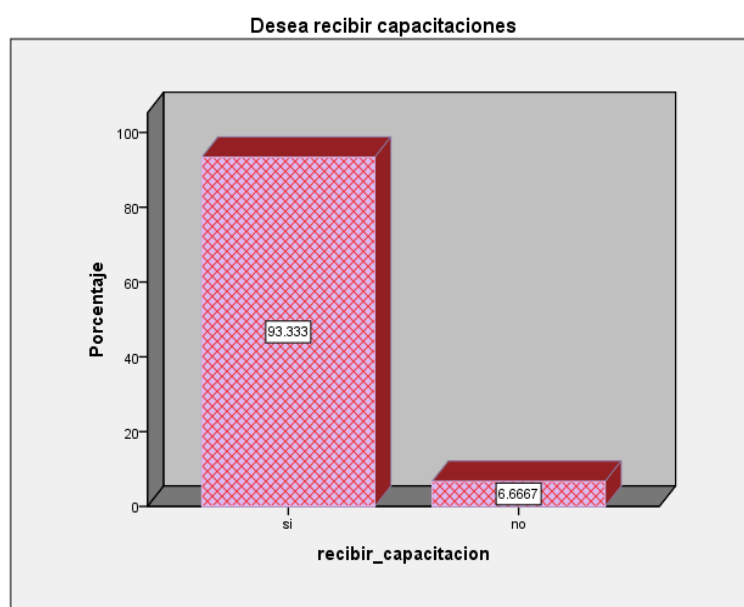


Gráfico 54 Desearía recibir Capacitación

Fuente: Investigación de campo

Análisis

Como podemos observar casi todos los empleados desean capacitarse, para mejorar en sus puestos de trabajo y de forma personal, por ende las microempresas deben invertir en capacitaciones esto les permitirá mejorar su actividad económica y generar sinergia de trabajo.

Pregunta

6.1 Si su respuesta es positiva ¿De qué tipo le gustaría la capacitación? (una sola respuesta)

Tabla

Tabla 62 Tipo de capacitación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Gestión administrativa	3	20,0	21,4
Liderazgo	2	13,3	14,3
Servicio técnico	1	6,7	7,1
Nuevas tecnologías	4	26,7	28,6
Atención al cliente	3	20,0	21,4
Marketing	1	6,7	7,1
Total	14	93,3	100,0
S/R	1	6,7	
Total	15	100,0	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, V.

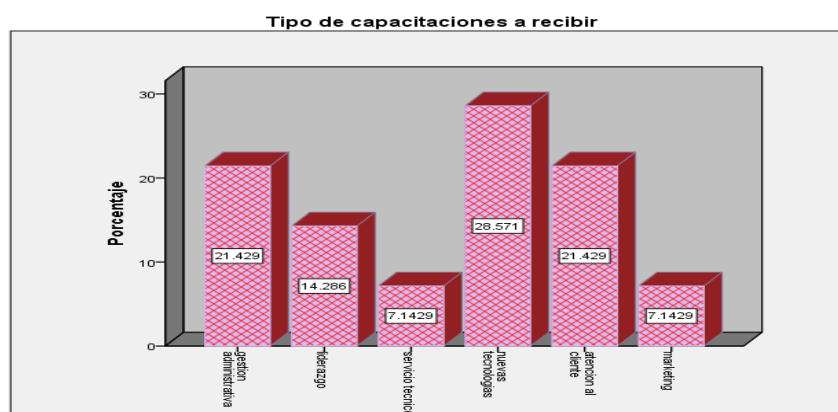


Gráfico 55 Tipo de capacitación

Fuente: Investigación de campo

Análisis

La principal temática en la que los empleados desean capacitaciones en nuevas tecnologías que lógicamente corresponde al rol empresarial, de igual manera existe el ánimo de capacitarse en los demás temas, por ende se debe enfocar en un programa de capacitaciones que permita capacitar a todos los empleados.

Pregunta

7.- ¿Qué recomendaría usted para mejorar el desarrollo de las actividades laborales? (una sola respuesta)

Tabla

Tabla 63 Recomendación para mejorar actividades laborales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Gestión administrativa	2	13,3	13,3
Liderazgo	5	33,3	33,3
Servicio técnico	1	6,7	6,7
Nuevas tecnologías	1	6,7	6,7
Atención al cliente	3	20,0	20,0
Marketing	3	20,0	20,0
Total	15	100,0	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, V.

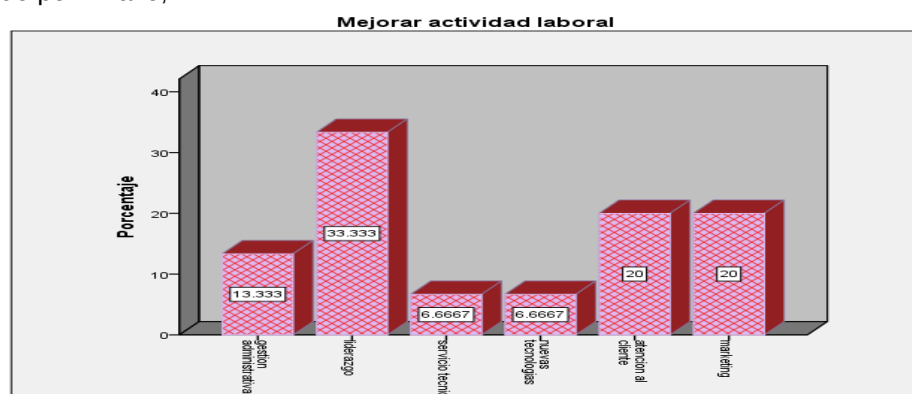


Gráfico 56 Recomendación para mejorar actividades laborales

Fuente: Investigación de campo

Análisis

La gestión de las empresas permite generar una mejor competitividad y posicionamiento en el mercado, los empleados de estas microempresas recomienda que la principal característica a mejorar es el liderazgo, que permita una gestión administrativa más eficiente, además de los aspectos a mejorar en atención al cliente como una acción básica de calidad del servicio, el marketing que aún no se aplica en muchas empresas del mercado de la ciudad y demás aspectos que son fundamentales en el desarrollo empresarial.

3.6 ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA

1.- ¿Desde su punto de vista. ¿Cómo piensa usted que han sido aplicadas las estrategias gerenciales a las microempresas proveedoras del servicio de internet en la ciudad de Tulcán?

Los entrevistados manifiestan que existe poca aplicación de las estrategias gerenciales de las microempresas proveedoras del servicio de internet en la ciudad de Tulcán debido a que no se ha la no constante innovación de los servicios para los clientes.

2.- ¿Piensa usted que ha existido un desperdicio de los recursos y personal no calificado para realizar las funciones dentro de las microempresas proveedoras del servicio de internet en la ciudad de Tulcán?

La tecnología al considerarse uno de los recursos tecnológicos más valiosos en la actualidad se lo debe de explotar al máximo para la aplicación de cualquier estrategia en una empresa, más aun si se trata de una empresa que brinde un servicio de internet, donde cada una de las actividades deben de estar inmersos con la tecnología de punta que brinda el país.

3.- Según su criterio. ¿Piensa usted que con la aplicación de un plan estratégico las microempresas proveedoras del servicio de internet se tendrá una mayor participación en el mercado en la ciudad de Tulcán?

El plan estratégico permite establecer en un tiempo determinado cuales van a ser los responsables de una organización, por tal motivo es importante considerar que la aplicación de las estrategias gerenciales se las desarrolle adecuadamente en las situaciones que la innovación de los servicios de internet.

4.- Según su criterio. ¿Cuál es la principal falencia de las proveedoras del servicio de internet y qué opinión tiene usted del posicionamiento de las mismas?

Los entrevistados manifiestan que no tienen las proveedoras ventajas competitivas en lo concerniente al servicio oportuno a los usuarios lo que esta situación genera que no tengan el posicionamiento en el mercado esperado para ser competitivas.

CAPÍTULO IV

VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- ❖ Después de haber realizado la investigación de las microempresas proveedoras del servicio de internet en el mercado de la ciudad de Tulcán, investigar a sus clientes y empleados se ha llegado a las siguientes conclusiones que validan la idea a defender:
- ❖ Dentro del mercado de las empresas proveedoras del servicio de internet de la ciudad de Tulcán, se encuentra una sola microempresa que no cuenta con un plan estratégico; TELENLACES S.A, por lo tanto la competencia gana más mercado mediante la aplicabilidad de estrategias, y de esta manera la propuesta planteada contribuiría a mejorar el servicio de internet, la satisfacción de clientes y la rentabilidad de la microempresa.
- ❖ Las actividades administrativas y de operación en el proceso de ofrecer el servicio de internet se realiza de forma normal sin aplicar tiempos, ni en base a la satisfacción del cliente como prioridad dentro del mercado competitivo. El valor de analizar la competencia es muy bajo, mostrando vulnerabilidad dentro del mercado de la ciudad de Tulcán, y permitiendo que la competencia acupe la mayoría del mercado.
- ❖ La percepción de valor por parte de los clientes no es satisfactoria ya que representa el 25%, debido a que el servicio que reciben los clientes no está acorde al precio que ellos pagan por dicho servicio de internet. Dentro de las promociones y la pronta atención existe descontento, ya que si tomamos referencia a promociones que se ofertan en otras ciudades dentro del mercado de la ciudad de Tulcán no se da promociones por el uso del servicio de internet, además el servicio y la atención de calidad y calidez es deficiente.

- ❖ El servicio post- venta en cuanto al mantenimiento del servicio no satisface a los clientes, la calidad y eficiencia es deficiente, esto afecta a la imagen que proyecta la microempresa. Dentro del talento humano no todo el personal está calificado y esto afecta en gran proporción a las microempresas, debido a que ofertan servicio de internet y estar directamente relacionados con equipos y herramientas tecnológicas. Existe gran predisposición por parte de los empleados de mejorar, pero no siempre se capacita.

4.2 RECOMENDACIONES

- ❖ Desarrollar e implementar un plan estratégico que le permita desarrollar actividades estratégicas, que permitan conseguir los objetivos planteados.
- ❖ Realizar un análisis exhaustivo y permanente de la competencia, para poder tomar decisiones competitivas en base a dicho análisis, y poder conseguir mayor grado de competitividad y participación en el mercado de la ciudad de Tulcán.
- ❖ Dentro de las estrategias debe prestarse mayor atención en ofrecer ofertas y promociones que permita atraer a clientes y mantener relaciones a largo plazo.
- ❖ Mejorar la calidad del servicio para que el precio que se cobra por dicho servicio tenga concordancia con el precio que se cobra, para que la percepción de los clientes sea positiva y genere una mejor imagen para los clientes y el mercado de la ciudad en general.
- ❖ Mejorará el servicio post – venta, mejorando también la calidad del talento humano, mediante la capacitación permanente en las diferentes áreas en que permiten evaluar el servicio de forma externa por parte de los clientes y de forma interna en las relaciones laborales.

CAPÍTULO V

V PROPUESTA

Elaborar un plan estratégico adecuado a las microempresas proveedoras del servicio de internet y dirigido a la empresa Telenlaces S.A.

5.1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad el internet ha surgido indiscutiblemente, no solo en los grandes países, sino que también se ha convertido en una herramienta esencial para los países en vías de desarrollo. Dentro del contexto nacional el sector público como el privado apuestan por las mejoras que se pueden generar si el uso del internet se forja de forma positiva, como medio de comunicación y de información directa.

El mercado de la ciudad de Tulcán se ha visto afectado por la deficiente calidad y costos altos al contratar el servicio de internet, a pesar que existen medianas empresas y microempresas que ofertan este servicio, los usuarios no se encuentran plenamente satisfechos, de acuerdo a la investigación de campo realizada en el Capítulo II de la presente investigación se ha detectado la rusticidad de los procesos administrativos, llegando a tal extremo de carecer de un plan estratégico que sirva de guía para alcanzar la visión que se pretendía al momento de constituir la microempresa denominada TELENLACES S.A.

Para poder generar mayores beneficios tanto para la microempresa en cuestión, como también para satisfacer las necesidades del mercado de la ciudad de Tulcán, se generará el plan estratégico para dicha microempresa, en función de generar mayor participación dentro del mercado actual, impulsando en primera instancia el posicionamiento y competitividad de TELELACES S.A, e impulsando el sector tecnológico mediante un servicio de internet de calidad y en concordancia con el costo exigido a los usuarios.

5.2 Antecedentes de la microempresa Telenlaces s.a

Telenlaces s.a., es una microempresa que se constituyó el 28 de noviembre del 2007, se formó como una idea innovadora al determinar que la competencia no es amplia y se detectó cierta parte de usuarios insatisfechos. En sus inicios la oferta del servicio de internet no tenía tanta acogida, un factor determinante fue los elevados costos de los equipos y por ende el costo de la prestación del servicio.

A medida que el gobierno ha intensificado la motivación para implementar tecnología y al servicio de internet como un servicio básico más, la idea de proveer el servicio de internet poco a poco se ha ido solidificando y el posicionamiento a pesar que ha sido lento cada vez se hace esfuerzos para mejorar y consolidarse dentro del mercado de la ciudad de Tulcán y porque no a futuro en toda la provincia del Carchi y demás.

5.3 Declaración de misión y visión

5.3.1 Misión

Ofrecer el servicio de internet en base a calidad, precios accesibles, brindando a nuestros clientes una percepción de confianza en base a tecnología de punta y eficiencia, con el conocimiento técnico que posee nuestro recurso humano.

5.3.2 Visión

Ser una microempresa líder hasta el 2018 en el mercado de la ciudad de Tulcán, distinguiéndonos por utilizar las máximas innovaciones tecnológicas, ofreciendo asesoramiento personalizado.

5.3.1 Valores y principios

Los valores y principios propuestos para Telenlaces s.a., están dados bajo los parámetros lógicos de la visión y misión en concordancia a la ética, moral, responsabilidad social empresarial y compromiso humano.

5.3.2 Grupos de referencia

Es importante establecer los grupos de referencia o stakeholders, para poder establecer el grado de importancia y compromiso de las personas interesadas en el cumplimiento de los valores y principios propuestos, con la finalidad de establecer un trabajo sinérgico.

Tabla 64 Grupo de referencia interesados en los valores y principios

Grupo de referencia	Expectativas
Estado	Mejorar las condiciones de vida de los habitantes.
Clientes	Recibir servicio de calidad, que cumpla con sus expectativas.
Proveedor	Incrementar la participación de mercado, en base a la satisfacción del cliente.

Elaborado por: Erazo, V.

5.4 Planteamiento de valores y principios de la microempresa TELENLACES S.A

Respeto.- El que ofrece a sus clientes cuando estos requieren de sus servicios, para fortalecer la autoestima dentro y fuera de la empresa, desarrollando así la creatividad individual.

Disciplina.- En sus labores diarias las cuales hacen el reflejo de compromiso y satisfacción al ofertar el servicio, mediante un comportamiento adecuado dentro de la microempresa para perseverar el orden en sus actividades.

Honestidad.- Ser una institución la cual no se aplique o practique actos de corrupción, a la hora de brindar el servicio de internet a sus clientes para que sea reconocida dentro de la ciudad como una institución seria y segura.

Transparencia.- Ofrece un servicio acorde a las disposiciones que estén estipuladas en la ley, y bajo procesos seguros que no atenten ante la demanda los clientes.

Puntualidad.- Basarse en los tiempos establecidos dentro de la microempresa y hacia los clientes.

Responsabilidad.- Ser consciente de las atribuciones y responsabilidades en el proceso y oferta del servicio.

Lealtad.- Desempeñar sus labores con compromiso con los clientes respaldando su confianza y preservar el interés de la satisfacción de los mismos.

Compromiso.- Trabajar en equipo, para así comprometerse a brindar un servicio oportuno a los clientes.

Calidad del servicio.- Establecer estándares de calidad, bajo calidez y en base al sistema CRM (Relación con el cliente), para entablar reciprocidad de compromiso entre microempresa y clientes.

Colaboración.- Ejercer apoyo entre los miembros de la microempresa y hacia los clientes, para lograr trabajo en armonía y satisfacción coordinada.

Equidad.- Establecer este principio para que se pueda influir en la administración interna como externa de la calidad del servicio, precios y atención.

5.5 Cadena de valor.- Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.

EMPRESA TELEENLACES S.A

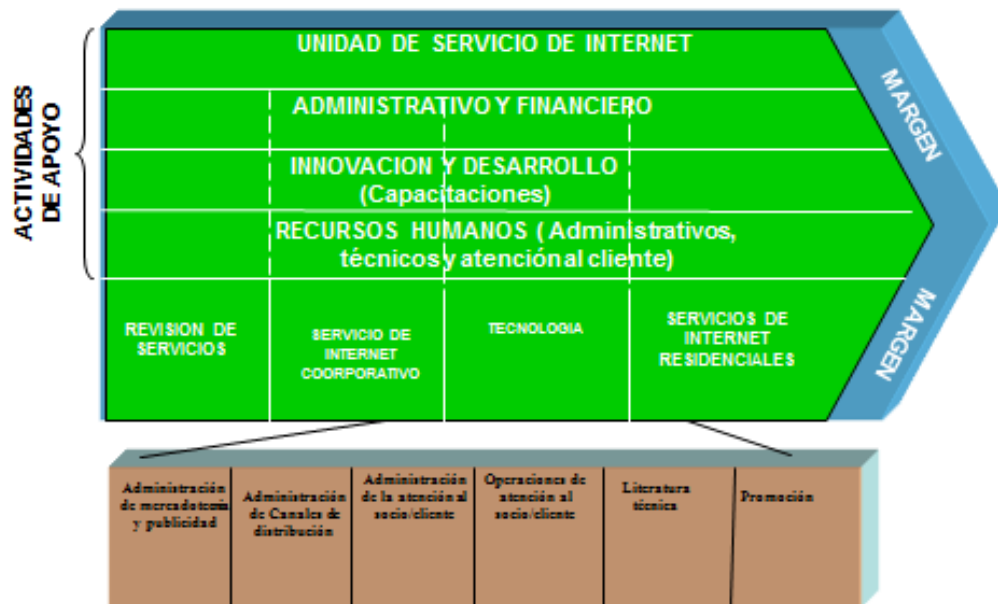


Figura 16 Cadena de Valor

Elaborado por: Erazo, V.

Las actividades primarias como la revisión de servicios de internet corporativo y servicio residencial están relacionadas con la forma de administrar la logística y los elementos del marketing como publicidad, promoción, canales de distribución con el fin de lograr la satisfacción de los clientes.

Las actividades de apoyo como la unidad de servicio de internet que se encarga del abastecimiento del servicio a toda persona requirente, el administrativo financiero que se encarga de la gestión de la administración de pagos y cobros, así como también la actividad de apoyo como la innovación y desarrollo que se encarga de la capacitación del equipo técnico que tiene la empresa para poder de esta manera brindar un buen servicio al cliente con un talento humano capacitado y calificado.

Estos dos tipos de actividades hacen posible que se genere valor por medio de la secuencia y relación de las actividades, logrando una mayor captación de clientes un buen posicionamiento de la empresa. Si alguna actividad es débil o falta no se lograría el objetivo de generar valor al servicio.

En las actividades específicas de la empresa Teleenlaces S.A se menciona que las actividades de apoyo están lineadas al servicio de internet tanto en el servicio corporativo como el servicio residencial.

Estas actividades permiten que a través del servicio de internet se tome en cuenta las tareas como la promoción y la administración de la mercadotecnia, tomando como referencia que en las actividades de apoyo como la unidad de servicio de internet, el recurso administrativo y financiero, la innovación y desarrollo y el recurso humano (talento humano) siempre vayan encaminados a la generación de valor hacia el cliente por el servicio que este recibe.

