

ESCUELA DE POSTGRADO NEUMANN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



“Formulación de un plan estratégico para la empresa Megacom S.A. de la ciudad de Naranjito Ecuador, 2020”

**Trabajo de investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autores:

Ing. Cáceres Pérez, Jorge Patricio
Ing. García Cervantes, Patricia Lisset

Docente Guía:

Mg. Leo Rossi, Ernesto Alessandro

**TACNA – PERÚ
2020**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

Índice General

Resumen	viii
Abstract	ix
Introducción	1
CAPÍTULO I.....	3
1.1. Título del tema.....	3
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.3. Objetivos	4
1.3.1. Objetivo general	4
1.3.2. Objetivos específicos	4
1.4. Justificación.....	5
1.4.1. Justificación teórica.....	5
1.4.2. Justificación metodológica	5
1.4.3. Justificación práctica	6
1.5. Metodología	6
1.5.1. Tipo de investigación	6
1.5.2. Diseño de Investigación	7
1.6. Métodos de investigación.....	8
1.6.1. Método analítico-sintético:	8
1.7. Población	8
1.8. Muestra	8
1.9. Técnicas.....	9
1.9.1. Instrumentos	9
1.10. Alcances y limitaciones:	9
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	11
2.1. Conceptualización De Los Tópicos Claves	11
2.1.1. Planificación	11
2.1.2. Estrategia.....	11
2.1.3. Plan Estratégico	11
2.1.4. Planificación Estratégica	13
2.1.5. Diagnóstico Interno Y Externo.....	13
2.1.6. Diseño De La Filosofía Organizacional	20
2.1.7. Formulación de las estrategias	22

2.1.8.	Plan De Acción.....	27
2.2.	Análisis comparativo	30
2.2.1.	Modelo de Kaplan y Norton.....	30
2.2.2.	<i>Modelo De Hoshin Kanri</i>	34
2.2.3.	Modelo 7s de Mckinsey.....	37
2.2.4.	Matriz Comparativa	41
2.3.	Análisis Critico.....	43
CAPÍTULO III MARCO REFERENCIAL		45
3.1.	Reseña histórica.....	45
3.2.	Filosofía organizacional.....	46
3.2.1.	Misión.....	47
3.2.2.	Visión	47
3.2.3.	Valores	48
3.3.	Diseño organizacional	48
3.4.	Servicio ofertado	52
3.5.	Diagnostico organizacional	53
3.5.1.	Presentación de resultados.....	54
CAPÍTULO IV PROPUESTA		64
4.1.	Descripción de la propuesta.....	64
4.2.	Propósito de la empresa	64
4.2.1.	Misión.....	64
4.2.2.	Visión	65
4.3.	Análisis externo.....	66
4.3.1.	Análisis Pest.....	66
4.3.2.	Análisis Porter	70
4.4.	Análisis interno.....	74
4.4.1.	Análisis interno de la MEGACOM S.A. según las 7'S	74
4.5.	Desarrollo de la propuesta	100
4.5.1.	Aplicación del modelo de las 7'S de Mckinsey.....	100
CAPÍTULO V SUGERENCIAS		129
Conclusiones.....		135
Bibliografía.....		138

Índices de tablas

Tabla 1 Métricas genéricas.....	33
Tabla 2 Comparativa de modelos.....	41
Tabla 3 Gerente general.....	49
Tabla 4 Asistencia de gerencia.....	50
Tabla 5 Jefe de ventas	50
Tabla 6 Asistentes de ventas.....	51
Tabla 7 Jefe de operación	51
Tabla 8 Operador	52
Tabla 9 Antigüedad	54
Tabla 10 Estructura organizativa	55
Tabla 11 Estructura organizativa	56
Tabla 12 Funciones y responsabilidades	57
Tabla 13 Filosofía organizacional	58
Tabla 14 Falta de estructura.....	59
Tabla 15 Metas claras	60
Tabla 16 Enfoque orientado a metas.....	61
Tabla 17 Reestructuración inmediata	62
Tabla 18 Colaboración	63
Tabla 19. Pregunta 1 de la encuesta (Estratégica).....	75
Tabla 20. Pregunta 2 de la encuesta (Estratégica).....	75
Tabla 21. Pregunta 3 de la encuesta (Estratégica).....	76
Tabla 22. Pregunta 4 de la encuesta (Estratégica).....	77
Tabla 23. Pregunta 5 de la encuesta (Estratégica).....	78
Tabla 24. Pregunta 6 de la encuesta (Estratégica).....	78
Tabla 25. Pregunta 7 de la encuesta (Estructura)	80
Tabla 26. Pregunta 8 de la encuesta (Estructura)	80
Tabla 27. Pregunta 9 de la encuesta (Estructura)	81
Tabla 28. Pregunta 10 de la encuesta (Estructura)	82
Tabla 29. Pregunta 11 de la encuesta (Estructura)	83
Tabla 30. Pregunta 12 de la encuesta (Estructura)	83
Tabla 31. Pregunta 13 de la encuesta (Sistemas y procesos de la empresa)	85
Tabla 32. Pregunta 14 de la encuesta (Sistemas y procesos de la empresa)	86
Tabla 33. Pregunta 15 de la encuesta (Sistemas y procesos de la empresa)	86
Tabla 34. Pregunta 16 de la encuesta (personal).....	88
Tabla 35. Pregunta 17 de la encuesta (personal).....	89
Tabla 36. Pregunta 18 de la encuesta (personal).....	90
Tabla 37. Pregunta 19 de la encuesta (personal).....	90
Tabla 38. Pregunta 20 de la encuesta (Habilidades).....	91
Tabla 39. Pregunta 22 de la encuesta (Habilidades).....	92

Tabla 40. Pregunta 22 de la encuesta (Habilidades).....	93
Tabla 41. Pregunta 23 de la encuesta (Estilo de gestión y liderazgo)	94
Tabla 42. Pregunta 24 de la encuesta (Estilo de gestión y liderazgo)	95
Tabla 43. Pregunta 25 de la encuesta (Estilo de gestión y liderazgo)	96
Tabla 44. Pregunta 26 de la encuesta (Valores compartidos).....	97
Tabla 45. Pregunta 27 de la encuesta (Valores compartidos).....	98
Tabla 46. Pregunta 28 de la encuesta (Valores compartidos).....	98
Tabla 47 Gerente general.....	105
Tabla 48 Contador.....	106
Tabla 49 Secretaria General.....	107
Tabla 50 Asesor de publicidad	108
Tabla 51 Vendedor.....	109
Tabla 52 Técnico de operaciones.....	109
Tabla 53 Instalador.....	110
Tabla 54 Determinación de factores externos	112
Tabla 55 Matriz EFE	112
Tabla 56 Determinación de factores internos	113
Tabla 57 Matriz EFI	114
Tabla 58 Matriz FODA.....	116
Tabla 59 Objetivos estratégicos	117
Tabla 60 Plan de acción	119
Tabla 61. Capacitaciones del sistema SAP	126
Tabla 62. Pregunta 31 de la encuesta (estilos de liderazgo).....	127
Tabla 63. Pregunta 32 de la encuesta (estilos de liderazgo).....	127
Tabla 64. Pregunta 32 de la encuesta (estilos de liderazgo).....	128
Tabla 65. Pregunta 33 de la encuesta (estilos de liderazgo).....	128

Índice de figuras

Figura 1 Ubicación de la empresa. Obtenido de Google Maps	46
Figura 2 Organigrama de empresa. Adaptado de Megacom.....	49
Figura 3 Servicio ofertado. Adaptado de Megacom.....	53
Figura 4 Antigüedad. Recolectado en encuestas	54
Figura 5 Estructura organizativa. Obtenido de las encuestas	55
Figura 6 Estructura organizativa. Obtenido de las encuestas.....	56
Figura 7 Funciones y responsabilidades. Obtenido de las encuestas	57
Figura 8 Filosofía organizacional. Obtenido de las encuestas	58
Figura 9 Falta de estructura. Obtenido de las encuestas	59
Figura 10 Metas claras. Obtenido en las encuestas.....	60
Figura 11 Enfoque orientado a metas. Obtenido en las encuestas	61
Figura 12 Reestructuración inmediata. Obtenido en las encuestas.....	62
Figura 13 Colaboración. Obtenido en las encuestas	63
Figura 14 PIB de Ecuador. Obtenido de BCE (2020)	68
Figura 15 Evolución de hogares con acceso a internet. Obtenido de INEC (2020).....	69
Figura 16. Mapa de procesos MEGACOM S.A. Elaborado por autor.....	103
Figura 17. Organigrama – propuesta. Elaborado por autor	104

Resumen

El presente trabajo investigativo presenta como objetivo el diseño de un plan estratégico que permita mejorar la empresa de telecomunicaciones Megacom S.A, de forma que pueda mejorar su operatividad y logre consolidarse como un referente como empresa de telecomunicaciones en la ciudad de naranjito, esto debido a que la empresa ha presentado una serie de problemas en su estructura organizativa y en el lineamiento estratégico. Por lo tanto, bajo el contexto de la problemática abarcada, se han definido los objetivos que buscan abarcarse con el desarrollo de la investigación, estipulando así mismo la metodología investigativa a emplearse, planteando el tipo de investigación, las técnicas e instrumentos y la población evaluada, donde se identificó como resultados principales que no se han evidenciado cambios organizacionales durante un largo tiempo, donde se evidencio que no cuenta con una buena estructura organizativa con la existencia de carencias en la definición estrategias a seguir. Por otro lado, en relación al contexto que se abarca en los referentes teórico, se determina la revisión de diversos modelos, con el fin de identificar el que mejor le da cobertura a la problemática, posteriormente se estipula el marco referencial donde se crea un contexto del objeto de estudio analizado, para finalmente desarrollar la respectiva propuesta que buscara dar solución al problema planteado en la presente investigación. Entre los principales resultados se destaca que, la misión, visión valores y objetivos de la empresa fueron reestructurados en función de los valores corporativos, para lo cual se implementó el modelo de las 7's de Mckinsey enfocado a la satisfacción de los clientes y la optimización de los procesos internos con el propósito de mejorar la situación de la empresa.

Palabra clave: Plan estratégico, estructura organizacional, modelo

Abstract

The present investigative work presents as an objective the design of a strategic plan that allows to improve the telecommunications company Megacom S.A., so that it can improve its operation and consolidate itself as a benchmark as a telecommunications company in the city of Naranjito, this because The company has presented a series of problems in its organizational structure and in its strategic guidelines. Therefore, under the context of the problem covered, the objectives that seek to be covered with the development of the research have been defined, also stipulating the research methodology to be used, proposing the type of research, the techniques and instruments and the population evaluated , where it was identified as main results that no organizational changes have been evidenced for a long time, where it was evidenced that it does not have a good organizational structure with the existence of deficiencies in the definition of strategies to follow. On the other hand, in relation to the context that is covered in the theoretical references, the review of various models is determined, in order to identify the one that best covers the problem, then the referential framework is stipulated where a context is created of the object of study analyzed, to finally develop the respective proposal that seeks to solve the problem raised in this research. Among the main results, it stands out that the mission, vision, values and objectives of the company were restructured according to corporate values, for which the Mckinsey 7's model was implemented focused on customer satisfaction and optimization of internal processes in order to improve the situation of the company.

Keyword: Strategic plan, organizational structure, model.

Introducción

El desarrollo de la presente investigación mantiene como objetividad principal la elaboración de un plan estratégico orientado a la empresa Megacom S.A., de manera que pueda consolidarse como un líder en el sector de las telecomunicaciones en la ciudad de Naranjito, debido a que, bajo el contexto empresarial, dicha organización ha presentado falencias el lineamiento estratégico, puesto que no presentaba objetivos claros para su cumplimiento, así mismo con la carencia de indicadores y metas a seguir. Por lo tanto, en base a dicha problemática la propuesta del presente proyecto enfoca el desarrollo de su propuesta netamente en la creación de un plan estratégico, con la utilización de una metodología que mejor se adapte a un cambio y rediseño holístico, de manera que se dé cobertura a diferentes perspectivas de la organización en cuestión.

Por esta razón, la ejecución y desarrollo del presente trabajo investigativo, ha abarcado el desarrollo de varios segmentos renombrados por capítulos, donde cada uno de ellos abarca una parte fundamental, como se muestra a continuación:

Capítulo 1.- En relación al primer capítulo abarcado en la presente investigación, se determina que este presenta la esquematización y posterior desglose de la problemática que se busca erradicar, presentando de forma segmentada el problema, para así diseñar los objetivos que se busca dar cumplimiento, a su vez también se realiza la presentación de la metodología a ser empleada durante su desarrollo, fijando de la misma manera el respectivo alcance y las limitaciones propia de la investigación.

Capítulo 2.- En cuanto al contenido que abarca esta sección, se determina que la misma se orienta al desarrollo del marco teórico, cuya composición desglosa la conceptualización de los tópicos claves para una mejor comprensión del tema abarcado. También realiza la recopilación de un análisis comparativo donde se presentan diferentes modelos a ser comparados para escoger el indicado para la propuesta.

Capítulo 3.- Por otro lado, esta sección abarca información referencial de la investigación, con la objetividad de crear un contexto sobre el objeto de estudio tratado, en este caso la empresa Megacom S.A., abarcando una reseña histórica de la empresa, la manera en que se encuentra estructurada su filosofía organizacional, el diseño organizacional los principales servicios que oferta y un breve diagnóstico.

Capítulo 4.- En relación a este segmento abarca el respectivo desarrollo de la propuesta, donde será aplicado el modelo previamente escogido, siendo efectuado un análisis para la determinación del análisis situacional, para posteriormente ser desarrollada la respectiva propuesta.

Capítulo 5.- Mientras que el segmento final del presente proyecto se enfoca en la determinación de sugerencias, que abarcan el contexto de desarrollo de la investigación, abarcando principalmente a posibles recomendaciones que se alienen con la propuesta de la investigación.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1. Título del tema

Formulación de un plan estratégico para la empresa Megacom S.A. de la ciudad de Naranjito Ecuador, “2020”

1.2. Planteamiento del problema

El problema de investigación está dirigido en definir las características del área de la empresa Megacom S.A. encargada de proveer el servicio de internet y televisión, saber cuáles son las capacidades a aprovechar y disponibilidades técnicas, tecnológicas y humanas que actualmente posee para otorgar un servicio de alta calidad a sus usuarios.

Megacom S.A. para atender mejor a un mercado altamente competitivo, tiene en cuenta que incorporar nuevas tecnologías de la comunicación e información con el fin de establecer un mejor contacto con el cliente sería una ventaja competitiva para permanecer en el mercado local y lograr los objetivos organizacionales.

En este contexto se considera como base de estudio del presente plan estratégico a la empresa Megacom S.A., que presenta la siguiente problemática:

- Falta de alineamiento estratégico con la visión y misión empresarial.
- Carencia de indicadores de gestión y desempeño dentro de la organización que no les permite tener un mejor control sobre sus actividades.
- Ausencia de objetivos estratégicos de la empresa Megacom S.A.
- Falta de identificación del personal operativo con la organización.

Es evidente que existen varias limitaciones que obstaculizan el desempeño eficiente de la empresa. Sin embargo, se pueden generar nuevas estrategias enfocadas en las verdaderas necesidades de los clientes; conscientes que el mundo es dinámico y cada vez las necesidades son distintas por lo que se deben buscar elementos que permitan conocer cada vez más el consumidor , por tal razón se hace importante realizar un diagnóstico de cómo se encuentra la empresa Megacom S.A. en cuanto a los servicios que están ofreciendo, fundamentado en éste posteriormente diseñar un plan estratégico alineado a la estrategia empresarial.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Elaborar un plan estratégico que permita a la empresa Megacom S.A., consolidarse como líder en el sector de telecomunicaciones en la ciudad de Naranjito-Ecuador, alineándose estratégicamente a su visión y misión empresarial.

1.3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa Megacom S.A., mediante el

análisis interno y externo.

- Rediseñar la misión, visión, valores y objetivos de la empresa Megacom S.A.
- Formular y seleccionar los objetivos estratégicos de la empresa Megacom S.A.
- Proponer los principales planes de acción para mejorar la situación de la empresa Megacom S.A.

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación teórica

El presente estudio permitirá conocer y comprender el entorno en el que se desenvuelve la organización y de esta manera contrarrestar todos aquellos factores negativos, así como sus fortalezas internas y oportunidades para desarrollar estrategias en los de la visión, misión y objetivos estratégicos; los cuales finalmente se ven reflejados en los resultados de un plan estratégico con un nivel adecuado de competitividad, promoviendo la Inversión para la innovación constante y desarrollo de habilidades, basados en las exigencias de una constante competencia y requerimientos de la demanda en el sector.

1.4.2. Justificación metodológica

Para la realización del proyecto se utilizarán estudios ya realizados mediante el uso de encuestas tabuladas por los organismos de control del país como son la Superintendencia de Telecomunicaciones, lo que servirá para tomar acción a nivel competitivo debido que fundamentará su plan estratégico en temas de primer nivel que le ayudaran a generar ventajas diferenciadoras y de tal manera poder competir a nivel

de la ciudad de Naranjito y alrededores, logrando satisfacer las necesidades y cumplir con las expectativas de los habituales y nuevos clientes.

Los beneficios del plan estratégico se verán reflejados en el incremento de las ventas y de las utilidades a futuro, la identificación de nuevas oportunidades de mercado, establecer ciertos parámetros antes de la toma de decisiones cuando se trata del ofrecimiento de sus servicios, en la minimización de riesgos y en el reconocimiento del nombre de la empresa, por la relación eficiente con los clientes y sobre todo la fidelización de los mismos.

1.4.3. Justificación práctica

Los resultados de la presente propuesta del plan estratégico permitirán a la empresa MEGACOM S.A. utilizar de manera objetiva la asignación eficiente de todos sus recursos, de manera que facilite de forma eficiente la gestión operativa, administrativa y posteriormente financiera, adaptando sus necesidades para una adecuada toma de decisiones.

1.5. Metodología

1.5.1. Tipo de investigación

En relación al nivel de profundidad del estudio, la presente investigación es de carácter descriptiva. La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento (Arias, 2017).

El tipo de investigación se utilizará para elaborar una propuesta de plan

estratégico, se realizará un estudio de diagnóstico actual interno y externo de la empresa con la finalidad de plantear estrategias, y dar solución de los problemas de la investigación.

1.5.2. Diseño de Investigación

- La investigación abarca un diseño de investigación documental y de campo.

1.5.2.1 Investigación documental

Es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas (Arias, 2017). La investigación documental se realizará a partir del análisis y consulta de documentos escritos libros (fuentes bibliográficas), tesis, trabajos de investigación, y páginas web, se aplicará para la elaboración del marco teórico y referencial y de esta forma se fundamentó la teoría, propuesta con el tema objeto de estudio.

1.5.2.2 Investigación de campo

Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental (Arias, 2017). La investigación de campo se obtuvo de la indagación y recolección de datos de la población investigada en este caso el personal de la empresa.

1.6. Métodos de Investigación

Los métodos de investigación que se aplicara a afecto de ejecución del plan estratégico están basados en:

1.6.1. Método analítico-sintético

Estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran esas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis). Método analítico se aplicará en dividir el problema en diversas partes o temas, los cuales se abordará en el marco teórico y diagnostico empresarial. El método sintético se aplicará en los resultados obtenidos y se llegará a construir las conclusiones y las directrices que guían el plan estratégico.

1.7. Población

Se define la población como un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio (Arias, 2017). La población tomada en el presente estudio son todos los empleados que prestan sus servicios en la empresa.

1.8. Muestra

Hurtado de Barrera (2016) expresa que no hace falta hacer un muestreo cuando la población es conocida y se puede identificar a cada uno de sus integrantes, cuando la población es integrada y además es accesible, es decir ubica a todos sus miembros

de modo que puede ser abarcada en el tiempo y con los recursos del investigador. En el presente estudio la población es igual al muestreo, ya que está comprendida por todos los empleados de la empresa, en esta ocasión no se aplicará la fórmula para determinar la muestra.

1.9. Técnicas

Según Hurtado (2017) la encuesta es una técnica donde “la información debe ser obtenida a través de preguntas a otras personas. La principal técnica que se utilizara en el presente estudio será la encuesta, que se aplicara a todos los empleados de la empresa, para determinar las expectativas referentes a la solución de los problemas.

1.9.1. Instrumentos

Hurtado (2017) sostiene que el cuestionario es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información. Para la presente investigación la encuesta se fundamenta en el cuestionario documento donde se elaborará preguntas cerradas.

1.10. Alcances y Limitaciones

El alcance del presente trabajo de investigación esta formulado para la empresa Megacom S.A. de la ciudad de Naranjito Ecuador, “2020”, se realiza tomando como referencia la información otorgada por la empresa para analizar su situación actual. Las limitaciones encontradas fueron las siguientes:

- El trabajo de investigación se limitará a la zona geográfica de Naranjito-Ecuador, debido a que no existe información histórica en el sector de empresas competidoras que brinden sus servicios como proveedores de internet.
- No existe información formal de la empresa como visión, misión, valores corporativos.
- La limitación de tiempo de los empleados a las que se dirigirá el cuestionario de encuesta que permitirá obtener información para las evaluaciones cuantitativas.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Conceptualización De Los Tópicos Claves

2.1.1. Planificación

La planificación es un proceso eminentemente intelectual, orientado a tomar decisiones, optando por las diversas posibilidades que presenta una situación, con una clara determinación de: ¿qué se debe hacer?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿para qué?, ¿cómo? y ¿con qué? Es el proceso que determina a donde ir y como establecer los requisitos necesarios para llegar a esos objetivos valederos, de la manera más eficiente y eficaz posible (Chiavenato, 2017).

2.1.2. Estrategia

Para la administración básicamente se entiende que estrategia es la adaptación de los recursos y habilidades de la organización el entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas (Quinn, 2018).

2.1.3. Plan Estratégico

Al hablar del plan estratégico de la organización, se hace referencia a un plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (stakeholders)

(Sainz, 2018).

La importancia fundamental radica en proporcionar un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y a una mayor sensibilidad de la organización. El plan se centra en un apoyo para que la empresa se desarrolle desde el lugar donde se encuentra hasta donde se quiere llegar, es decir, se está ahora y hacia dónde se quiere llegar.

Sin un plan las empresas no pueden realizar las actividades en forma eficiente y adecuada, puesto que no sabe lo que ha de hacerse, ni como llevarlo a cabo. En el plan estratégico los administradores adecuan los recursos de la empresa a sus oportunidades de mercado a largo plazo (Bárcena, 2018). Ayuda además a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y el riesgo de elegir entre ellas. Reduce al mínimo la posibilidad de errores ya que los objetivos, metas y estrategias son sometidos a un medio formal de estudio (Univo, 2015). De acuerdo con Univo (2015) determina dentro de los objetivos que busca el plan estratégico están:

- Mejorar la posición de la empresa en el Mercado.
- Búsqueda de mayor rentabilidad.
- Establecimiento de mayor imagen y prestigio.
- Mayor crecimiento en las diferentes áreas de la empresa.
- Responsabilidad social.
- Aumento en la participación en el mercado.

2.1.4. Planificación Estratégica

Planificación Estratégica se constituye en el proceso secuencial de estructuración, implementación y ejecución de estrategias, planes, iniciativas para alcanzar objetivos preestablecido. En el contexto de las empresas, organizaciones e instituciones se lo realiza para estructurar una dirección estratégica global que permita la consecución de grandes metas empresariales (Thompson & Strickland, 2017).

La Planificación Estratégica, es el escenario principal donde se elaboran Objetivos de largo plazo y la respectiva Estrategia para alcanzar dichos objetivos, para lo cual existen una serie de metodologías, la más frecuente en el medio es el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) (Prieto, 2018).

Permite a la empresa conocer la situación actual, a través de un análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Para adecuarse a los cambios y las demandas que exige el entorno, para así lograr una mayor eficiencia y calidad en los productos o servicios (Mendoza, 2014).

2.1.5. Diagnóstico Interno Y Externo

El diagnóstico empresarial hace referencia a aquellas actividades realizadas para conocer el estado actual de una empresa y los obstáculos que impiden obtener los resultados deseados como su crecimiento, supervivencia, desarrollo, entre otros. (Romagnoli, 2017).

2.1.5.1. Análisis macroentorno

El análisis PESTEC identifica los factores del entorno general que van a afectar a

las empresas. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el análisis DAFO. Los factores se clasifican en cuatro bloques:

Político - legal: Legislación antimonopolio, leyes de protección del medioambiente, políticas impositivas, regulación y normativas sobre educación, regulación sobre el empleo, promoción de la actividad empresarial, estabilidad gubernamental (Espinosa, 2017).

Económicos: Los factores económicos ejercen un impacto directo en el atractivo potencial de diversas estrategias; por ejemplo, cuando las tasas de interés aumentan, los fondos requeridos para la expansión de capital se vuelven más costosos o no están disponibles. Además, cuando las tasas de interés aumentan, el ingreso disponible disminuye y la demanda de productos que no son de primera necesidad se reduce. Cuando los precios de las acciones aumentan, se incrementa el deseo de adquirir acciones comunes como una fuente de capital para el desarrollo del mercado; además, cuando el mercado se expande, la riqueza de los consumidores y de las empresas crece el ciclo económico, evolución del PBI, evolución de la Inflación, tasa de desempleo, nivel de desarrollo.

Sociodemográfico: Estos son los factores que comprenden la evolución demográfica, cambios en el estilo de vida, nivel educativo, patrones culturales, evolución de la población, niveles de migración e inmigración, tasa de natalidad, ingreso per cápita, programas sociales.

Tecnológicos: Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios producen un fuerte impacto en las empresas. El Internet actúa como motor económico

nacional e incluso global que estimula la productividad, factor importante en la capacidad de un país para mejorar sus condiciones de vida. El Internet ahorra a las empresas miles de millones de dólares en costos de distribución y transacción desde las ventas directas hasta los sistemas de autoservicio (Espinosa, 2017).

Las fuerzas tecnológicas representan oportunidades y amenazas importantes que se deben tomar en cuenta al formular las estrategias. Los adelantos tecnológicos afectan en forma drástica los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de manufactura, prácticas de mercadotecnia y la posición competitiva de las empresas. Los adelantos tecnológicos crean nuevos mercados, dan como resultado la proliferación de productos nuevos y mejores, cambian las posiciones de los costos competitivos relativos en una industria y hacen que los productos y servicios existentes resulten obsoletos. Los cambios tecnológicos reducen o eliminan las barreras de costos entre las empresas, crean procesos de producción más cortos, producen escasez de habilidades técnicas y modifican los valores y las expectativas de los empleados, gerentes y clientes.

Desarrollo en las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), desarrollo de nuevos productos, gasto público en investigación, Índices de Investigación, preocupación gubernamental y de industria por la tecnología.

Ecológicos: El estudio ecológico con frecuencia se utiliza como primer paso en la investigación de diversos tipos de exposición y su relación con la incidencia, prevalencia, mortalidad o cualquier otro factor que puedan afectar la población. Este factor comprende detalles relacionados al impacto ambiental, fiscalizaciones

ambientales, consumo de energía, etc.

2.1.5.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter de la Harvard Business School, que considera que la rentabilidad del sector (medida por la tasa de rentabilidad del capital invertido respecto a su coste capital invertido respecto a su coste de capital) está determinada por cinco fuentes de presión competitiva. Estas cinco fuentes incluyen tres fuentes de competencia horizontal – la procedente de los suministradores de productos sustitutos, la amenaza de nuevas empresas entrantes y las empresas establecidas- y dos fuentes de competencia vertical- el poder de negociación de proveedores y de compradores (Espinosa, 2017). Para Porter, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa.

2.1.5.2.1. La rivalidad entre competidores.

En la mayoría de los sectores, el principal determinante de la situación general de competencia y de nivel de beneficio es la competencia de las empresas del mismo sector. En algunos sectores, las empresas compiten agresivamente - a veces hasta el extremo de hacer descender los precios por debajo de los costes conduciendo al sector a pérdidas generalizadas. Entre los factores más destacados que determinan a naturaleza e intensidad de la competencia entre las empresas de un sector se encuentran:

- La concentración.

- La diversidad de competidores.
- La diferenciación de producto.

2.1.5.2.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

En muchos sectores los nuevos competidores no pueden entrar en iguales condiciones que las empresas ya establecidas. La dimensión de la ventaja de las empresas ya establecidas sobre las entrantes (en términos de costes unitarios) mide la importancia de las barreras de entrada, que determinan hasta qué punto el sector puede, a largo plazo, obtener beneficios del nivel competitivo. Las principales fuentes de las barreras de entrada son:

- Inversión necesaria.
- Ventajas absolutas en costes.
- Diferenciación del producto.
- Acceso a canales de distribución.
- Barreras legales y administrativas.
- Represalias.

2.1.5.2.3. Poder de negociación de los proveedores.

Un segmento del mercado no es atractivo cuando los proveedores están organizados y pueden imponer condiciones de precio y tamaño del pedido. Es complicado si los insumos requeridos son claves para la organización, no tienen sustitutos o son pocos y tienen un alto costo.

2.1.5.2.4. Poder de negociación de los compradores.

Un segmento de mercado no es atractivo cuando los compradores están organizados. Mayor es la exigencia en materia de reducción de precios, calidad y servicios, por lo que se deberán reducir márgenes de utilidad. Hay dos clases de factores que fortalecen el poder de los compradores:

- La sensibilidad de los compradores al precio.
- El poder relativo de negociación.

2.1.5.2.5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Los productos sustitutos son bienes o servicios diferentes que cumplen las mismas funciones, o similares. La intensidad de la amenaza de productos sustitutos para limitar la política de precios del sector depende de dos factores:

- La propensión de los compradores hacia los productos sustitutos.
- Las características de la relación precio-prestaciones de los productos sustitutos.

2.1.5.3. Análisis interno

2.1.5.3.1. Cadena de valor

Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización. Según Fred, (2018) afirma que, de acuerdo con Porter, el negocio de una empresa se describe mejor como una cadena de valor, en el cual los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades emprendidas para

comercializar y desarrollar un producto o servicio producen valor. Las empresas deben esforzarse no sólo por comprender las operaciones de la cadena de valor de sus empresas sino también la cadena de valor de sus competidores, proveedores y distribuidores. La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares (Evoli, 2017).

2.1.5.3.2. *Actividades primarias*

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en subactividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- Logística interna: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- Servicio: de postventa o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener y realzar el valor del producto mediante la aplicación de

garantías.

2.1.5.3.3. Actividades de apoyo

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades secundarias:

- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: obtención, mejora y gestión de la tecnología.
- Abastecimiento (compras): proceso de compra de los materiales.

2.1.6. Diseño de la filosofía organizacional

2.1.6.1. Misión

Definición integral y permanente del área de actividad de la empresa o corporación. La misión de la empresa es la razón de ser de la organización, es el propósito esencial de la actividad, la misión describe de forma textual y filosófica cual es la esencia de la existencia de la empresa u organización. Es la formulación explícita de los propósitos de la organización (Fernández, 2017).

2.1.6.2. Visión

Ambición de la empresa u organización a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado. La visión es una declaración que indica hacia donde se dirige la empresa en el largo plazo, o que es aquello en lo que la empresa pretende convertirse en el transcurso del tiempo. La visión da una idea filosófica de lo que la empresa quiere ser y a lo que se proyecta. Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere estar la empresa u organización dentro de algunos años (Fernández, 2017). La visión responde a tres elementos esenciales, los cuales se pueden analizar respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son tus características fundamentales al iniciar un negocio?
- ¿Cómo es ahora el negocio y qué aspiras que sea en un tiempo?
- ¿Hacia dónde se dirige tu negocio?

2.1.6.3. Valores corporativos

El conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional (Finch, 2018). El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

2.1.6.4. Políticas

La política es un conjunto de actividades asociadas con la toma de decisiones u diferentes formas de relaciones, como la distribución de recursos. Para este caso, las

políticas son las reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir (Frances, 2015).

2.1.7. Formulación de las estrategias

2.1.7.1. Análisis del entorno FODA

El análisis FODA (o matriz FODA) es una técnica de planificación estratégica que se utiliza para ayudar a una persona u organización a identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas con la competencia empresarial o la planificación de proyectos.

Esta técnica, que opera "despegando capas de la empresa", está diseñada para su uso en las etapas preliminares de los procesos de toma de decisiones y puede utilizarse como una herramienta para evaluar la posición estratégica de organizaciones de muchos tipos (por ejemplo, -empresas lucrativas, gobiernos locales y nacionales, ONG, etc.).

Tiene como finalidad especificar los objetivos de la empresa o proyecto empresarial e identificar los factores internos y externos que son favorables y desfavorables para lograr esos objetivos. Los usuarios de un análisis FODA a menudo hacen y responden preguntas para generar información significativa para cada categoría y hacer que la herramienta sea útil e identificar su ventaja competitiva (Ramírez, 2018)

El FODA ha sido descrito como la herramienta probada y verdadera de análisis estratégico, pero también ha sido criticado por sus limitaciones. FODA asume que las

fortalezas y debilidades son frecuentemente internas, mientras que las oportunidades y amenazas son más comúnmente externas. El nombre es un acrónimo de los cuatro parámetros que examina la técnica:

- Fortalezas: características del negocio o proyecto que le otorgan una ventaja sobre otros.
- Debilidades: características que colocan al negocio o proyecto en desventaja con respecto a otros.
- Oportunidades: elementos del entorno que la empresa o proyecto podría explotar en su beneficio.
- Amenazas: elementos del entorno que podrían causar problemas a la empresa o al proyecto.

El grado en que el entorno interno de la empresa coincide con el entorno externo se expresa mediante el concepto de ajuste estratégico. La identificación de FODA es importante porque pueden informar los pasos posteriores en la planificación para lograr el objetivo. Primero, los tomadores de decisiones deben considerar si el objetivo es alcanzable, dados los FODA. Si el objetivo no es alcanzable, deben seleccionar un objetivo diferente y repetir el proceso (Riquelme, 2016).

La matriz de análisis DAFO o FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz DAFO en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La

matriz de análisis DAFO permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan el mercado, y las fortalezas y debilidades que la empresa (Espinosa, 2017).

De acuerdo con Evoli (2017) la matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias, entre las que se encuentra:

- La estrategia **FO**: se basa en el uso de las fortalezas internas de las organizaciones con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.
- La estrategia **FA**: trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.
- La estrategia **DA**: tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades; aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o aun cambio estructural y de misión.
- La estrategia **DO**: tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas,

aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podrá decidir invertir en recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

2.1.7.2. Análisis PESTel

El análisis PEST (político, económico, sociocultural y tecnológico) describe un marco de factores macro ambientales utilizados en el componente de exploración ambiental de la gestión estratégica. Forma parte de un análisis externo al realizar un análisis estratégico o una investigación de mercado, y ofrece una visión general de los diferentes factores macro ambientales a tener en cuenta (Lazzari, 2017). Es una herramienta estratégica para comprender el crecimiento o declive del mercado, la posición comercial, el potencial y la dirección de las operaciones.

El análisis PEST básico incluye cuatro factores:

- Los factores políticos se relacionan con la forma en que el gobierno interviene en la economía. Específicamente, los factores políticos tienen áreas que incluyen política fiscal, legislación laboral, legislación medioambiental, restricciones comerciales, aranceles y estabilidad política. Los factores políticos también pueden incluir bienes y servicios que el gobierno pretende proporcionar o recibir (bienes de mérito) y aquellos que el gobierno no quiere que se brinden (bienes de demérito o malos de mérito). Además, los gobiernos tienen un gran impacto en la salud, la educación y la infraestructura de una nación.
- Los factores económicos incluyen el crecimiento económico, los tipos de cambio,

la tasa de inflación y las tasas de interés. Estos factores afectan en gran medida la forma en que las empresas operan y toman decisiones. Por ejemplo, las tasas de interés afectan el costo de capital de una empresa y, por lo tanto, en qué medida crece y se expande una empresa. Los tipos de cambio pueden afectar los costos de exportación de bienes y la oferta y el precio de los bienes importados en una economía (Rosso, 2016)

- Los factores sociales incluyen los aspectos culturales y la conciencia de la salud, la tasa de crecimiento de la población, la distribución por edades, las actitudes profesionales y el énfasis en la seguridad. Las altas tendencias en factores sociales afectan la demanda de los productos de una empresa y cómo opera esa empresa. Por ejemplo, el envejecimiento de la población puede implicar una mano de obra más pequeña y menos dispuesta (aumentando así el costo de la mano de obra). Además, las empresas pueden cambiar diversas estrategias de gestión para adaptarse a las tendencias sociales provocadas por esto (como la contratación de trabajadores mayores).
- Los factores tecnológicos incluyen aspectos tecnológicos como la actividad de I + D, la automatización, los incentivos tecnológicos y la tasa de cambio tecnológico. Estos pueden determinar las barreras de entrada, el nivel mínimo de producción eficiente e influir en las decisiones de subcontratación. Además, los cambios tecnológicos afectarían los costos, la calidad y conducirían a la innovación (Torradabella, 2018).
- Los factores legales incluyen la ley de discriminación, la ley del consumidor, la ley antimonopolio, la ley laboral y la ley de salud y seguridad. Estos factores

pueden afectar el funcionamiento de una empresa, sus costos y la demanda de sus productos.

- Los factores ambientales incluyen aspectos ecológicos y ambientales como el clima, el clima y el cambio climático, que pueden afectar especialmente a industrias como el turismo, la agricultura y los seguros. Además, la creciente conciencia de los impactos potenciales del cambio climático está afectando la forma en que operan las empresas y los productos que ofrecen, creando nuevos mercados y disminuyendo o destruyendo los existentes (Betancourt, 2019).

2.1.8. Plan de acción

EL plan de acción es la herramienta utilizada para detallar las estrategias y medidas a ser adoptadas, buscando alcanzar el objetivo de la empresa, previamente definido, este sirve para registrar las acciones que serán realizadas y todo lo que involucran, como el plazo, responsables y condiciones.

Con la distribución de la información en una tabla o planilla, el plan de acción sirve para facilitar la visualización de los participantes, que logran acompañar las tareas e identificar en qué etapa se encuentran. De ese modo, es posible entender cuál es el camino por recorrer y cuánto tiempo hay disponible para ello. Con el plan de acción, es posible comprender cuáles son los recursos disponibles y necesarios para las tareas, ya sean humanos, financieros o materiales.

La herramienta también sirve para separar las acciones de rutina diaria de aquellas que pertenecen a la planificación estratégica y/o proyectos, facilitando la gestión de un proceso específico, permitiendo la percepción de la necesidad de

cambios de plazos, cambio de responsables, inversión de nuevos recursos, etc. (Stratec, 2018).

2.1.8.1. Alcances y limitaciones

El alcance del presente trabajo de investigación esta formulado para la empresa Megacom S.A de la ciudad de Naranjito Ecuador, “2020”, se realiza tomando como referencia la información otorgada por la empresa para analizar su situación actual. Las limitaciones encontradas fueron las siguientes:

- El trabajo de investigación se limitará a la zona geográfica de Naranjito-Ecuador, debido a que no existe información histórica en el sector de empresas competidoras que brinden sus servicios como proveedores de internet.
- No existe información formal de la empresa como visión, misión, valores corporativos.
- La limitación de tiempo de los empleados a las que se dirigirá el cuestionario de encuesta que permitirá obtener información para las evaluaciones cuantitativas.

2.1.8.2. Construcción de estrategia

El análisis FODA se puede utilizar para construir una estrategia organizacional o personal. Los pasos necesarios para ejecutar un análisis orientado a la estrategia incluyen la identificación de factores internos y externos (utilizando la popular matriz

2x2), la selección y evaluación de los factores más importantes y la identificación de las relaciones existentes entre las características internas y externas.

Por ejemplo, las relaciones sólidas entre fortalezas y oportunidades pueden sugerir buenas condiciones en la empresa y permitir utilizar una estrategia agresiva. Por otro lado, las interacciones fuertes entre las debilidades y las amenazas podrían analizarse como una advertencia potencial y un consejo para usar una estrategia defensiva (Ballesteros, 2018).

2.1.8.3. Planificación empresarial

Como parte del desarrollo de estrategias y planes para permitir que la organización logre sus objetivos, esa organización utilizará un proceso sistemático / riguroso conocido como planificación corporativa. De acuerdo con Villagómez (2018) determina que el análisis FODA junto con análisis PEST / PESTLE pueden ser utilizados como base para el análisis de factores comerciales y ambientales y abarcar lo siguiente:

- Establecer objetivos: definir lo que va a hacer la organización
- Escaneo del medio ambiente
- Evaluaciones internas del FODA de la organización: esto debe incluir una evaluación de la situación actual, así como una cartera de productos / servicios y un análisis del ciclo de vida del producto / servicio.
- Análisis de las estrategias existentes: esto debe determinar la relevancia a partir de los resultados de una evaluación interna / externa. Esto puede incluir análisis de brechas de factores ambientales.

- Problemas estratégicos definidos: factores clave en el desarrollo de un plan corporativo que la organización debe abordar.
- Desarrollar estrategias nuevas / revisadas: el análisis revisado de cuestiones estratégicas puede significar que los objetivos deben cambiar
- Establecer factores críticos de éxito: el logro de los objetivos y la implementación de la estrategia.
- Preparación de planes operativos, de recursos y de proyectos para la implementación de la estrategia.
- Monitoreo de todos los resultados: mapeo contra planes, toma de acciones correctivas, lo que puede significar enmendar objetivos / estrategias.

2.2. Análisis comparativo

Con relación al contexto a desarrollarse en la sección del respectivo análisis comparativo, se presentará una revisión de varios modelos planeación estratégica, con la finalidad de identificar el que se adapte con mayor factibilidad a la problemática de la empresa Megacom.

2.2.1. Modelo de Kaplan y Norton

El modelo de Cuadro de Mando Integral de Kaplan & Norton se desarrolló a principios de la década de 1990 como un intento de ayudar a las empresas a medir el desempeño comercial utilizando datos financieros y no financieros. El cuadro de mando integral, también conocido por su denominación en inglés Balanced Scorecard, es un modelo de medición de desempeño estratégico, donde su objetivo principal es traducir

la misión y la visión de una organización en acciones reales (García, Revuelta, & Mulero, 2015). Entre las principales funcionalidades de este modelo se presenta:

- Comunicar lo que están tratando de lograr.
- Alinee el trabajo diario que todos hacen con la estrategia
- Priorizar proyectos, productos y servicios
- Medir y monitorear el progreso hacia los objetivos estratégicos.

El nombre "cuadro de mando integral" proviene de la idea de analizar medidas estratégicas además de las medidas financieras tradicionales para obtener una visión más "equilibrada" del desempeño, evolucionando más allá del simple uso de perspectivas y ahora es un sistema holístico para gestionar la estrategia.

Un beneficio clave de usar un marco disciplinado es que brinda a las organizaciones una forma de "conectar los puntos" entre los diversos componentes de la planificación y la gestión estratégicas, lo que significa que habrá una conexión visible entre los proyectos y actividades que los colaboradores se encuentran realizando, planteando indicadores claves que permitan controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos que la organización está tratando de implantar, en conjunto con la misión, visión y estrategia de la organización (Cortes & Romero, 2016).

De acuerdo con Montoya (2018) el concepto de Cuadro de Mando Integral implica la creación de un conjunto de medidas para cuatro perspectivas estratégicas, estas perspectivas incluyen:

- Financiera. - la perspectiva de los accionistas, que traduce las metas que impactan a una organización. Las medidas típicas utilizadas por las

empresas con fines de lucro incluyen los ingresos operativos, el crecimiento de los ingresos, el rendimiento de la inversión y el capital, las ganancias, los costos fijos y otros aspectos de interés para los propietarios.

- Cliente. – se orienta en determinar cómo los clientes experimentan y perciben a la organización analizada. Esta perspectiva examina las actividades de una empresa desde el punto de vista de los clientes y compara su producto o servicio con el de los competidores existentes en el entorno. Las métricas específicas difieren de una industria a otra, pero la mayoría se enfoca en el tiempo, la calidad y los niveles de servicio, lo que hace que la satisfacción del cliente y la capacidad de respuesta empresarial sean las más comunes en general.
- Proceso empresarial interno. – se enfoca en los procesos clave que se utilizan para cumplir con los requisitos de los clientes, esta perspectiva inspecciona los procesos internos de una empresa y las tecnologías de soporte para identificar cuál de ellos puede mejorarse y simplificarse eliminando las ineficiencias y los aspectos defectuosos.
- Aprendizaje y crecimiento. - también conocida como “capacidad organizativa”, esta perspectiva analiza cómo una empresa fomenta el cambio continuo y crea valor; considera la salud de la organización en términos de qué tan bien se captura el conocimiento y qué tan

efectivamente los empleados utilizan la información para convertirla en una ventaja competitiva sobre la industria.

Según Salas, Banchieri, & Campa (2016) las mediciones de cada una de estas perspectivas deben centrarse en una única estrategia y estar vinculadas, ser coherentes y reforzarse mutuamente, por lo general entre las principales medidas genéricas se presentan:

Tabla 1
Métricas genéricas

Perspectiva	Medidas genéricas
Financiero	Retorno del capital empleado, Valor económico agregado, Crecimiento de ventas, Flujo de caja
Cliente	Satisfacción del cliente, retención, adquisición, rentabilidad, participación de mercado Incluye medidas a lo largo de la cadena de valor interna para:
Proceso empresarial interno	Innovación: medidas de qué tan bien la empresa identifica las necesidades futuras de los clientes. Operaciones: medidas de calidad, tiempo de ciclo y costos. Servicio post venta - medidas de garantía, reparación y tratamiento de defectos y devoluciones. Incluye medidas para:
Aprendizaje y crecimiento	Personas: retención de empleados, capacitación, habilidades, moral. Sistemas: medida de la disponibilidad de información crítica en tiempo real necesaria para los empleados de primera línea.

Elaborado por Autor. Adaptado de Salas, Banchieri, & Campa (2016)

2.2.2. *Modelo de Hoshin Kanri*

La metodología Hoshin Kanri, también conocida como planificación Hoshin, es un método que se utiliza para modificar la estrategia de una empresa al establecer nuevas metas y objetivos en todos los niveles jerárquicos de una organización, el enfoque se desarrolló para mejorar la comunicación en toda la empresa y ayudar a consolidar las metas y los objetivos comerciales (Mogollon, 2018).

Hoshin Kanri es un término japonés que se traduce aproximadamente como "gestión de la brújula", convirtiéndose así en un enfoque de gestión ajustada que incorpora principios de mejora continua, un método de gestión diseñado para mejorar la eficiencia y la calidad a través de pequeños cambios incrementales en los procesos y procedimientos. De acuerdo con Messaouda (2017) recalca que entre las principales características de este modelo se encuentra:

- Soportar un sistema de planeamiento capaz de relacionar efectivamente los planes de largo plazo o estratégicos con el plan anual y con el seguimiento de los procesos fundamentales que hacen al día a día de la empresa.
- Concentrarse en los pocos objetivos críticos para el éxito. Integrar la calidad en la gestión empresarial.
- Incorporar los indicadores financieros del negocio y relacionarlos con las mediciones fundamentales de los procesos.
- Generar una interacción progresiva entre los distintos niveles alrededor de

cómo se alcanzarán los objetivos y qué se deberá medir para asegurar el cumplimiento, por medio de un diálogo de doble vía.

- Hacer evidente la contribución real de las personas al cumplimiento de los objetivos a nivel individual y organizacional.
- Asegurar el progreso a través de revisiones periódicas. Asignar claramente las responsabilidades en relación con las metas y los procesos.
- Comunicar a todos dentro de la empresa las políticas de la compañía

Se utiliza para ayudar a unir a las organizaciones a fin de gestionar con éxito sus iniciativas estratégicas clave, la planificación de Hoshin está destinada a eliminar las ineficiencias que pueden resultar de la falta de comunicación y dirección entre los diferentes departamentos dentro de una empresa (Leon, 2018).