5.5.1 Actividades primarias

Tecnología: Intrínsecamente relacionada con las actividades cuya misión es la eficiencia del servicio, de forma específica la ampliación de cobertura de la red a la mayor velocidad posible, lo que implica la implementación de modernos equipos; antenas de direccionamiento, servidores y modem. Por otra parte la tecnología se orienta al tratamiento de información interna y procesos de control para mejorar el servicio en todas sus dimensiones.

Innovación: Actividades que permiten agilizar el servicio y mantener a la microempresa siendo competitiva en el mercado, estas actividades son: Adquisición de equipos que satisfagan la necesidad de tener un ancho de banda cada vez mayor y extender el arrendamiento de red para ofertar más cobertura geográfica.

Recurso humano: Comprende dos puntos clave: el personal administrativo y personal técnico. Las actividades administrativas están debidamente distribuidas, estandarizadas, realizadas y enfocadas al objetivo general común. Por otra parte las actividades técnicas están claramente

encaminadas a la asistencia tecnológica y todo lo relacionado al manejo y mantenimiento de equipos y herramientas a fin de dar un servicio de calidad con personal calificado y en las condiciones más favorables para los usuarios.

Infraestructura: Actividades claramente establecidas que comprenden la dirección de la microempresa, proceso administrativo, finanzas, contabilidad, gestión de calidad y temas legales y fiscales. Manejando rigurosamente cada una de estas en beneficio colectivo.

5.5.2 Actividades de apoyo

Marketing: Abarca los medios necesarios para promocionar el servicio y generar posicionamiento. Los medios son: el trato con cortesías y calidez hacia los clientes, implementar un programa publicitario ATL y BTL, buena política de precios y promociones que motiven su fidelidad.

Servicio post-venta: Consiste en la atención inmediata de insatisfacciones que se presenten a cerca del servicio. Pudiendo ser a través de políticas de aseguramiento del servicio, ajuste del servicio en función de los requerimientos de los usuarios, y ofrecer atención personalizada, y demás servicios adicionales que satisfagan el servicio.

5.6 Objetivos estratégicos

Es necesario establecer que es lo que queremos lograr a lo largo de la vida útil del presente plan, para ello se acude a establecer objetivos claros, que permitirán evaluar el grado de cumplimiento de las estrategias planteadas en el plan.

Tabla 65 **Objetivos estratégicos**

Objetivos estratégicos	Meta	
	Magnitud	Tiempo
Adquirir una línea de crédito para la adquisición de nuevas tecnologías	Al 10% de interés	a 10 años plazo
Identificar y posicionar la empresa en un segmento de mercado en los Cantones de Huaca, Montufar y Bolívar.	Con un incremento de clientes en un 40%	Hasta el año 2017
Ampliar el ancho de banda, mejorando la atención al cliente.	Un 30% sobre la competencia, sin incrementar el precio al público	Hasta el año 2016
Incrementar la cartera de clientes, implementando un plan de marketing que contemple, publicidad y promociones como factores claves en el posicionamiento de imagen corporativa.	En un 30%	Hasta el año 2017
Obtener rentabilidad, gracias al incremento de la cartera y satisfacción de los clientes.	Del 40%	Hasta el año 2016.
Incrementar la eficiencia del personal para reducir el porcentaje de reclamos de los clientes internos y externos.	-	hasta el año 2015

Elaborado por: Erazo, V.

5.6.1 Descripción de objetivos

- ❖ Adquirir una línea de crédito al 10% de interés a 10 años plazo para la adquisición de nuevas tecnologías.
- ❖ Identificar y posicionar la empresa en un segmento de mercado en los Cantones de Huaca, Montufar y Bolívar que permita el incremento de clientes en un 40% hasta el año 2017.
- ❖ Ampliar el ancho de banda en un 30% sobre la competencia, sin incrementar el precio al público, hasta el año 2016, mejorando la atención al cliente.
- ❖ Incrementar la cartera de clientes en un 30%, implementando un plan de marketing que contemple, publicidad y promociones como factores claves en el posicionamiento de imagen corporativa.
- ❖ Obtener rentabilidad del 40%, gracias al incremento de la cartera y satisfacción de los clientes hasta el año 2016.
- ❖ Incrementar la eficiencia del personal para reducir el porcentaje de reclamos de los clientes internos y externos.

5.7 Diagnóstico situacional

El conocer la situación actual de la empresa es de gran importancia ya que permite definir el hoy en comparación a lo que queremos lograr en el mañana, por ende cabe dividir este análisis en dos grandes grupos, el análisis del ambiente externo y el análisis del ambiente interno.

5.7.1 Análisis del Macroambiente

Este análisis permite definir la situación de las variables del macro-entorno, como es el factor político, económico, social y tecnológico, y su incidencia para la microempresa en cuestiones favorables para aprovechar, como las desfavorables para erradicar o minimizar de alguna forma como sea posible. Generando así una evaluación externa que permitirá generar estrategias de mejoras desde la microempresa a fin de conseguir buenos resultados conforme los objetivos.

5.7.2 Análisis PEST

Para el análisis del macroambiente se toma en cuenta los principales factores externos, para establecer de forma precisa su ponderación. Los parámetros son los siguientes:

En nivel de impacto y probabilidad de ocurrencia.

A: Alto

M: Medio

B: Bajo

Dentro de la determinación de una oportunidad o una amenaza

O: Oportunidad

A: Amenaza

Dimensión Política

Tabla 66 **Factor político**

Variable	Valor	Nivel de impacto	Probabilidad o posibilidad de ocurrencia	Amenaza/ oportunidad
Estabilidad política	Acuerdos entre las instituciones.	A	A	O
Inversión extranjera	Mayor inversión.	M	B	A
Creación de nuevas leyes	Leyes restrictivas.	A	B	A
Mayor presión fiscal	Pago de impuestos.	A	A	A

Elaborado por: Erazo, V.

Conclusión: Dentro de lo que es la estabilidad política es palpable que en los últimos años ha prevalecido la estabilidad económica y política, por ende no genera mayor expectativa de que al menos en los años siguientes se mantendrá, lo que se considera una oportunidad social y oportunidad de estabilidad laboral.

Sin embargo en el parámetro de inversión, la creación de nuevas leyes y la presión fiscal, puede generar impacto negativo en la ampliación y mejoramiento de las microempresas teniendo en cuenta que el rubro por pago de impuestos seria elevado, no solo en la contribución si no también afectaría a los costes de importación de nueva y mejorada maquinaria en pro de mejorar el servicio de internet.

Dimensión económica

Tabla 67 Factor económico

Variable	Valor	Nivel de impacto	Probabilidad o posibilidad de ocurrencia	Amenaza/ oportunidad
Inflación anual promedio	3.93%	A	A	O
Restricciones de comercio internacional	Aranceles	M	M	A

Fuente: INEC (2014)

Elaborado por: Erazo, V.

Conclusión:

En cuanto al rubro de inflación se puede considerar importante su estabilidad, por la capacidad de solventar el alza de precios y la capacidad de adquisición de muchos artículos por lo que se considera una oportunidad para acceder a diferentes artículos, herramientas y equipos necesarios para la microempresa. Por otra parte cabe mencionar que las restricciones de comercio internacional se ha intensificado, el gobierno promueve la producción nacional, por lo que se complicaría la adquisición de artículos, maquinarias y equipos que se debería importar, para lo cual se debe acceder a una estrategias logística, entablado como una oportunidad el hecho de acceder a convenios y el apoyo del gobierno a microempresas, mediante los convenios con el vecino país de Colombia, país que mantiene el Tratado de Libre Comercio (TLC), por lo cual los costos se abaratarían y existiría la factibilidad de innovación tecnológica, que permitiría ampliar la competencia en el mercado de la ciudad de Tulcán.

Dimensión social

Tabla 68 Factor social

Variable	Valor	Nivel de impacto	Probabilidad o posibilidad de ocurrencia	Amenaza/ oportunidad
Accesibilidad a internet	Creciente/decreciente	A	A	O
Uso de perfiles dentro de redes sociales cibernéticas	Creciente/decreciente	A	A	O
Flexibilidad a experimentar nuevos servicios	Creciente/decreciente	M	M	O
Forma de vida	Actual/precaria	M	M	O

Elaborado por: Erazo, V.

Conclusión:

Dentro del análisis social se puede concluir en que la accesibilidad a internet es una de las variables más importantes dentro de la variable social desde la perspectiva que en la actualidad el uso de internet es un servicio básico dirigido a mejorar la calidad de vida de las personas y que tiene gran impacto positivo si el servicio es administrado de buena manera, así mismo dentro de las redes sociales que en la actualidad se han vuelto indispensables, como una forma de socializar, comunicarse, y adquirir y enviar información, su gran auge es una oportunidad que se deriva del internet.

Una de las variables importantes del factor social es la predisposición de las personas que incursionan al mundo de la tecnología a adquirir el servicio de internet como una de las herramientas más importantes de comunicación e información por ende los esfuerzos deben ser cada vez mayores para satisfacer a este gran grupo de personas, que así mismo se relacionan con su estilo de vida que en la actualidad ha cambiado y que a futuro cambiara a

un más logrando posicionar al servicio de internet como un bien indispensable para la población.

Dimensión tecnológica

Tabla 69 Factor tecnológico

Variable	Valor	Nivel de impacto	Probabilidad o posibilidad de ocurrencia	Amenaza/oportunidad
Nuevas tecnologías	Accesibilidad	M	M	O
Ritmo innovador de las microempresas	Lento/acelerado	M	M	O

Elaborado por: Erazo, V.

Conclusión:

El factor tecnológico tiene gran importancia principalmente por estar intrínsecamente relacionado con el servicio de internet que oferta la microempresa, y el nivel de calidad depende de la innovación de las herramientas y equipos tecnológicos por la mejor y mayor capacidad de navegar en internet, de igual manera el ritmo de innovación en tecnología genera gran impacto dependiendo del tiempo en el que los equipos necesiten innovación con la finalidad de mantener satisfechos a los clientes y evitar que la competencia sobrepase nuestra capacidad de ofertar el servicio de internet.

5.8 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

1.- Rivalidad entre empresas competidoras

De acuerdo a la investigación realizada el capítulo II mediante las encuestas realizadas a los directivos de las microempresas, existe dos microempresas que se considera como competencia directa al encontrarse dentro del servicio de internet ofertado dentro de la ciudad de Tulcán que es el

mercado al cual dirigimos los esfuerzos de la investigación, resultados que han proporcionado la deficiente calidad de la competencia, razón por la cual con la implementación de un plan es posible que TELENLACES S.A genere mayor participación de mercado, logrando la satisfacción de los usuarios del servicio de internet, bajo estándares de calidad y precios justos.

Sin duda es necesario implementar estrategias que permita mantener satisfechos a los usuarios, ya sea en ampliar la capacidad de ancho de banda que es una de las principales características por las cuales se puede diferenciar el servicio de internet, el precio accesible que este acorde a la calidad del servicio, las prontas soluciones o capacidad de respuesta de la microempresa, promociones, etc., aspectos claves para conseguir una ventaja competitiva dentro del mercado.

2.- Entrada potencial de nuevos competidores

Dentro del mercado de la ciudad de Tulcán se puede decir que el ingreso para nuevos competidores no tiene ninguna barrera para su ingreso. No obstante cabe destacar que para quien decida ingresar al mercado su grado de aceptación será bajo, debido a la inseguridad que genera el constituirse como una nueva microempresa. Por tal razón la implementación de diferentes estrategias creadas y puestas en práctica por TELENLACES S.A permitirá un alto posicionamiento, de tal manera que para los nuevos entrantes les sea difícil competir.

3.- Presión de servicios sustitutos

Se toma en cuenta como servicio sustituto a los planes de internet que ofertan las operadoras telefónicas como claro, movistar y alegro, tanto para celulares como para PC's mediante modem; dichos planes de servicio de internet no ejercen competencia directa por dos razones;

La primera, porque no se encuentran dentro de las características requeridas para ser considerada como una microempresa. Y la segunda

porque sus planes de internet se amplían al llegar a cubrir la demanda de aparatos móviles y no solo con planes residenciales y corporativos como lo realiza TELENLACES S.A.

4.- Poder de negociación de los usuarios

El poder de negociación por parte de los usuarios actualmente no ejerce mayor influencia, a pesar que existen dos microempresas más el costo del servicio fluctúa en iguales condiciones y bajo calidad similar, por tal razón es imperante plantear estrategias que permitan diferenciar el servicio del de las demás. La decisión de los usuarios dependerá mucho de la percepción de la calidad y el costo que TELENLACES oferte con su servicio, para conseguir la lealtad y preferencia frente a la competencia.

5.- Poder de negociación de los proveedores

El servicio de internet dentro del mercado de la ciudad de Tulcán ha sido limitado de tal manera que los usuarios no cumplen sus expectativas, ya sea por la deficiente rapidez del internet, costos, atención, etc., por ende las microempresas proveedoras no pueden mantener fidelidad de sus usuarios, ya que en cualquier momento pueden abandonar sus servicio por otro que le ofrezca mejores beneficios.

Por tal razón esta situación genera una oportunidad de poder atraer a mayores usuarios de la competencia y fidelizarlos mediante nuevas estrategias que estén acorde a la calidad ofertada con el costo que ellos pagan por el servicio de internet. De igual manera esto permitirá el desarrollo y mejora de la calidad de vida del mercado de la ciudad de Tulcán.

5.9 Análisis del ambiente directo (Microambiente)

Este análisis permite definir la situación actual interna de la microempresa. La evaluación de los factores internos es preponderante en el análisis y toma de decisiones futuras. El desarrollo exitoso del plan está dado en función de

los lineamientos establecidos dentro de la microempresa y de la capacidad de resolver dificultades tanto internas como externas.

5.9.1 Análisis del desenvolvimiento interno

Para evaluar el desenvolvimiento interno, de TELENLACES S.A es necesario genera un puntuación por cada subsistema, siendo la calificación más alta 10 y la menor 0.

Detallamos los factores claves de éxito de cada uno de los principales subsistemas dentro de toda organización, sean estos; de planeación, estructural, financiero, capital humano y tecnológico, mismos que nos permitirán evaluar el cumplimiento o incumplimiento de las principales funciones, y generar prontas soluciones en la parte que se detecte falencias, tratadas de forma estratégica de forma individual o colectiva entre las actividades que tengan relación intrínseca.

De esta forma se generará una evaluación interna completa, que contempla de forma detallada las principales actividades desarrolladas en la actualidad en comparación con lo que queremos lograr a futuro y la nueva calificación que permitirá el posicionamiento en el mercado, con mayor y mejor esfuerzo interno, consiguiendo ventajas frente a la competencia.

Subsistema de planeación

Nomenclatura:

1-3 malo

4-6 regular

7-10 bueno

Tabla 70 Subsistema de planeación

a). A nivel de subsistemas de PLANEACIÓN es importante preguntarse si:	Calificación
1. Existe una misión clara para la microempresa.	1
2. Existen objetivos y metas en la microempresa.	2
3. Participan todos los miembros de la microempresa en la terminación de los objetivos y metas específicas.	2
4. Se han dado a conocer los objetivos específicos.	2
5. Se cumplen los objetivos y metas específicas.	7
6. Todos los miembros de la microempresa conocen entre sí los objetivos específicos y metas que corresponden.	2
7. Son compatibles los objetivos y metas específicas de la microempresa con los objetivos y metas individuales.	5
8. Los programas de trabajo se elaboran tomando en cuenta el tiempo y los recursos disponibles.	9
9. Los programas de trabajo se transforman en servicios concretos que benefician a clientes o usuarios de su área.	8
10. Se llevan a cabo actividades de seguimiento que aseguren los cumplimientos de los programas de trabajo.	8
Total	46

Fuente: Telenlaces s.a.
Elaborado por: Erazo, V.

Subsistema estructural

Tabla 71 Subsistema estructural

b) A nivel de subsistema ESTRUCTURAL es importante preguntarse si:	Calificación
1. La estructura actual de la microempresa responde a su crecimiento y transformación.	7
2. Están señaladas claramente las funciones.	2
3. Existen equilibrio de las cargas de trabajo.	9
4. Hay suficiente delegación de autoridad.	9
5. Existen canales de comunicación apropiados para asignación de actividades que se desarrollan.	8
6. La estructura de la microempresa facilita la toma de decisiones.	8
7. Existe un manual de funciones del departamento debidamente actualizado.	2
8. Existen buenas relaciones con las autoridades superiores que regulan la operación.	9
9. Se conocen en el departamento todos los requisitos legales que deben cubrir los procedimientos de trabajo.	9
10. Se cuenta con los apoyos administrativos o logísticos suficientes para el funcionamiento microempresarial.	9
Total	72

Fuente: Telenlaces s.a.
Elaborado por: Erazo, V.

Subsistema financiero

Tabla 72 Subsistema financiero

c) A nivel de subsistema FINANCIERO es importante preguntar si:	Calificación
1. Cuenta la microempresa con los recursos financieros para sus actividades.	9
2. Es realista la elaboración de los presupuestos de operación en la microempresa.	8
3. El presupuesto propuesto es adecuado para el desarrollo del proceso de determinado periodo.	8
4. Participan todos los miembros en la elaboración del presupuesto.	9
5. Es razonable la distribución de los recursos dentro de la microempresa.	9
6. Conocen los miembros de la microempresa el límite de asignación de presupuesto	8
7. Cuenta el departamento con información confiable y oportuna acerca de sus costos de operación.	8
8. Se realizan esfuerzos sistemáticos de reducción de costos.	9
9. Se analizan en la microempresa las implicaciones financieras y operativas de los niveles de inventarios de los diferentes insumos de trabajo.	9
10. Recibe apoyo técnico en el proceso de toma de decisiones financieras.	7
Total	86

Fuente: Telenlaces s.a.

Elaborado por: Erazo, V.

Subsistema de capital humano

Tabla 73 Subsistema de capital humano

d) A nivel de subsistema CAPITAL HUMANO es importante preguntarse si:	Calificación
1. Son adecuados los sueldos y salarios de cada miembro de la microempresa.	9
2. Se han resuelto de manera favorable aspectos que pueden ser motivos de disgusto para el personal y que afectan el ambiente organizacional.	9
3. La actitud del personal de la microempresa facilita la relación de sus actividades.	9
4. Son aceptadas por el personal las políticas y prácticas relacionadas con la disciplina y horarios de una manera natural y sin ficciones que afectan el trabajo.	9
5. El estilo de dirección es adecuado para conducir tanto la tarea como las relaciones humanas.	8
6. Son los dirigentes verdaderos colaboradores entre ellos.	9
7. Se manejan los conflictos interpersonales de forma positiva.	9
8. Son efectivos los procedimientos para cubrir las vacantes y las políticas para retener el personal.	8
9. Existe un sistema de seguridad y salud ocupacional adecuado a los riesgos de trabajo que se presentan en la organización.	4
10. Existen oportunidades reales de promoción y ascenso.	4
Total	78

Fuente: Telenlaces s.a.
Elaborado por: Erazo, V.

Subsistema tecnológico

Tabla 74 Subsistema de capital tecnológico

e) A nivel se subsistema de TECNOLÓGICO es importante preguntarse si:	Calificación
1. La tecnología existe en la microempresa está suficientemente actualizada para las actividades presentes y futuras de la misma.	7
2. Cuenta la organización con los insumos en calidad y cantidad necesarias para asegurar el desarrollo adecuado de sus procesos de trabajo.	8
3. Los procesos de trabajo de la organización están organizados para minimizar el espacio y tiempo de las operaciones.	7
4. Esta el personal suficientemente capacitado para el desarrollo de su trabajo.	8
5. Cuenta la microempresa con los equipos y los instrumentos de trabajo necesarios disponibles sin pérdida de tiempo.	7
6. Hay mantenimiento preventivo y correctivo adecuado para el equipo y las instalaciones.	9
7. Se investigan de manera sistemática, los requerimientos de los clientes internos o externos respecto al servicio.	7
8. Se asegura el cumplimiento de los estándares de calidad del servicio que está ofrece.	8
9. La microempresa vela por ofrecer satisfacción en el servicio prestado.	8
10. Las sugerencias para mejorar los procesos tecnológicos realmente son tomadas.	7
Total	76

Fuente: Telenlaces s.a.

Elaborado por: Verónica Erazo

5.9.2 Conclusión del análisis de subsistemas

Dentro del subsistema de planeación se observa muchas deficiencias debido a que no existe un plan que permita planear las actividades y puntualizar aspectos claves como una misión, visión, objetivos, metas que son la base para cualquier organización como punto de partida en donde se enfocará todos los esfuerzos.

Dentro del subsistema estructural las actividades se han podido realizar satisfactoriamente, los miembros de la microempresa se encuentra satisfechos con la labor del gerente y su gestión en desarrollar las actividades bajo el sistema legal. Generando confianza y compromiso mutuo con todo el personal y generando sinergia al momento de ofrecer el servicio de internet.

En la situación financiera la labor ha sido positiva, al momento de plantear presupuestos para la ejecución de sus actividades internas como externas y la asignación de otros recursos, en función de reducir costos. Para un mejor manejo en cuanto al sentido financiero se hace imperativo demandar los conocimientos de un experto con la finalidad de obtener opinión de un experto externo.

La tarea del talento humano es indispensable en todo tipo de organización, para TELENLACES S.A, el ambiente de trabajo y su relación laboral es una gran fortaleza, no obstante es necesario fortalecer las condiciones de trabajo en cuanto a seguridad y salud ocupacional, y la motivación de que a futuro puedan ascender o conseguir reconocimiento al desarrollo de su trabajo.

Tomando en cuenta el rol de la microempresa en el mercado el subsistema tecnológico, pasa a ser el centro de las funciones de proveer del servicio de internet. Actualmente la microempresa no se encuentra en excelentes condiciones para ofrecer un servicio de calidad total si asociamos este concepto a la satisfacción del cliente aún se debe mejorar en cuanto a la implementación y mejoras de tecnología.

5.10 Análisis FODA

Mediante el análisis FODA se establece de manera minuciosa cada uno de los factores internos como externos, que afectan positiva o negativamente al desarrollo de la microempresa, para ello es necesario determinar y priorizar cada uno de ellos, para a futuro poder implantar estrategias mismas de la matriz, ya sean estas; maxi - mini, mini – maxi, maxi – maxi, mini – mini.

5.10.1 Factores internos

Dentro de los factores internos se determina tanto las fortalezas como las debilidades de la microempresa, dentro de todas sus áreas aunque estas no estén definidas como tal. El talento humano, financiero, estructural y tecnológico interno, son tomados como puntos principales para determinar dichos factores.

Planteamiento de Fortalezas

- ❖ F1. Se plantea programas de trabajo interno para el mejor desenvolvimiento laboral.
- ❖ F2. Las cargas de trabajo son equilibradas entre todos los miembros de la microempresa.
- ❖ F3. Los requisitos legales que se deben cumplir en los procedimientos de trabajo son claramente conocidos.
- ❖ F4. Existe apoyo mancomunado de todo el personal de la microempresa.
- ❖ F5. La microempresa cuenta con el recurso financiero necesario para el desarrollo de sus actividades.
- ❖ F6. Se realiza esfuerzos sistemáticos a fin de reducir costos innecesarios.
- ❖ F7. Existe mantenimiento preventivo y correctivo adecuado para el equipo y las instalaciones.

Planteamiento de debilidades

- ❖ D1. No se cuenta con un plan estratégico en el que se pueda guiar las actividades de la microempresa.
- ❖ D2. Carece de un manual en donde se detalle las funciones de cada miembro de la microempresa.
- ❖ D3. No cuenta con apoyo técnico en el proceso de toma de decisiones.
- ❖ D4. Carece de un sistema de seguridad y salud ocupacional adecuado a los riesgos de trabajo que se presentan en la microempresa.
- ❖ D5. No todo el personal está plenamente capacitado para realizar sus funciones.
- ❖ D6. La tecnología existe en la microempresa no está suficientemente actualizada para las actividades presente y futuras de la misma.
- ❖ D7. Los procesos de trabajo de la organización no están completamente organizados para minimizar el espacio y tiempo de las operaciones.

5.10.2 Factores externos

Dentro de los factores externos se determina tanto las oportunidades como las amenazas, que están dadas por el entorno externo, por tal razón son factores que no se pueden controlar. La microempresa, sin embargo al evaluar estos factores ya sean de índole político, económico, social y/o tecnológico, puede establecer diferentes estrategias para maximizar o minimizar su impacto, de acuerdo a como se obtenga mayor beneficio.

Planteamiento de oportunidades

- ❖ O1. El estado impulsa el servicio de internet como un servicio básico que mejora la calidad de vida de los habitantes.
- ❖ O2. El uso de redes sociales cibernéticas se ha incrementado notablemente y tienden a seguir creciendo.
- ❖ O3. La cultura y estilos de vida actual tiende a abrirse y experimentar los cambios tecnológicos

- ❖ O4. A nivel internacional, el nivel de tecnología expende nuevos y mejores equipos y herramientas.
- ❖ O5. El ritmo innovador es acelerado.
- ❖ O6. Grado de insatisfacción de los usuarios de las otras microempresas proveedoras.
- ❖ O7. La mayoría de usuarios no conocen los servicios que ofertan la competencia.

Planteamiento de amenazas

- ❖ A1. Microempresas de la competencia con mayor participación de clientes.
- ❖ A2. Competencia con mejores procesos administrativos.
- ❖ A3. Costos elevados para adquirir nuevos y mejores equipos y herramientas tecnológicas.
- ❖ A4. TELENLACES S.A no es muy conocida dentro del mercado de la ciudad de Tulcán.
- ❖ A5. La capacidad de inversión en equipos tecnológicos de la competencia es más elevada.
- ❖ A6. Existe barreras restrictivas de importación por parte del estado al momento de adquirir nueva tecnología.

5.11 Matriz de evaluación de factores internos y externos

En primer término serán los datos de la MEFI (matriz de evaluación de factores internos) y de la MEFE (matriz de evaluación de factores externos) de las que ambas matrices, permitirán afianzar los aspectos positivos y negativos dando como punto de partida al desarrollo de la matriz FODA y MPE (matriz de posicionamiento estratégico).

❖ **Nomenclatura factores internos:**

4 Una fortaleza importante

3 Una fortaleza menor

2 Una debilidad menor

1 Una debilidad importante.

Ponderación factores internos: valores porcentuales

Resultado ponderado = ponderación * clasificación

❖ **Nomenclatura factores externos:**

4 Una oportunidad importante

3 Una oportunidad menor

2 Una amenaza menor

1 Una amenaza importante

Ponderación factores externos: valores porcentuales

Resultado ponderado = ponderación * clasificación

5.11.1 Matriz de evaluación de factores internos

Tabla 75 Factores internos

Factor interno clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Se plantea programas de trabajo interno para el mejor desenvolvimiento laboral.	0,03	3	0,09
Las cargas de trabajo son equilibradas entre todos los miembros de la microempresa	0,02	3	0,06
Los requisitos legales que se deben cumplir en los procedimientos de trabajo son claramente conocidos.	0,02	3	0,06
Existe apoyo mancomunado de todo el personal de la microempresa.	0,03	4	0,12
La microempresa cuenta con el recurso financiero necesario para el desarrollo de sus actividades.	0,20	4	0,80
Se realiza esfuerzos sistemáticos a fin de reducir costos innecesarios	0,03	4	0,12
Existe mantenimiento preventivo y correctivo adecuado para el equipo y las instalaciones	0,02	3	0,06
No se cuenta con un plan estratégico en el que se pueda guiar las actividades de la microempresa	0,25	1	0,25
Carece de un manual en donde se detalle las funciones de cada miembro de la microempresa	0,04	2	0,08
No cuenta con apoyo técnico en el proceso de toma de decisiones.	0,02	2	0,04
Carece de un sistema de seguridad y salud ocupacional adecuado a los riesgos de trabajo que se presentan en la microempresa	0,04	1	0,04
No todo el personal está plenamente capacitado para realizar sus funciones.	0,08	1	0,08
La tecnología existe en la microempresa no está suficientemente actualizada para las actividades presente y futuras de la misma.	0,20	1	0,20
Los procesos de trabajo de la organización no están completamente organizados para minimizar el espacio y tiempo de las operaciones.	0,02	2	0,04
Total	1,00		2,04 puntos

Elaborado por: Verónica Erazo

De acuerdo a la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), podemos concluir que la microempresa tiene carencias en la gestión interna, ya que encontramos un resultado por debajo del promedio (2.25), cuyo promedio de 2,04 nos indica que se debe fortalecer la labor interna de manera prioritaria recalando la necesidad de implementar un plan estratégico, mismo que permitirá alcanzar mejor participación del mercado mediante la implementación de buenas estrategias.

5.11.2 Matriz de evaluación de factores externos

Tabla 76 Factores externos

Factor externo clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Microempresas de la competencia con mayor participación de clientes.	0.10	1	0.10
Competencia con mejores procesos administrativos.	0.05	2	0.10
Costos elevados para adquirir nuevos y mejores equipos y herramientas tecnológicas.	0.10	1	0.10
TELENLACES S.A no es muy conocida dentro del mercado de la ciudad de Tulcán.	0.09	1	0.09
La capacidad de inversión en equipos tecnológicos de la competencia es más elevada.	0.09	1	0.09
Existen barreras restrictivas de importación por parte del estado al momento de adquirir nueva tecnología.	0.05	2	0.10
El estado impulsa el servicio de internet como un servicio básico que mejora la calidad de vida de los habitantes.	0.05	3	0.15
El uso de redes sociales cibernéticas se ha incrementado notablemente y tienden a seguir creciendo.	0.05	3	0.15
La cultura y estilos de vida actual tiende a abrirse y experimentar los cambios tecnológicos	0.09	4	0.36
A nivel internacional, el nivel de tecnología expende nuevos y mejores equipos y herramientas.	0.07	4	0.28
El ritmo innovador es acelerado.	0.08	4	0.32
Grado de insatisfacción de los usuarios de las otras microempresas proveedoras.	0.10	4	0.40
La mayoría de usuarios no conocen los servicios que ofertan la competencia.	0.08	3	0.24
Total	1.00		2.48

Elaborado por: Verónica Erazo

Tomando en cuenta el resultado de la matriz podemos observar que el resultado total ponderado de 2.48, la microempresa compete en una industria que se encuentra apenas por encima del promedio (2.25) en cuanto a atractivo general, mostrándonos la necesidad de aplicar mejores estrategias a fin de incrementar el posicionamiento dentro de la industria.

5.12 Matriz de priorización de estrategias

Tabla 77 Priorización de estrategias

Nº	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	CUMPLIMIENTO DE META AL AÑO (%)	INDICADOR DE GESTION
1	Diseño de programas de trabajo	Implementar programas de trabajo	90,00 	EFICIENCIA
2	Diseño un plan estratégico para la empresa	Elaborar un plan estratégico para la empresa.	80,00 	EFICIENCIA
3	Aplicación de un sistema de seguridad para la empresa	Elaborar un sistema de seguridad para el recurso humano.	70,00 	EFICIENCIA
4	Mejora de recursos económicos dentro de la empresa	Minimizar costos operacionales dentro de la empresa	50,00 	EFICACIA
5	Innovación y tecnología	Permanecer en constante innovación con el uso de la tecnología	60,00 	EFFECTIVIDAD
6	Socialización de los servicios a los clientes.	Realizar campañas de promoción para dar a conocer los servicios de internet que ofrece la empresa.	90,00 	EFICIENCIA

Elaborado por: Verónica Erazo

Nomenclatura:

OPTIMO	>=75%
NORMAL	<75%, >=50%
BAJO	<50%

De acuerdo a la nomenclatura presentada en el cuadro de priorización de estrategias se menciona que el diseño de programas de trabajo y seguridad permite que el recurso humano se sienta seguro en sus funciones y por ende el rendimiento y productividad laboral sea eficiente, por lo que se recomienda que esta alternativa se la realice en el corto plazo de cumplimiento. En cuanto a los factores externos es importante tomar en cuenta la tecnología para la empresa ya que la innovación en los actuales momentos constituye para una empresa generar ventajas competitivas las cuales vayan en beneficio de los clientes, es por ello que se debe de socializar y difundir las estrategias de mercadeo que tenga la empresa para que estas sean cumplidas en el menor tiempo posible con un porcentaje que supere el 75% el cual correspondería a lograr efectividad en las operaciones de la empresa.

Estas estrategias conforme se indican en la tabla se deben cumplir a corto y mediano plazo para que los objetivos estratégicos de la empresa sean logrados a cabalidad con indicadores de gestión como la eficiencia y eficacia en cada una de las operaciones de los dos servicios en lo que corresponde.

Tabla 78 Matriz FODA cruzada

		FACTORES EXTERNOS			
		AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
		A1	Microempresas de la competencia con mayor participación de clientes.	O1	El estado impulsa el servicio de internet como un servicio básico que mejora la calidad de vida de los habitantes.
		A2	Competencia con mejores procesos administrativos.	O2	El uso de redes sociales cibernéticas se ha incrementado notablemente y tienden a seguir creciendo.
		A3	Costos elevados para adquirir nuevos y mejores equipos y herramientas tecnológicas.	O3	La cultura y estilos de vida actual tiende a abrirse y experimentar los cambios tecnológicos
		A4	TELENLACES S.A no es muy conocida dentro del mercado de la ciudad de Tulcán.	O4	A nivel internacional, el nivel de tecnología expende nuevos y mejores equipos y herramientas.
		A5	La capacidad de inversión en equipos tecnológicos de la competencia es más elevada.	O5	El ritmo innovador es acelerado.
		A6	Existen barreras restrictivas de importación por parte del estado al momento de adquirir nueva tecnología.	O6	Grado de insatisfacción de los usuarios de las otras microempresas proveedoras.
				O7	La mayoría de usuarios no conocen los servicios que ofertan la competencia.
FACTORES INTERNOS					
DEBILIDADES		Estrategias (DA) de Supervivencia		Estrategias (DO) Intermediadas de Reorientación	
D1	No se cuenta con un plan estratégico en el que se pueda guiar las actividades de la microempresa.	A1 D1	Elaborar un plan estratégico que permita elevar la competitividad de la microempresa frente a las demás.	D1 O1	Implementar estrategias y actividades inmediatas aprovechando el apoyo del estado en la implementación de tecnología.

D2	Carece de un manual en donde se detalle las funciones de cada miembro de la microempresa.	D2 A2	Elaborar un manual de procedimientos y funciones, que permitan optimizar el proceso administrativo como tal.	D2 O6	Establecer dentro del plan estratégico, parámetros de calidad, mediante la eficacia y eficiencia del servicio a fin de satisfacer a los usuarios.
D3	No cuenta con apoyo técnico en el proceso de toma de decisiones.	D3 A2	Mejorar el proceso administrativo, específicamente en la organización y dirección, para acudir al apoyo especializado.	D3 O7	Contratar expertos de comunicación y publicidad que permitan atraer y preferir el servicio de internet de TELELACES S.A.
D4	Carece de un sistema de seguridad y salud ocupacional adecuado a los riesgos de trabajo que se presentan en la microempresa.	D4 A2	Crear políticas de seguridad y salud ocupacional, para evitar los riesgos de trabajo.	D4 O1	Fortalecer la cultura organizacional, evitando riesgos de trabajo en concordancia con los objetivos de buen vivir del estado.
D5	No todo el personal está plenamente capacitado para realizar sus funciones.	D5 A2	Desarrollar planes y/o programas de capacitación del personal.	D5 O6	Mantener capacitaciones permanentes a fin de ofrecer un servicio de calidad y calidez, mediante el personal altamente capacitado.
D6	La tecnología existe en la microempresa no está suficientemente actualizada para las actividades presente y futuras de la misma.	D6 A6	Acudir a la adquisición de nueva y mejorada tecnología que permita ampliar el servicio a los usuarios.	D6 O3	Ofertar mejor servicio ampliando el ancho de banda, satisfaciendo a los usuarios que innovan a diario con la tecnología.
D7	Los procesos de trabajo de la organización no están completamente organizados para minimizar el espacio y tiempo de las operaciones.	D7 A3	Implementar tecnología innovadora que permita adecuar espacios y tiempo dentro de la microempresa.	D7 O6	Crear políticas de tiempo en las operaciones mismas de la microempresa, a fin de fortalecer la capacidad del servicio internamente hacia los usuarios.
FORTALEZAS		Estrategias (FA) Defensivas		Estrategias (FO) Ofensivas	
F1	Se plantea programas de trabajo interno para el mejor desenvolvimiento laboral.	F1 A1	Crear políticas de trabajo interno a fin de potencializar el trabajo y compromiso de los trabajadores.	F1 O2	Se evalúa la amplitud de demanda a redes sociales y se encamina el servicio a atender este sector mediante la labor de un miembro interno de la microempresa.
F2	Las cargas de trabajo son equilibradas entre todos los miembros de la microempresa.	F2 A2	Entablar concordancia de las actividades del manual de funciones y las acciones que se lleva a cabo dentro del proceso administrativo.	F2 O6	Las actividades del personal interno como del externo deben estar guiadas bajo la buena atención al cliente, con los principios establecidos y calidez.

F3	Los requisitos legales que se deben cumplir en los procedimientos de trabajo son claramente conocidos.	F3 A6	Atender los requisitos legales de trabajo con la tecnología que se pueda adquirir dentro del marco legal establecido	F3 O4 O5	La nueva tecnología debe atender tanto a clientes corporativos como residenciales, creando valor a la necesidad de adecuar la eficiencia del servicio sobre la competencia.
F4	Existe apoyo mancomunado de todo el personal de la microempresa.	F4 A2	Establecer una persona responsable para que desarrolle el rol respectivo de cada área básica en la microempresa.	F4 O7	Generar posicionamiento de imagen corporativa.
F5	La microempresa cuenta con el recurso financiero necesario para el desarrollo de sus actividades.	F5 A4	Mediante la capacidad financiera, se atiende la demanda de los usuarios con la compra de equipos tecnológicos.	F5 O6	Con mayor y mejor tecnología e incremento de velocidad del internet se atiende la demanda insatisfecha de la competencia.
F6	Se realiza esfuerzos sistemáticos a fin de reducir costos innecesarios.	F6 A3	Las actividades mismas del servicio se realizaran de acuerdo a la priorización de las mismas, a fin de solventarlas con la tecnología disponible.	F6 O3	Se atiende la predisposición de los usuarios de innovación tecnológica, y se atiende sus expectativas atrayéndoles mediante promociones y descuentos.
F7	Existe mantenimiento preventivo y correctivo adecuado para el equipo y las instalaciones.	F8 A5	Solventar el servicio a corto plazo con la tecnología existente, pero que cubra la capacidad de servicio y satisfacción de los usuarios.	F8 O2 O3	Atender con mayor cobertura que la competencia en mediano y largo plazo, a los usuarios innovadores y el grupo que tiende a crecer en el uso de redes sociales.

Elaborado por: Erazo, V.