Como principal enfoque de este modelo se abarca la consideración del ciclo Deming, orientándose a la obtención de un sistema de mejora continua, donde cada uno de los niveles debe ser mejorado para el logro de los objetivos estratégicos. De acuerdo con Palacios & Grisales (2017) este modelo se basa en el cumplimiento de siete pasos, entre los que se encuentra:

- Establecer una meta o puntos claves – se centra en determinar de manera clara la meta que busca conseguir la organización, siendo en ocasiones planteados a manera de visión corporativa.

- Desarrollo de objetivos. – Esta fase se centra en la definición de los objetivos de forma cuantificable, procurando que estos presenten una meta de alcance o cuantificable, siendo impulsados por la visión o meta que se busca alcanzar, por lo general en este modelo tienden a ser a largo plazo.
- Desarrollo de las estrategias. - esta fase abarca el establecimiento de las estrategias que acompaña el cumplimiento de cada objetivo planteado, con enfoque, responsabilidad y métricas claras, detalles clave que permitan su revisión.
- Implementación de objetivos. – Bajo esta fase se enfatiza una ejecución en cascada, procurando que cada uno de ellos presenten su debido cumplimiento en todos los niveles de la gestión, entre los cuales se puede abarcar los niveles estratégicos, niveles tácticos y niveles operativos, determinando los posibles recursos necesarios y la estructura de equipo necesaria.
- Seguimiento de cumplimiento. – Para obtener un correcto desarrollo de las estrategias planteadas es necesario que se ejecute la fase de la respectiva medición de avances y seguimiento de los resultados abarcados, haciendo uso de los respectivos indicadores.
- Control de los objetivos. - Las revisiones o seguimiento se encargan de verificar las posibles variaciones de la planificación, determinando inmediatamente los resultados de estas revisiones para posterior corrección, se pueden ejecutar revisiones trimestrales que determinan si los proyectos se encaminan al cumplimiento de sus objetivos.

- Revisiones integrales y mejora. - implica una general de todos los niveles involucrados en el proceso de cambio y mejora, en el cual se determinarán posibles ajustes a realizarse.

2.2.3. Modelo 7s de Mckinsey

El modelo McKinsey 7s fue desarrollado en la década de 1980 por los consultores de McKinsey Tom Peters, Robert Waterman y Julien Philips con la ayuda de Richard Pascale y Anthony G. Athos. Desde su introducción, el modelo ha sido ampliamente utilizado por académicos y profesionales y sigue siendo una de las herramientas de planificación estratégica más populares (Kartal, 2017).

Este modelo especifica siete factores que se clasifican como elementos "duros" y "blandos", los elementos duros son fácilmente identificados e influenciados por la gerencia, mientras que los elementos suaves son más difusos, más intangibles e influenciados por la cultura corporativa. De acuerdo con Agüero & Verano (2019) los elementos duros son los siguientes:

- Estrategia
- Estructura
- Sistemas

Los elementos blandos son los siguientes:

- Valores compartidos
- Habilidades
- Estilo
- Personal

Las organizaciones utilizan el marco como una herramienta de planificación estratégica para mostrar cómo los aspectos aparentemente dispares de una empresa están, de hecho, interrelacionados y dependen unos de otros para lograr el éxito general.

El modelo de estructura organizacional de Mckinsey, presenta una funcionalidad analítica y dinámica, que influye en la gestión de la organización, siendo considerada como una herramienta para el análisis y la acción, es un modelo de gestión que describe 7 factores para organizar a una compañía de una manera eficaz. Juntos, estos factores determinan la manera en la cual una corporación opera (Alvarez & Betancur, 2019).

El modelo destaca también por el realce a los colaboradores de las organizaciones, como actividad clave para el cumplimiento de objetivos, presentando un énfasis en los recursos humanos, en lugar de los tradicionales elementos tangibles de producción masiva del capital, infraestructura y equipamiento, como una clave para un mayor rendimiento de la organización. De acuerdo con Castillo & Ludeña (2018) este modelo presenta como estructura principal la consideración de 7 elementos principales:

- Estructura. - La estructura es la forma en que se organiza una empresa: la cadena de mando y las relaciones de responsabilidad que forman su organigrama.
- Estrategia. - La estrategia se refiere a un plan de negocios bien elaborado que permite a la empresa formular un plan de acción para lograr una ventaja competitiva sostenible, reforzada por la misión y los valores de la empresa.
- Sistemas. - Los sistemas comprenden la infraestructura comercial y técnica de la empresa que establece los flujos de trabajo y la cadena de toma de decisiones.
- Habilidades. - Las habilidades forman las capacidades y competencias de una empresa que permite a sus empleados alcanzar sus objetivos.
- Estilo. - La actitud de los empleados senior en una empresa establece un código de conducta a través de sus formas de interacción y toma de decisiones simbólicas, que configura el estilo de gestión de sus líderes.
- Personal. - El personal involucra la gestión del talento y todos los recursos humanos relacionados con las decisiones de la empresa, como los sistemas de capacitación, contratación y recompensas.
- Valores compartidos. - La misión, los objetivos y los valores forman la base de toda organización y juegan un papel importante en alinear todos los elementos clave para mantener un diseño organizacional efectivo.

El éxito o fracaso en el modelo de gestión, a tenor de las 7S de McKinsey, radica en la implementación de herramientas de calidad total y excelencia, así como en la sistematización y protocolización de procesos que diagnostiquen o detecten empresas bien o mal gestionadas.

2.2.4. Matriz comparativa

Para realizar un análisis correspondiente sobre las metodologías planteadas como tópicos claves desarrollados, se esquematiza la siguiente matriz comparativa:

Tabla 2
Comparativa de modelos

Metodologías	Modelo de Kaplan y Norton	Modelo de Hoshin Kanri	Modelo 7s de Mckinsey
Sistemático	No plantea una participación consolidada con todas las partes de la organización. Determina solo la intervención de la alta dirección para el planteamiento y ejecución de estrategias.	La sistematización de este modelo se orienta a la eliminación de las posibles ineficiencias que se presente en la dirección de la organización.	El modelo de las 7S de McKinsey analiza principalmente los 7 factores internos que deben estar alineados para lograr un éxito.
Retroalimentación	Debido a que el proceso que se maneja en este modelo es lineal, no presenta una retroalimentación constante	Dispone de la retroalimentación que le brindan los indicadores en la fase de verificación del ciclo de mejora continua, posterior a su implementación.	El modelo traza varias consideraciones decisivas para el logro del éxito en la fase de diseño de la estructural y organizativa del negocio.

Determinación situacional	Evalúa solo determinadas perspectivas de la empresa	Por lo general es difícil su adaptación para empresas que disponen de metas específicas.	La consideración del entorno y la dinámica interna de la organización permiten tener una perspectiva más amplia sobre la organización y el estado en el que se encuentra.
Estructura de la que dispone	Su estructura opera sobre las siguientes perspectivas: Financiera Clientes Procesos internos Aprendizaje y crecimiento	Este modelo adapta la estructura correspondiente al ciclo de Deming, entre estos factores se encuentra: Planificar Hacer Verificar Actuar	La estructura de este modelo abarca: Estrategia Estructura Sistemas Valores compartidos Habilidades Estilo Personal

Elaborado por Autor

2.3. Análisis Crítico

En el respectivo análisis se determinó que el modelo de cuadro de mando integral no cumple con el principio sistémico, cuando establece la transformación de la estrategia en metas estratégicas exclusivamente por parte de la gerencia de la organización, y no muestra la interacción de sus partes constituyentes como un modelo organizacional que se pueda distinguir en una primera etapa, clarificando la visión, sin tener en cuenta a los empleados de diferentes niveles jerárquicos dentro organizaciones.

Asimismo, propone un sistema de información que difunde objetivos además de una métrica estratégica para medir el plan estratégico. Además, genera una estructura cognitiva (estrategias) que se encuentra en un plan estratégico, cuya aplicación genera resultados presentados en forma de conocimiento para la toma de decisiones.

En cuanto al modelo de Hoshin Kanri, el mismo define la interacción de los componentes de una organización en relación a sí misma a través de las cuatro fases que se alinean en conjunto con el modelo propio de ciclo PHVA, donde se establece estrategias direccionadas a la obtención de una mejora continua. Sin embargo, el modelo no enfatiza la consideración de una estructura global en la empresa, como elemento importante para incluir en la fase de formulación de la estrategia. Por otro lado, el modelo plantea la solución de problemas de manera sistémica a través de estrategias.

El principio sistémico que plantea el esquema del modelo 7s de Mckinsey, donde

es evidente de planificación estratégica aplicada, ya que su principio señala la necesidad de interacción e interconexión de varios actores dentro de la organización en la etapa de planificación, es decir, dicen que el modelo considera la creación de estrategias bajo un enfoque holístico.

El modelo traza varias consideraciones decisivas para el logro del éxito en la fase de diseño de la estrategia de negocio, entre las cuales se encuentra la conceptualización de un estado organizacional a través del trabajo proactivo, el cual se manifiesta en las fases de búsqueda de valores, formulación de la misión, así como en la declaración de la visión. Por lo tanto, se plantea que este modelo que se adapta a la problemática evidenciada en la empresa Megacom, dado que consideran una interacción con los diversos niveles jerárquicos en la empresa, teniendo así una perspectiva más amplia.

CAPÍTULO III MARCO REFERENCIAL

3.1. Reseña Histórica

MEGACOM S.A. es una empresa proveedora de servicios de Internet banda ancha de calidad, orientada al desarrollo de soluciones en telecomunicaciones y tecnología, la misma que tiene 11 años en el mercado ecuatoriano cubriendo las zonas de Naranjito, Milagro, Roberto Astudillo, Marcelino Maridueña, Bucay y Cumandá, incrementando a su vez la variedad de planes del servicio que brinda y llegando a tener 5000 clientes.

Esta organización se desarrolla dentro del sector de las telecomunicaciones, en específico, corresponde a una proveedora de internet banda ancha, la cual se fundó como una empresa familiar en el año 2009 en la ciudad de Naranjito, perteneciente a la provincia del Guayas en Ecuador, bajo la visión de darle cobertura a un nicho en el mercado de las telecomunicaciones.

Esta empresa se encuentra ubicada en el cantón naranjito, perteneciente a la provincia del Guayas, específicamente en la Avenida Guayaquil No. 1059 y General Córdova, encontrándose situada en la zona céntrica del cantón, lo que le ha brindado una ventaja comercial para la realización de sus funciones.

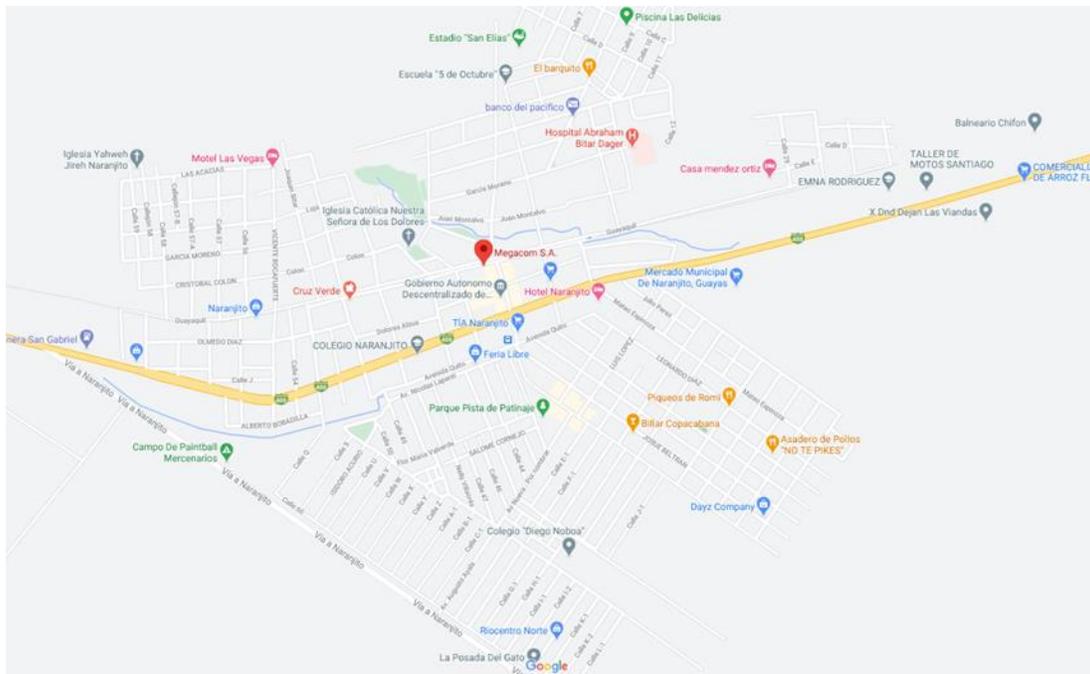


Figura 1 Ubicación de la empresa. Obtenido de Google Maps

Compuesta inicialmente por dos socios, la empresa logró su primera facturación en agosto del año 2009, donde la empresa ha ofertado una solución tecnológica que ha logrado abarcar una parte de mercado y posicionarse como un proveedor de servicio de internet con más experiencia a nivel provincial, en la actualidad dispone de alrededor de tres años dentro del mercado, teniendo su centro de operaciones en la ciudad de Naranjito, durante este tiempo en el mercado la cobertura de la empresa ha logrado extenderse a diferentes territorios aledaños al cantón Naranjito, brindando su servicio directo a hogares y pymes.

3.2. Filosofía Organizacional

La filosofía organizacional se convierte en el alma de la organización, siendo la estructura planteada para poder darle cobertura a las necesidades del medio y la manera en que se encaminan los esfuerzos para conseguir los objetivos de una

organización.

Bajo el contexto de la filosofía organizacional de la empresa seleccionada como objeto de estudio se encuentran definidos los principios corporativos como la misión, visión y valores de la organización que han perdurado en la empresa desde su fundación hace varios años.

Sin embargo, la empresa seleccionada como objeto de estudio de la presente investigación, no presenta una estructura organizativa correctamente definida, pues a pesar de que ya dispone de un tiempo considerable en el mercado, esta empresa aún mantiene la pobre estructura organizativa que diseñaron en su lanzamiento en el año 2009, entre estas plantea misión, visión y sus respectivos valores corporativos.

3.2.1. Misión

La misión que propuso la empresa MEGACOM S.A. en su instante de constitución, la cual se plantea:

“Ser una empresa líder en el mercado de las telecomunicaciones proveyendo internet la localidad de naranjito con profesionalidad y compromiso para cumplir con las demandas de los clientes”

3.2.2. Visión

La visión que planteo en su tiempo la empresa MEGACOM S.A. determina:

“Convertirse en una empresa líder en el mercado de las Telecomunicaciones que ofrece soluciones innovadoras para los hogares.

3.2.3. Valores

Por otro lado, la empresa en sus inicios también estipuló diversos valores de la organización, donde se determinan características y normas bajo las cuales se rige el actuar de los empleados y la compañía entre estos se encuentran:

- **Calidad.** - El lograr la satisfacción total de un cliente es un reto que se presenta a cada momento, para lograrlo hay que tener un excelente servicio el cual haga identificar a la empresa como la mejor en su calidad profesional.
- **Cumplimiento.** – Se basa en la realización de su labor con compromiso y acorde con las características de calidad de servicio.
- **Responsabilidad.** - Cumplir con oportunidad las actividades propias de cada departamento y del personal que está a su cargo, en los diferentes procesos, a fin de conseguir la eficacia y eficiencia que debe caracterizar a “MEGACOM S.A.”

3.3. Diseño Organizacional

Como se mencionó anteriormente, cabe recalcar que la empresa MEGACOM S.A, no cuenta con una estructura plenamente definida, a pesar de que consta de un organigrama sencillo, esta organización no dispone de un esquema que presente las funciones específicas, el perfil del cargo y los requisitos mínimos.

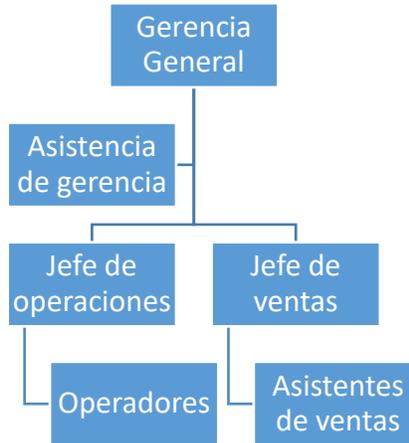


Figura 2 Organigrama de empresa. Adaptado de Megacom S.A.

Es importante reiterar que dicha estructura organizacional se encuentra desactualizada, puesto que se han aumentado y disuelto puestos. Por otro lado, en relación con la cultura organizacional de esta empresa solo esquematiza cada cargo existente con sus diferentes funciones, siendo presentada de forma básica, como se muestra a continuación:

Gerente general

Tabla 3
Gerente general

Función básica
Planear, dirigir, controlar todas las funciones y actividades que desempeñan los departamentos, con el objetivo de tener mejor desarrollo organizacional y cumplimiento de metas.
Funciones específicas
Identificar y Solucionar problemas de las diferentes áreas.
Motivar al Personal.
Analizar políticas del comercial.
Evaluar el Rendimiento del empleado en base a lo establecido.
Contratar personal.

Despedir el Personal.

Aprobar Estados Financieros, Registros Contables, Informes, Control de Asistencia de Personal.

Elaborado por Autor, adaptado de Megacom

Asistencia de gerencia

Tabla 4
Asistencia de gerencia

Función básica
Colaborar y cumplir con las funciones delegadas por el Gerente, para un mejor desarrollo y administración de la Empresa
Funciones específicas
Coordinar la selección y contratación del personal.
Custodiar los documentos internos de la empresa.
Controlar los horarios de entrada y salida del personal.
Coordinar visitas con los proveedores para la obtención de insumos
Recibir y verificar que la mercadería llegue siempre en óptimas condiciones.

Elaborado por Autor, adaptado de Megacom

Jefe de ventas

Tabla 5
Jefe de ventas

Función básica
Estimular el cumplimiento de las metas comerciales establecidas, en términos de ingresos por concepto de arrendamientos de áreas, ferias y eventos propios o mediante alianzas estratégica
Funciones específicas
Controlar las actividades de ventas y cobranzas de la empresa.

Capacitar al personal en su cargo.

Realizar reportes de ventas y cobranzas.

Diseñar las políticas, procedimientos y actividades concernientes a los clientes internos y externos dentro de los procesos a su cargo, buscando documentar, ejecutar y hacer seguimiento a las acciones preventivas, correctivas y de mejora pertinentes.

Elaborado por Autor, adaptado de Megacom

Asistentes de ventas

Tabla 6
Asistentes de ventas

Función básica

Atender de forma personalizada al cliente para la venta del servicio ofrecido, así como la cobranza de los mismos.

Funciones específicas

Establecer un nexo entre Cliente y del comercial.

Contribuir a la solución de problemas.

Administrar su territorio o zona de Ventas.

Realizar la cobranza del servicio

Elaborado por Autor, adaptado de Megacom

Jefe de operación

Tabla 7
Jefe de operación

Función básica

Planifica, organiza y controla la implementación de los sistemas informáticos y evalúa el desarrollo de los mismos

Funciones específicas

Asigna tareas y proyectos al personal.

Planifica, organiza y controla mensualmente el desarrollo e implementación de los sistemas de información.

Organiza los proyectos a desarrollar tomando en cuenta las necesidades informáticas de los usuarios y los recursos existentes

Coordina con el personal y las autoridades el establecimiento de requerimientos y responsabilidades de los sistemas.

Elaborado por Autor, adaptado de Megacom

Operador

Tabla 8
Operador

Función básica

Atender de forma personalizada al cliente para la venta del servicio ofrecido, así como la cobranza de los mismos.

Funciones específicas

Realiza revisiones semanales de los equipos y sistemas de cada departamento.

Emite informe de estado de equipos.

Solicita cambio de equipo acorde al uso, depreciación o estado de los equipos o sistemas.

Realiza cronograma de trabajo.

Elaborado por Autor, adaptado de Megacom

3.4. Servicio Ofertado

MEGACOM S.A., presta el servicio de acceso a internet por fibra óptica que permiten a sus usuarios acceder a internet a través de planes residenciales o planes

corporativos; a continuación, se muestran los planes tarifarios ofertados:

PLANES DE FO - MEGACOM				
TIPO DE PLAN	VELOCIDAD BAJADA LOCAL	V. BAJADA INTERNACIONAL	DISPONIBILIDAD	COMPARTICION
HOME 1	20 MBPS	20 MBPS	98%	2:1
HOME 2	50 MBPS	50 MBPS	98%	2:1
HOME 3	75 MBPS	75 MBPS	98%	2:1
CORP 4	100 MBPS	100 MBPS	98%	2:1

Figura 3 Servicio ofertado. Adaptado de Megacom

3.5. Diagnostico Organizacional

Para poder determinar el diagnóstico interno respectivo de la empresa Megacom S.A. se aplicó el uso de una encuesta dirigida a los empleados de la empresa, método de recolección de información que se aplicará de manera objetiva para obtener resultados que sirvan de enlace desde un punto de vista interno para tener el claro el panorama interno de la organización.

A partir de lo especificado, se determina la participación de todos los colaboradores de la organización, pues son estos los que manejan el contexto de la empresa desde su perspectiva, alcanzando un total de 15 elementos, que serán considerados como un conjunto de estudio que contribuirá a su criterio respecto a los problemas que enfrenta la empresa.

3.5.1. Presentación de resultados

1. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la organización?

Tabla 9
Antigüedad

Ítem	Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
	2 años o menos	1	7%
	Entre 3 y 4 años	3	20%
	Entre 5 y 6 años	7	47%
	Más de 6 años	4	27%
	Total	15	100%

Elaborado por: Autor

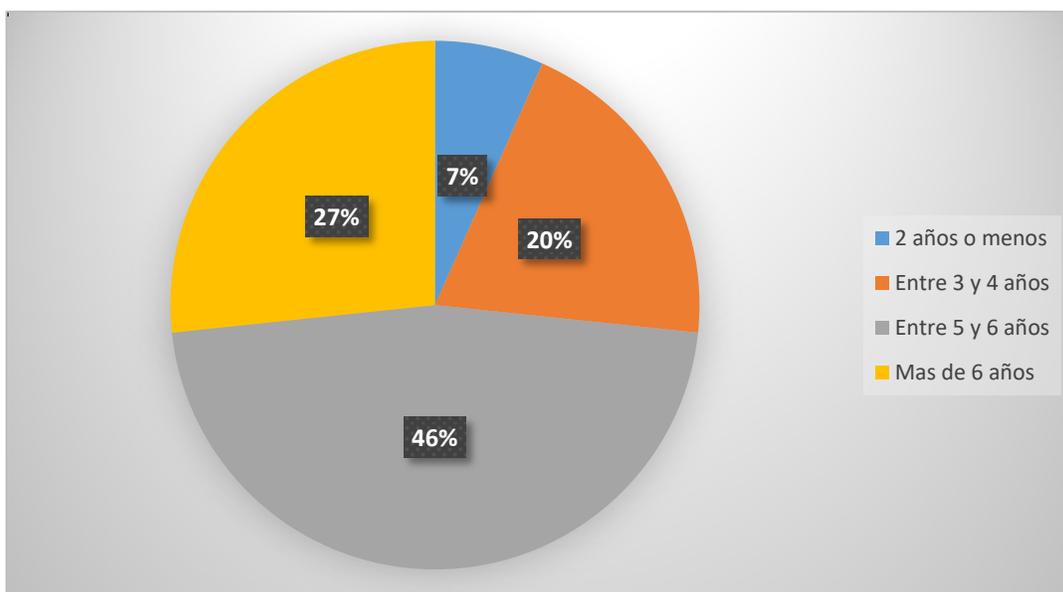


Figura 4 Antigüedad. Recolectado en encuestas

De acuerdo con los resultados presentado, se logra determinar que el 47% de los elementos participantes expresaron que tienen laborando en la empresa un aproximado entre 5 y 6 años, el 27% determina que tienen más de 6 años, el 20% determino que disponen de un total de entre 3 y 4 años, mientras que el 7% restante

sostuvo que tienen entre 2 años o menos.