5.13 Análisis de perspectivas

El presente análisis permitirá identificar las perspectivas futuras, tanto financieras, de clientes y de procesos internos, que abarca el logro de los objetivos estratégicos anteriormente planteados de forma interna y externa.

5.13.1 Perspectiva financiera

Tabla 79 Perspectiva financiera

TELENLACES S.A Propuesta por perspectivas Perspectiva financiera						
Elemento FODA	Propuesta de valor	Impulsor	Objetivo estratégico	Impacto		
				Corto	Mediano	Largo
Barrearas restrictivas en importación de nuevas tecnologías.	Acceder legalmente a la importación de tecnología al país vecino (Colombia) que esta ajo el régimen del TLC	Realizar la importación por medios legales, pagando el impuesto respectivo de dicha importación, que permitirá ampliar el servicio de internet.	Adquirir una línea de crédito al 10% de interés a 10 años plazo para la adquisición de nuevas tecnologías	X		
Costos en adquisición de nuevas tecnologías.	Capitalización a través de una línea de crédito a bajo interés y a largo plazo.	Compra de última tecnología.			X	
Ampliar el Mercado geográfico	Apertura de sucursales en los cantones de Huaca, Montufar y Bolívar	Estudio de mercado	Identificar y posicionar la empresa en un segmento de mercado en los Cantones de Huaca, Montufar y Bolívar que permita el incremento de clientes en un 40% hasta el año 2017		X	
Reducción de costos del servicio	Incremento y mejoramiento en la atención de los clientes	Desarrollo y posicionamiento de la Imagen corporativa		X		

Fuente: Telenlaces s.a.

Elaborado por: Erazo, V.

5.13.2 Perspectiva de clientes

Tabla 80 Perspectiva de clientes

TELENLACES S.A Propuesta por perspectivas Perspectiva de clientes						
Elemento FODA	Propuesta de valor	Impulsor	Objetivo estratégico	Impacto		
				Corto	Mediano	Largo
Eficacia y eficiencia en el servicio.	Ampliar el ancho de banda, satisfaciendo a los usuarios que innovan a diario en la tecnología.	Adecuar la tecnología en el servicio de internet.	Ampliar el ancho de banda en un 30% sobre la competencia, sin incrementar el precio al público, hasta el año 2016, mejorando la atención al cliente.		X	
Buena atención al cliente.	Capacitar al Personal interno en cómo mejorar la atención al cliente, con principios de calidad y calidez.	* Aplicar la teoría de CRM, al momento de inicio, uso y post-compra del servicio. * Aplicar las 7P's del servicio.				
Competitividad y Posicionamiento en el mercado de la ciudad de Tulcán.	Desarrollar e implementar un plan de marketing para colocar a la microempresa en la mente de la población y su preferencia frente a la competencia.	Elaborar un plan de imagen corporativa	Incrementar la cartera de clientes en un 30%, implementando un plan de marketing que contemple, publicidad y promociones como factores claves en el posicionamiento de imagen corporativa			X
Comunicación y publicidad, para dar a conocer el servicio y atraer clientes.		Contratar expertos de comunicación y publicidad para la elaboración e implementación de un plan de comunicación.		X		
Mejores promociones y descuentos.		Establecer políticas de promociones y descuentos a los mejores usuarios.			X	

Fuente: Telenlaces s.a.
Elaborado por: Erazo, V.

5.13.3 Perspectiva de procesos internos

Tabla 81 Perspectiva de procesos internos

TELENLACES S.A Propuesta por perspectivas Perspectiva de procesos internos						
Elemento FODA	Propuesta de valor	Impulsor	Objetivo estratégico	Impacto		
				Corto	Mediano	Largo
Falta de plan estratégico.	Elaboración del plan estratégico.	Implementación del plan estratégico.	Obtener rentabilidad del 40%, gracias al incremento de la cartera y satisfacción de los clientes hasta el año 2016.		X	
No todo el personal está plenamente capacitado para realizar sus funciones.	Desarrollar planes y/o programas de capacitación del personal.					
Desarrollo de actividades de rutina empíricamente.	Elaborar un manual de procedimientos y funciones.	Implementación del manual de procedimientos y funciones, comprendidas por todos los miembros de la microempresa.	Incrementar la eficiencia del personal para reducir el porcentaje de reclamos de los clientes internos y externos.	X		
Carece de un sistema de seguridad y salud ocupacional.	Evitar los riesgos de trabajo que se presentan en la microempresa.	Crear políticas de seguridad y salud ocupacional dentro y fuera de la microempresa (servicio técnico)		X		
Los procesos de trabajo de la organización no están completamente organizados para minimizar el espacio y tiempo de las operaciones.	Optimizar los recursos dentro de la microempresa.	Implementar equipos tecnológicos que permitan adecuar espacios y tiempo dentro de la microempresa.		X		

Fuente: Telenlaces s.a.

Elaborado por: Erazo, V.

5.14 Estrategias corporativas

La propuesta de las estrategias corporativas está dirigida en un aspecto amplio y consistente de acuerdo a los recursos con los que cuenta TELENLACES S.A, y los objetivos empresariales a alcanzar. Para el planteamiento de las estrategias y las decisiones a tomar se tiene muy en cuenta el análisis de los factores externos que influyen de forma directa en la consecución prospera de la microempresa.

5.14.1 Estrategias de cartera de negocios

Para definir la cartera de negocios de la empresa, en la que se desarrollaran las diferentes actividades estratégicas a desarrollar por la empresa durante los 5 años de duración del presente Plan. La toma de decisiones estratégicas se debe tomar en base a los dos principales tipos de clientes de la microempresa, tanto para los clientes residenciales como para los clientes corporativos.

Al tratarse de una microempresa, con un tamaño congruentemente pequeño, no es necesario realizar un análisis exhaustivo de las dos líneas de negocio, por tal razón de dirección del crecimiento para la orientación de los objetivos mediante estrategias tanto individuales como mancomunadas dirigidas hacia clientes corporativos y residenciales.

Objetivo

Diferenciar las prioridades para cada tipo de cliente en base a sus demandas.

Metas

1.- Desde el inicio de la implantación del plan los dos grupos de clientes deben estar atendidos eficientemente.

2.- Los equipos tecnológicos deben estar acordes a la capacidad de demanda y sus perspectivas de calidad de servicio.

3.- Se satisface a los clientes de tal manera que se asegure su fidelidad.

5.14.2 Estrategias de cartera para clientes corporativos

La principal estrategia del plan está dada por la división de dos grandes grupos de clientes, en el caso de los corporativos, se plantea las siguientes estrategias básicas, al ser un grupo menos numeroso pero más lucrativo:

- ❖ Priorizar la inversión en equipo, ya que la capacidad instalada para ofrecer el servicio a clientes corporativos debe ser más ágil y estable en cuanto a conexión.
- ❖ Enfocar esfuerzos en el mantenimiento y atención post – adquisición del servicio para poder afianzar el nivel competitivo.

5.14.3 Estrategias de cartera para clientes residenciales

La cantidad de clientes residenciales es mucho mayor al de los corporativos, por ende este grupo es muy fluctuante, para este grupo se plantea las siguientes estrategias:

- ❖ Aprovecharemos el tamaño del mercado y fortalecimiento de aceptación del servicio.
- ❖ Plantearemos políticas de descuentos.
- ❖ La microempresa deberá hacer frente a los factores poco diferenciadores de la tecnología existente mediante la motivación del potencial del talento humano y calidad del servicio.

5.15 Estrategia competitiva

Las siguientes estrategias a utilizar son las ofensivas y defensivas para darnos a conocer a los clientes, estar sobre las otras dos microempresas competidoras y posicionarnos en el mercado de la ciudad de Tulcán.

Dentro de las principales estrategias competitivas genéricas de acuerdo a Thompson, Strickland y Gamble (2008) tenemos las de bajos costos, estrategias de mejores costos, de diferenciación amplia y las de estrategias dirigidas o de nicho de mercado.

Tendremos que evitar el mayor de los riesgos definiendo estas estrategias, el estancamiento en la mitad, que nos colocaría en una posición estratégica muy deficiente, y concretar exactamente cual o cuales queremos seguir y fortalecer a fin de lograr los objetivos estratégicos. Por ende la principal estrategia claramente establecida es la de mejores costos para clientes corporativos y de nicho para clientes residenciales.

Objetivo

Fortalecer la capacidad de competitividad interna para poder competir de forma externa y asegurar la aceptación de clientes actuales y potenciales.

Metas

- 1.- Ofrecer un servicio de calidad, en base a las perspectivas de los clientes y bajo las condiciones de competitividad óptimas de mercado.
- 2.- Ampliar la capacidad de servicio y mantener el equilibrio competitivo.

Actividades

5.15.1 Estrategias competitivas para clientes corporativos.

Se tomará dos tipos de estrategias competitivas, para los clientes corporativos por ello es importante implementar la estrategia de mejores costos, haciendo referencia en tener costos más bajos que los rivales para incorporar atributos de vanguardia, y colocar a TELENLACES S.A en una posición que mejore el precio de los rivales, cuyos productos tengan atributos de vanguardia semejantes.

Los factores claves de éxito de la estrategia de mejores costos

- ❖ Promover la calidad del servicio a los clientes corporativos.
- ❖ Desarrollo de las capacidades internas de la microempresa, en base a recursos humanos, y capacidad instalada.
- ❖ Fomentar la atención y logística con los clientes corporativos.
- ❖ Brindar ventajas en precio y servicios complementarios.
- ❖ Defender la aceptabilidad de los clientes actuales.
- ❖ Atender inmediatamente las inquietudes de los clientes corporativos.

5.15.2 Estrategias competitivas para clientes residenciales.

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos es importante desarrollar una estrategia de nicho de mercado haciendo énfasis en dirigirse a un segmento objetivo, o nicho. Se establecerá dicha estrategia por los requisitos especializados dentro de las características y necesidades comunes de los clientes de la ciudad de Tulcán y bajo la segmentación del tipo de usuarios de internet.

5.15.3 Los factores claves de éxito de la estrategia de nicho de mercado.

- ❖ Fortalecer el proceso de venta del servicio en base a las necesidades del sector.
- ❖ Concienciación y capacitación de la mano de obra.
- ❖ Innovación de las tecnologías para proveer el servicio de internet.
- ❖ Incentivar la fidelidad de los clientes del nicho de mercado.
- ❖ Promover la calidad del servicio a los clientes residenciales.
- ❖ Defender la aceptabilidad de los clientes actuales y potenciales.
- ❖ Atender inmediatamente las inquietudes de los clientes residenciales.

5.16 Estrategias de crecimiento

Como ya se ha fijado en los objetivos estratégicos, la microempresa aspira incrementar su rentabilidad, lo que conlleva un gran reto, y para ello se plantea estrategias dirigidas exclusivamente a conseguir dicho objetivo.

No obstante cabe mencionar que una empresa que no crece está destinada a morir, por lo que se vuelve preponderante aspirar un crecimiento sostenido ya sea mediante crecimiento interno u orgánico y el crecimiento externo, sin olvidar que en el rendimiento estratégico está inmersa la estrategia de mejores costos.

Objetivo

Ampliar geográficamente la cobertura del servicio.

Metas

- 1.- La capacidad instalada cubre satisfactoriamente la demanda de todos los clientes.
- 2.- La expectativa de los clientes es satisfecha mediante la innovación tecnológica permanente.

5.16.1 Estrategia de crecimiento para clientes corporativos.

Para conseguir el crecimiento deseado por TELENLACES S.A, de forma interna como externa se aplicará las siguientes estrategias:

- ❖ Dentro del marco interno se implementará innovación tecnológica y ampliación de la capacidad instalada a fin de proporcionar una mejor calidad servicio de internet
- ❖ La mejor estrategia a utilizarse se basa en implementar una persona que realice las funciones de agente de ventas, cuya función fundamental será dar a conocer a los clientes corporativos los planes de internet que se ofrecen, su costo y demás ventajas que permitan mejorar el servicio de internet.

De igual manera se aplicará los conceptos de estrategias de crecimiento interno y externo para los clientes residenciales optando por las siguientes estrategias:

- ❖ Dentro del marco interno además de la estrategia ya propuesta anteriormente se ampliará las capacitaciones de forma parcial a forma

continua del personal, en cuanto a temas acordes a las necesidades de la microempresa para poder proveer un servicio de internet de calidad y calidez.

- ❖ De forma externa la ampliación geográfica puede ser fundamental, para lo cual, se debe desarrollar una estratificación de necesidades de los principales sectores de la ciudad e intensificar la satisfacción de necesidades de los mismos.

5.17 Estrategias funcionales

Las estrategias funcionales no se encuentran formando parte del presente plan, pero nos permitirán crear diferentes estrategias necesarias a fin de conseguir los objetivos estratégicos propuestos, además se implementan acorde al análisis FODA realizado previamente.

Por lo tanto se fijarán estrategias más específicas desencadenadas de las estrategias generales aplicadas a la microempresa, teniendo en cuenta los puntos fuertes y débiles encontrados y así poder delimitar mediante las diferentes funciones puntos trascendentales en la consecución de los objetivos.

5.17.1 Estrategias de marketing

Las estrategias comerciales o de marketing serán el motor de empuje del presente plan, planteadas en base a las políticas de las 7 P's del marketing de servicios y asociadas directamente con la estrategia de cartera de servicio para los clientes corporativos y residenciales.

Objetivo

Dar conocer el servicio y la microempresa TELENLACES S.A, dentro del mercado de la ciudad de Tulcán.

Metas

1.- El esfuerzo mancomunado interno permitirá afianzar el posicionamiento del servicio y la imagen de la microempresa.

2.- La comunicación y publicidad generará el reconocimiento de la microempresa en el mercado.

Actividades

- ❖ Nombrar un responsable encargado de las funciones innatas del marketing. (Estructuración del cargo)
- ❖ Establecer las políticas convenientes dentro de las 7P's del marketing de servicios.
- ❖ Investigación de mercados, diferenciando los clientes corporativos de los residenciales como los dos segmentos fijados en el presente plan.
- ❖ Adecuar la imagen de marca de la empresa.
- ❖ Contratar a un agente de ventas, el cual también podría desarrollar actividades de relaciones públicas de la microempresa en caso de ser necesario.
- ❖ Ampliar la capacidad de comunicación y publicidad, ATL y BTL.

Presupuesto

Tabla 82 Presupuesto para acciones de marketing

ACCIONES	VALOR TOTAL
Nombramiento del responsable del cargo.	\$ 0.00
Delegación de las funciones del cargo. (atribuciones y responsabilidades)	0.00
Identificar y definir la cartera de servicios de forma individual de la microempresa.	0.00
Fomentar esfuerzos para la consolidación de la cartera de servicios en el mercado de la ciudad.	0.00
Establecer informes para evaluar los logros alcanzados de los servicios dentro de la cartera.	0.00
Los precios se establecerán de acuerdo a las características de cada segmento de clientes.	0.00

Reducir el precio del servicio.	0.00
Ampliar y llegar eficientemente al mercado de la ciudad de Tulcán tanto a clientes corporativos como residenciales.	1000.00
Elaborar un plan de comunicación.	500.00
Establecer alianzas estratégicas con las principales entidades financieras para los pagos del servicio.	2500.00
Establecer políticas de descuentos según el tiempo de utilización del servicio.	500.00
Ofrecer el servicio con calidez y excelente atención.	0.00
Estandarizar el proceso de venta, permitiendo cumplir con los requerimientos establecidos mediante la satisfacción de los usuarios.	0.00
Establecer políticas de presentación de todos los empleados (uniformes), y su respectivo uso.	200.00
Realizar una investigación de mercados a los clientes corporativos.	1000.00
Realizar una investigación de mercados a los clientes residenciales.	1000.00
Elaborar un plan de imagen corporativa.	500.00
Implementar el plan de imagen corporativa.	8000.00
Establecer las facultades y responsabilidades del cargo de agente de ventas.	0.00
Establecer las facultades y responsabilidades del cargo eventual de relaciones públicas.	0.00
Evaluar las funciones desempeñadas tanto como agente de ventas, como de relaciones públicas.	0.00
ATL: Mayores esfuerzos de comunicación en radio y televisión, fortaleciendo el plan de comunicación general.	15000.00
BTL: Primar en la web, y redes sociales, y fortalecer el plan general de comunicación con volantes y pancartas.	8000.00
Total	\$ 38200.00

Fuente: Telenlaces s.a.
Elaborado por: Erazo, V.

5.17.2 Estrategias de recursos humanos

El recurso humano, más conocido en la actualidad como talento humano, es de gran importancia para todo tipo de empresa. Para TELENLACES S.A una de las estrategias principales es la capacitación de este recurso, y optimización del trabajo en base a la satisfacción del personal en sus puestos de trabajo.

Objetivo

Fortalecer la capacidad de trabajo interna mediante la capacitación y compromiso del personal.

Metas

- 1.- Contar con el personal calificado principalmente en aspectos técnicos.
- 2.- Incentivar al personal, motivando el trabajo en equipo.

Actividades

- ❖ Nombrar un responsable de las funciones pertinentes a desempeñar dentro de la temática de recursos humanos. (Estructuración del cargo)
- ❖ Fortalecer las políticas de las funciones del recurso humano.
- ❖ Desarrollar planes y/o programas de capacitación del personal.
- ❖ Crear políticas de prevención de riesgos laborales.
- ❖ Fortalecer el compromiso del personal con la microempresa y el logro de los objetivos.

Presupuesto

Tabla 83 Presupuesto para acciones de recursos humanos

ACCIONES	VALOR TOTAL
Nombrar un responsable de las funciones pertinentes a desempeñar dentro de la temática de recursos humanos.	\$ 500.00
Delegación de las funciones del cargo. (atribuciones y responsabilidades)	0.00
Plan de remuneración y asenso en base a las expectativas de los empleados y roles desempeñados. (motivación)	350.00
Asignación de funciones de cada empleado y técnico de la microempresa.	0.00
Capacitación permanente en temas generales a toda la microempresa.	1000.00
Capacitación en temas específicos dirigidos por afinidad.	4000.00
Elaborar un manual de prevención de riesgos.	350.00
Difundir y poner en práctica un manual de prevención de riesgos.	200.00
Realizar actividades de recreación e integración de todos los miembros de la microempresa.	700.00
Hacer partícipes a los empleados de las posibles decisiones a tomar dentro de la microempresa.	0.00
Total	\$ 7100.00

Fuente: Telenlaces s.a.
Elaborado por: Erazo, V.

5.17.3 Estrategias económico-financieras.

Un plan no puede estar completo sin un análisis económico-financiero, donde se prevé el recurso monetario con el cual se desarrollaran los planes de acción, además se fija los recursos para el desarrollo y evolución de la microempresa.

La estrategia es solventar la inversión, accediendo a un préstamo en una entidad financiera, para solventar las actividades de mejoras.

Objetivo

Gestionar el recurso financiero, a fin de solventar todas las actividades de la microempresa.

Metas

- 1.- El monto de ingresos deben superar el valor del monto de las deudas.
- 2.- La capacidad de liquidez al cabo de cada año debe ser superior al anterior.

Actividades

- ❖ Nombrar un responsable de las funciones económico-financieras a desempeñar. (Estructuración del cargo)
- ❖ Definir y asegurar la asignación de recursos para el desarrollo de las actividades normales y el logro de los objetivos planteados.
- ❖ Contratar un profesional que realice un análisis y evaluación minuciosa de las actividades financieras y emita criterios de mejoras para la microempresa.
- ❖ Acudir a entidades financieras para invertir en mayor y mejor tecnología.

Presupuesto

Tabla 84 Presupuesto para acciones económico-financieras

ACCIONES	VALOR TOTAL
Nombrar un responsable de las funciones económico-financieras a desempeñar.	\$ 0.00
Delegación de las funciones del cargo. (atribuciones y responsabilidades)	0.00
Nombrar un responsable de las funciones económico-financieras a desempeñar.	0.00
Delegación de las funciones del cargo. (atribuciones y responsabilidades)	0.00
Establecer un análisis financiero y proyectado a la realidad durante los 5 años del plan.	400.00
Definir claramente el presupuesto anual y proyectado para los 5 años de duración del plan.	0.00
Prever los recursos económicos y financieros necesarios.	5000.00
Asignar los recursos para cada actividad de la microempresa.	20000.00
Determinar las actividades que debe desarrollar el profesional.	0.00
Analizar el informe de los resultados obtenidos.	0.00
Generar acciones de mejoras en base a los resultados obtenidos.	0.00
Evaluar las posibilidades de acceder a un crédito financiero.	0.00
Adquirir el crédito financiero a fin de adquirir nueva y mejor tecnología para ampliar el servicio.	66433.25
Total	\$ 91833.25

Fuente: Telenlaces s.a.
Elaborado por: Erazo, V.

5.18 Plan de acción

En los planes de acción se sintetizan las actividades estratégicas que se desea realizar, en un plazo establecido, responsable y presupuesto asignado. Desde otra perspectiva podremos desglosar acciones que se desarrollarán y que a futuro permiten cumplir las estrategias y objetivos del plan estratégico. El grupo de pensamiento estratégico evalúa las principales acciones de carácter inmediatas y de acuerdo a los plazos establecidos para cada una de ellas según la priorización de los objetivos específicos. Para poder lograrlo es necesario el aporte y compromiso de cada uno de los miembros de TELENLACES S.A, quienes en base a la asignación de responsabilidades forjaran el curso del plan.

Tabla 85 Plan de acción del marketing

PLAN DE ACCIÓN: MARKETING				
PERÍODO 2014-2019				
ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHAS	PRESUPUESTO
Estructuración del cargo.	Nombramiento del responsable del cargo.	Gerente general	Agosto 2014	Tabla 82
	Delegación de las funciones del cargo. (atribuciones y responsabilidades)	Gerente general	Agosto 2014	Tabla 82
Establecer las políticas convenientes dentro de las 7P's del marketing de servicios. Cartera de servicios	Identificar y definir la cartera de servicios de forma individual de la microempresa para clientes residenciales y clientes corporativos.	GG y responsable de MKT.	Agosto 2014	Tabla 82
	Fomentar esfuerzos para la consolidación de la cartera de servicios en el mercado de la ciudad.	GG y responsable de MKT.	Agosto a Octubre 2014	Tabla 82
	Establecer informes para evaluar los logros alcanzados de los servicios dentro de la cartera.	Representante de MKT.	Octubre 2014	Tabla 82
Precio	Los precios se establecerán de acuerdo a las características de cada segmento de clientes.	Representante de MKT.	Octubre 2014	Tabla 82
	Ajustar el precio del servicio de acuerdo a la nueva inversión.	Representante de MKT.	Octubre a Noviembre 2014	Tabla 82

Elaborado por: Erazo, V.

Tabla 85 Plan de acción del marketing, Continuación.

Plaza	Ampliar y llegar eficientemente al mercado de la ciudad de Tulcán tanto a clientes corporativos como residenciales.	Representante de MKT.	Octubre a Diciembre 2014	Tabla 82
Promoción	Elaborar un plan de comunicación.	Representante de MKT.	Enero a Marzo 2015	Tabla 82
	Establecer alianzas estratégicas con las principales entidades financieras para los pagos del servicio.	Representante de MKT.	Febrero 2015	Tabla 82
	Establecer políticas de descuentos según el tiempo de utilización del servicio.	Representante de MKT.	Marzo 16 hasta la terminación del plan	Tabla 82
Personas	Ofrecer el servicio con calidez y excelente atención.	Representante de MKT.	Inicio a fin del plan	Tabla 82
Proceso	Estandarizar el proceso de venta, permitiendo cumplir con los requerimientos establecidos mediante la satisfacción de los usuarios.	Representante de MKT.	Inicio a fin del plan	Tabla 82
Presentación	Establecer políticas de presentación de todos los empleados (uniformes), y su respectivo uso.	Representante de MKT.	Enero año 2015 hasta fin de plan	Tabla 82
Investigación de mercados.	Realizar una investigación de mercados a los clientes corporativos.	Representante de MKT.	Enero y febrero 2015	Tabla 82
	Realizar una investigación de mercados a los clientes residenciales.	Representante de MKT.	Febrero y marzo 2015	Tabla 82

Tabla 85 Plan de acción del marketing, Continuación.

Adecuar la imagen de marca de la empresa.	Elaborar un plan de imagen corporativa.	Representante de MKT.	Noviembre a Enero 2014	Tabla 82
	Implementar el plan de imagen corporativa.	GG y el Representante de MKT.	Febrero a Julio 2015	Tabla 82
Contratar a un agente de ventas, el cual también podría desarrollar actividades de relaciones públicas de la microempresa en caso de ser necesario.	Establecer las facultades y responsabilidades del cargo de agente de ventas.	Representante de MKT. Y RR.HH	Febrero 2015	Tabla 82
	Establecer las facultades y responsabilidades del cargo eventual de relaciones públicas.	Representante de MKT. Y RR.HH	Febrero 2015	Tabla 82
	Evaluar las funciones desempeñadas tanto como agente de ventas, como de relaciones públicas.	Representante de MKT.	Marzo 2015	Tabla 82
Ampliar la capacidad de comunicación y publicidad, ATL y BTL.	ATL: mayores esfuerzos de comunicación en radio y televisión, fortaleciendo el plan de comunicación general.	Representante de MKT.	Abril a Julio 2015	Tabla 82
	BTL: primar en la web, y redes sociales, y fortalecer el plan general de comunicación con volantes y pancartas.	Representante de MKT.	Abril a Octubre 2015	Tabla 82

Tabla 86 Plan de acción de recursos humanos

PLAN DE ACCIÓN: RECURSOS HUMANOS				
PERÍODO 2014-2019				
ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHAS	PRESUPUESTO
Estructuración del cargo	Nombrar un responsable de las funciones pertinentes a desempeñar dentro de la temática de recursos humanos.	GG	Agosto 2014	Tabla 83
	Delegación de las funciones del cargo. (atribuciones y responsabilidades)	GG	Agosto 2014	Tabla 83
Fortalecer las políticas de las funciones del recurso humano.	Fijar una remuneración en base a las expectativas de los empleados y roles desempeñados. (motivación)	GG, Representante de RR.HH	Enero 2015	Tabla 83
	Asignación de funciones de cada empleado y técnico de la microempresa.	Representante de RR.HH	Agosto 2014	Tabla 83
Desarrollar planes y/o programas de capacitación del personal.	Capacitación permanente en temas generales a toda la microempresa.	Representante de RR.HH	Una vez al mes desde enero 2015	Tabla 83
	Capacitación en temas específicos dirigidos por afinidad.	Representante de RR.HH	S/F	Tabla 83

Elaborado por: Erazo, V.

Tabla 86 Plan de acción de recursos humanos, Continuación.

Crear políticas de prevención de riesgos laborales.	Elaborar un manual de prevención de riesgos.	Representante de RR.HH	Julio 2015	Tabla 83
	Difundir y poner en práctica un manual de prevención de riesgos.	Representante de RR.HH	Septiembre a noviembre 2015	Tabla 83
Fortalecer el compromiso del personal con la microempresa y el logro de los objetivos.	Realizar actividades de recreación e integración de todos los miembros de la microempresa.	Representante de RR.HH	Una vez trimestral desde diciembre 2015	Tabla 83
	Hacer partícipes a los empleados de las posibles decisiones a tomar dentro de la microempresa.	GG y Representante de RR.HH	S/F	Tabla 83

Tabla 87 Plan de acciones económico-financieras

PLAN DE ACCIÓN: ECONÓMICO FINANCIERAS PERÍODO 2014-2019				
ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHAS	PRESUPUESTO
Estructuración del cargo.	Nombrar un responsable de las funciones económico-financieras a desempeñar.	GG y Representante de RR.HH	Agosto 2014	Tabla 84
	Delegación de las funciones del cargo. (atribuciones y responsabilidades)	Representante de RR.HH	Agosto 2014	Tabla 84

Elaborado por: Erazo, V.

Tabla 87 Plan de acciones económico-financieras, Continuación.

Definir y asegurar la asignación de recursos para el desarrollo de las actividades normales y el logro de los objetivos planteados.	Establecer un análisis financiero y proyectado a la realidad durante los 5 años del plan.	GG	Agosto 2014	Tabla 84
	Definir claramente el presupuesto anual y proyectado para los 5 años de duración del plan.	GG	Septiembre 2014	Tabla 84
	Prever los recursos económicos y financieros necesarios.	GG y Responsable financiero.	En cada periodo	Tabla 84
	Asignar los recursos para cada actividad de la microempresa.	Responsable financiero.	En cada periodo	Tabla 84
Contratar un profesional.	Determinar las actividades que debe desarrollar el profesional.	Representante de RR.HH	Enero 2016	Tabla 84
	Analizar el informe de los resultados obtenidos.	Responsable financiero.	Marzo 2016	Tabla 84
	Generar acciones de mejoras en base a los resultados obtenidos.	Responsable financiero.	Abril 2016	Tabla 84

Tabla 87 Plan de acciones económico-financieras, Continuación.

Acudir a entidades financieras para invertir en mayor y mejor tecnología.	Evaluar las posibilidades de acceder a un crédito financiero.	Responsable financiero.	Enero 2015	Tabla 84
	Adquirir el crédito financiero a fin de adquirir nueva y mejor tecnología para ampliar el servicio.	GG y Responsable financiero.	Abril 2015	Tabla 84

5.18.1 Resumen del presupuesto de acciones

Este resumen plasma la totalidad de la inversión para las acciones a realizar dentro del plan de acción, fijando los montos generales y estableciendo las líneas de acción principales a las que se debe enfatizar la inversión del plan.

Tabla 88 Resumen del presupuesto de acciones

ACCIONES	VALOR
Acciones de marketing	\$ 38200.00
Acciones de recursos humanos	\$ 7100.00
Acciones económico financieras	\$ 95400.00
TOTAL	\$ 140700.00

Elaborado por: Erazo, V.

5.19 Evaluación económico - financiera

La evaluación y análisis de los factores netamente influyentes de forma económica y los datos financieros nos permitirá determinar cuan rentable puede llegar a ser la microempresa TELENLACES S.A con la implementación del plan estratégico. Es importante resaltar que la información del presente proyecto fue obtenida de la misma microempresa.

5.19.1 Activos de la microempresa.

A continuación se detalla los activos con los que cuenta la microempresa en el desarrollo de su actividad, misma que cubre satisfactoriamente la demanda actual, la que se pretende ampliar para un mejor servicio y competitividad.

Tabla 89 Equipos para proveer el servicio de internet

Equipo	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Observación
Antena direccional	50	\$ 60.00	\$ 3000.00	Nodo
Antena sectorial	3	560.00	1680.00	Oficina Nodo Repetidora
Multiplexor	1	250.00	250.00	Nodo
ROUTER (Enlaza redes)	2	75.00	150.00	Oficina
Central telefónica	1	450.00	450.00	Oficina
Teléfono programador	2	100.00	200.00	Oficina
ROUTER BOARD	2	200.00	400.00	Repetidora Nodo
Caja ROUTER BOARD	2	100.00	200.00	Repetidora Nodo
Módulos UBIQUITI XR2	2	160.00	320.00	Repetidora
Módulos MOCROTIK	2	80.00	160.00	Repetidora Nodo
Cable de interconexión	4	30.00	120.00	Módulo Antena
UBIQUITI NANO STATION 2	5	100.00	500.00	Antena
Servidor	1	1500.00	1500.00	Nodo
SWICH (Cable de redes)	3	60.00	180.00	Repetidora Nodo
Módem	1	150.00	150.00	Antena
Amplificador	1	1305.00	1305.00	Antena
Total		\$ 5380.00	\$ 10965.00	

Fuente: Telenlaces s.a.
Elaborado por: Erazo, V.

Tabla 90 Herramientas

Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Alicates	2	\$ 25.00	\$ 50.00
Martillo	2	15.00	30.00
Destornillador	6	14.00	84.00
Taladro	3	150.00	450.00
Brocas	2	20.00	40.00
Cortadora cable coaxial	2	150.00	300.00
Pistola de soldar	1	5.00	5.00
Fuente de voltaje	3	100.00	100.00
Mesa taller de trabajo y pruebas	2	150.00	300.00
Total		\$ 629.00	\$ 1559.00

Fuente: Telenlaces s.a.
Elaborado por: Erazo, V.

Tabla 91 Equipos de cómputo

Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Computador central	1	\$ 600.00	\$ 500.00
Laptop	2	700.00	1400.00
Impresora matricial	1	250.00	500.00
Regulador	2	232	468.00
Total		\$ 1782.00	\$ 2964.00

Fuente: Telenlaces s.a.
Elaborado por: Erazo, V.

Tabla 92 **Muebles y enseres**

Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Escritorio	3	\$ 100.00	\$ 300.00
Silla giratoria	2	50.00	100.00
Silla normal	6	20.00	120.00
Archivadores	3	80.00	240.00
Vitrinas	1	125.00	125.00
Total		\$ 375.00	\$ 885.00

Fuente: Telenlaces s.a.
Elaborado por: Erazo, V.

Tabla 93 **Equipo de oficina**

Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Grapadora	2	\$ 3.00	\$ 6.00
Perforadora	2	3.00	6.00
Base cinta adhesiva	6	\$ 1.30	\$ 7.80
Papelera	1	4.00	4.00
Calculadora	2	12.00	24.00
Tijeras	2	0.80	1.60
Estilete	1	0.70	0.70
Teléfono convencional	1	30.00	30.00
Teléfono celular	2	80.00	160.00
Clips	1	1.60	1.60
Lápices	1	2.25	2.25
Borradores	1	1.70	1.70

Esferos	1	2.80	2.80
Papel	6	3.80	22.80
Total		\$ 146.95	\$ 271.25

Fuente: Telenlaces s.a.
Elaborado por: Erazo, V.

Tabla 94 Edificios

Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Torre antena matriz	2	\$ 10,000.00	\$ 20,000.00
Total		10,000.00	20,000.00

Fuente: Telenlaces s.a.
Elaborado por: Erazo, V.

Tabla 95 Vehículos

Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Camioneta Mazda 4x4	1	\$ 26,000.00	\$ 26,000.00
Furgoneta minivan 8P	1	15,000.00	15,000.00
Total		\$ 41,000.00	\$ 41,000.00

Fuente: Telenlaces s.a.
Elaborado por: Erazo, V.

5.19.2 Proyección de ventas

Para establecer los montos de ventas, se toma en cuenta los clientes corporativos como residenciales, montos que han sido otorgados por TELENLACES S.A., de acuerdo a estos datos se multiplica por el precio al que se coloca el servicio de manera estratégica incluso en reducción del precio con la implementación de mayores y mejores implementos tecnológicos para ampliar la cobertura y satisfacer al cliente. Para mayor comprensión se detalla las ventas en la presente tabla con los valores debidamente proyectados.

Tabla 96 Ventas

Detalle	Unidades	Precio	Ventas				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes residenciales	(268x12) 3216	20.00	64,320.00	66,892.80	68,899.58	70,966.57	73,095.57
Clientes corporativos	(30x12) 360	80.00	28,800.00	29,952.00	30,850.56	31,776.08	32,729.36
Total			\$ 93,120.00	\$ 96,844.80	\$ 99,750.14	\$ 102,742.65	\$ 105,824.93

Fuente: Telenlaces s.a.
Elaborado por: Erazo, V.

5.19.3 Proyección de Gastos

Los gastos de la microempresa están detallados de manera proyectada, a fin de visualizar el impacto que estos generan en el desarrollo del plan.

Tabla 97 Gastos

Detalle	Valor mensual	Meses	Ventas				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos	2380	12	\$ 28,560.00	\$ 29,702.40	\$ 30,593.47	\$ 31,511.28	\$ 32,456.61
Servicios básicos	80	12	960.00	998.40	1,028.35	1,059.20	1,090.98
Arriendo	350	12	4,200.00	4,368.00	4,499.04	4,634.01	4,773.03
Útiles de oficina	80	12	960.00	998.40	1,028.35	1,059.20	1,090.98
Implementos de aseo	60	12	720.00	748.80	771.26	794.40	818.23
Uniformes	20	12	240.00	249.60	249.60	264.80	272.74
Total			\$ 35,640.00	\$ 37,065.60	\$ 38,177.57	\$ 39,322.90	\$ 40,502.58

Fuente: Telenlaces s.a.
Elaborado por: Erazo, V.

5.19.4 Capital de trabajo

El capital de trabajo engloba los principales rubros con los cuales se desarrollarán las actividades de la microempresa desde la implementación

del presente plan. Para ello cabe mencionar que dentro del capital de trabajo se encuentran identificados los gastos que ameritan la actividad propia de proveer el servicio de internet.

Tabla 98 Capital de trabajo

Detalle	Valor mensual	Valor total
Caja chica	\$ 60.00	\$180.00
Proveedores	1850.00	5550.00
Arriendo señal	1800.00	5400.00
Sueldos	2380.00	7140.00
Servicios básicos	\$ 80.00	\$ 240.00
Arriendo local	350.00	1050.00
Mantenimiento maquinaria y Equipo	150.00	450.00
Uniformes	20.00	60.00
Publicidad inicial	400.00	1200.00
Útiles de oficina	80.00	240.00
Implementos de aseo	60.00	180.00

Fuente: Telenlaces s.a.
Elaborado por: Erazo, V.

5.19.5 Inversión para el desarrollo del plan

Para poder establecer los montos necesarios en el desarrollar las actividades, es necesario identificar claramente las cuentas y rubros destinados a cada una de ellas, para el logro de los objetivos planteados dentro del plan.

Tabla 99 Inversión

Activos fijos	
Edificios	\$ 20,000.00
Muebles y enseres	885.00
Vehículos	41,000.00
Maquinaria y equipo	10,965.00
Herramientas	1,559.00
Equipo de oficina	271.25
Equipo de computo	2,964.00
Total inversión activos fijos	\$ 77,644.00
Capital de trabajo	
Caja chica	\$ 180.00
Proveedores	5,550.00
Arriendo señal	5,400.00
Sueldos	7,140.00
Servicios básicos	240.00
Arriendo local	1,050.00
Mantenimiento maquinaria y Equipo	450.00
Uniformes	60.00
Publicidad inicial	1,200.00
Útiles de oficina	240.00
Implementos de aseo	180.00
Total capital de trabajo	\$ 21,690.00

Pre operativos	
Gastos de estudio	2,000.00
Licencias	100.00
Publicidad pre operativa	600.00
Gastos de instalación	500.00
Capacitación personal	800.00
Total gastos pre operativos	4,000.00
Amortización de activos diferido/ 5 años	800.00
Inversión total	\$ 103,334.00

Fuente: Telenlaces s.a.
Elaborado por: Erazo, V.

5.19.6 Préstamo para invertir en nuevos y mejores equipos

Es importante mencionar que dentro de las estrategias se ha planteado la incorporación de nueva y mejor maquinaria y equipo para el mejoramiento del servicio de internet, para lo cual se ha accedido a un préstamo, mismo que consta del 33.33% de la inversión total, para su adquisición. A continuación se detalla el monto y, el respectivo cálculo de inveteres y capital.