2. ¿Han existido cambios organizacionales en los últimos años?

Tabla 10
Estructura organizativa

Ítem	Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
	Si	3	20%
	No	12	80%
	Total	15	100%

Elaborado por Autor

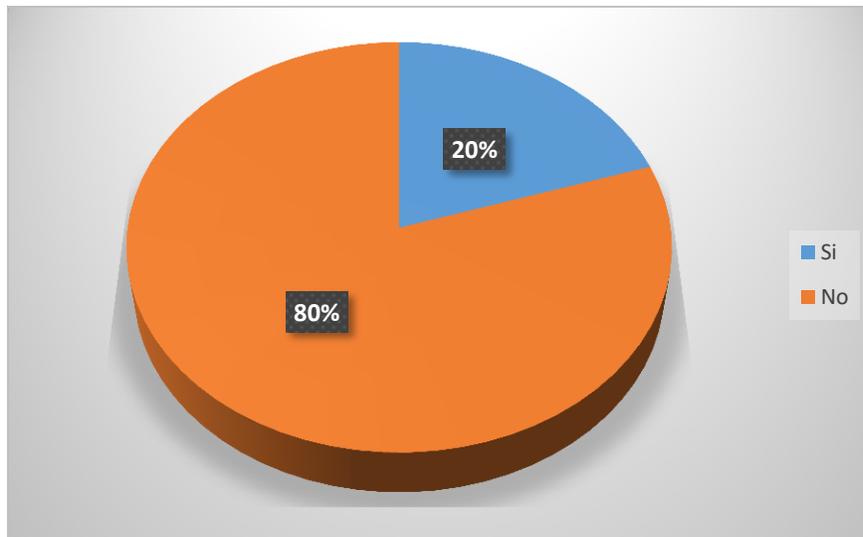


Figura 5 Estructura organizativa. Obtenido de las encuestas

De acuerdo como se muestra en los resultados presentados de forma gráfica con los datos de las encuestas, se determina que el 80% de los colaboradores manifestaron que en los últimos años no han existido ningún tipo de cambio organizacional en la empresa, mientras que el 20% restante sostuvo que si se han presentado cambios

3. ¿Considera que la empresa dispone de una buena estructura organizativa?

Tabla 11
Estructura organizativa

Ítem	Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
	Si	4	27%
	No	11	73%
	Total	15	100%

Elaborado por Autor

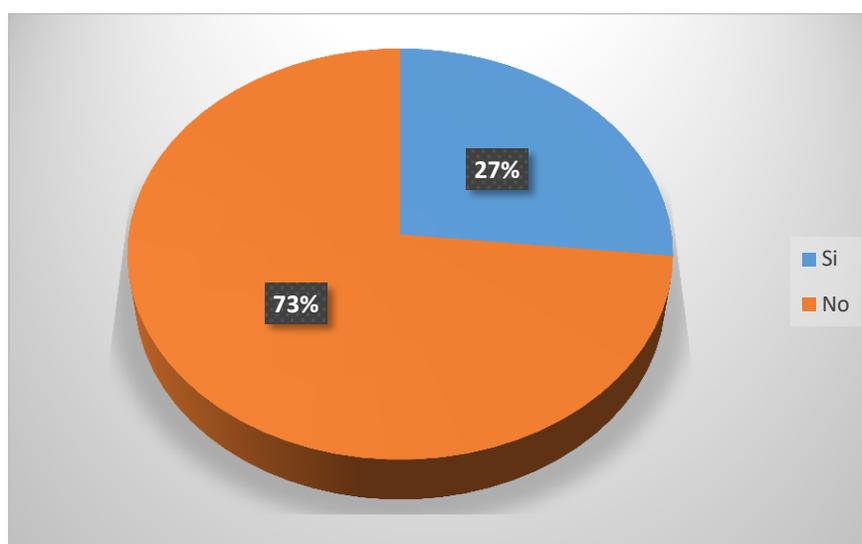


Figura 6 Estructura organizativa. Obtenido de las encuestas

Según se muestra en los resultados obtenidos mediante la aplicación de las encuestas, se logra determinar que el 73% de los colaboradores participantes indicaron que consideran que la empresa no cuenta con una estructura organizativa bien planteada, mientras que el 27% restante sostuvo que si dispone de una buena estructura organizativa.

4. ¿Considera usted cada puesto cuenta con sus funciones y responsabilidades debidamente especificadas?

Tabla 12
Funciones y responsabilidades

Ítem	Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
	Si	3	20%
	No	12	80%
	Total	15	100%

Elaborado por Autor

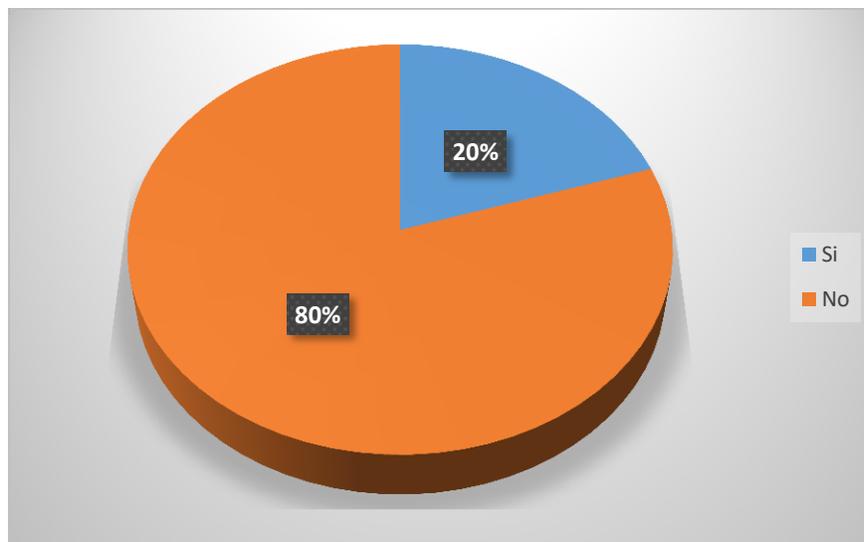


Figura 7 Funciones y responsabilidades. Obtenido de las encuestas

De acuerdo con los resultados que se encuentra esquematizado de manera gráfica, permite constatar que el 80% de los elementos encuestados determinaron que la empresa no cuenta con una esquematización de funciones y responsabilidades para cada uno de los puestos laborales de los que dispone, mientras que el 20% restante sostuvo que si cuenta con esto.

5. ¿Considera que la empresa mantiene una buena filosofía organizacional?

Tabla 13
Filosofía organizacional

Ítem	Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
	Si	5	33%
	No	10	67%
	Total	15	100%

Elaborado por Autor

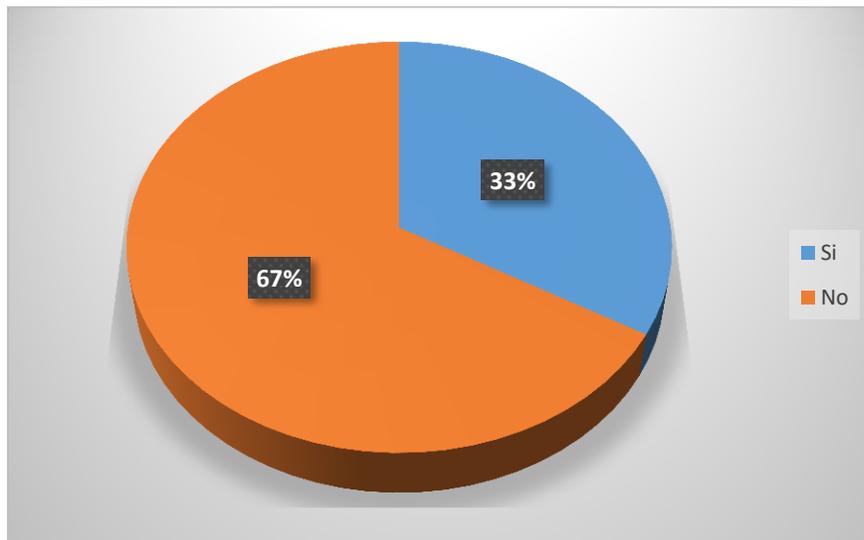


Figura 8 Filosofía organizacional. Obtenido de las encuestas

Según se muestra en los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada, permite constatar que el 67% de los colaboradores participantes indicaron que la empresa analizada no dispone de una buena filosofía organizacional, mientras que el 33% restante sostuvo que la empresa si dispone de una correcta filosofía.

6. ¿Cree que la falta de una estructura formal en la organización repercute en el desempeño de sus actividades?

Tabla 14
Falta de estructura

Ítem	Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
	Si	13	87%
	No	2	13%
	Total	15	100%

Elaborado por autor

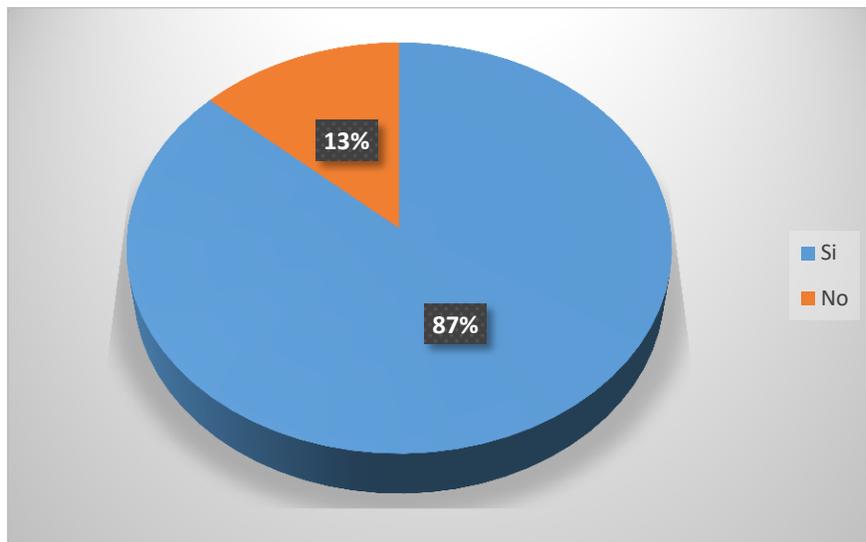


Figura 9 Falta de estructura. Obtenido de las encuestas

De acuerdo con los resultados presentados, se logra determinar que el 87% de los elementos participantes considera que la falta de una estructura formal en la organización si repercute en el desempeño de sus actividades, mientras que el 13% restante sostuvo que esta situación no repercute en el desempeño de la organización.

7. ¿La empresa cuenta con sus metas claramente estipuladas?

Tabla 15
Metas claras

Ítem	Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Si		2	13%
No		13	87%
Total		15	100%

Elaborado por autor

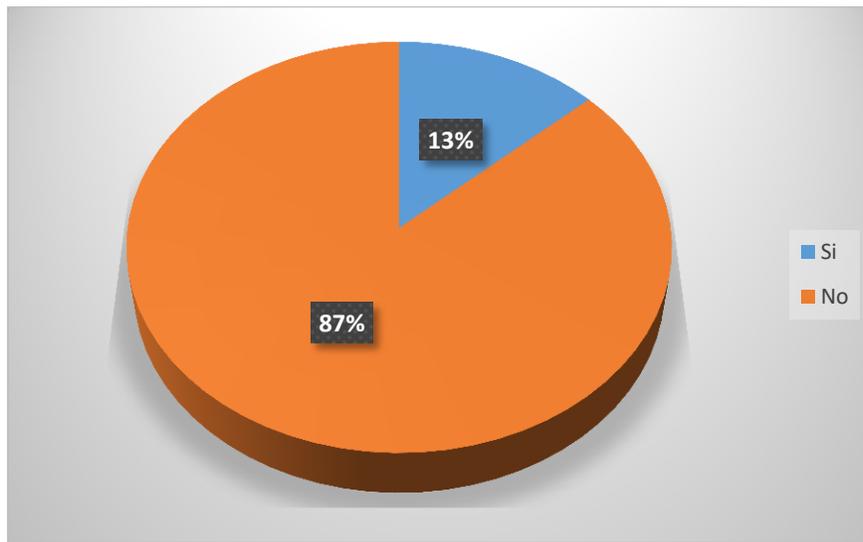


Figura 10 Metas claras. Obtenido en las encuestas

Según se muestra en los resultados procesados de las encuestas, se logra determinar que el 87% de los elementos participantes determinaron que la empresa no cuenta con sus respectivas metas establecidas, mientras que el 13% restante manifestó que si dispone de dichas metas.

8. ¿Considera que la empresa dispone de un enfoque orientado al cumplimiento de metas?

Tabla 16
Enfoque orientado a metas

Ítem	Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
	Si	4	27%
	No	11	73%
	Total	15	100%

Elaborado por autor

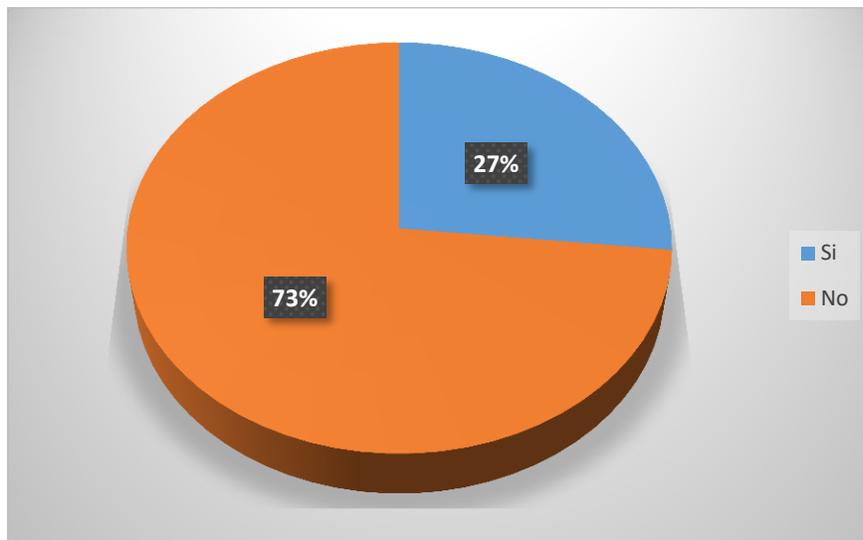


Figura 11 Enfoque orientado a metas. Obtenido en las encuestas

De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, permite constatar que el 73% de las personas participantes indicaron que la empresa no dispone de un enfoque orientado al cumplimiento de metas, mientras que el 27% restante sostuvo que la organización si dispone de este tipo de enfoque.

9. ¿Considera que la empresa necesita una reestructuración inmediata en el ámbito organizacional y estratégico?

Tabla 17
Reestructuración inmediata

Ítem	Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
	Si	10	67%
	No	5	33%
	Total	15	100%

Elaborado por autor

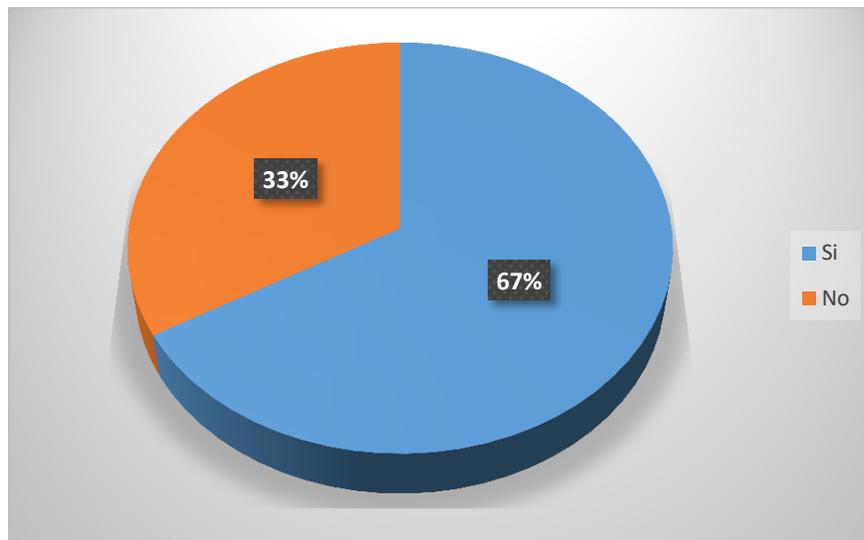


Figura 12 Reestructuración inmediata. Obtenido en las encuestas

En relación con los resultados obtenidos, se logra determinar que en las encuestas realizadas el 67% de los colaboradores encuestados sostuvieron que la empresa si requiere de una reestructuración inmediata bajo el ámbito organizacional, mientras que el 33% dispuso que no requiere de este tipo de reestructuración.

10. ¿Estaría dispuesto a colaborar con la instauración de una nueva estructura estratégica en la empresa?

Tabla 18
Colaboración

Ítem	Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
	Si	12	80%
	No	3	20%
	Total	15	100%

Elaborado por autor

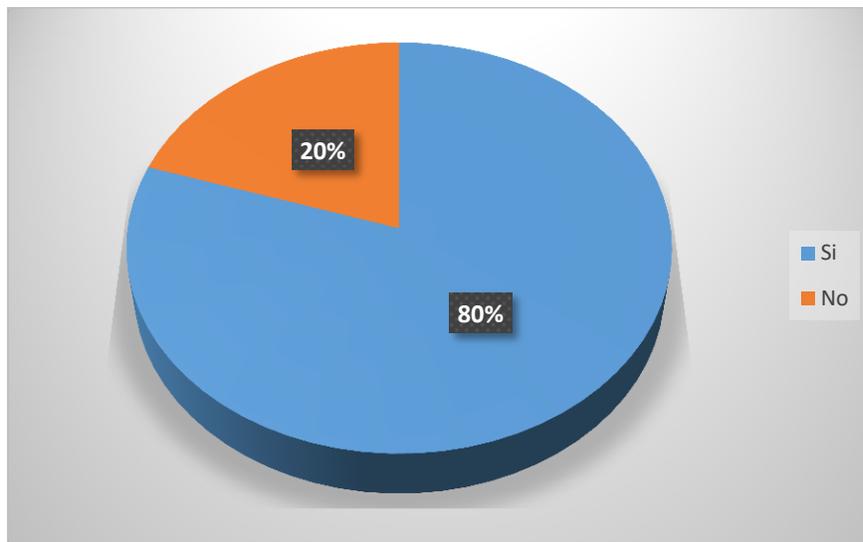


Figura 13 Colaboración. Obtenido en las encuestas

De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, permite constatar que el 80% de los participantes indicaron que, si colaborara con la instauración de una nueva estructura estratégica, mientras que el 20% restante sostuvo que no colaboraría.

CAPÍTULO IV PROPUESTA

4.1. Descripción de la Propuesta

MEGACOM S.A. ha ido evolucionando dentro de un mercado con alto número de competidores, con el tiempo ha ido originando el posicionamiento de su marca lo que ha permitido generar ingresos para su continuo desarrollo y determinar una planificación estratégica con el objetivo de consolidarse como líder en el sector de telecomunicaciones.

En el entorno de servicio de la empresa, se impone la necesidad de rediseñar la misión, visión, valores y objetivos estratégicos para mejorar los procesos generales y saber cuáles son las capacidades a aprovechar y disponibilidades técnicas, tecnológicas y humanas que actualmente posee para otorgar un servicio de alta calidad a sus usuarios.

4.2. Propósito de la Empresa

Para determinar el propósito de la empresa se identifica la filosofía organizativa bajo la cual, la organización ejecutara sus actividades.

4.2.1. Misión

Por ello, al reestructurar la misión de la empresa se debe asegurar que esta responda las siguientes preguntas:

- ¿Por qué se debe preferir a MEGACOM S.A.?
- ¿Qué servicio ofrece MEGACOM S.A. a los usuarios?

- ¿Cómo va a cumplir con esos servicios MEGACOM S.A.?
- ¿A quién está ofreciendo sus servicios MEGACOM S.A.?

Respondiendo estas preguntas se determina una propuesta de la misión para la empresa de interés:

“MEGACOM S.A. es una empresa que busca ofrecer acceso a nuevas tecnologías de información, brindando un servicio de internet que satisfaga las necesidades de los clientes y ofrezca una experiencia de navegación única sustentada en principios y valores con un fuerte enfoque en sus clientes y accionistas”.

4.2.2. Visión

De la misma manera, se deben identificar las metas que la empresa desea alcanzar y en base a ello reestructurar una visión de acuerdo con los objetivos planteados en la empresa. Por lo tanto, la visión debe responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué desea lograr?
- ¿Dónde quiere estar a largo plazo?
- ¿Por quién lo hará?

Respondiendo estas preguntas se determina una propuesta de la visión para la empresa de interés:

“Ser reconocidos como la empresa líder en brindar el mejor servicio de navegación de internet a nivel nacional, con la última tecnología y un fuerte compromiso para cumplir con las expectativas de los usuarios”.

4.3. Análisis Externo

Para la determinación del respectivo análisis externo, se define la utilización de varias herramientas que dan a conocer el entorno sobre el que una organización se encuentra cumpliendo con sus actividades económicas, por lo tanto, bajo este contexto se determina la aplicación de los respectivos análisis relacionados con la empresa MEGACOM S.A.

4.3.1. Análisis Pest

Es importante mantener a consideración que el planteamiento del análisis Pest, es realizado para poder conocer el macroentorno al que se encuentra expuesto la organización, este análisis abarca el desarrollo de 4 puntos básicos, entre los que se pueden encontrar:

- Político
- Económico
- Social
- Tecnológico

4.3.1.1. Factor político

Como apertura al análisis del contexto macro del entorno bajo el que se desarrolla la empresa, se presenta la revisión del factor político, en el cual inicia con la revisión de la política Ecuador Digital, misma que fue registrada oficialmente el 28 de octubre del año 2019. Dicha política se enfoca en la transformación del país orientada

hacia la utilización de tecnologías digitales, buscando que exista una reducción en la brecha digital que actualmente tiene la nación, procurando que se disponga de una adopción para generar beneficios tanto de ámbitos sociales como económicos (MINTEL, 2019).

En relación a esta política se logar determinar que el gobierno comienza a apostar por la digitalización de manera general, lo cual conllevaría al aumento del uso de las telecomunicaciones, siendo esto considerado como una oportunidad para la empresa evaluada.

Por otro lado, a inicios del presente año el gobierno nacional presento reformas en el sector de telecomunicaciones, esto de la mano del Ministerio de Telecomunicaciones de la Sociedad de la Información (MINTEL), entidad gubernamental que planteo la reducción de precios para los planes de internet, tanto de descendencia fija como móvil, planteando la participación de empresas tanto privadas como públicas, siendo factible para estas organizaciones dado que se plantea otorgar beneficios tributarios para estas empresas de telecomunicaciones (MINTEL, 2019).

De acuerdo a lo expresado esto podría ser representado como una oportunidad para la organización, debido a que recibiría este tipo de beneficios tributarios, y a su vez la disminución de precios tendería al aumento de la adquisición del servicio de internet por parte de las personas.

4.3.1.2. Factor económico

Por otro lado, con relación a la revisión del factor correspondiente a la economía,

este se direcciona a determinar la situación económica del país, esto bajo la utilización de indicadores macroeconómicos como lo es el Producto Interno Bruto (PIB), el cual determina la riqueza de la nación en términos de producción, como se muestra a continuación:

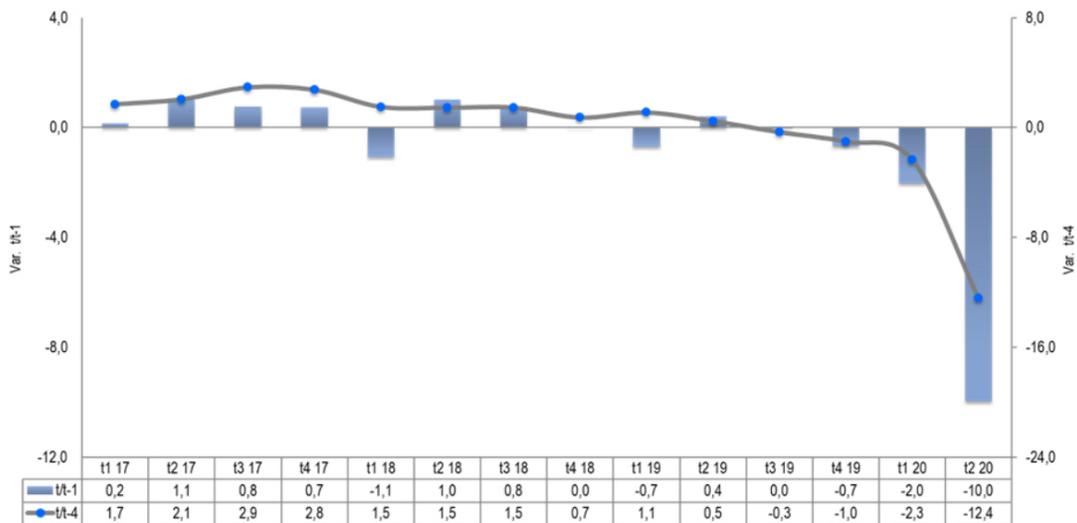


Figura 14 PIB de Ecuador. Obtenido de BCE (2020)

Dando lectura a la estadística presentada por el Banco Central del Ecuador, se logra determinar que la economía nacional ha presentado un descenso en los últimos tres años, entrando en zona negativa en el año 2019, llegando a un -0,25%. Esta recesión se potenciaría en el presente año, donde la crisis económica nacional empeora debido a las secuelas que han quedado como consecuencia de la emergencia sanitaria que se vivió la mayor parte del año, debido a la propagación del Covid-19, dejando para el segundo semestre del 2020 un aproximado de -12,4% (BCE, 2020). Bajo el contexto de revisión de este factor, se puede determinar que esta situación de recesión en la economía del país presenta una amenaza no solo para la empresa si no para el país en general, lo que representaría una seria amenaza.

4.3.1.3. Factor social

En cuanto al factor correspondiente a la interacción social que presenta la población con relación a las tendencias vinculadas con el contexto de la empresa analizada, bajo este contexto, se considera relevante el análisis respectivo de la evolución del porcentaje de los hogares que disponen del servicio a internet, y la interacción que ha presentado en los últimos años, como se muestra a continuación:

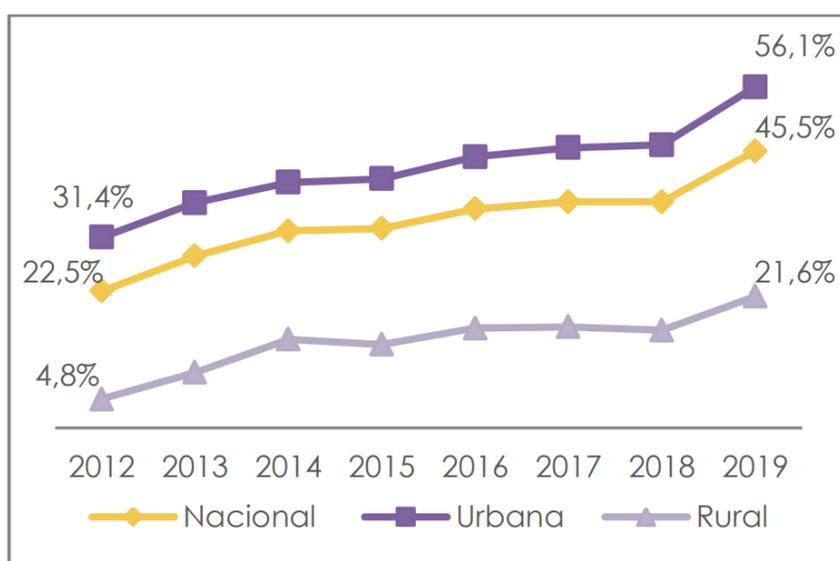


Figura 15 Evolución de hogares con acceso a internet. Obtenido de INEC (2020)

Con relación a este índice, se logra constatar que con el pasar de los años los hogares que presentan acceso a internet teniendo un mayor incremento en el lapso que corresponde al 2018 y 2019, donde se determina un crecimiento de aproximadamente el 8%, teniendo una variación significativa (INEC, 2020). Por otro lado, se estima que para el año en curso se registre un aumento en el índice de hogares con servicio a internet, pues por la situación de emergencia sanitaria, muchas actividades pasaron a ser digitales como la educación y la aplicación del teletrabajo.

En relación con lo evaluado se logra determinar que la tendencia de crecimiento

o aumento de uso de internet en los hogares puede presentar una oportunidad de mayores ventas por el aumento de las personas sobre la contratación del servicio de internet.

4.3.1.4. Factor tecnológico

En relación con el factor tecnológico, en este aspecto se plantea las posibles innovaciones que se pueden abarcar en el ámbito que se maneja la empresa MEGACOM S.A, es decir la telecomunicación, bajo este contexto se hace hincapié en las gestiones que busca plantear el estado para la conformación de una nación digital.

Como principal innovación tecnológica en el mundo de las telecomunicaciones prevé la implementación de la tecnología de conectividad 5G en Ecuador, o así se daba a conocer por las empresas de telecomunicaciones en el año 2019, donde planteaban realizar pruebas a gran escala de esta tecnología a nivel nacional, sin embargo, por los hechos suscitados por la emergencia sanitaria estos se vieron suspendidos, sin replantear su fecha de reactivación (El Universo, 2020).

Cabe recalcar que este tipo de tecnología tiende a ser una amenaza para la organización, dado que la empresa tendría inconvenientes al costear los valores correspondientes a la adquisición de los equipos necesarios para la implementación de la tecnología 5G, donde otras empresas de mayor tamaño si presentan los fondos necesarios para la utilización de este tipo de tecnología.

4.3.2. Análisis Porter

Bajo el contexto de análisis correspondiente a la estructura de Porter, se logra

determinar que la misma se direcciona a la revisión del microentorno sobre el que se encuentra desarrollando sus respectivas actividades la empresa MEGACOM S.A, este análisis desglosa una serie de fuerzas, mismas que serán determinadas de acuerdo a la interacción que pueden mostrar con relación a la organización.

4.3.2.1. Poder de negociación de los clientes

Con relación al análisis de esta fuerza, hace referencia a la interacción o influencia que pueden mostrar los clientes con relación a la aceptación o acogida que pueda tener el servicio de internet que oferta la empresa MEGACOM S.A., en este caso se identifica que los clientes no cuentan con una influencia fuerte sobre la empresa, pese a que existan otras empresas que oferte el mismo servicio, la existencia de un incremento en la demanda del servicio, hace que esta fuerza tome una interacción baja.

Bajo este contexto analizado se logra determinar que la incidencia que pueda tener los clientes al poner condiciones para la realización de sus contratos del servicio, queda totalmente anulada debido a que existe un alza en la demanda del mercado local, lo que representa una oportunidad para la empresa.

4.3.2.2. Poder de negociación de los proveedores

Por otro lado, en relación al contexto correspondiente a los proveedores, se debe considerar que la empresa MEGACOM S.A. al mantener un giro de negocio orientado a un servicio, los proveedores que maneja dicha organización, se enfocan netamente a la obtención de insumos de oficinas e insumos técnicos para las instalaciones.

Bajo este contexto cabe recalcar que si a la empresa que actualmente se

mantiene como proveedor no cumple con las especificaciones o demás exigencias pactadas, MEGACOM S.A. puede optar por un cambio a otro proveedor, sin embargo, para esto deberá considerar que estos proveedores se encuentran en la ciudad de Guayaquil, por lo tanto, se considera que esta fuerza mantiene una interacción media. Con relación a este enfoque se logra determina que la interacción de los proveedores lejanos representa una amenaza para la organización puesto que la obtención de los diversos insumos recibe un valor superior por el factor del transporte.

4.3.2.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

Con respecto al análisis de la posibilidad de que surja una nueva empresa, que disponga de un giro de negocio similar, y esta se funde en los alrededores o en la misma zona, con el fin de conocer si se pueden formar nuevos competidores.

En relación con el giro de negocio del que dispone la empresa MEGACOM S.A., se puede determinar de que la posibilidad de que se funde una empresa bajo las mismas características es baja, dado que para su creación es necesaria una inversión fuerte de dinero, al tener que adecuar la infraestructura, coordinar la conectividad y adquirir los equipos necesarios, por lo tanto, se considera una fuerza de interacción baja.

Bajo este contexto de análisis se logra identificar que la baja posibilidad de que se forje o se funde una empresa con el mismo giro de negocio, o que se oriente a satisfacer las necesidades del mercado local al que se encuentra orientado la empresa, demuestra una oportunidad para la misma.

4.3.2.4. Amenazas de productos sustitutos

En cuanto al análisis respectivo de la fuerza que ejerce la existencia de productos sustitutos en el mercado al que se direcciona el servicio que oferta la empresa MEGACOM S.A., en cuanto a esto, se logra determinar que existe una lista amplia de empresas que ofertan el servicio de internet.

Sin embargo, la empresa al no disponer de una cartera extensa de clientes puede brindar soporte y atención oportuna a los clientes, a diferencias de empresas reconocidas que deben disponer de un tiempo mayor para la obtención de respuesta sobre los requerimientos de los clientes, por eso se considera esta fuerza de mediana intensidad, dado que los clientes disponen de características a escoger para el cambio de empresa de su preferencia.

En relación al enfoque que se presenta en este análisis, cabe recalcar que la carencia de buena atención por parte de los competidores que disponen de una mayor disponibilidad de clientes, puede representar una oportunidad para la empresa, dado que se puede fidelizar a los clientes con una excelente atención al usuario.

4.3.2.5. Rivalidad entre competidores

Como fuerza final de análisis se plantea la revisión de información con relación a la existencia de competidores y la incidencia que estos presentan en el mercado, como se mencionó con antelación, bajo el giro de negocio que maneja la empresa MEGACOM S.A. se identifican una gran proporción de competidores, entre esos se encuentran CNT, Claro, Movistar, TV Cable, que son las de mayor renombre, mismos que abarcan una buena proporción del mercado. Cabe recalcar que, por su tiempo en el

mercado y experiencia, puede influir en la elección de adquisición del servicio de internet ante los usuarios, por lo tanto, se infiere que la fuerza correspondiente a este factor es fuerte.

Con relación al contexto empleado en este análisis, cabe recalcar que la presencia de empresas competidoras de mayor renombre representa una amenaza directa para la empresa, dado que las personas dejan llevar su decisión de contrato de servicio por el nombre o reconocimiento que presente la marca de la organización.

4.4. Análisis Interno

4.4.1. Análisis interno de la empresa MEGACOM S.A. según las 7'S

Este modelo abarca siete factores importantes que aportan de manera efectiva en la planificación estratégica de la empresa. Mc-Kinsey sostiene que los cambios en el desempeño de la empresa son el resultado de una combinación de varios componentes. Este modelo permite evaluar el desempeño, la eficiencia y la efectividad de MEGACOM S.A. y planificar posibles cambios dentro de la organización.

4.4.1.1. Estrategia

Las estrategias determinan la escala y la dirección de un negocio a largo plazo. En el caso de MEGACOM S.A. esta no posee una única estrategia, puesto que sólo se planteó la misión, visión y los respectivos valores corporativos que existen en la empresa, pero no se ha determinado una planificación estratégica general de la empresa que permita posicionarla a largo plazo.

Diagnóstico y determinación de las estrategias empleadas

La encuesta ha sido orientada a los miembros de MEGACOM S.A. con la finalidad de evaluar y diagnosticar la situación real que maneja la empresa.

Resultados de la encuesta

Tabla 19.
Pregunta 1 de la encuesta (Estratégica)

1. ¿MEGACOM S.A. posee una estrategia empresarial correctamente definida?			
Valor	Ítem	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	8	53%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	27%
4	De acuerdo	2	13%
5	Totalmente de acuerdo	1	7%
TOTAL		15	100%

Elaborado por autor

De acuerdo con la Tabla 19, se observa que el 53% de los trabajadores manifestaron que están “En desacuerdo” con que MEGACOM S.A. posee una estrategia correctamente definida, el 27% de los encuestados no estar “De acuerdo ni en desacuerdo” con ello, el 13% mencionan estar “De acuerdo” con que la empresa ha definido correctamente su estratégica empresarial, mientras que el 7% contesto estar “Totalmente de acuerdo”. En relación a estos porcentajes se logra determinar que no cuenta con una estrategia empresarial correctamente definida, convirtiéndose esto en una debilidad.

Tabla 20.
Pregunta 2 de la encuesta (Estratégica)

2. ¿Considera usted que los procesos se relacionan a la estrategia empresarial?	
--	--

Valor	Ítem	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	3	20%
2	En desacuerdo	5	33%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	27%
4	De acuerdo	1	7%
5	Totalmente de acuerdo	2	13%
TOTAL		15	100%

Elaborado por autor

En cuanto a la información obtenida en la Tabla 20, se evidencia que el 33% de los encuestados manifestaron que están “En desacuerdo” con que MEGACOM S.A. los procesos poseen una relación con la estrategia empresarial, el 27% de los encuestados están “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con ello, el 13% mencionan estar “Totalmente de acuerdo” con que los procesos se relacionan con la estratégica empresarial, mientras que el 7% señaló estar “De acuerdo”. En relación a esto se interpretar que los procesos no se encuentran alineados a ninguna estrategia.

Tabla 21.

Pregunta 3 de la encuesta (Estratégica)

3. ¿Cree usted que las estrategias engloban las características principales de la empresa según las 7S: personal, estrategia empresarial, ¿estilo, estructura, habilidades, valores y sistema?

Valor	Ítem	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	4	27%
2	En desacuerdo	6	40%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	20%
4	De acuerdo	2	13%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL		15	100%

Elaborado por autor

Referente a los resultados obtenidos en la Tabla 21, se evidencia que el 40% de los encuestados señalaron estar “En desacuerdo” con que las estrategias de la empresa engloban las 7’S, el 27% de los encuestados no están “Totalmente en desacuerdo” con esto, el 20% mencionan estar “De acuerdo” con que las estrategias de la empresa engloban las 7’S, mientras que el 13% señaló estar “Totalmente de acuerdo”.

Tabla 22.
Pregunta 4 de la encuesta (Estratégica)

4. ¿Cree usted que MEGACOM S.A. posee un plan estratégico que conduzca a la empresa a cumplir sus objetivos?			
Valor	Ítem	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	7	47%
2	En desacuerdo	5	33%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	20%
4	De acuerdo	0	0%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL		15	100%

Elaborado por autor

En la Tabla 22, se muestra que el 47% de los encuestados manifestaron que están “Totalmente en desacuerdo” con que MEGACOM S.A. posee un plan estratégico que conduzca a la empresa a cumplir sus objetivos, seguido del 33% de los trabajadores que señalan estar “En desacuerdo” con ello, mientras que el 20% de la población encuestada respondió no estar “Ni de acuerdo ni desacuerdo”. De acuerdo con el contexto analizado en esta interrogante, se logra determinar que la empresa no cuenta con un plan estratégico, lo que se convierte en una debilidad.

Tabla 23.

Pregunta 5 de la encuesta (Estratégica)

5. ¿Considera usted que MEGACOM S.A. ha implementado una investigación de mercado como parte de su estrategia?				
Valor	Ítem	Frecuencia	%	
1	Totalmente en desacuerdo	2	13%	
2	En desacuerdo	8	53%	
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13%	
4	De acuerdo	3	20%	
5	Totalmente de acuerdo	0	0%	
TOTAL		15	100%	

Elaborado por autor

Se puede observar en la Tabla 23 que el 53% de los encuestados señalaron que están “En desacuerdo” con que MEGACOM S.A. haya implementado una investigación de mercado como parte de su estrategia, seguido del 20% de los trabajadores que señalan estar “De acuerdo” con ello, mientras que el 13% de la población encuestada respondió no estar “Ni de acuerdo ni desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo” respectivamente. En relación a esto, se logra determinar que la empresa no realiza una evaluación del mercado, lo que se puede convertir en una debilidad.

Tabla 24.

Pregunta 6 de la encuesta (Estratégica)

6. ¿Cree usted que la forma en la que está orientada la estrategia empresarial, genera ventaja competitiva a MEGACOM S.A.?				
Valor	Ítem	Frecuencia	%	
1	Totalmente en desacuerdo	1	7%	
2	En desacuerdo	6	40%	
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	46%	

4	De acuerdo	1	7%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL		15	100%

Fuente: Elaboración propia

Referente a los resultados obtenidos en la Tabla 24, se evidencia que el 47% de los encuestados señalaron estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con que la forma en la que está orientada la estrategia empresarial, genera ventaja competitiva a MEGACOM S.A., el 40% de los encuestados no están “En desacuerdo” con esto, el 7% mencionaron estar “Totalmente en desacuerdo” con que la estrategia empresarial si se orienta a que MEGACOM S.A tenga ventaja competitiva en el mercado.

En base a las respuestas obtenidas en la encuesta, la estrategia de MEGACOM S.A. debería ayudar a generar ventajas diferenciadoras, de tal forma que la empresa pueda competir en el mercado local de la ciudad de Naranjito y a nivel nacional, incorporando un plan estratégico que permita alcanzar los objetivos propuestos, además se deben implementar nuevas tecnologías de comunicación e información con el fin de ofrecer un servicio de alta calidad que diferencie a la empresa de los demás competidores permitiéndole mantenerse en el mercado local y llegar a posicionarse en el mercado nacional.

4.4.1.2. Estructura

De acuerdo con el organigrama presentado anteriormente, se puede definir a MEGACOM S.A. como una organización funcional la cual cuenta con 15 trabajadores. A pesar de ser una empresa con pocos miembros, se agrupa al personal según el tipo de actividad pactada, tales como: departamento de gerencia, departamento de gestión de

operaciones, operadores, ventas y asistentes.

Resultados de la encuesta

Tabla 25.

Pregunta 7 de la encuesta (Estructura)

7. ¿Considera usted que la estructura que maneja MEGACOM S.A. se determina a partir de la estrategia organizacional?			
Valor	Ítem	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	6	40%
2	En desacuerdo	8	53%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
4	De acuerdo	1	7%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL		15	100%

Elaborado por autor

En la Tabla 25, se observa que el 53% de los encuestados señalaron estar “En desacuerdo” con que la estructura que necesita MEGACOM S.A. se determina a partir de la estrategia organizacional, el 40% de los encuestados no están “Totalmente en desacuerdo” con esto, mientras que el 7% asegura estar “De acuerdo”.

Tabla 26.

Pregunta 8 de la encuesta (Estructura)

8. ¿Encuentra usted que la estructura de MEGACOM S.A. es adecuada para las actividades que se desarrollan en la empresa?			
Valor	Ítem	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	9	60%
2	En desacuerdo	5	33%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	7%
4	De acuerdo	0	0%

5	Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL		15	100%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la información obtenida en la Tabla 26, se evidencia que el 60% de los encuestados manifestaron que la estructura de MEGACOM S.A. es adecuada para las actividades que se desarrollan en la empresa, por otro lado, el 33% de los trabajadores están “En desacuerdo” con esto, y el 7% restante menciona estar “Ni en acuerdo ni en desacuerdo”. En relación a estos resultados se logra determinar que la empresa no cuenta con una estructura organizativa definida para el correcto cumplimiento de las actividades, lo cual se convierte en una debilidad.

Tabla 27.
Pregunta 9 de la encuesta (Estructura)

9. ¿Usted como miembro de la empresa considera que tiene la libertad de tomar decisiones en cuando a la organización de su trabajo?			
Valor	Ítem	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	3	20%
2	En desacuerdo	2	13%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13%
4	De acuerdo	8	54%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL		15	100%

Elaborado por autor

Se observa en la Tabla 27, que el 13% de los trabajadores señalan estar “En desacuerdo” con que tienen la libertad de tomar decisiones en cuando a la organización de su trabajo, el 20% de los encuestados están “Totalmente en desacuerdo” con ello, el 13% indica estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y “De acuerdo” se encuentra el 54%

de que posee la libertad de tomar decisiones en cuando a la organización de su trabajo según les convenga. En base a esto, se puede determinar que muchos de los trabajadores consideran que poseen la libertad de tomar decisiones, lo que representa una fortaleza para la organización.

Tabla 28.
Pregunta 10 de la encuesta (Estructura)

10. ¿MEGACOM S.A. posee registro documental sobre los cargos a desempeñar de forma clara y precisa?				
Valor	Ítem	Frecuencia	%	
1	Totalmente en desacuerdo	4	7%	
2	En desacuerdo	6	40%	
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	46%	
4	De acuerdo	0	7%	
5	Totalmente de acuerdo	0	0%	
TOTAL		15	100%	

Elaborado por autor

En la Tabla 28, se observa que un 40% de los trabajadores están en “En desacuerdo” con que MEGACOM S.A. posee un registro documental sobre los cargos a desempeñar de forma clara y precisa, el 46% de los encuestados están “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con ello, el 7% mencionan estar “Totalmente de acuerdo” de que haya un registro documental sobre los cargos.

La empresa debe poseer un registro documental que valide cada una de las posiciones de sus trabajadores con el objeto de establecer de manera formal el tipo de actividad que va a desempeñar cada miembro y a que área de la empresa va a pertenecer.

Tabla 29.
Pregunta 11 de la encuesta (Estructura)

11. ¿Considera usted que la empresa posee una correcta comunicación interna de manera formal?			
Valor	Ítem	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	8	53%
2	En desacuerdo	5	34%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
4	De acuerdo	2	13%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL		15	100%

Elaborado por autor

De acuerdo con los resultados que se muestran en la Tabla 29, se observa que el 53% de los trabajadores manifestaron que están “Totalmente en desacuerdo” con que la empresa posee una correcta comunicación interna de manera formal, el 34% de los encuestados están “En desacuerdo” con esto, mientras que el 13% señala estar “De acuerdo”.

Toda compañía debe mantener una comunicación interna formal que sustente toda reunión, memorando, requerimientos, regulaciones, etc.; facilitando la comunicación entre los departamentos con la finalidad de poseer un respaldo sustentable de cada decisión, por lo tanto, esto puede representar una debilidad

Tabla 30.

Pregunta 12 de la encuesta (Estructura)

12. ¿Considera usted que MEGACOM S.A. presenta organización y control de las funciones y responsabilidades que se desarrollan en la empresa?

Valor	Ítem	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	5	33%
2	En desacuerdo	7	47%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13%
4	De acuerdo	1	7%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL		15	100%

Elaborado por autor

En la Tabla 30, se evidencia que el 47% de los trabajadores están “En desacuerdo” con que MEGACOM S.A. presenta una organización y control en los procesos que desarrolla, el 33% de los encuestados están “Totalmente en desacuerdo” con ello, el 13% mencionan estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, mientras que el 7% restante señaló estar “De acuerdo”. Bajo el contexto de esta interrogante se determina que la empresa no presenta ningún tipo de control u organización con las funciones y responsabilidades con la que cada colaborador cuenta.

De acuerdo a los resultados de la encuesta, actualmente MEGACOM S.A. no cuenta con una correcta división del trabajo ya que carecen de pautas funcionales, manuales de procesos, planes estratégicos que permitan mejorar la estructuración interna de la empresa. La empresa no consta con una estructura organizacional bien definida, a pesar de que ya se sitúa en el mercado desde hace varios años la empresa conserva una estructura organizativa pobre, diseñada en sus inicios del año 2009.

4.4.1.3. Sistemas

Tabla 31.

Pregunta 13 de la encuesta (Sistemas y procesos de la empresa)

13. ¿Considera usted que los sistemas que se manejan en MEGACOM S.A. validan el nivel de complejidad de los procesos administrativos?			
Valor	Ítem	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	2	33%
2	En desacuerdo	1	7%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	13%
4	De acuerdo	5	47%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL		15	100%

Elaborado por autor

En la Tabla 31, se observa que el 7% de los encuestados señalan estar “En desacuerdo” con que los sistemas que se manejan en la empresa si validan el nivel de complejidad de los procesos administrativos, el 33% de los encuestados están “Totalmente en desacuerdo” con ello, el 13% mencionan estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, mientras que el 47% restante señaló estar “De acuerdo”. Se evidencia que más de la mitad de los trabajadores no consideran que el sistema empleado por la empresa respalda la complejidad que demandan los procesos administrativos, por lo tanto, se considera como una fortaleza.