Tabla 100 Amortización del préstamo

Monto	34,444.75				
Tasa de interés	11.00%				
Número de años	5				
Cuotas					
Número cuota	1	2	3	4	5
Pago interés	3,788.92	253.74	191.17	128.03	64.31
Pago capital	\$ 6,763.80	\$ 6,825.81	\$ 6,888.38	\$ 6,951.52	\$ 7,015.24

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, V.

5.19.7 Depreciación de activos

Al ser una microempresa que utiliza gran cantidad de equipos y maquinaria para desarrollar su actividad es importante determinar el monto de depreciación de dichos activos. Como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 101 Depreciaciones

Detalle	Años	Porcentaje anual	Depreciación anual	Valor activos fijos
Edificios	20	5%	1000	20,000.00
Muebles y enseres	10	10%	88.5	885.00
Maquinaria y equipo	10	10%	1,096.5	10,965.00
Herramientas	5	20%	311.8	1,559.00
Equipo de oficina	5	20%	54.25	271.25
Vehículos	10	20%	4,100	41,000.00
Equipo de computación	3	33.33%	988.00	1,964.00
Depreciación total			\$ 7639	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, V.

5.19.8 Amortización

Al igual que las depreciaciones se realiza el cálculo de amortización de activos diferidos, específicamente de la cuenta de gastos pre-operativos.

Tabla 102 Amortización

Detalle	Porcentaje anual	Amortización anual
Activos diferidos	20%	800.00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Erazo, V.

5.19.9 Estado de resultados proyectado

El presente estado de resultados esta dado en forma acumulativa las cifras de ingresos, y gastos resultantes de un periodo determinado, valores que se encuentran proyectados.

Para el análisis financiero se toma en cuenta la inversión en un nuevo equipo marca Cisco que permitirá ampliar la capacidad generando mayor calidad del servicio y con el trascurso del tiempo de los años 2014 – 2018, se implementará una ventaja sobre la competencia para lo cual se estima un incremento en los ingresos y proporcionalmente de los costos y gastos.

Tabla 103 Estado de resultados proyectado

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 93,120.00	\$ 96,844.80	\$ 99,750.00	\$ 102,743.00	\$ 105,825.00
(-) Costos	0	0	0	0	0
(=) Utilidad bruta	93,120.00	96,844.80	99,750.00	102,743.00	105,825.00
(-) Gastos operativos					
Gastos administrativos	35,640.00	37,065.60	38,177.57	39,322.90	40,502.58
Gastos de venta	0	0			
Depreciación activos fijos	7,639.05	7,639.05	7,639.05	7,639.05	7,639.05
Amortización Activos diferidos	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
(=) Utilidad operativa	49,040.95	51,340.15	53,133.53	54,980.70	56,883.30
(-) intereses bancarios	3,788.92	253.74	191.17	128.03	64.31
(=) Utilidad del ejercicio	45,252.03	51,086.41	52,942.35	54,852.67	56,818.99
(-) 15% Participación a Emp.	6,787.80	7,662.96	7,941.35	8,227.90	8,522.85
(=) Utilidad antes de impuestos	38,464.22	13,423.45	45,001.00	46,624.77	48,296.14
(-) 25% de Impuesto renta	9,616.06	10,855.86	11,250.25	11,656.19	12,074.04
(=) UTILIDA NETA	\$ 28,848.17	\$ 32,567.59	\$ 33,750.75	\$ 34,968.58	\$ 36,222.11

Fuente: Telenlaces s.a.
Elaborado por: Erazo, V.

5.19.10 Flujo de efectivo proyectado

Mediante el estado de flujo podemos obtener de manera resumida los movimientos de entrada y salida del efectivo efectuado durante cada año de duración del plan estratégico, con el propósito de medir la práctica de la gerencia en la recaudación y uso del dinero, de igual manera permitirá evaluar la capacidad financiera de Telenlaces s.a.

Tabla 104 Flujo de efectivo

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año5
Utilidad neta		28,848.17	32,567.59	33,750.75	34,968.58	36,222.11
(+) Depreciación		7,639.05	7,639.05	7,639.05	7,639.05	7,639.05
(+) Amortización		800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
(=) Flujo de caja bruto		37,287.22	41,006.64	42,189.80	43,407.63	44,661.16
(-) Inversión de activos fijos y diferidos	77644,25					
(-) Inversión en capital de trabajo	21690,00					
(+) préstamo bancario						
(-) pago capital préstamo bancario		6,763.80	6,825.81	6,888.38	6,951.52	7,015.24
(+) recuperación de capital de trabajo						
Flujo de caja neto.	\$ 99,333.25	\$ 37,287.22	\$ 34,180.83	\$ 35,301.42	\$ 36,456.11	\$ 37,645.91

Elaborado por: Erazo, V.

5.19.11 Indicadores financieros

Para poder medir la factibilidad del presente plan es indispensable utilizar los principales indicadores financieros, como son el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de retorno (TIR) y el Retorno de la inversión (ROI).

$$VAN = \sum \frac{F.N.C}{(1 + K)^n} - I_o$$

Nomenclatura:

F.N.C: Flujo Neto de Caja

K: Costo de Oportunidad (12%)

Io: Inversión Inicial del Proyecto.

$$VAN = \frac{\$ 37,287.22}{(1+0.12)^1} + \frac{\$ 34,180.83}{(1+0.12)^2} + \frac{\$ 35,301.42}{(1+0.12)^3} + \frac{\$ 36,456.11}{(1+0.12)^4} + \frac{\$ 37,645.91}{(1+0.12)^5} - \$ 99,333.25$$

$$VAN = \$ 27556.55$$

$$TIR = K_i + (K_s - K_i) \times \frac{VAN_s}{(VAN_s - VAN_i)}$$

Nomenclatura:

K_i: Flujo neto elevado a una tasa inferior

K_s: Flujo neto elevado a una tasa superior

VAN_s: Valor Actual Neto superior

VAN_i: Valor Actual Neto inferior

$$TIR = 0.23 + (0.24 - 0.23) \times \frac{1498.66}{(1498.66 + 207.66)}$$

$$TIR = 0.23 + (0.01) \times 0.878$$

$$TIR = 23.88\%$$

$$ROI = \frac{\text{Beneficios}}{\text{inversión}}$$

$$ROI = \frac{\$ 180871}{\$ 99334}$$

$$ROI = \$ 1.82$$

Tabla 105 Indicadores financieros

Indicador	Valor
VAN	\$ 27556.55
TIR	23.88%
ROI	\$ 1.82

Elaborado por: Erazo, V.

5.9.12 Análisis de sensibilidad

Para determinar el análisis de sensibilidad se considera la variable económica como es la inflación que en la actualidad se encuentra en el Ecuador en el 3% anual debido a que este indicador ocasiona el nivel de precios de los productos o servicios y es un indicador que me permite calcular el costo de oportunidad del 12% y por ende hace relación al valor actual neto. En cambio que para la TIR la tasa de la inflación hace referencia a la inversión inicial ya que ella es calculada a partir de una inversión fija tangible e intangible y un capital de trabajo.

En el análisis de sensibilidad se toma en cuenta los indicadores financieros como es el valor actual neto y la tasa interna de retorno, donde en el valor actual neto se realiza variaciones del costo de oportunidad a tasas inferiores y superiores en relación al 12%, y en la tasa interna de retorno se realiza variaciones en base a la inversión inicial del proyecto que es de \$99333.25 con la aplicación de tres escenarios como es el escenario normal, optimista y pesimista obteniendo los resultados de la siguiente manera:

Tabla 106 Análisis de sensibilidad valor actual neto

Resumen de escenario					
		Valores actuales:	normal	optimista	pesimista
Celdas cambiantes:					
	\$B\$5	-99334,25	-99334,25	-99334,25	-99334,25
	\$C\$5	37287,22	37287,22	37287,22	37287,22
	\$D\$5	34180,83	34180,83	34180,83	34180,83
	\$E\$5	35301,42	35301,42	35301,42	35301,42
	\$F\$5	36456,11	36456,11	36456,11	36456,11

	\$G\$5	37645,91	37645,91	37645,91	37645,91
	\$B\$9	14,00%	12,00%	10,00%	14,00%
Celdas de resultado:					
	\$D\$12	21.613,49 €	27.556,55 €	34.190,44 €	21.613,49 €

Fuente: Telenlaces s.a.
Elaborado por: Erazo, V.

Del cuadro 2.10 se determina que en un escenario optimista el valor actual neto es de 34190.44 usd, considerando que el costo de oportunidad es del 10%, lo que significa que el valor del proyecto va a tener mayor valor en la actualidad y por ende va a generar mayores beneficios económicos a la empresa. Sin embargo también se considera que al utilizar un costo de oportunidad del 14% mayor a la tasa normal que es del 12% se obtiene un valor actual neto de \$ 21613.49 cuyo valor representa la rentabilidad deseada por la empresa después de recuperar toda la inversión.

Tabla 107 Análisis de sensibilidad tasa interna de retorno.

Resumen de escenario					
		Valores actuales:	normal	optimista	pesimista
Celdas cambiantes:					
	\$B\$5	-105000,00	-99334,25	-90000,00	-105000,00
	\$C\$5	37287,22	37287,22	37287,22	37287,22
	\$D\$5	34180,83	34180,83	34180,83	34180,83
	\$E\$5	35301,42	35301,42	35301,42	35301,42
	\$F\$5	36456,11	36456,11	36456,11	36456,11
	\$G\$5	37645,91	37645,91	37645,91	37645,91
Celdas de resultado:					
	\$D\$14	21%	24%	29%	21%

Fuente: Telenlaces s.a.
Elaborado por: Erazo, V.

Del cuadro 2.11 se determina que en un escenario optimista la tasa interna de retorno es del 29% considerando una inversión inicial de \$ 90000, lo que significa que el proyecto es viable ya que la TIR supera al costo de oportunidad que es del 12%, mientras que un escenario pesimista la tasa interna de retorno es del 21% inferior al escenario normal que es del 24%, lo

que significa que a pesar que este valor es mayor al costo de oportunidad, el retorno o rendimiento del proyecto es bajo ya que los \$ 105000 de inversión inicial no satisface los beneficios financieros esperados por el inversionista.

5.19.13 Conclusión del análisis financiero

La evaluación financiera realizada mediante el estado de resultados, flujo de efectivo e indicadores financieros, nos ayudan a ver que factible es la implementación del presente plan estratégico, y que decisiones se puede tomar para mejorar la situación financiera.

Los ingresos para Telenlaces s.a., afectará de forma positiva, representado una utilidad muy superior al crecimiento promedio de los últimos años. Debido a las estrategias gerenciales planteadas, el éxito de la microempresa será perceptible en un mediano y largo plazo. Es importante mencionar que el periodo y el valor de retorno de la inversión, permite cumplir con los objetivos estratégicos establecidos para el plan.

5.20 Conclusiones

- ❖ De forma general, dentro del planteamiento de la problemática y en base al estudio de campo realizado a las microempresas proveedoras del servicio de internet de la ciudad, se comprueba que la ausencia de un plan estratégico es la principal causa de los problemas y baja participación de mercado de TELENLACES S.A, a diferencia de las demás microempresas, quienes si cuentan con un plan estratégico. Entre las principales falencias encontramos; no se establece objetivos, carencia de capacitación a empleados, no existe manuales de funciones, ni políticas de seguridad laboral, entre otras. Estos problemas afectan la preferencia del servicio de Telenlaces, S.A, por el de la competencia. Por ende estos factores afecta directamente, las utilidades, el posicionamiento y ampliación de la microempresa. Pero con el plan estratégico, a partir del segundo año (2015) de su implementación, tanto la inversión como las utilidades se recuperarán y arrojaran mayores y

mejores resultados que aseguran el posicionamiento en el mercado de la ciudad de Tulcán.

- ❖ Los factores internos que permiten potencializar el posicionamiento y crecimiento microempresaria están constituidos por el compromiso del personal, el buen servicio, relación calidad-precio y los incentivos laborales. Y los externos: la diversidad de clientela, apoyo del gobierno al sector y la demanda insatisfecha.
- ❖ Las estrategias formuladas luego de un análisis minucioso de factores, permiten que se establezca las guías fundamentales durante la duración del plan, es importante destacar la importancia de realizar estrategias refiriéndose por separado a los dos grupos de clientes con los que cuenta Telenlaces, los clientes residenciales y corporativos, que son la fuente de sus ingresos, pero cuentan con necesidades y características diferentes.
- ❖ Con la evaluación financiera podemos verificar el éxito de la implementación del plan. Las utilidades se incrementan satisfactoriamente, la TIR arroja un valor de 23.88%, que nos muestra que el retorno de la inversión es alto y de acuerdo al ROI por cada dólar invertido en la inversión se ganará 1.82 dólares, además se ha planteado la estrategia de reducción de precio con la implementación de nueva maquinaria y equipos, lo que resulta factible incluso reduciendo el precio a 20.00 dólares a los clientes residenciales y un promedio de 80.00 dólares para clientes corporativos. Valores que reafirman el posicionamiento de la microempresa Telenlaces, como proveedora del servicio de internet, dentro del mercado de la ciudad de Tulcán.

5.21 Recomendaciones

- ❖ Dar seguimiento a la ejecución del plan estratégico, mediante un proceso de retroalimentación en base a objetivos planteados. Como todo plan es flexible, puede realizarse las modificaciones pertinentes en caso de ser necesario para conseguir los beneficios esperados.

- ❖ A fin de mantener el posicionamiento futuro, es importante entablar mayor relación con los clientes y generar soluciones a conflictos externos como prioridad.
- ❖ No descuidar la comunicación y publicidad, de la microempresa, especialmente la que se trasmite en radio, para evitar que la competencia atraiga a mayores clientes potenciales.
- ❖ Generar la información y novedades que se presenten en el transcurso del plan a todo el personal, a fin de mantener el compromiso interno y aseguramiento del logro de resultados positivos.

5.22 Glosario de términos

Estrategias gerenciales:

“Una estrategia empresarial es un plan de utilización y de asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizarlo a favor de la empresa considerada”, (Henderson, 2008, p. 38).

Tecnologías de información y comunicación:

Al hablar de tecnologías de información y comunicación (TIC), estas no son más que el servicio, redes, software y dispositivos que tienen como fin la mejora de la calidad de vida de las personas dentro de un entorno, y que se integran a un sistema de información interconectado y complementario (Páez, s/a, p.4).

Internet:

“Internet es más que una tecnología, es un medio para todo: medio de comunicación, de interacción, de organización social. Un medio en el que se

basa una buena sociedad en la que ya vivimos: la “sociedad en red” (Páez, p.10).

Microempresa:

La micro, pequeña y mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y el valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría (Código de la Producción, 2010, p. 26).

Administración

Muchos estudiosos y gerentes que una útil y clara organización de conocimiento facilita el análisis de la administración. Por tanto, al estudiar administración es necesarios desglosarla en cinco funciones gerenciales – planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar – alrededor de las cuales el conocimiento que subyace esas funciones el conocimiento puede organizarse (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008, p. 4 y 5).

Ventaja competitiva

“Una empresa obtiene una ventaja competitiva sustentable cuando una buena cantidad de compradores prefiere sus productos o servicios con respecto a las ofertas de sus competidores y cuando la base de esta preferencia es duradera” (Thompson, Strickland III y Gamble, 2008, p. 6)

Servicio

“Los servicios son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes, como resultado de producir un cambio deseado en (o a favor) el receptor del servicio” (Ferrando, 2008, p. 8).

Percepción del cliente

“Se refiere como valora los clientes la calidad del servicio y su grado de satisfacción. Toda percepción esta siempre relacionada con las expectativas del servicio que tiene el cliente” (Ferrando, 2008, p. 53).

Participación de mercado

Es un índice de competitividad, que nos indica que tan bien nos estamos desempeñando en el mercado con relación a nuestros competidores. Este índice nos permite evaluar si el mercado está creciendo o declinando, identificar tendencias en la selección de clientes por parte de los competidores y ejecutar, además, acciones estratégicas o tácticas (Arias y Ayala, 2011).

5.23 Bibliografía y linkografía

Arias, Ramiro y Ayala, Ruiz (2011). *Gerencia de Mercadeo: Ciencias Económicas y Administrativas*, [en línea]. Recuperado el 08 de enero de 2013, en <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc049.htm>.

Carnoy, M. (2005). *Las TIC en la enseñanza: posibilidades y retos*, [en línea]. Recuperado el 25 de marzo de 2013, en <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc049.htm>.

Código de la Producción, Comercio e Inversión (2010). *Publicación del Código de la Producción, Comercio e Inversión*. Quito, Ecuador.

CONATEL. (2013). Políticas de SENATEL y CONATEL, [en línea]. Recuperado el 5 de mayo de 2013, en http://www.conatel.gob.ec/site_conatel/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=342

Constitución de la república del ecuador (2008). Montecristi.

Chiavenato, Idalberto. (2011). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. México: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Éxitoexportador. (2012). *Estadísticas del internet en América*, [en línea]. Recuperado el 22 de abril de 2013, en <http://www.exitoexportador.com>

Ferrando, José María. (2008). *Marketing en Empresas de Servicios*. México: Alfaomega Editor, S.A. de C.V

Fred R, D. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson educación.

García, I. (2014). *Diseño curricular de la carrera de ingeniería en informática*. UPEC. Tucán, Ecuador.

Gonzales, R. (2010). *Las TIC's en la gestión de recursos humanos*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

Grial. (2009). El chat, [en línea]. Recuperado el 5 de mayo de 2013, en <http://grial.usal.es/studium/chat/definicin.html>.

Henderson, B.D. (2008). *Gerencia y planificación estratégica*. Bogotá, Colombia: Norma.

INEC. (2013). *Datos estadísticos de las Tic's*, [en línea]. Recuperado el 04 de abril de 2013, en <http://www.inec.gob.ec>

Informacion-comunicacion3. (2012). *Tecnologías de la Información y Comunicación*, [en línea]. Recuperado el 23 de abril de 2013, en <http://informacion-comunicacion3.blogspot.com/p/clasificacion-de-las-tics.html>

Jiménez, M. (2011). *La gestión informática de la empresa: Nuevos modelos de negocio*. Madrid, España: Edición Ra – Ma.

Koontz, Harold, Weihrich, Heinz y Cannice, Mark. (2008). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Ley de telecomunicaciones (2013). Ley de telecomunicaciones [en línea]. Recuperado el 23 de abril de 2013, en <http://www.regulaciontelecomunicaciones.gob.ec/>

Páez, Roberto. (s.a). *Tecnología de Información y Comunicación*. Universidad Tecnológica Indoamericana. Ambato, Ecuador: Gráficas Ruíz.

Plan nacional del buen vivir (2013). Quito, Ecuador.

Rojas, M y Medina, L. (2012). *Planeación estratégica- Fundamentos y casos*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

Sainz de Vicuña, José María. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. México: Alfaomega grupo editorial, S.A.

SUPERTEL. (2012). *Estadísticas del sector: Datos y cuentas de usuarios de Internet por provincia*, [en línea]. Recuperado el 14 de mayo de 2013, en http://www.supertel.gob.ec/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=312.

Thompson, Arthur, Strickland III, A.J y Gamble, John. (2008). *Administración Estratégica: Teoría y casos*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Uaeh. (2009). Acerca de videoconferencia, [en línea]. Recuperado el 5 de mayo de 2013, de <http://www.uaeh.edu.mx/virtual/riv/videoconferencia.php>

Uribe, M. (2011). *Gerencia del servicio*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

Anexos



Telenlaces Sistemas y Telecomunicaciones s.a.