Tabla 32.

Pregunta 14 de la encuesta (Sistemas y procesos de la empresa)

14. ¿Considera usted que el personal de MEGACOM S.A. maneja a la perfección el sistema del que dispone?				
Valor	Ítem	Frecuencia	%	
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%	
2	En desacuerdo	6	40%	
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	27%	
4	De acuerdo	3	20%	
5	Totalmente de acuerdo	2	13%	
TOTAL		15	100%	

Elaborado por autor

En la Tabla 32, se puede observar en los resultados que el 40% de los trabajadores están “En desacuerdo” con que MEGACOM S.A. que se maneja a la perfección el sistema del que dispone la empresa, el 27% de los encuestados están “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con ello, el 20% señala estar “De acuerdo”, mientras que el 13% restante señaló estar “Totalmente de acuerdo”. Por lo tanto, en relación a los resultados obtenidos se logra determinar que el personal no maneja plenamente el sistema del que dispone la empresa, lo cual es considerado como una debilidad.

Tabla 33.

Pregunta 15 de la encuesta (Sistemas y procesos de la empresa)

15. ¿El sistema que emplea la empresa impulsa a la optimización del manejo de costos financieros y operativos?				
Valor	Ítem	Frecuencia	%	
1	Totalmente en desacuerdo	2	13%	
2	En desacuerdo	4	27%	
3	Ni de acuerdo ni	4	27%	

		en desacuerdo	
4	De acuerdo	5	33%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL		15	100%

Elaborado por autor

En cuanto a los resultados obtenidos en la Tabla 33, se puede evidenciar que el 13% de los encuestados están “Totalmente En desacuerdo” que el sistema que emplea MEGACOM S.A. impulsa a la optimización de costos financieros y operativos, seguido del 27% de los trabajadores que aseguran estar “en desacuerdo” y “ni de acuerdo ni en desacuerdo” con ello respectivamente, mientras que el 33% mencionan estar “de acuerdo”. En relación a los resultados encontrados, se logra determinar que el sistema que emplea la organización del manejo de los costos financieros y operativos, factor que se convierte en una fortaleza para la empresa.

MEGACOM S.A. ha desarrollado procedimientos para que los recursos más importantes se desarrollen según el área lo que permite implementar y ajustar según sea necesario. Esta empresa cuenta con equipos y sistemas informáticos de alta tecnología, además presentan sistema administrativos, financieros y comerciales, sin embargo, se manejan de forma empírica, sin sustento documental y no hay presencia de una planificación o control periódico del desarrollo funcional de cada sistema y proceso, incluso no presentan una evaluación o chequeo sobre el estado de los equipos y sistemas informáticos en ninguno de los departamentos.

4.4.1.4. Personal

Tabla 34.
Pregunta 16 de la encuesta (personal)

16. ¿Cree usted que MEGACOM S.A. cuenta con un correcto proceso de selección?			
Valor	Ítem	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	3	20%
2	En desacuerdo	7	47%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	33%
4	De acuerdo	0	0%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL		15	100%

Elaborado por autor

En base a los resultados presentados en la Tabla 34, se puede observar que el 47% de los miembros de la empresa están “En desacuerdo” con el proceso de selección que emplea MEGACOM S.A., el 33% de los encuestados señalan estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, mientras que el 20% mencionan estar “Totalmente en desacuerdo” con los procesos de selección.

Cabe mencionar que toda empresa debe basarse en leyes o políticas en cuanto al perfil de los nuevos trabajadores, sin embargo, en la empresa en estudio se determina que no existe ningún tipo de proceso que se lleva a cabo a la hora de seleccionar y vincular un colaborador a la empresa, lo cual representa una debilidad para esta organización.

Tabla 35.
Pregunta 17 de la encuesta (personal)

17. ¿Considera usted que MEGACOM S.A. realiza las capacitaciones necesarias que sus empleados necesitan?				
Valor	Ítem	Frecuencia	%	
1	Totalmente en desacuerdo	2	13%	
2	En desacuerdo	6	40%	
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	20%	
4	De acuerdo	4	27%	
5	Totalmente de acuerdo	0	0%	
TOTAL		15	100%	

Elaborado por autor

La Tabla 35, se evidencia que el 40% de los encuestados están “En desacuerdo” con que MEGACOM S.A. realiza las capacitaciones necesarias que sus empleados necesitan, seguido del 27% de los trabajadores que aseguran estar “De acuerdo”, mientras que el 20% mencionan estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, y el 13% restante señaló que están “Totalmente en desacuerdo” con las capacitaciones que lleva a cabo la empresa. Bajo el contexto de esta interrogante se determina que la empresa no realiza capacitaciones de forma periódica para que sus colaboradores actualicen su respectivo conocimiento, y esto ayude en el desarrollo de sus actividades, lo cual termina convirtiéndose en una debilidad para la organización.

Tabla 36.

Pregunta 18 de la encuesta (personal)

18. ¿Cree que la capacitación mantiene una relación directa con la productividad de todos los miembros de MEGACOM S.A.?			
Valor	Ítem	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	1	7%
2	En desacuerdo	2	13%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	33%
4	De acuerdo	6	40%
5	Totalmente de acuerdo	1	7%
TOTAL		15	100%

Elaborado por autor

En Tabla 36, se puede evidenciar que el 40% de los encuestados están “De acuerdo” con que la capacitación se relaciona con la productividad de todos los miembros de MEGACOM S.A., seguido del 33% de los trabajadores que aseguran estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con este ítem, el 13% de los encuestados señaló estar “En desacuerdo” con ello, mientras que el 13% mencionan estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

Tabla 37.

Pregunta 19 de la encuesta (personal)

19. ¿Cómo trabajador considera que MEGACOM S.A. cuenta con incentivos que motive a sus empleados a cumplir con las metas propuestas por la empresa?			
Valor	Ítem	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	4	27%
2	En desacuerdo	6	40%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13%
4	De acuerdo	3	20%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL		15	100%

Elaborado por autor

En cuanto a los resultados obtenidos en la Tabla 37, se muestra que el 40% de los encuestados están “En desacuerdo” con que MEGACOM S.A. cuenta con incentivos que motiven a sus empleados a cumplir con las metas propuestas por la empresa, por otro lado, el 27% de los trabajadores mencionan estar “Totalmente en desacuerdo” con ello, el 20% está “De acuerdo” que la empresa ha dado en ciertas ocasiones incentivos para incentivar la productividad del equipo, mientras que el 13% señalan estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

Con relación a estos resultados se determina que no se implementan incentivos que motiven a los miembros del equipo a cumplir con las metas planteadas en la empresa, esto a su vez se convierte en una carencia y posible debilidad, dado que los colaboradores no darán el total de sus capacidades.

El proceso de contratación del nuevo personal en MEGACOM S.A. se maneja para todos los niveles jerárquicos. Sin embargo, la empresa no ofrece servicios especiales para apoyar el proceso de formación técnica enfocada en el servicio al cliente, asimismo no se tienen estatutos o reglas claras sobre la orientación y capacitación periódica del nuevo y antiguo personal.

4.4.1.5. Habilidades

Tabla 38.
Pregunta 20 de la encuesta (Habilidades)

20. ¿Cómo trabajador de MEGACOM S.A. considera que la empresa ha empleado de forma eficiente los recursos?			
Valor	Ítem	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	4	27%
2	En desacuerdo	3	20%
3	Ni de acuerdo ni	6	40%

	en desacuerdo		
4	De acuerdo	2	13%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL		15	100%

Elaborado por autor

En cuanto a los resultados obtenidos en la Tabla 38, se muestra que el 40% de los encuestados están “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con que ha empleado de forma eficiente los recursos, por otro lado, el 27% de los trabajadores mencionan estar “Totalmente en desacuerdo” con las decisiones que han tomado sobre el uso eficiente de los recursos con los que dispone la empresa, el 20% está “En desacuerdo” con esto, y el 13% señalan estar “De acuerdo” con su forma de haber usado los recursos.

Tabla 39.

Pregunta 22 de la encuesta (Habilidades)

21. ¿Considera que usted cumple a cabalidad cada una de las tareas asignadas, considerando el límite de tiempo?			
Valor	Ítem	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	5	33%
2	En desacuerdo	4	27%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	27%
4	De acuerdo	2	13%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL		15	100%

Elaborado por autor

En la Tabla 39, se muestra que el 33% de los encuestados están “Totalmente en desacuerdo” con que cumple a cabalidad cada una de las tareas asignadas, considerando el límite de tiempo ya que algunas de las tareas toman más tiempo del

requerido, por otro lado, el 27% de los trabajadores mencionan estar “En desacuerdo” y “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con ello, mientras que el 20% está “De acuerdo” con que cumple todas las tareas en el tiempo asignado. Con relación a este resultado se determina que el personal no cumple a cabalidad las tareas asignadas, esto debido al conflicto de las debidas responsabilidades al no disponer de las funciones y responsabilidades bien definidas.

Tabla 40.
Pregunta 22 de la encuesta (Habilidades)

22. ¿Considera usted que los administradores de la empresa han reconocido las habilidades de la que dispone la empresa?			
Valor	Ítem	Frecuencia	%
1	Nunca	4	27%
2	Pocas veces	4	27%
3	Indiferente	5	33%
4	Casi siempre	2	13%
5	Siempre	0	0%
TOTAL		15	100%

Elaborado por autor

De acuerdo con los resultados de la Tabla 40, se observa que el 33% de los trabajadores indicaron “indiferente” como respuesta del ítem, el 27% de los trabajadores mencionan estar “Pocas veces” y otro 27% señaló que “Nunca” han reconocido sus habilidades en la empresa, mientras que el 13% restante asegura que “casi siempre” reconoces sus habilidades. En base a la estadística presentada se logra determinar que la parte administrativa de la empresa no puede identificar el potencial existente de la misma, sin saber lo que es capaz de realizar, dado que no realiza los respectivos

análisis para esto.

MEGACOM S.A. presenta un déficit desfavorable en la variable habilidades, ya que se evidencia que la empresa no reconoce su potencial y no existen incentivos para motivar su mejora y conducta, además los trabajadores aseguran que muchas veces no poseen el tiempo suficiente para terminar con las tareas asignadas por el nivel de complejidad, cambios de responsabilidades o confusión entre estas.

4.4.1.6. *Estilo*

Tabla 41.
Pregunta 23 de la encuesta (*Estilo de gestión y liderazgo*)

23. ¿Considera correcto el proceso de toma de decisiones generales de la empresa?			
Valor	Ítem	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	3	20%
2	En desacuerdo	4	27%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13%
4	De acuerdo	6	40%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL		15	100%

Elaborado por autor

En la Tabla 41, se observa que el 40% de los trabajadores indicaron estar “De acuerdo” con el proceso de toma de decisiones que se maneja en MEGACOM S.A., sin embargo, el 27% de los trabajadores mencionan estar “En desacuerdo” con este proceso, mientras que el 20% señaló estar “Totalmente en desacuerdo” con este proceso, y el 13% restante asegura estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

En relación con los resultados obtenidos se logra determinar que el personal

pertenciente a la empresa analizada considera que la toma de decisiones general del rumbo o funcionamiento de la organización, no es el correcto, lo que tiende a convertirse en una debilidad.

Tabla 42.
Pregunta 24 de la encuesta (Estilo de gestión y liderazgo)

24. ¿Cree que el proceso de toma de decisiones por parte de los superiores se maneja de forma unánime?			
Valor	Ítem	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	3	20%
2	En desacuerdo	5	33%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	27%
4	De acuerdo	2	13%
5	Totalmente de acuerdo	1	7%
TOTAL		15	100%

Elaborado por autor

En cuanto a los resultados que se presentan en la Tabla 42, se evidencia que el 27% de los trabajadores están “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” si el proceso de toma de decisiones es unánime, el 13% de los trabajadores señalan estar “De acuerdo” con que este proceso es unánime ya que, si no se diera de esta forma, existirían discordias que pueden afectar a los demás procesos debido a la falta de organización o apoyo.

El 20% de los encuestados mencionan que están “Totalmente en desacuerdo” con que el proceso de decisiones se maneja de manera unánime, mientras que el 33% restante asegura que “casi siempre” reconoces sus habilidades. Como un aporte adicional al contexto identificado con la interrogante anterior se logra determinar que los colaboradores consideran que las decisiones tomadas por los superiores no son

realizadas de forma unánime.

Tabla 43.
Pregunta 25 de la encuesta (Estilo de gestión y liderazgo)

25. ¿Considera adecuado el proceso de resolución de problemas o desacuerdos que existe dentro de la empresa?			
Valor	Ítem	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	6	40%
2	En desacuerdo	3	20%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	27%
4	De acuerdo	2	13%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL		15	100%

Elaborado por autor

De acuerdo con los resultados de la Tabla 43, se observa que el 40% de los trabajadores indicaron estar “Totalmente en desacuerdo” con el proceso de resolución de problemas o desacuerdos que existe dentro de la empresa, el 27% de los trabajadores mencionan estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con este proceso, otro 20% señaló que “En desacuerdo” con la forma en la que se gestiona la resolución de desacuerdos en la empresa, mientras que el 13% restante asegura que está “De acuerdo”. Bajo el enfoque planteado, se logra identificar que no existe un proceso adecuado para el manejo de conflictos en la organización por parte de los directivos de la empresa, lo que a su vez se muestra como una debilidad.

El estilo de la empresa que mantiene MEGACOM S.A. se basa en la formación del personal, tal como se muestra en el diagnóstico del estilo de gestión y liderazgo en la empresa. En general, las reuniones se crean de manera esporádica por lo que no

llegan a cumplirse por la falta de tiempo de los empleados, optando por realizar reuniones informales para abordar cuestiones que requieren de atención urgente, por lo que surgen conflictos por incumplimiento de obligaciones o trabajos asignados, además se refleja un déficit en el proceso de toma de decisiones por el departamento administrativo.

4.4.1.7. Valores compartidos

Tabla 44.
Pregunta 26 de la encuesta (Valores compartidos)

26. ¿Considera usted que la empresa MEGACOM S.A. cuenta con sus respectivos valores corporativos?			
Valor	Ítem	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	2	14%
2	En desacuerdo	5	33%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	33%
4	De acuerdo	3	20%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL		15	100%

Elaborado por autor

En la Tabla 44, se muestra que el 33% de los trabajadores indicaron estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y otro 30% está “En desacuerdo “con el ambiente laboral que se da entre los trabajadores de la empresa, el 20% de los trabajadores señalan estar “De acuerdo” con esto, mientras que el 14% restante asegura estar “Totalmente en desacuerdo”. De acuerdo con los respectivos porcentajes descritos, se logra determinar que los colaboradores consideran que la empresa no cuenta con valores corporativos, lo que representa una debilidad.

Tabla 45.

Pregunta 27 de la encuesta (Valores compartidos)

27. ¿Considera usted que la empresa cuenta con la misión, visión correctamente definidos?				
Valor	Ítem	Frecuencia	%	
1	Nunca	4	27%	
2	Pocas veces	2	13%	
3	Indiferente	7	47%	
4	Casi siempre	1	7%	
5	Siempre	1	7%	
TOTAL		15	100%	

Elaborado por autor

En Tabla 45, se evidencia que el 27% de los trabajadores si tienen en claro la misión, visión y metas de MEGACOM S.A., el 47% de los trabajadores mencionan que le es “Indiferente” puesto que trabajan de manera proactiva aún sin conocerla, el 13% señaló que “Nunca” han conocido con claridad cuál es la misión, visión y metas de la empresa, mientras que el 7% restante asegura que “casi siempre” y “siempre” conocen con claridad estos criterios. En relación a los resultados presentados de la presente interrogante se logra determinar que la filosofía organizacional de la empresa les resulta indiferente, sin embargo, esta deberá ser reestructurada con relación al propósito nuevo de la empresa.

Tabla 46.

Pregunta 28 de la encuesta (Valores compartidos)

28. ¿Considera usted que la empresa dispone de los objetivos claros a alcanzar?				
Valor	Ítem	Frecuencia	%	
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%	

2	En desacuerdo	6	40%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
4	De acuerdo	8	53%
5	Totalmente de acuerdo	1	7%
TOTAL		15	100%

Elaborado por autor

De acuerdo con los resultados de la Tabla 46, se muestra que el 53% de los trabajadores indicaron que “Casi siempre” cumplen con las leyes y regulaciones internas establecidas en MEGACOM S.A, el 40% de los trabajadores mencionan que “Pocas veces” las cumplen, mientras que el 7% restante asegura que “Siempre” cumplen con cada una de las leyes establecidas por la empresa. Con relación al análisis realizado de los respectivos porcentajes, se logra identificar que el personal de la empresa usada como objeto de estudio considera que esta organización no cuenta con sus objetivos claro.

Los valores corporativos se mencionan, pero no se divulgan lo suficiente por lo que no se ejercen en la empresa. Los valores que se establecen dentro de MEGACOM S.A. son los valores que posee cada empleado en el proceso de aprendizaje y en los resultados respecto a los valores compartidos se pudo constatar que muy pocos empleados cumplen al 100% con las leyes o normas que conducen a alcanzar con la misión, visión y objetivos propuestos de la empresa. Cabe mencionar, que estas falencias se han generado por la poca comunicación sobre el enfoque estratégico que maneja la empresa.

4.5. Desarrollo de la Propuesta

En esta sección se examinará la planeación estratégica de MEGACOM S.A., y se determinará la misión, visión, valores y procesos que se desarrollan en la empresa.

4.5.1. Aplicación del modelo de las 7'S de Mckinsey

4.5.1.1. Valores corporativos

4.5.1.1.1. Líneas de negocio

MEGACOM S.A. es una empresa encargada de proveer servicio de internet y televisión, implementando una señal de internet a través de fibra óptica y frecuencias de espectro radioeléctrico, formando parte de la línea de negocio de telecomunicaciones.

Existen varias líneas de negocio en las telecomunicaciones que MEGACOM S.A. puede implementar a largo plazo, posicionándolo en el mercado local y a nivel nacional, como lo son:

- Telefonía fija
- Telefonía pagada
- Servicio de telefonía móvil
- Internet móvil.

Estos servicios generarán beneficios económicos para la empresa. Por otro lado, se debe reestructurar el enfoque estratégico de la empresa con un enfoque nacional, que permita que los usuarios e inversionistas comprendan que MEGACOM S.A. es una empresa con una misión, visión y filosofía con un alcance mayor a largo plazo, que demuestre seguridad y confianza.

4.5.1.1.2. Valores

Para la estipulación y rediseño de los valores a los que se regirá la empresa MEGACOM S.A., se determina que se conservara de los que dispone en la actualidad, dado que se relacionan directamente con la calidad, el cumplimiento y la responsabilidad que se oferta en el servicio brindado a los usuarios. Adicionalmente se estipula la creación de otros valores que no se contemplaron desde el inicio, como los son:

- **Compromiso.** – Uno de los factores de mayor relevancia se centra en el compromiso que adquiere la organización por cada uno de los usuarios que acceda a los servicios, apostando por mantener su satisfacción.
- **Honestidad.** – Se busca que la empresa cumpla con todo lo que oferta, operando con total sinceridad ante los clientes, proveedores y con el entorno que rodea a la organización.
- **Equidad.** – Se trabaja por la obtención de igualdad de derechos donde los colaboradores se sientan valorados por la empresa, percibiendo una remuneración justa en relación con las responsabilidades y funciones que desempeñan.
- **Confianza.** – Se apuesta por la generación de confianza, otorgando un buen servicio, tratando de que los clientes dispongan de una seguridad sobre el servicio que reciben, sabiendo que, si tienen un problema con el servicio, la empresa estará dispuesta a intervenir para solucionarlo.
- **Solidaridad.** – Con este valor se busca que la empresa opere bajo un ambiente de apoyo mutuo, trabajando bajo un esquema de sociedad y

cooperación entre todos los colaboradores.

4.5.1.1.3. Objetivos de la empresa

Retomando en contexto de la creación de una estructura funcional para la empresa MEGACOM S.A., entre este se encuentra la estipulación de los respectivos objetivos que desearía alcanzar la organización en un periodo determinado, entre estos objetivos se describe:

- Incrementar las ventas en lo posible para mejorar las utilidades obtenidas
- Reducir el índice de reclamos ingresado por los clientes
- Mejorar la estructura organizacional de la empresa
- Mantener un personal totalmente capacitado y capaz de cubrir sus actividades

4.5.1.2. Estructura

Para la propuesta se elabora un mapa de procesos propio para la empresa, el cual consta de varias etapas o fases que agregan valor al producto final para cumplir con los requisitos y necesidades del cliente.

4.5.1.2.1. Propuesta de creación de un mapa de procesos

Para el desarrollo del mapa de procesos se determinarán los procesos estratégicos, operativas y de apoyo. En MEGACOM S.A. se debe implementar un mapa de procesos según la Norma ISO 9001 del 2018, la empresa engloba 14 áreas importantes, donde los procesos estratégicos están comprendidos por: ejecución y

desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), auditoría interna, revisión por parte de la directiva, medidas correctivas y de prevención, además se determina la planeación y dirección.

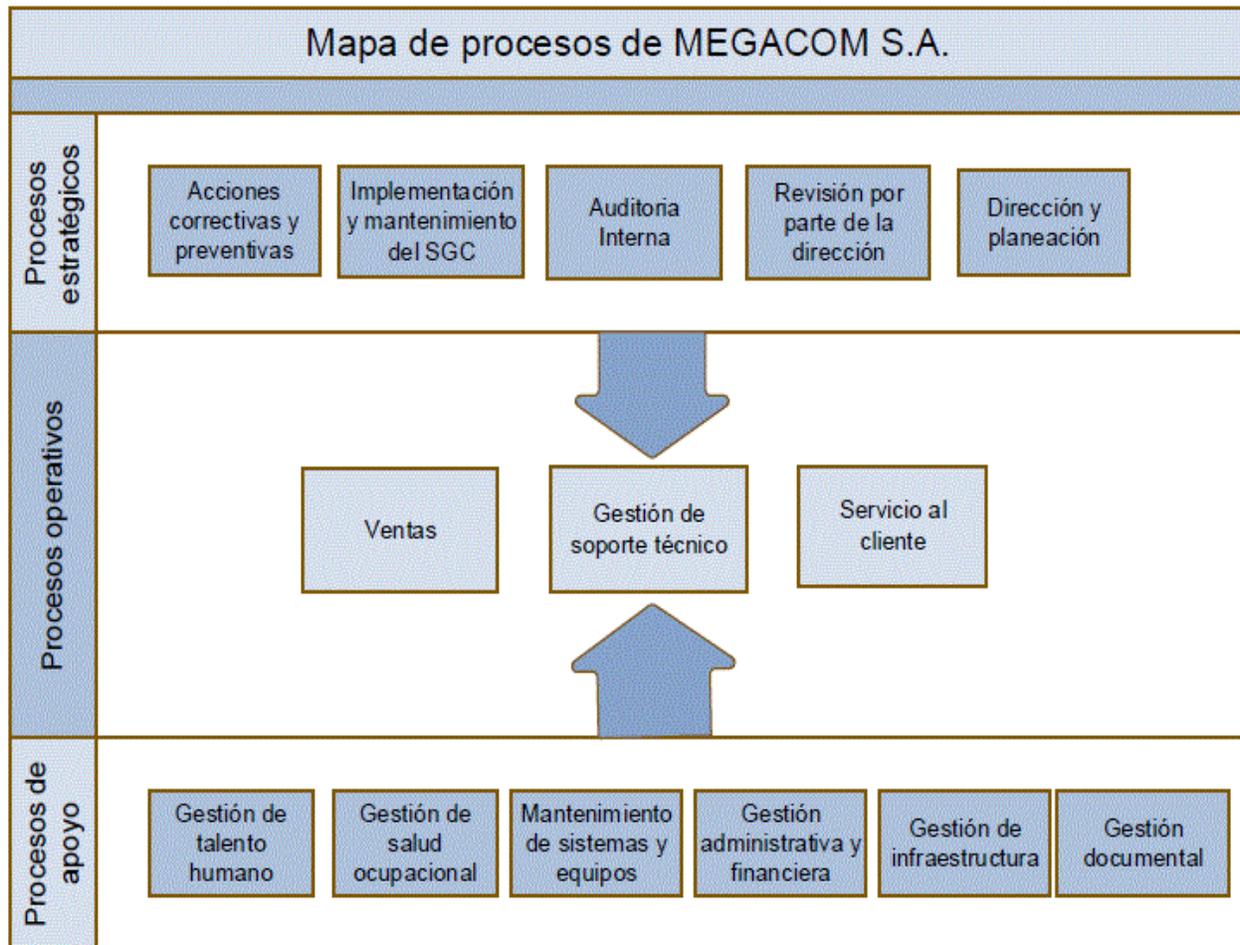


Figura 16. Mapa de procesos MEGACOM S.A. Elaborado por autor

En cuanto a los procesos operativos de MEGACOM S.A. se engloba tres procesos importantes: de ventas, servicio técnico y atención al cliente. Los procesos de apoyo son siete y están enfocados en la gestión de recursos humanos, salud ocupacional, gestión administrativa y financiera, documental, infraestructura, mantenimiento de sistemas informáticos y equipos, evaluación del proceso de control

de gestión interna.