Tulcán, 01 de abril de 2013

A QUIEN CORRESPONDA:

Por medio del presente, tengo el bien certificar que la Srta. Erazo Escobar Verónica Irene, portadora de cedula de identidad No. 0401751078, de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, realizará su investigación de tesis de tema; **"Estrategias gerenciales de las microempresas proveedoras del servicio de Internet, y su incidencia en la participación en el mercado de la ciudad de Tulcán."** Y cuya propuesta es la elaboración de un Plan Estratégico el mismo que se aplicará a nuestra empresa **TELENLACES S.A.**, por tal motivo se facilitará gratuitamente la información requerida para el desarrollo de dicho tema.

Atentamente,

Ing. Gary Torres Peña

GERENTE TELENLACES S. A

TELENLACES
SISTEMAS Y
TELECOMUNICACIONES S. A.
RUC. 0992558601001

TELENLACES S.A

Información

N° Gerentes	N° Empleados	Clientes	Residenciales	Corporativos	Proveedores
1	5	339	314	25	Telconet Transneta

TELENLACES
SISTEMAS Y
TELECOMUNICACIONES S. A.
RUC. 0992559601001

Tulcán, 28 de junio de 2013

A QUIEN CORRESPONDA:

Por medio del presente, tengo el bien certificar que la Srta. Erazo Escobar Verónica Irene, portadora de cedula de identidad No. 0401751078, de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, realizará su investigación de tesis de tema; **"Estrategias gerenciales de las microempresas proveedoras del servicio de Internet, y su incidencia en la participación en el mercado de la ciudad de Tulcán."** Por lo cual se le facilitará la información respectiva de nuestra institución **CARCHI CABLE TELEVISION**, para el buen desarrollo de dicho proyecto con los fines académicos.

Atentamente,



Sr. Lauro Álvarez
GERENTE DE CCTV

Nota: adjunto se anexa información solicitada

CARCHI CABLE TELEVISIÓN

Información

N° Gerentes	N° Empleados	Clientes	Residenciales	Corporativos	Proveedores
1	8	637	625	12	Claro Transnexus



SAITEL

Tulcán, 28 de junio de 2013

Información

N°	N°	Código	Resolución	Correspondencia	Proveedores
1	2	3	4	5	6
A QUIEN CORRESPONDA:					
				20%	Telcel
				80%	

Por medio del presente, tengo a bien certificar que la Srta. Erazo Escobar Verónica Irene, portadora de cédula de identidad No. 0401751078, de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, realizará su investigación de tesis de tema; **"Estrategias gerenciales de las microempresas proveedoras del servicio de Internet, y su incidencia en la participación en el mercado de la ciudad de Tulcán."** Por lo cual Saitel facilitará la información necesaria que permita el buen desarrollo de dicho proyecto para los fines académicos.

Atentamente,


Sr. Angel Tarapué **Saitel.ec**
Dir. Maldonado y Carabobo junto a la Iglesia In
maculada Telf. 062 983 740 Cel. 090 655 421
TULCÁN - ECUADOR

JEFE DE AGENCIA SAI TEL REGION NORTE

NOTA: adjunto se anexa información solicitada.

SAITEL

Tulcán, 26 de junio de 2013

Información

N° Gerentes	N° Empleados	Cientes	Residenciales	Corporativos	Proveedores
1	2	350	72%	28%	Telconet
			252	98	

Por medio del presente, tengo a bien certificar que la Sra. Graciela Escobar Valdivia, c.c. portadora de la cédula de identidad N° 0401761078, de la Universidad Politécnica Estatal de Tulcán, es la propietaria y gestora del negocio de Internet, y es la responsable de la participación en el mercado de la ciudad de Tulcán. Por lo cual, se solicita la información necesaria que permita el buen desarrollo de dicho negocio para los fines correspondientes.



Dir. Maldonado y Carabobo junto a la Iglesia la Inmaculada Telf. 062 983 740 Cel. 090 655 421
TULCÁN - ECUADOR

Atentamente,

JEFE DE AGENCIA - SAI TEL REGION NORTE

NOTA: Se adjunta la información solicitada.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

Encuesta dirigida a clientes de las microempresas proveedoras del servicio de internet de la ciudad de Tulcán.

Objetivo de la encuesta: La presente encuesta tiene como objetivo identificar las características de cómo las microempresas ofertan el servicio de internet en la ciudad de Tulcán. Para lo cual le solicitamos muy comedidamente responda las siguientes preguntas con la mayor veracidad posible.

Edad

10 – 16 ()

17-25 ()

26-40 ()

41-55 ()

más de 56 ()

1.- ¿De cuál de las siguientes microempresas usted utiliza el servicio de internet?

Carchi Cable

☐

Saitel

☐

Telenlaces

☐

Otra

☐

2.-Dando una calificación del 1 al 5 donde

1	2	3	4	5
Muy Satisfactorio	Satisfactorio	Medianamente Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Nada Satisfactorio

Identifique que grado de cumplimiento de las calidad del servicio.

La conexión a internet es muy rápida					
El precio que paga por el servicio es adecuado					
La empresa proveedora de internet le ofrece algún tipo de promociones por su demanda del servicio.					
En caso de que se presente algún problema del servicio, este tiene pronta atención.					

3.- Dando una calificación del 1 al 5 donde

1	2	3	4	5
Conoce Mucho	Si conoce	Conoce Lo suficiente	Conoce Poco	No Conoce

Identifique que tanto ud conoce a las empresas proveedoras de internet de la ciudad en cuanto a:

	1	2	3	4	5
Las características del servicio que las empresas ofrece					
El precio que cobran por el servicio de internet.					
Que beneficios ofrecen las empresas ofertantes de servicio de internet a sus clientes.					
La forma en que la competencia atrae a los clientes en cuanto a promociones.					

4.- ¿Cuál de los dos servicios de internet usted prefiere?

Con línea Telefónica

☐

Sin línea telefónica (inalámbrico)

☐

5.- ¿Cómo considera la atención al cliente de su empresa proveedora del servicio de internet?

Muy satisfactoria

☐

Satisfactoria

☐

Medianamente satisfactoria

☐

Poco satisfactoria

☐

Nada satisfactoria

☐

6.- ¿Cómo considera el servicio post venta de su empresa proveedora del servicio de internet?

Factor	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Medianamente satisfactorio	Poco satisfactorio	Nada satisfactorio
Instalación					
Mantenimiento					
Reparaciones					
Adiestramiento para el uso					
Manejo de quejas					

7.- ¿Qué aspecto considera usted, es el más importante que las microempresas proveedoras de internet de la ciudad de Tulcán deberían mejorar?

Los beneficios adicionales

☐

Las prontas soluciones

☐

La conexión a internet

☐

La atención

☐

La presentación del personal

☐

El precio

☐

Gracias por su colaboración
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

Encuesta dirigida a Gerentes de las microempresas proveedoras del servicio de internet de la ciudad de Tulcán.

Objetivo de la encuesta: La presente encuesta tiene como objetivo identificar las características de cómo las microempresas ofertan el servicio de internet en la ciudad de Tulcán. Para lo cual le solicitamos muy comedidamente responda las siguientes preguntas con la mayor veracidad posible.

CUESTIONARIO

Usted pertenece a

CCTV () **SAITEL** () **TELENLACES** ()

1.- ¿La microempresa cuenta con un plan estratégico?

Si ☐
No ☐

Si su respuesta es positiva continúe con las siguientes dos preguntas, caso contrario pase a la pregunta 2.

1.2.- ¿Conoce la visión, misión y valores de la microempresa?

Es muy conocida ☐
Si la conozco ☐
Muy poco ☐
Nada ☐

1.3.- ¿La microempresa cuenta con algún tipo de estrategia corporativa?

Si ☐
No ☐

2.- ¿Se aplican acciones inmediatas a fin de dar prontas soluciones a posibles problemas que se generan en el desarrollo de su actividad económica?

Siempre ☐
Casi siempre ☐
A veces ☐
Nunca ☐

3.- ¿Se toma en cuenta criterios de todos los miembros de la empresa en la toma de decisiones?

Siempre ☐
Casi siempre ☐
A veces ☐
Nunca ☐

4.- ¿Existe un manual de procedimientos y funciones dentro de su empresa?

Si ☐
No ☐

5.- Capacita a sus empleados acorde a las especificaciones requeridas en sus puestos de trabajo.

Siempre ☐
Casi siempre ☐
A veces ☐
Nunca ☐

6.- ¿Se incurre en costos para innovaciones tecnológicas?

Siempre ☐
Casi siempre ☐
A veces ☐
Nunca ☐

6.1 Si su respuesta es positiva ¿Qué cantidad monetaria usted invierte, en cuál de los siguientes rubros??

	1- 500	500-1000	1001-4000	4001- 9000	9001 en adelante
Equipos tecnologicos					
Capacitaciones					
Publicidad					
Contratación de expertos					
Infraestructura					

7.- Los equipos tecnologicos con los cuales oferta el servicio de internet son de marcas como:

Cisco	
3Com	
Lynksys	
Otros	

8.- ¿Tiene definido es segmento de mercado a quien Ud. se dirige?

Mucho	
Poco	
Nada	

9- Esta de acuerdo de que, la cobertura en cuanto al ancho de banda en el servicio de internet que acualmente Ud. Ofrece es adecuada.

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

10.- Considera que el precio del servicio de internet que usted oferta es adecuado con la calidad del servicio.

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

11.- ¿Se toma en cuenta la capacidad competitiva de ofertantes de internet?

Mucho	
Poco	
Nada	

12.- Dando una calificación del 1 al 5 donde

1	2	3	4	5
Mucho	Si conoce	Lo suficiente	Poco	Nada

Identifique que tanto ud conoce a sus competidores en cuanto a:

	1	2	3	4	5
Las características servicio que la competencia ofrece					
El precio que cobra la competencia por el servicio de internet.					
Como llega la competencia con su servicio de internet, a sus clientes.					
La forma en que la competencia atrae a los clientes en cuanto a promociones.					

13.- ¿Cómo considera la atención que Ud. ofrece a los clientes?

Muy satisfactorio	
Satisfactorio	
Medianamente satisfactorio	
Insatisfactorio	

14.- ¿Cómo considera el servicio de post venta de su microempresa?

Muy satisfactorio	
Satisfactorio	
Medianamente satisfactorio	
Insatisfactorio	

15.- ¿Cuál cree usted que es su ventaja en relación a las otras microempresas proveedoras del servicio de internet de la ciudad?

Costo	
Diferenciación en el servicio	
Calidad del servicio	
Responsabilidad social	
Talento humano calificado	
Equipos de punta	
Ofertas y promociones	

Gracias por su gentil colaboración

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
Encuesta dirigida a los empleados de las microempresas proveedoras del servicio de internet de la ciudad de Tulcán.

Objetivo de la encuesta: La presente encuesta tiene como objetivo identificar las características de cómo las microempresas ofertan el servicio de internet en la ciudad de Tulcán, desde el punto de vista del personal que está intrínsecamente relacionado en el proceso de ofertar el servicio. Para lo cual le solicitamos muy comedidamente responda las siguientes preguntas con la mayor veracidad posible.

CUESTIONARIO

Usted pertenece a

CCTV () **SAITEL** () **TELENLACES** ()

1.- ¿Cómo considera el ambiente laboral donde usted desarrolla sus funciones?

Muy satisfactorio ☐
Satisfactorio ☐
Medianamente satisfactorio ☐
Insatisfactorio ☐

2.- ¿Se siente motivado en su puesto de trabajo?

Mucho ☐
Poco ☐
Nada ☐

3.- El incentivo económico le parece:

Muy satisfactorio ☐
Satisfactorio ☐
Medianamente satisfactorio ☐
Insatisfactorio ☐

4.- ¿Se toma en cuenta criterios de todos los miembros de la empresa en la toma de decisiones?

Siempre ☐
Casi siempre ☐
A veces ☐
Nunca ☐

5.- ¿Cada cuánto recibe capacitaciones?

Siempre ☐
Casi siempre ☐
A veces ☐
Nunca ☐

6.- ¿Le gustaría recibir algún tipo de capacitación?

Sí ☐ No ☐

6.1 Si su respuesta es positiva ¿De qué tipo le gustaría la capacitación? (una sola respuesta)

Gestion administrativa ☐
Liderazgo ☐
Servicio técnico ☐
Nuevas tecnologías ☐
Atención al cliente ☐
Marketing ☐

7.- ¿Qué recomendaría usted para mejorar el desarrollo de las actividades laborales? (una sola respuesta)

Gestion administrativa ☐
Liderazgo ☐
Servicio técnico ☐
Nuevas tecnologías ☐
Atención al cliente ☐
Marketing ☐

Gracias por su gentil colaboración

ENTREVISTA

Nombre de la institución que trabaja _____

Nombre del entrevistado _____

Área en la que trabaja _____

Nivel de estudios _____

Fecha _____

1.- ¿Desde su punto de vista. ¿Cómo piensa usted que han sido aplicadas las estrategias gerenciales a las microempresas proveedoras del servicio de internet en la ciudad de Tulcán?

2.- ¿Piensa usted que ha existido un desperdicio de los recursos y personal no calificado para realizar las funciones dentro de las microempresas proveedoras del servicio de internet en la ciudad de Tulcán?

3.- Según su criterio. ¿Piensa usted que con la aplicación de un plan estratégico las microempresas proveedoras del servicio de internet se tendrá una mayor participación en el mercado en la ciudad de Tulcán?

4.- Según su criterio. ¿Cuál es la principal falencia de las proveedoras del servicio de internet y qué opinión tiene usted del posicionamiento de las mismas?

Firma

Estrategias gerenciales de las microempresas proveedoras del servicio de Internet, y su incidencia en la participación en el mercado de la ciudad de Tulcán

Verónica Irene Erazo Escobar
Escuela de Administración de Empresas y Marketing (EAEM)
Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC)
Nuevo Campus, Av. Universitaria y Antisana
Tulcán-Ecuador
veronica.erazo@upec.edu.ec

Resumen

El presente trabajo investigativo se propone a partir de la importancia de las TIC y un modelo de plan estratégico, para evaluar la participación de mercado en base a estrategias gerenciales, que se aplican en las microempresas proveedoras del servicio de internet en la ciudad de Tulcán, cuya aplicación se dirige específicamente a la microempresa TELENLACES S.A.

La investigación se realizó a partir del año 2013, tomando como población a Carchi Cable, Saitel y Telenlaces de la ciudad de Tulcán, obteniendo información verídica de las mismas, lo que permitió afianzar el estudio actual del mercado mediante la implementación de encuestas realizadas a la muestra específica, abarcando el análisis exhaustivo de las dos variables de estudio y sus factores determinantes, como consecuencia de este estudio, se conoció las falencias de las microempresas, especialmente de TELENLACES S.A. que es la microempresa a la que se dirige la propuesta y se mostró factible el planteamiento de estrategias diferenciadas para los clientes corporativos y residenciales, para así poder adecuar el plan, al logro de objetivos estratégicos planteados por la microempresa.

Así mismo se desarrolla el respectivo plan operativo y la evaluación financiera, que permitirá calcular la rentabilidad y viabilidad resultante de la implantación del plan estratégico en TELENLACES S.A. Contribuyendo de esta manera a lograr una mayor participación, competitividad y posicionamiento, en el mercado de la ciudad de Tulcán.

Palabras Claves: Participación de mercado, estrategias gerenciales, Tecnologías de información y comunicación, Internet, Microempresa, Servicio, ventaja competitiva, plan estratégico, plan operativo, evaluación financiera.

Abstract

This research work is proposed based on the importance of ICT and a model strategic plan to assess the market share based on management strategies that are applied in microenterprises providers' internet service in the city of Tulcan whose application is specifically targeted to microenterprise TELENLACES S.A.

The research was conducted from the year 2013, on the population Carchi Cable, Saitel and Telenlaces of Tulcan city, obtaining accurate information on them, allowing the current study

strengthen the market by implementing surveys to specific sample, comprising the comprehensive analysis of the two study variables and their determinants, including achievement of this study, the shortcomings of microenterprises, especially TELENLACES S.A met that is small business to which the proposal addresses and approach different strategies for corporate and residential customers, in order to adapt the plan to the achievement of strategic objectives for microenterprise showed feasible.

Likewise, the respective operating plan and financial assessment, which will calculate the resulting profitability and feasibility of implementing the strategic plan is developed TELENLACES S.A. Thus contributing to greater participation, competitiveness and positioning in the market town of Tulcan.

Keywords: Market share, management strategies, information and communication technologies, Internet, microenterprise, Service, competitive advantage, strategic plan, operating plan, financial evaluation.

1. Introducción

A lo largo de la historia la evolución tecnológica se ha intensificado, por tal razón se han desarrollado varias investigaciones relacionadas entorno a esta temática. Aguilera y Reascos (2009), aplicado al sector empresarial de la ciudad de Cali – Colombia. Espinosa y Fierro (2010), quienes plantean que la principal finalidad es contribuir a dar solución de los problemas que tienen los sectores económicos y sociales del país. Hidalgo, Proaño y Sandoval (2011), se ha obtenido como conclusión que las TICS pueden ayudar en facilitar los procesos de innovación por parte de las PYMES. Ecuador es uno de los países que dentro de su constitución expedida en el año 2008 expresa que; el Estado fomentará la ciencia y la tecnología. Utilización de las TIC, según Carnoy y Gonzales (2010), en la organización empresarial, organización laboral, la mejor formación, en la aplicación de recursos empresariales y demás.

Jiménez (2011), la manufactura de productos informáticos y de comunicaciones, servicios de telecomunicaciones y servicios de actividades informáticas, es la razón de acceder a herramientas eficaces como el internet. El uso de internet en el mundo, éxito-exportador (2012), muestra los usuarios por regiones, el continente asiático, europeo y américa del norte cuentan con el 44.8%, 21.5% y 12.0% respectivamente, dejando atrás a américa del sur. A demás a nivel país, según el INEC (2012), el rendimiento en Ecuador es lento y aún está por debajo de sus similares de Colombia y Perú. SUPERTEL (2013), en el Carchi permite evidenciar que es una de las provincias más deficientes el uso de internet, para lo cual se necesita potencializar estratégicamente a las proveedoras como base para generar mejores resultados en accesibilidad y minimizar el impacto competitivo.

La forma más efectiva de ampliar la participación de mercados sin duda es acudir a la gerencia estratégica, que como lo menciona Fred (2008), “La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos” (p. 5). Dentro de lo que son las microempresas legalmente constituidas y acorde a las características mismas de estas, según la Cámara de Comercio (2012), encontramos a Saitel, Carchi Cable y Telenlaces, en la ciudad de Tulcán, a quienes se enfoca esfuerzos de ampliación de mercado y posicionamiento en base a estrategias gerenciales de forma independiente a su clasificación que según Thompson, Strickland y Gamble (2008) son, estrategias

corporativas, competitivas genéricas y alternativas, aplicables con la finalidad de conseguir superar la competencia mediante el establecimiento de una ventaja competitiva cuyas características según Thompson. et al. (2008) son, difícil de igualar, única, posible de mantener, netamente superior a la competencia y aplicable a varias situaciones.

Para la implementación de las estrategias es indispensable acudir a un plan estratégico en el que se pueda evidenciar el proceso válido que permita comparar el hoy con el mañana que queremos conseguir con su elaboración y puesta en marcha. Como primer paso en todo plan encontramos la planeación que como afirma Chiavenato (2011) “La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar estrategias” (p. 25).