Continuando con la debida estructuración correspondiente a la empresa se estipula la reestructuración de la estructura organizacional que maneja la empresa, dado que la que dispone actualmente en sus registros se encuentra desactualizada y no dispone de la información necesaria para ser un manual específico, presentando el siguiente esquema como la nueva estructura:

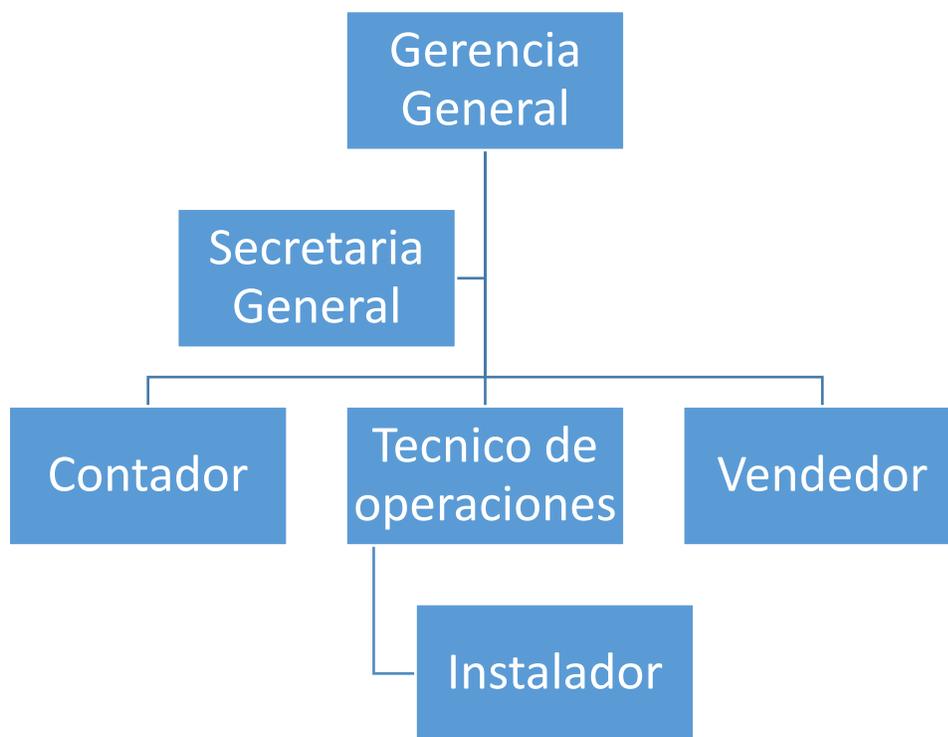


Figura 17. Organigrama – propuesta. Elaborado por autor

Teniendo a consideración que, en el análisis respectivo a la organización, se identificó que existieron variaciones en la estructura, donde se añadieron y se disolvieron ciertos cargos.

Una vez actualizado el esquema organizacional del que dispondrá la empresa, es necesario que también se actualice el esquema de funciones y competencias, siendo

esquemático de manera correcta por cada uno de los puestos que lo conforma, como se muestra a continuación:

Gerente General

Tabla 47
Gerente general



Empresa "MEGACOM"
Manual específico de Funciones y Competencias Laborales

FUNCIÓN DEL CARGO: GERENTE GENERAL

Función Básica

Será el encargado de representar a la empresa y procurará que esta cumpla con todas sus obligaciones, así mismo sus respectivos colaboradores haciendo cumplir sus actividades y políticas

Funciones Específicas

Se encarga de orientar y direccionar a los colaboradores hacia el cumplimiento de las metas establecidas

Es responsable de que cada departamento cumpla con sus respectivas funciones

Es el encargado de dirigir el proceso de integración de personal nuevo

Es el responsable de direccionar las actividades en la organización

Tiene la potestad de darle aceptación o negación a los respectivos procesos internos

Debe liderar cada uno de los cambios que se registran en la organización

Debe actuar con firmeza y calidad de liderazgo

PERFIL DEL CARGO

Edad 25 a 45 años

Sexo: Indiferente

Estado Civil: Indiferente

REQUISITOS MÍNIMOS

Debe de tener un Título de Tercer Nivel en Administración de Empresas o Carreras

Afines

Experiencia mínima de 2 años en puestos similares

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Elaborado por autor

Contador

Tabla 48

Contador



Empresa "MEGACOM"
Manual específico de Funciones y Competencias Laborales

FUNCIÓN DEL CARGO: Contador

Función Básica

Su responsabilidad se basa en llevar los respectivos registros contables de la organización, tomando a consideración los ingresos y egresos realizados en un periodo, para posteriormente realizar los respectivos estados de análisis que permitan conocer el estado de la empresa.

Funciones Específicas

Se encarga del desarrollo y la presentación de los respectivos estados financieros de la organización

Es el encargado de llevar el control del ámbito presupuestario de la organización

Es responsable de mantener presente los valores a pagar de la organización

Dispone de la responsabilidad de realizar los respectivos pagos de nómina a los colaboradores.

Tiene la obligación de brindar asesoramiento sobre las posibles inversiones

Debe participar en reunión de gestión financiera, para el respectivo análisis de la información

PERFIL DEL CARGO

Edad: De 28 años en adelante

Sexo: Indiferente

Estado Civil: Indiferente

REQUISITOS MÍNIMOS

Debe de tener un Título de Tercer Nivel CPA o carreras a fine

Experiencia mínima de 2 años en puestos similares

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Elaborado por autor

Secretaria General

Tabla 49

Secretaria General



Empresa "MEGACOM"
Manual específico de Funciones y Competencias Laborales

FUNCIÓN DEL CARGO: Secretaria General

Función Básica

Es la encargada del manejo y registro de la información importante de la organización, desarrollando actividades tanto de la mano del gerente como del contador, disponiendo una buena comunicación para la administración de la organización

Funciones Específicas

Se encarga de la recepción y realización de llamadas a las partes interesadas de la organización

Es responsable del archivo de todo tipo de documentación considerada importante

Es la encargada de comunicar el cronograma a cumplirse en la organización

Es la encargada de revisar que las actividades se den cumplimiento en la ausencia del gerente.

Programa las respectivas reuniones tanto internas como externas de la empresa

PERFIL DEL CARGO

Edad: De 22 años en adelante

Sexo: Femenino

Estado Civil: Indiferente

REQUISITOS MÍNIMOS

Debe de tener un Título de bachiller en administración o titulada con carreras a fines

Experiencia mínima de 1 años en puestos similares

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Elaborado por autor

Asesor de publicidad

Tabla 50
Asesor de publicidad



Empresa "MEGACOM"
Manual específico de Funciones y Competencias Laborales

FUNCIÓN DEL CARGO: Asesor de publicidad

Función Básica

Será encargado de ejecutar las respectivas campañas de promoción y publicidad, plantear estrategias de marketing que ayuden a potencializar las ventas de servicios.

Funciones Específicas

Se encarga del diseño de la publicidad y posterior entrega de la misma

Deberá evaluar la situación actual de los mercados

Es el encargado de proponer las respectivas estrategias de marketing

Es el encargado de gestionar los medios de comunicación con los que se promocionara la empresa

PERFIL DEL CARGO

Edad: De 25 años en adelante

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indiferente

REQUISITOS MÍNIMOS

Debe de tener un Título de tercer nivel en marketing, publicidad o carrear a fine

Experiencia mínima de 3 años en puestos similares

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Elaborado por autor

Vendedor

Tabla 51
Vendedor



FUNCIÓN DEL CARGO: Vendedor

Función Básica

En colaboración con el asesor de publicidad, es el encargado de promocionar los servicios, y posteriormente cerrar las respectivas ventas, dando a conocer los beneficios y lo que contempla cada uno de los paquetes o servicios que oferta la organización.

Funciones Específicas

Es el encargado de tener el primer contacto con los potenciales clientes.

Debe conocer y aprenderse los respectivos servicios que oferta la organización

Es necesario que lleve su propio control de las ventas realizadas

Debe crear una base de clientes donde se estipule los posibles clientes potenciales

Es el encargado de segmentar la zona para la creación de estrategias de ventas

Contribuir con la generación de idea para la realización de estrategias de publicidad

Brindar asesoría personalizada a todos los clientes o posibles clientes.

PERFIL DEL CARGO

Edad: De 20 años en adelante

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indiferente

REQUISITOS MÍNIMOS

Debe de tener un Título de bachiller en administración

Experiencia mínima de 2 años en puestos similares

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Elaborado por autor

Técnico de operaciones

Tabla 52
Técnico de operaciones



FUNCIÓN DEL CARGO: Técnico de operaciones

Función Básica

El técnico de operaciones es el encargado de supervisar y gestionar los trabajos de instalación y mantenimiento de los equipos necesarios para el servicio brindado a los usuarios, llevando el control de los recursos y el orden de atención de los usuarios.

Funciones Específicas

Debe programar las atenciones tanto de mantenimiento como de instalaciones nuevas

Realizar la respectiva atención de los clientes que realicen solicitud de atención

Es el encargado de llevar el respectivo inventario de los recursos y equipos existentes

Debe asegurarse que los instaladores cumplan con sus respectivas actividades

Es el encargado de pasar las cotizaciones de compra y las proformas para la adquisición de nuevos equipos

PERFIL DEL CARGO

Edad: De 25 años en adelante

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indiferente

REQUISITOS MÍNIMOS

Debe de tener un Título de tercer nivel en telecomunicaciones, ingeniería en sistemas y carreras a fine

Experiencia mínima de 2 años en puestos similares

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Elaborado por autor

Instalador

Tabla 53

Instalador



Empresa "MEGACOM"
Manual específico de Funciones y Competencias Laborales

FUNCIÓN DEL CARGO: Instalador

Función Básica

Los instaladores, serán los encargados de asistir a los hogares, empresas, o destino donde se realizará la instalación de los equipos para poder brindar el servicio de internet, tratando de que el servicio y atención sea oportuna, rápida y eficaz.

Funciones Específicas

Debe tener conocimiento para la realización de las conexiones necesaria e instalación de los equipos electrónicos

Revisar las actividades a cumplirse durante el día

Debe realizar la revisión periódica de los equipos existentes en bodega

Tener la facilidad de atención al cliente

Capacitar al cliente de forma rápida sobre el funcionamiento y cuidado de los respectivos equipos

PERFIL DEL CARGO

Edad: De 22 años en adelante

Sexo: Masculino

Estado Civil: Indiferente

REQUISITOS MÍNIMOS

Debe de tener un Título de tercer nivel en telecomunicaciones, ingeniería en sistemas y carreras a fines

Experiencia mínima de 1 año en puestos similares

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Elaborado por autor

4.5.1.3. Habilidades

Otro de los aspectos importantes para una organización, es el reconocimiento de las habilidades de las que dispone, la empresa MEGACOM S.A., no debe ser la excepción, por lo cual, para la conformación del respectivo contexto se plantea el desarrollo de la herramienta Foda, buscando abarcar factores tanto internos como

externos, para esto es necesario la ejecución de las respectivas matriz EFE y EFI recopilando información de los respectivos análisis:

Arrancando con la identificación de los factores externos:

Tabla 54

Determinación de factores externos

Factor	Descripción	Peso	Valorización
A	Situación económica en recesión	75	10,03
O	Incremento del índice de hogares con acceso a internet	70	9,36
O	El gobierno apuesta por la digitalización general	70	9,36
O	Incremento de la demanda del mercado local	65	8,69
A	Bajo reconocimiento en el mercado por parte de los clientes	62	8,29
A	Competencia reconocida en el mercado	60	8,02
O	Atención al usuario deficiente por parte de la competencia	60	8,02
A	Proveedores de insumos lejanos	60	8,02
A	Posibles cambios en las medidas restrictivas	58	7,75
O	Entidades gubernamentales otorgan beneficios tributarios a empresas de telecomunicaciones	58	7,75
A	Ingreso de la tecnología 5G al país	55	7,35
O	Baja posibilidad del nacimiento de nuevos competidores	55	7,35
Totalización		748,00	

Elaborado por autor

Una vez determinado los factores a evaluarse, se realiza la respectiva valoración para determinar los factores de mayor relevancia, siendo seccionado entre oportunidades y amenazas, como se muestra a continuación:

Tabla 55

Factor	Descripción	Peso	Calificación	Ponderación
O	Incremento del índice de hogares con acceso a internet	9,36	2	0,19
O	El gobierno apuesta por la digitalización general	9,36	2	0,19
O	Incremento de la demanda del mercado local	8,69	3	0,26
O	Atención al usuario deficiente por parte de la competencia	8,02	3	0,24
O	Entidades gubernamentales otorgan beneficios tributarios a empresas de telecomunicaciones	7,75	1	0,08
O	Baja posibilidad del nacimiento de nuevos competidores	7,35	1	0,07
A	Situación económica en recesión bajo reconocimiento en el mercado por parte de los clientes	10,03	1	0,10
A	Competencia reconocida en el mercado	8,29	1	0,08
A	Proveedores de insumos lejanos posibles cambios en las medidas restrictivas	8,02	2	0,16
A		8,02	4	0,32
A		7,75	4	0,31
A	Ingreso de la tecnología 5G al país	7,35	2	0,15
				2,15

Elaborado por autor

Por otro lado, en caso de los factores internos, también se realizó la respectiva especificación, entre los que se encuentran:

Tabla 56
Determinación de factores internos

Factor	Descripción	PESO
D	Carencia de una planificación estratégica	75
D	Procesos y actividades no se encuentran alineadas a una estrategia	70
D	No cuenta con una estrategia empresarial correctamente definida	70

D	No mantiene los objetivos a alcanzar claros	65
D	No dispone de una filosofía organizativa correctamente definida	62
D	Estructura organizativa no definida	60
F	Dispone de una atención personalizada y de calidad	60
F	Dispone de una rápida atención al usuario	60
D	La empresa no cuenta con valores corporativos	60
F	Mantienen afinidad con el mercado del sector cercano	58
D	Carece de proceso para la selección de personal	58
F	Dispone de un stock basto de herramientas para el servicio	55
D	No dispone de capacitaciones periódicas	55
D	No tiene definidas funciones y responsabilidades de los colaboradores	55
F	El sistema empleado respalda la complejidad que demandan los procesos administrativos	55
F	El sistema impulsa a la optimización del manejo de costos	50
F	Libertad de los colaboradores para la toma de decisiones	50
D	El personal no maneja plenamente el sistema del que dispone la empresa	50
D	No existen incentivos para colaboradores	48
D	Déficit en el manejo y resolución de conflictos	48
D	No realiza análisis del mercado	46
D	Mala comunicación interna	45
D	No identifica su propio potencial	45
D	Toma de decisiones generales sin consultar	45
Totalización		1.345

Elaborado por autor

Una vez determinado los factores a evaluarse, se realiza la respectiva valoración para determinar los factores de mayor relevancia, siendo seccionado entre fortalezas y debilidades, como se muestra a continuación:

Tabla 57
Matriz EFI

Factor	Descripción	Peso	Calificación	Ponderación
--------	-------------	------	--------------	-------------

F	Dispone de una atención personalizada y de calidad	5,02	4	0,20
F	Dispone de una rápida atención al usuario	5,02	3	0,15
F	Mantienen afinidad con el mercado del sector cercano	4,85	2	0,10
F	Dispone de un stock basto de herramientas para el servicio	4,60	4	0,18
F	El sistema empleado respalda la complejidad que demandan los procesos administrativos	4,60	4	0,18
F	El sistema impulsa a la optimización del manejo de costos	4,18	3	0,13
F	Libertad de los colaboradores para la toma de decisiones	4,18	3	0,13
D	Carencia de una planificación estratégica	6,28	1	0,06
D	Procesos y actividades no se encuentran alineadas a una estrategia	5,86	1	0,06
D	No cuenta con una estrategia empresarial correctamente definida	5,86	1	0,06
D	No mantiene los objetivos a alcanzar claros	5,44	2	0,11
D	No dispone de una filosofía organizativa correctamente definida	5,19	2	0,10
D	Estructura organizativa no definida	5,02	1	0,05
D	La empresa no cuenta con valores corporativos	5,02	2	0,10
D	Carece de proceso para la selección de personal	4,85	2	0,10
D	No dispone de capacitaciones periódicas	4,60	2	0,09
D	No tiene definidas funciones y responsabilidades de los colaboradores	4,60	3	0,14
D	El personal no maneja plenamente el sistema del que dispone la empresa	4,18	3	0,13
Total				2,06

Elaborado por autor

Una vez aplicado las respectivas evaluaciones de la matriz EFE y EFI, se puede desarrollar la matriz Foda como se muestra a continuación:

Tabla 58
Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<p>Dispone de una atención personalizada y de calidad</p> <p>Dispone de una rápida atención al usuario</p> <p>Mantiene afinidad con el mercado del sector cercano</p> <p>Dispone de un stock basto de herramientas para el servicio</p> <p>El sistema empleado respalda la complejidad que demandan los procesos administrativos</p> <p>El sistema impulsa a la optimización del manejo de costos</p> <p>Libertad de los colaboradores para la toma de decisiones</p>	<p>Incremento del índice de hogares con acceso a internet</p> <p>El gobierno apuesta por la digitalización general</p> <p>Incremento de la demanda del mercado local</p> <p>Atención al usuario deficiente por parte de la competencia</p> <p>Entidades gubernamentales otorgan beneficios tributarios a empresas de telecomunicaciones</p> <p>Baja posibilidad del nacimiento de nuevos competidores</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Carencia de una planificación estratégica</p> <p>Procesos y actividades no se encuentran alineadas a una estrategia</p> <p>No cuenta con una estrategia empresarial correctamente definida</p> <p>No mantiene los objetivos a alcanzar claros</p> <p>No dispone de una filosofía organizativa correctamente definida</p> <p>Estructura organizativa no definida</p> <p>La empresa no cuenta con valores corporativos</p> <p>Carece de proceso para la selección de personal</p> <p>No dispone de capacitaciones periódicas</p> <p>No tiene definidas funciones y responsabilidades de los colaboradores</p> <p>El personal no maneja plenamente el sistema del que dispone la empresa</p>	<p>Situación económica en recesión</p> <p>Bajo reconocimiento en el mercado por parte de los clientes</p> <p>Competencia reconocida en el mercado</p> <p>Proveedores de insumos lejanos</p> <p>Posibles cambios en las medidas restrictivas</p> <p>Ingreso de la tecnología 5G al país</p>

Elaborado por autor

4.5.1.4. Estrategia

Una vez determinado el contexto bajo el que la empresa MEGACOM S.A. desempeñara sus funciones, es necesario la creación de los respectivos objetivos estratégicos, dándole cobertura a las necesidades que mantiene, como se muestra a continuación:

Tabla 59
Objetivos estratégicos

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores
Objetivo principal	Consolidarse como líder en el sector de telecomunicaciones en la ciudad de Naranjito-Ecuador	<ul style="list-style-type: none"> • Margen de utilidad bruta • Margen neto de utilidad • Posicionamiento en el mercado
Financiera	Incrementar las ventas 1.5% durante los próximos 5 años	<ul style="list-style-type: none"> • Facturación • Número de ventas
	Incrementar el flujo de caja en 2% durante los próximos 5 años	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos • Egresos • Rendimiento de inversiones
Hacia los clientes	Reducir el número de reclamos por parte de los clientes en un 10% para el próximo año	<ul style="list-style-type: none"> • Número de quejas de clientes
Procesos internos	Optimizar los procesos internos mediante la creación de un manual de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento de los colaboradores
	Adaptarse a la nueva estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento de los colaboradores

**Aprendizaje y
crecimiento**

Capacitar al personal
de manera constante,
para mejorar sus
capacidades

- Número de capacitaciones por
año

Elaborado por autor

Una vez estipulados los respectivos objetivos estratégicos que la empresa MEGACOM S.A. espera cumplir, se considera determinar la forma en que lo va hacer, por lo cual también plantea el esquema del posible plan de acción a seguir.

Tabla 60
Plan de acción

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Estrategias	Responsable	Periodo de análisis de cumplimiento	Indicadores
Objetivo principal	Consolidarse como líder en el sector de telecomunicaciones en la ciudad de Naranjito-Ecuador	Cumplir con las estrategias referente a cada perspectiva	Toda la empresa	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> • Margen de utilidad bruta • Margen neto de utilidad. • Posicionamiento en el mercado
Financiera	Incrementar las ventas 1.5% durante los próximos 5 años	<p>- Potenciar el uso de las redes sociales con el fin de tener un mayor alcance en el mercado.</p> <p>-Implementar la creación de nuevos combos de servicio, con la oferta de herramientas digitales.</p> <p>-Crear estrategias de promoción en sectores aledaños.</p>	Vendedor y Gerente General	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> • Facturación • Número de ventas
	Incrementar el flujo de caja en 2% durante los próximos 5 años	<p>-Realizar previsiones de los posibles gastos inesperados en los que pueda incurrir la empresa</p> <p>-Ofertar descuentos a clientes por el pago</p>	Contador	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos • Egresos • Rendimiento de inversiones

		<p>anticipado de sus deudas.</p> <p>-Estipular verificación constante con relación a los créditos de los clientes</p>			
Hacia los clientes	<p>Reducir el número de reclamos por parte de los clientes en un 10% para el próximo año</p>	<p>-Crear nuevos canales de comunicación más directo con los clientes.</p> <p>-Plantear controles de seguimiento del servicio cada cierto tiempo.</p> <p>-Optar por una atención personalizada al cliente en los diferentes ámbitos de interacción.</p>	<p>Técnico de operaciones, instalador y vendedor</p>	<p>Mensual</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de quejas de clientes
Procesos internos	<p>Implementar los nuevos procesos internos creados en el nuevo manual de funciones</p>	<p>-Socializar la información que se encuentra en los manuales de funciones.</p> <p>-Capacitar a los colaboradores para que conozcan sus respectivas funciones.</p> <p>-Controlar que los colaboradores ejecuten dichas actividades.</p>	<p>Toda la empresa</p>	<p>Mensual</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento de los colaboradores

	Socializar la nueva estructura organizacional con los integrantes de la empresa.	<p>-Socializar con toda la empresa la nueva estructura adoptarse en la organización.</p> <p>-Identificar la interacción que cada colaborador presenta en la nueva estructura.</p>	Toda la empresa	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento de los colaboradores
	Reestructurar el estilo de liderazgo que mantiene la organización.	<p>-Socializar con las jefaturas la evaluación del estilo de liderazgo aplicado.</p> <p>-Identificar el método de liderazgo apropiado para la organización.</p> <p>-Aplicar correcciones en la forma de liderazgo de la empresa.</p>	Gerencia General y técnicos de operaciones	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento de los colaboradores
Aprendizaje y crecimiento	Capacitar al personal de manera constante, para mejorar sus capacidades.	<p>-Identificar las falencias que presentan los colaboradores en relación al área de desenvolvimiento.</p> <p>- Desarrollar los módulos y temas bajo los que se va a capacitar al personal.</p>	Gerencia General	Anual	<ul style="list-style-type: none"> • Número de capacitaciones por año

		- Diseñar esquema de evaluaciones, con la objetividad de identificar lo aprendido			
--	--	---	--	--	--

Elaborado por autor

4.5.1.5. Personal

Por otro lado, en relación con el segmento correspondiente al personal, se estipularán acciones correspondientes a la gestión del recurso humano de la empresa MEGACOM S.A., siendo necesario la creación de políticas de selección de personal, y posteriormente políticas de contratación.