El esquema de la propuesta como lo afirma Sainz de Vicuña (2012), Dentro de la etapa 1 encontramos el análisis de la situación, en el que se desarrolla un análisis externo, detallando factores económicos, tecnológicos, políticos, legales y sociales, un análisis del sector en el que intervienen las 5 fuerzas de Porter. La segunda etapa es el diagnóstico de la situación interna en el que intervienen el análisis FODA y matriz de posición competitiva, la tercera etapa consta del establecimiento del sistema de objetivos corporativos: misión, visión, valores, objetivos estratégicos, la cuarta etapa la constituye la implementación de estrategias en todas sus dimensiones y la quinta etapa constituye, las decisiones operativas.

2. Materiales y métodos

La presente investigación es de carácter cualitativo y cuantitativo, ya que se utiliza los dos modelos investigativos, la primera se utiliza en la determinación de variables planteadas como objeto de investigación, y la segunda se utiliza para demostrar numéricamente la evaluación de resultados, esta intrínseca relación permitirá afianzar el alcance de objetivos del proyecto, mediante la recolección de material teórico, evaluación de hipótesis, expectativas del mercado y demás características, relacionadas y validadas mediante evaluaciones de carácter numérico, rentabilidad y viabilidad del mismo.

Dentro de los tipos de investigación se ha utilizado cuatro; la prospectiva, que analiza sistemáticamente la relación de una variable dependiente con otra independiente, por lo que se hace indispensable su uso al determinar la importancia de generar estrategias gerenciales para conseguir posicionamiento y mayor participación de mercado en la ciudad de Tulcán.

La bibliográfica, se la utiliza en la sustentación legal, filosófica, y teórica, obteniendo información de toda clase de documentos. De campo, la utilizamos en la obtención de datos dentro de la ciudad de Tulcán, esta nos permitirá evaluar y visualizar resultados de primera mano. La explicativa, se aplicará dentro de todo el proceso de investigación y en todos los capítulos, ya que permite evaluar la problemática, causas y efectos, para posteriormente generar estrategias encaminadas al mejoramiento.

El método utilizado es el hipotético deductivo, al establecer la hipótesis de que en la ciudad de Tulcán no existe una buena gestión estratégica por parte de las microempresas proveedoras del servicio de internet, para obtener mayor participación de mercado. Se utilizó la encuesta, como

instrumento de recolección de datos, la misma que se aplicó a todos los gerentes de las microempresas, a todos los empleados y a cierta parte de clientes.

Para delimitar las encuestas para los clientes se tomó como población el número total de clientes de las microempresas que es de 1326, para posteriormente aplicar el cálculo de la muestra con un 95% de desviación estándar y un error muestral del 5%, dando un total de 298 encuestas aplicables a los clientes. En conclusión se genera un censo de 3 encuestas a gerentes, 15 a empleados, y 298 a clientes resultando un valor total de 316 encuestas.

Tabla 1.1 Representatividad de la muestra mediante modelo de estratificación

Microempresa	%	Cantidad	Según		Según	
			Tipo de		Tipo de	
	Cientes	Cientes	Clientes en %		Clientes en %	
			Residenciales	Corporativos	Residenciales	Corporativos
CCTV	48%	143	98%	2%	140	3
Saitel	26.4%	79	72%	28%	57	22
Telenlaces	25.6%	76	93%	7%	71	5
TOTALES	100%	298	100%	100%	268	30

Fuente: CCTV, Saitel, Telenlaces (2013)

Elaborado por: Erazo, V.

La tabulación de las respectivas encuestas se realizó mediante el programa SPSS versión 20, mismo que permite una mejor evaluación y visualización de los resultados obtenidos, a fin de generar las respectivas conclusiones y recomendaciones.

3. Resultados y la discusión

En el gráfico 1.1 se muestran los datos más relevantes, priorizando los resultados obtenidos dentro de la investigación de campo y de las encuestas realizadas tanto a gerentes, clientes y empleados de las microempresas; Saitel, Carchi Cable TV y Telenlaces, cuyos resultados se analizaron minuciosamente para dar seguimiento y fundamentar el presente trabajo de grado, a fin contribuir en cierta manera al beneficio de las partes interesadas. Donde como principal resultado se dio respuesta a la siguiente pregunta ¿La microempresa cuenta con un plan estratégico?, cuyos resultados se visualizan en el siguiente gráfico:

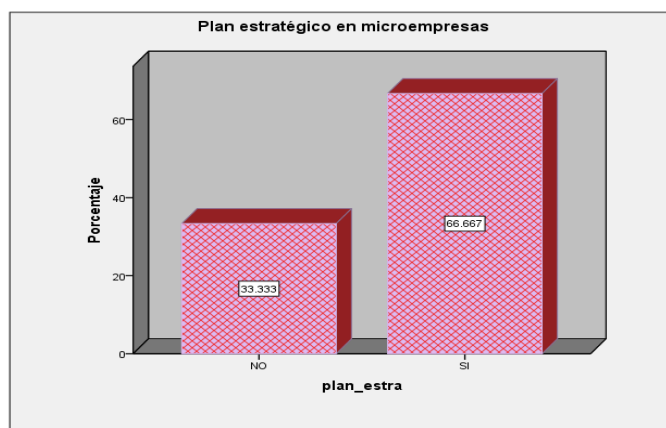


Gráfico 1.1 Plan Estratégico

Fuente: Encuesta realizada a gerentes de las microempresas

Elaborado por: Verónica Erazo

Dos de las tres microempresas cuentan con un plan estratégico CCTV y Saitel, mientras que Telenlaces no. Razón por la cual puede volverse más vulnerable ante la competencia por el hecho de no tener una guía o base en el desarrollo de sus actividades, su participación de mercado, al igual que la participación de clientes se vería afectada.

La innovación tecnológica en estas microempresas es esencial, y dando respuesta a la pregunta ¿Se incurre en costos para innovaciones tecnológicas? El resultado fue el siguiente:

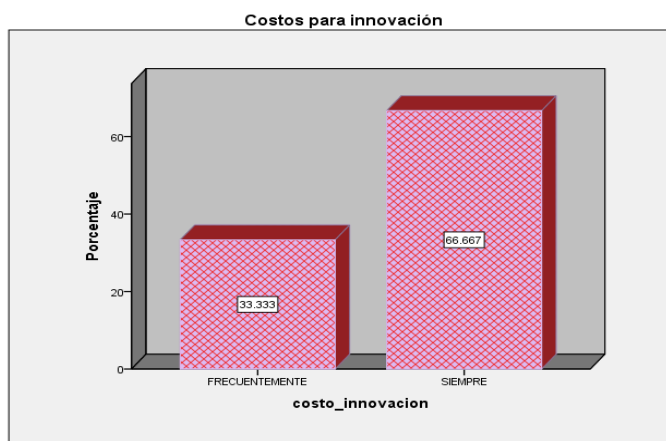


Gráfico 1.2 Costo para innovación

Fuente: Encuesta realizada a gerentes de las microempresas

Elaborado por: Verónica Erazo

Demostrando que aún no existe la innovación necesaria y muchas veces la inversión en equipos es limitada, por ende existen algunos parámetros de mejora en inversión de innovación tecnológica.

Otra característica importante de la investigación responde a la pregunta: ¿Tiene definido es segmento de mercado a quien Ud. se dirige?:

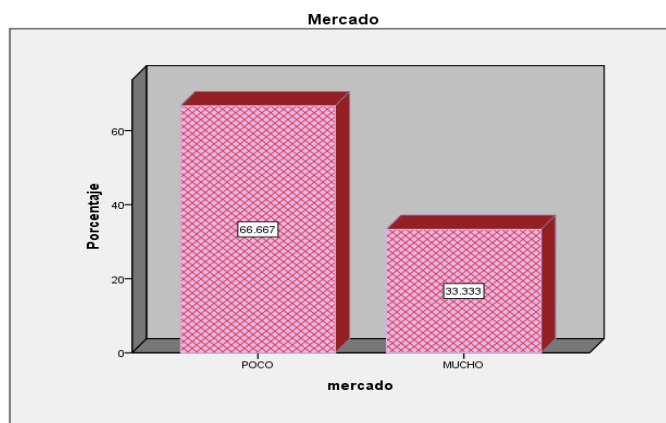


Gráfico 1.3 Mercado

Fuente: Encuesta realizada a gerentes de las microempresas

Elaborado por: Verónica Erazo

Como se observa en el grafico dos de las microempresas no definen bien su mercado, por tal razón se debe hacer énfasis en establecer un mercado exacto a quien dirigir los esfuerzos empresariales.

Para definir la aceptabilidad de los clientes se formuló la pregunta ¿De cuál de las siguientes microempresas usted utiliza el servicio de internet?, cuyos resultados se visualizan en el siguiente gráfico.

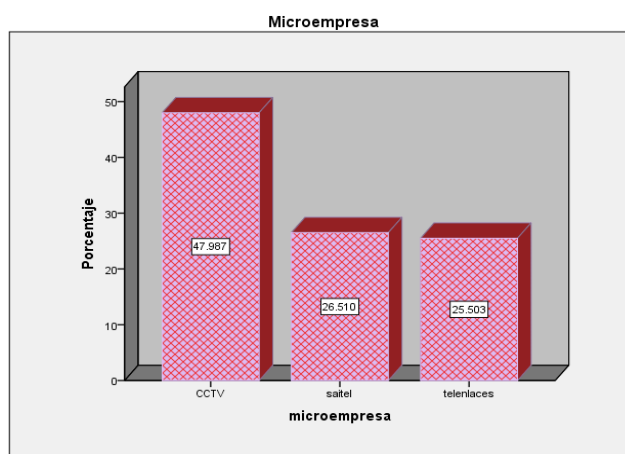


Gráfico 1.4 Microempresa de preferencia

Fuente: Encuesta realizada a clientes de las microempresas

Elaborado por: Verónica Erazo

TELENLACES S.A logra una mínima aceptación por ende menor participación de mercado.

Para extender la investigación se planteó la siguiente pregunta a los empleados, ¿Le gustaría recibir algún tipo de capacitación?

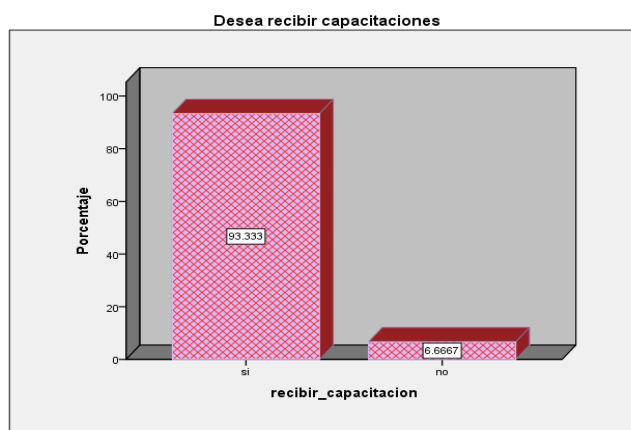


Gráfico 1.5 Desea recibir capacitación

Fuente: Encuesta realizada a empleados de las microempresas
Elaborado por: Verónica Erazo

Como podemos observar casi todos los empleados desean capacitarse, por ende las microempresas deben invertir en capacitaciones esto les permitirá mejorar su actividad económica y generar sinergia de trabajo.

Tabla 1.2 Competidores, características del servicio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Poco	3	100,0	100,0

Fuente: Encuesta realizada a gerentes de las microempresas
Elaborado por: Verónica Erazo

Como podemos observar en la tabla 1.2, dando respuesta a la pregunta ¿está de acuerdo con la cobertura en cuanto al ancho de banda en el servicio de internet que actualmente Ud. Ofrece.

No se realiza un análisis competitivo adecuado, por lo cual las microempresas no conocen mucho de las demás microempresas, este puede ser un factor decisivo por el cual se estancan en ofrecer su servicio sin valor agregado que minimice la competencia de las demás.

Tabla 1.3 Calidad del servicio en precio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Muy satisfactorio	28	9,4	9,4
Satisfactorio	99	33,2	33,2
Medianamente satisfactorio	141	47,3	47,3
Poco satisfactorio	27	9,1	9,1
Nada satisfactorio	3	1,0	1,0
Total	298	100,0	100,0

Fuente: Encuesta realizada a clientes de las microempresas
Elaborado por: Verónica Erazo

Uno de los parámetros de medir la calidad, es el precio, para lo cual se implementó la pregunta: ¿Considera que el precio del servicio de internet que usted oferta es adecuado con la calidad del servicio? Y como observamos en la tabla 1.3 referente al servicio que los usuarios reciben, desde este punto de vista los usuarios no se encuentran satisfechos, el precio es uno de los factores preponderantes que inciden a la acción de adquisición del servicio o no.

Tabla 1.4 Servicio post-venta en instalación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Muy satisfactorio	45	15,1	15,1
Satisfactorio	112	37,6	37,6
Medianamente satisfactorio	126	42,3	42,3
Poco satisfactorio	13	4,4	4,4
Nada satisfactorio	2	,7	,7
Total	298	100,0	100,0

Fuente: Encuesta realizada a clientes de las microempresas
Elaborado por: Verónica Erazo

En la tabla 1.4 observamos que el servicio post – venta en instalación es considerado medianamente satisfactorio, al considerar la importancia de la solución inmediata de problemas es un factor decisivo que puede marcar el éxito o fracaso del servicio frente a la competencia.

Tabla 1.5 Aspecto importante a mejorar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Beneficios adicionales	27	9,1	9,1
Prontas soluciones	76	25,5	25,5
Conexión internet	106	35,6	35,6
Atención	31	10,4	10,4
Presentación personal	8	2,7	2,7
Precio	50	16,8	16,8
Total	298	100,0	100,0

Fuente: Encuesta realizada a clientes de las microempresas

Elaborado por: Verónica Erazo

A pesar de que, las microempresas se esfuerzan por ampliar el ancho de banda y brindar una mejor conexión, en la tabla 1.5 observamos que los usuarios no están satisfechos, por lo que este es el factor primordial que las microempresas deberían mejorar adicionalmente a las prontas soluciones y al precio, que como ya lo hemos analizado todo se basa en función de mejoras intrínsecas de la calidad del servicio, y del valor que le da el usuario, pasando por un análisis exhaustivo para planear las estrategias de mejoras en función de la capacidad de las microempresas y las necesidades del mercado de la ciudad de Tulcán.

4. Conclusiones

Después de haber realizado la investigación de las microempresas proveedoras del servicio de internet en el mercado de la ciudad de Tulcán, investigar a sus clientes y empleados se ha llegado a las siguientes conclusiones que validan la idea a defender:

- Dentro del mercado de las empresas proveedoras del servicio de internet de la ciudad de Tulcán, se encuentra una sola microempresa que no cuenta con un plan estratégico; TELENLACES S.A, por ende la competencia gana más mercado mediante la aplicabilidad de estrategias, por ende la propuesta planteada contribuiría a mejorar el servicio de internet, la satisfacción de clientes y la rentabilidad de la microempresa.
- Las actividades administrativas y de operación en el proceso de ofrecer el servicio de internet se realiza de forma normal sin aplicar tiempos, ni en base a la satisfacción del cliente como prioridad dentro del mercado competitivo.
- El valor de analizar la competencia es muy bajo, mostrando vulnerabilidad dentro del mercado de la ciudad de Tulcán, y permitiendo que la competencia acupe la mayoría del mercado.
- La percepción de valor por parte de los clientes no es satisfactoria, debido a que el servicio que reciben los clientes no está acorde al precio que ellos pagan por dicho servicio de internet.
- Dentro de las promociones y la pronta atención existe descontento, ya que si tomamos referencia a promociones que se ofertan en otras ciudades dentro del mercado de la ciudad de Tulcán no se da promociones por el uso del servicio de internet, además el servicio y la atención de calidad y calidez es deficiente.
- El servicio post- venta en cuanto al mantenimiento del servicio no satisface a los clientes, la calidad y eficiencia es deficiente, esto afecta a la imagen que proyecta la microempresa.
- Dentro del talento humano no todo el personal está calificado y esto afecta en gran proporción a las microempresas, debido a que ofertan servicio de internet y estar directamente relacionados con equipos y herramientas tecnológicas. Existe gran predisposición por parte de los empleados de mejorar, pero no siempre se capacita.

5. Recomendaciones

Luego de analizar los resultados de la investigación, es importante discutir cómo se puede enfrentar los factores que hacen deficiente a la microempresa, para ello es importante detallar algunas recomendaciones dentro de la temática de estudio:

Desarrollar e implementar el plan estratégico propuesto que le permita a la microempresa TELENLACES S.A desarrollar actividades estratégicas, para conseguir mayor participación de mercado frente a la competencia

- Realizar un análisis exhaustivo y permanente de la competencia, para poder tomar decisiones competitivas en base a dicho análisis, y poder conseguir mayor grado de competitividad y participación en el mercado de la ciudad de Tulcán.
- Dentro de las estrategias debe prestarse mayor atención en ofrecer ofertas y promociones que permita atraer a clientes y mantener relaciones a largo plazo.
- Mejorar la calidad del servicio en todos los ámbitos requeridos de acuerdo a la investigación, para equiparar el precio que se cobra y la percepción favorable de los clientes, generando una mejor imagen para el mercado de la ciudad.
- Mejorará el servicio post – venta, mejorando también la calidad del talento humano, mediante la capacitación permanente en las diferentes áreas en que permiten evaluar el servicio de forma externa por parte de los clientes y de forma interna en las relaciones laborales.

6. Bibliografía y linkografía

Aguilera y Reascos (2009). Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC [en línea]. Trabajo de grado, Ingeniería Informática, Universidad del Valle, Cali, Bogotá. Recuperado el 8 de noviembre de 2013, de http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/2090/1/

Cámara de comercio (2013). Tulcán, Ecuador.

Carnoy, M. (2005). *Las TIC en la enseñanza: posibilidades y retos*, [en línea]. Recuperado el 25 de marzo de 2013, en <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc049.htm>.

Constitución de la república del ecuador (2008). Montecristi.

- Chiavenato, Idalberto. (2011). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. México: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Espinoza y Fierro, (2010). *El impacto de las tics en el desempeño de las PYMES en la Maná, Provincia De Cotopaxi, Ecuador Año 2010*[en línea]. Trabajo de grado, Ingeniería en Administración de Empresas, Universidad Técnica Particular de Loja, Loja, Ecuador. Recuperado el 20 de noviembre de 2013, en <http://bibliotecasdelecuador.com>
- Éxitoexportador. (2012). *Estadísticas del internet en América*, [en línea]. Recuperado el 22 de abril de 2013, en <http://www.exitoexportador.com>
- Fred R, D. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson educación.
- Gonzales, R. (2010). *Las TIC's en la gestión de recursos humanos*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Hidalgo, Proaño y Sandoval, (2011). *Evaluación del uso de las tics en el desempeño de las pymes ubicadas en la zona urbana de la ciudad de Latacunga* [en línea]. Trabajo grado. Maestría en Gestión de Empresas, Latacunga, Ecuador. Recuperado el 24 de noviembre de 2013, en <http://bibliotecasdelecuador.com>
- INEC. (2012). *Datos estadísticos de las Tic's*, [en línea]. Recuperado el 04 de abril de 2013, en <http://www.inec.gob.ec>
- Jiménez, M. (2011). *La gestión informática de la empresa: Nuevos modelos de negocio*. Madrid, España: Edición Ra – Ma
- Sainz de Vicuña, José María. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. México: Alfaomega grupo editorial, S.A.
- SUPERTEL. (2013). *Estadísticas del sector: Datos y cuentas de usuarios de Internet por provincia*, [en línea]. Recuperado el 14 de mayo de 2013, en http://www.supertel.gob.ec/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=312.
- Thompson, Arthur, Strickland III, A.J y Gamble, John, (2008). *Administración Estratégica: Teoría y casos*. México: McGraw-Hill Interamericana.