4.5.1.5.1. Políticas de selección de personal

En cuanto a la definición de la política orientada a la selección de nuevo personal, la cual estaba prevista en el enfoque del cumplimiento de las metas y estructura prevista en la empresa, estas políticas deben ser seguidas por los responsables de selección, teniendo a consideración lo siguiente:

- Se evaluarán aspectos generales y específicos de los cargos que necesita la empresa para la realización de sus actividades.
- Deben tenerse en cuenta las reformas laborales actualizadas para garantizar que se respeten los requerimientos y normas de los contratos.
- Fomentar la fuerza laboral brindando oportunidades a los graduados de tercer nivel.
- Desarrollar propuestas y estrategias contractuales para atraer al mejor talento humano.
- La selección de candidatos debe realizarse de acuerdo con los requisitos de la empresa.
- Debe haber un proceso sistemático que le permita familiarizarse

adecuadamente con sus empleados potenciales después de que se haya seleccionado el mejor talento.

- Fortalecer la integración de las personas seleccionadas con la formación necesaria.

4.5.1.5.2. Política de contratación

Una vez establecida la política de selección del personal entrante, es importante que se plantee las políticas a seguir para completar el proceso de contratación de la empresa MEGACOM S.A., considerando lo siguiente:

- Los empleados con contrato indefinido solo deben trabajar internamente durante la duración del contrato, es decir, no pueden prestar servicios a otras empresas competidoras.
- Los empleados son responsables de mantener la total confidencialidad de la información de la empresa y deben evitar revelar o transmitir información financiera, estrategias y cualquier información que pueda dañar los activos de la empresa.
- La contratación de personal debe estar bajo la tutela de la dirección general y una persona responsable del área en la que trabajará el personal.
- Los trabajadores serán contratados según su capacidad, habilidad y experiencia.
- Los empleadores deben guiarse por los valores y la ética profesional al momento de contratar, y nunca deben hacer juicios de valor ni considerar

aspectos discriminatorios.

- Los empleados deben abstenerse de negociar con los activos de la empresa con los que puedan tener su propia ventaja.
- Los empleados deben tener antecedentes penales limpios.

4.5.1.6. Sistema

En la presente propuesta se propone usar el sistema SAP el cual se alinea a la Planificación de los Recursos Empresariales (ERP), el cual permite que se mejore la gestión organizacional de cada uno de los procesos que maneja MEGACOM S.A. En vista de la falta de conocimiento del sistema SAP de los trabajadores de MEGACOM S.A. lo que vuelve complicado el manejo y la administración del sistema, se plantea capacitar al personal de la empresa que necesite el sistema.

4.5.1.6.1. Propuesta de capacitación del sistema SAP

Es necesario mencionar que cada área maneja una parte distinta del sistema SAP. Por lo tanto, se plantea realizar capacitaciones a cada una de las áreas mencionadas anteriormente. Es importante recordar que el sistema SAP debe ser procesado a principios de cada año, para que los trabajadores en la práctica comiencen a laborar con este nuevo sistema.

El encargado de la capacitación acordará el tiempo de acuerdo con su horario de trabajo se puede planificar dos horas o una hora diaria, por lo que se debe elegir un horario que se ajuste al tiempo de los trabajadores, el personal a capacitar será notificado con dos semanas de anticipación. En base a ello, se proponen las siguientes

recomendaciones con respecto a las capacitaciones de SAP en la Tabla 61.

Tabla 61.
Capacitaciones del sistema SAP

Capacitación	Encargados	Fecha
Ventas y contabilidad	Contador y jefe de ventas	11/01/21-15/01/21
Operadores	Jefe de operaciones	18/01/21-22/01/21
Servicio al cliente	Coordinador de atención al cliente	25/01/21-29/01/21
Departamento gerencial	Gerente general y administrador de contratos	01/01/21-05/01/21
Talento humano	Coordinador de talento humano	08/01/21-12/01/21

Elaborado por autor

4.5.1.7. *Estilo*

Se propone un estilo de liderazgo para la empresa MEGACOM S.A.

- 1) **Soporte:** El líder da instrucciones y supervisa el comportamiento general de cada uno de los departamentos.
- 2) **Instrucciones:** El líder explica las decisiones tomadas en la empresa y aclara las cuestiones planteadas, además se debe sugerir y fomentar un comportamiento progresivo, instructivo y alentador a los miembros de la empresa.
- 3) **Apoyo:** Los líderes comparten sus ideas y ayudan en la toma de decisiones, colaboran con la toma de decisiones, además se dirigen de manera animada y fomenta a la mejora de la productividad del trabajo en equipo
- 4) **Comisión:** El líder transfiere la responsabilidad de la toma de decisiones y la ejecución a los miembros de la empresa. Este comportamiento no es muy

alentador ni muy directo.

En base a estos cuatro estilos se agregó una pregunta a la encuesta dirigida al personal de MEGACOM S.A. con el fin de encontrar cual es el estilo que mejor se ajusta al líder de esta empresa, esta encuesta es calificada con un criterio numérico del 1 al 5, donde 1 es Totalmente en desacuerdo, 2 “En desacuerdo”, 3 “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 4 “De acuerdo”, y 5 “Totalmente de acuerdo”.

Tabla 62.

Pregunta 31 de la encuesta (estilos de liderazgo)

1. ¿Considera usted que el líder de la empresa brinda soporte al equipo?		
Valor	Ítem	Frecuencia
1	Nunca	4
2	Pocas veces	0
3	Indiferente	0
4	Casi siempre	1
5	Siempre	1
TOTAL		6

Elaborado por autor

Tabla 63.

Pregunta 32 de la encuesta (estilos de liderazgo)

1. ¿Considera usted que el líder de la empresa brinda instrucciones al equipo?		
Valor	Ítem	Frecuencia
1	Nunca	1
2	Pocas veces	2
3	Indiferente	4
4	Casi siempre	2
5	Siempre	1

TOTAL	10
--------------	----

Elaborado por autor

Tabla 64.

Pregunta 32 de la encuesta (estilos de liderazgo)

1. ¿Considera usted que el líder de la empresa brinda apoyo al equipo?		
Valor	Ítem	Frecuencia
1	Nunca	4
2	Pocas veces	7
3	Indiferente	0
4	Casi siempre	1
5	Siempre	0
TOTAL		12

Elaborado por autor

Tabla 65.

Pregunta 33 de la encuesta (estilos de liderazgo)

1. ¿Considera usted que el líder de la empresa transfiere responsabilidad al equipo?		
Valor	Ítem	Frecuencia
1	Nunca	2
2	Pocas veces	1
3	Indiferente	2
4	Casi siempre	0
5	Siempre	0
TOTAL		5

Elaborado por autor

Demostrando así que el estilo de liderazgo que más lo caracteriza son el apoyo y las instrucciones, por lo que se propone que el líder de la empresa mejore su estilo de liderazgo fomentando la mejora de la productividad y desempeño del personal de la empresa.

CAPÍTULO V SUGERENCIAS

Al dar finalización al presente trabajo investigativo, el cual se encuentra orientado al diseño de un plan estratégico dirigido para la empresa de servicios de telecomunicaciones MEGACOM S.A., se considera necesario y de gran relevancia establecer una serie de sugerencias que aporten con una ejecución correcta del plan estratégico desarrollado en la propuesta del proyecto, siendo empleado de forma correcta bajo el contexto organizacional planteado de acuerdo a la metodología de las 7s de Mc-Kinsey, dado que se enfoca en factores claves en la creación de la estructura de una empresa.

Es importante resaltar que con la propuesta desarrollada en apartados anteriores se busca que la organización disponga de una estructura organizacional correctamente definida, pues la empresa MEGACOM S.A. opera en la actualidad bajo la utilización del esquema organizativo que fue descrito en el momento de su fundación. Sin embargo, con el tiempo esta estructura ha presentado sus falencias al detectar que la organización carece de indicadores de análisis de desempeño que permita obtener la perspectiva de una situación actual en la que se encuentra la organización, y de esta manera poder establecer acciones correctivas y obtener un mejor desempeño.

Por lo tanto, para la dirección administrativa de la empresa estudiada es relevante plantear una reestructuración completa de la estructura organizacional, donde se fijen los objetivos estratégicos que MEGACOM S.A. desea obtener, esto de acuerdo al análisis respectivo de la situación y el entorno en el que actualmente la empresa se encuentra operando, siendo así esto un factor relevante para operar de manera

coordinada y lograr que la empresa pueda tener beneficios.

Bajo el contexto de revisión de cada uno de los objetivos específicos resueltos en la presente investigación, se logra determinar que con relación al diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la empresa MEGACOM S.A., se obtuvo una variedad de resultados tanto en el ámbito externo como interno, por parte del ámbito externo se dispuso que a nivel nacional aún se vive la crisis por la emergencia sanitaria, sin embargo bajo el ámbito político y tecnológico se refleja una factibilidad para el tipo de empresa analizado. Mientras que, bajo el ámbito del análisis interno, se determina una serie de falencias, bajo diversos ámbitos de la empresa, diagnosticando que deben existir ciertos cambios en el contexto empresarial del objeto de estudio.

Sin embargo, el panorama externo bajo el que opera la organización presenta una tendencia cambiante, por lo tanto, es recomendable que se realice un análisis del entorno externo bajo un periodo prudente, ya que esto le puede dar un enfoque bajo el que debe operar la organización, en cuanto al análisis interno, la realización de este correspondería a la verificación de la efectividad que representan los cambios a realizarse.

Por otro lado, abarcando el objetivo que hace referencia a la reestructuración de la filosofía organizacional, es decir, con relación a la misión, visión, valores y objetivos de la empresa de servicios de telecomunicaciones MEGACOM S.A., es importante resaltar que estos al igual que toda la estructura organizacional de la empresa no han presentado cambios desde su respectiva fundación. Es por esto que se apertura la necesidad de ser reestructurada en relación al contexto que maneja actualmente en la

empresa, sin embargo, es recomendable que esta misión y visión sea cambiada en un lapso de 5 años, pues el entorno y las necesidades de la organización tienden a presentar cambios.

Continuando con el ámbito de análisis correspondiente a los objetivos específicos, el siguiente se orienta a la formulación de los objetivos estratégicos de la empresa MEGACOM S.A., dado que durante todo el tiempo de operaciones no se han determinado estos objetivos, es decir, que la empresa carece de un referente estratégico a seguir, encontrándose a la deriva sin metas que cumplir más que la obtención de beneficios económicos para poder darle cobertura a sus respectivos costos y de esta manera generar utilidad.

Por lo cual fue necesario la estipulación de objetivos estratégicos, abarcando perspectiva como la financiera, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento, aspectos en los que se enfocara la empresa para su cumplimiento, esto de acuerdo a las referencias identificadas en los respectivos análisis internos y externos. Cabe recalcar que estos al igual que la filosofía organizacional debe presentar cambios en un lapso prolongado, por lo tanto, se recomienda que después de haberse dado por cumplido cada uno de los objetivos planteados, se planteen nuevos objetivos o se potencialice algunos de los que ya se encuentran estipulados, procurando que la empresa presente mejoras de manera prolongada.

Como objetivo específico final a analizarse interviene la proposición de un plan de acción para mejorar la situación de la empresa MEGACOM S.A., es importante resaltar que dicho plan de acción se encuentra encaminado a darle cobertura a los

objetivos estratégicos planteados por un objetivo anterior.

En dicho plan de acción se ha determinado un esquema que secciona los objetivos de acuerdo con la perspectiva de descendencia, desglosando las posibles actividades a ejecutarse para darle cumplimiento a estos objetivos, a su vez también se plantean los responsables de acuerdo a la nueva estructura organizacional que maneje la empresa, así como sus periodos de análisis y los indicadores a ejecutarse para corroborar los avances que presente. En relación con esto, se sugiere que se lleve el control de cumplimiento y se analice los respectivos resultados, constatando si la empresa presenta avances entorno a cada objetivo estratégico.

Por otro lado, de acuerdo con la metodología empleada para la respectiva realización del plan estratégico formulado como objetivo principal de la presente investigación, es importante proveer las principales sugerencias para cada uno de los factores de este modelo de las 7s de Mc-Kinsey, entre estos se encuentran la estructura, habilidades, personal, sistema y estilo.

Por parte del factor de la estructura se determina el desarrollo y creación de los elementos que corresponden a la esquematización de la estructura organizacional que debe tener la organización, en este caso, se desarrolló una nueva estructura del organigrama, planteando funciones, perfil y requisitos para cada uno de los puestos descritos, en este caso es recomendable que dicha estructura organizacional y esquema de funciones sea tomado como referencia para la asignación de los respectivos cargos.

En relación con el factor correspondiente a las habilidades, se enfoca en la

identificación de los factores tanto internos como externos que influyen en la empresa, estos se esquematizan con el desarrollo de un análisis Foda, que abarca los factores previstos en la actualidad, en relación con este factor es recomendable que sea actualizado conforme se dé cumplimiento a los objetivos de la organización, identificando posible nuevos factores que afecten a la organización.

Bajo el factor que corresponde al segmento de personal, es importante resaltar que la empresa no contaba con ningún tipo de sistema o guía que le permitiera llevar una contratación de personal de manera ordenada, ya que las respectivas contrataciones eran realizadas de manera empírica y sencilla, por lo tanto, es recomendable que la empresa MEGACOM S.A. adopte las políticas de selección y contratación de personal diseñada y de esta manera se lleve un proceso ordenado.

Tomando a consideración la secuencia de los factores, se determina que, en el factor correspondiente al sistema, se identificó que hacen uso del sistema SAP para el respectivo manejo de sus recursos, información y data. Sin embargo, muchos de los colaboradores incluida la dirección no maneja en su totalidad dicho sistema, por lo cual se plantea un cronograma de capacitaciones holísticas que busca generar conocimiento y capacidades en los elementos de la empresa. Por lo tanto, se sugiere que se realice una evaluación previa sobre los conocimientos de los que disponen en la actualidad para que las capacitaciones se encuentren direccionada netamente a las falencias existentes.

Como última sección de análisis corresponde al factor relacionado con el estilo

de liderazgo del que dispone en la empresa MEGACOM S.A., donde los resultados determinaron que bajo su perspectiva es necesario que los líderes de la organización cambien la manera de liderato tomando como referencia el apoyo y la emisión de instrucciones. Bajo este contexto es recomendable que en una próxima intervención se desarrollen estrategias orientadas a mejorar este aspecto.

Conclusiones

Con relación al término de la presente investigación se logra concluir que la empresa utilizada como objeto de estudio, es decir MEGACOM S.A., presenta falencias en la estructura estratégica y organizacional, disponiendo de un control prácticamente nulo ante la realización y ejecución de sus respectivas actividades económicas, dispone de un buen tiempo operando en el mercado bajo una metodología empírica, sin la determinación de metas a cumplir ni el seguimiento de dichas metas, o un método de control que apueste por la obtención de mejoras en la empresa.

Cabe recalcar que en el análisis respectivo para la determinación del estado actual de la empresa analizada se estipuló la utilización de herramientas de análisis tanto para la revisión del ambiente interno como externo. Con relación al análisis interno, este fue ejecutado mediante la consideración y evaluación de las siete perspectivas de las que dispone las 7s de Mc-Kinsey, mediante la cual, se logra concluir que los principales hallazgos presentan mayor relación con la perspectiva de estructura, estrategia y valores corporativos, pues la empresa carecía de una misión y visión bien estipulada, de la cual se desprendan los objetivos y estrategias al cual regirse para darle cumplimiento y obtener mayores beneficios.

Otro de los elementos claves de los cuales no disponía la organización abarca el diseño y la actualización del esquema organizacional, donde se eliminaron puestos inexistentes en la empresa, y se agregaron otros que se han agregado desde el momento de su fundación, especificando sus respectivas funciones y responsabilidades.

Bajo el mismo contexto de análisis de la situación actual también se puede acotar que con relación al análisis externo realizado, los principales hallazgos se orientan a la creación de un contexto del entorno bajo el que se encuentra operando la empresa, del cual se puede rescatar que bajo el ámbito económico, se identifica que existe una crisis económica a raíz de la pandemia, sin embargo los demás factores evaluados presenta factibilidad y apoyo pues las políticas ecuatorianas y la situación de distanciamiento social apuestan por la digitalización y la utilización de la red como un medio de comunicación directo.

En cuanto al cumplimiento del objetivo específico direccionado con el rediseño de la misión, visión y objetivos de la empresa evaluada, se logra constatar que esta basa su necesidad de rediseño dado, que en el análisis interno se evidenció falencia en la perspectiva de los valores corporativos, siendo esta la que evalúa la filosofía organizacional, por ello, para la reestructuración tanto de la misión como de la visión, fue ejecutada mediante el planteamiento de una serie de interrogantes claves, cuyas respuestas fueron consideradas como base para su respectiva composición. A su vez, los valores y respectivos objetivos se direccionan al cumplimiento de dicha misión y visión a largo plazo.

Por otra parte, con relación al objetivo específico que se orienta a la formulación de los objetivos estratégicos, se determina que el diseño de dichos objetivos se encuentra ligados al cumplimiento de la misión y visión nueva del que dispondrá la empresa. Adicionalmente cabe recalcar que estos objetivos se encuentran segmentados de acuerdo a las perspectivas principales de una organización, entre estas se encuentran la perspectiva financiera, enfoque a clientes, procesos internos y

de aprendizaje o crecimiento, determinando así mismo sus respectivos indicadores.

Para finalizar, la respectiva revisión de los objetivos específicos, se resalta los principales hallazgos contemplados para el objetivo que se direcciona con la creación de plan estratégico que permita mejorar la situación en la que se encuentra la empresa MEGACOM S.A., cabe recalcar que dicho plan estratégico se encuentra desarrollado bajo el contexto de los objetivos estratégicos diseñados, en el cual se describe las principales actividades que deberán ser ejecutadas a largo plazo, con su respectivos responsables de su cumplimiento, así como también estipula el periodo óptimo para realizar el control y revisión de resultados, tomando a consideración cada uno de los indicadores estipulados.

Bibliografía

- Aguero, C., & Verano, P. (2019). *Diagnóstico de las resistencias organizacionales al cambio en la innovación de metodologías*. Lima: PUCP.
- Alvarez, A., & Betancur, V. (2019). *LA gestion del cambio como mecanismo de aseguramiento y mejora de los procesos*. Medellin: Eafit.
- Arias, F. (2017). *El proyecto de investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Episteme.
- Ballesteros, H. V. (2018). Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. . *Revista Uruguaya de enfermería*, 5(2).
- Bárcena, S. (2018). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales*. México: Alfaomega Grupo S.A.
- BCE. (2020). *Indice del Producto interno bruto*. Quito: BCE.
- Betancourt, D. (2019). Análisis pestel para describir el contexto organizacional.
- Castillo, G., & Ludeña, S. (2018). Diseño del plan estratégico en relacion al modelo 7S McKinsey. *Polo del conocimiento*, 63-84.
- Chapman, A. (2017). Análisis DOFA y análisis PEST.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración Financiera*. México: McGraw – HILL INTERAMERICANA S.A.
- Cortes, L., & Romero, M. (2016). Sustentabilidad en el cuadro de ando integral. *IIESCA*, 60-69.
- El Universo. (2020). *La tecnología 5G sigue lejos de Ecuador*. Guayaquil: El Universo.
- Espinosa, R. (21 de abril de 2017). *La matriz de análisis DAFO (FODA)*.
- Evoli, J. (2017). *Planeación estratégica*. Córdoba: El Cid editores.

- Fernández, R. (2017). *Dirección y Planificación Estratégicas en las Empresas y Organizaciones*. España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Finch, B. (2018). *Cómo desarrollar un plan de negocios*. Barcelona: Gedisa.
- Frances, A. (2015). *Estrategia y Planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral*. México: PEARSON PRENTICE HALL.
- Fred, D. (2018). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- García, T., Revuelta, D., & Mulero, E. (2015). Diseño y validación de un modelo de Balanced Scorecard para I + D. *Revista Española de Financiación*, 477-520.
- Gizlo. (2020). *Indices de productividad*. Guayaquil: Gizlo.
- Gómez, S. (2018). *Planeacion y Gestion Estrategica*. Santafé de Bogotá: Legis Editores s.a.
- Humphrey, A. &. (2018). Análisis de matriz DOFA.
- Hurtado, J. (2016). *Metodología de la investigación, una comprensión holística*. Caracas: Quirón Sypal.
- Hurtado, J. (2017). *Investigación holística*. Caracas: Sypal.
- INEC. (2020). *Encuesta de seguimiento al plan nacional de desarrollo*. Quito: INEC.
- Kartal, C. (2017). Strategic Assessment based on 7S McKinsey Model for a Business by Using Analytic Network Process. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 342-354.
- Lazzari, L. &. (2017). Control de gestión: una posible aplicación del análisis FODA. . *Cuadernos del CIMBAGE*, (5).
- Leon, G. (2018). *Modelo de planeacion estrategico basado en Hoshin Kanri*. Mexico: Universidad Panamericana.
- Lozano, A. (20 de septiembre de 2017). *Gestiopolis La planificación estratégica*.

- Mendoza, L. (2014). *Diseño del plan estratégico 2013-2017 de la empresa Patricia Ramirez*. Cartagenas de Indias - Colombia: Universidad de Cartagena.
- Messaouda, C. (2017). Planning using Hoshin Kanri. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 1-13.
- MINTEL. (2019). *Politica Ecuador Digital*. Quito: Acuerdo Ministerial 15.
- MINTEL. (2019). *Programa internet para todos*. Quito: MINTEL.
- Mogollon, R. (2018). *Propuesta de implementacion del modelo Hoshin Kanri*. Bogota: Universidad de america.
- Montoya, A. (2018). El balanced Scorecard como herramienta de evaluacion en la gestion administrativa. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 18-26.
- Moreno, G. (31 de octubre de 2017). *Grandes Pymes*. Obtenido de Planificación Estratégica: Cuatro componentes de los procesos exitosos.
- Palacios, L., & Grisales, C. (2017). *Planeacion estrategica*. Santiago de Cali: Universidad Icesi.
- Pérez, M. J. (2017). Análisis del valor de las empresas informativas. . *Palabra Clave*, 13(1), 47-58.
- Prieto, J. (2018). *Gestión Estratégica Organizacional*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Quinn, J. (2018). *El Proceso Estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Ramírez, J. L. (2018). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las em.
- Riquelme, M. (2016). FODA: Matriz o Análisis FODA Una herramienta esencial para el estudio de la empresa.
- Romagnoli, S. (2017). *Herramientas de gestión: Diagnóstico empresarial*. Argentina: Fruticultura & Diversificación.

- Rosso, R. (2016). Análisis PEST del sector.
- Sainz, V. (2018). *El plan estratégico en la práctica*. España: Esic.
- Salas, A., Banchieri, L., & Campa, F. (2016). La implantación del cuadro de mando integral . *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 25-36.
- Stratec. (10 de 2018). *La importancia del Plan de Acción para consolidar la Gestión Estratégica*. Obtenido de <https://www.stratecsoluciones.com/blog/la-importancia-del-plan-de-accion-para-consolidar-la-gestion-estrategica/>
- Thompson, A. R., & Strickland, A. J. (2017). *Administración Estratégica, Conceptos y Casos*. México: McGraw Hill Companies.
- Torrababella, C. &. (2018). Emprendimiento y análisis PESTEL de un offshoring de servicios: Una valoración práctica.
- Univo. (2015). *Importancia del Plan Estratégico*. Obtenido de http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/018767/018767_Cap2.pdf
- Villagómez, J. A. (2018). El análisis FODA como herramienta para la definición de líneas de investigación. . *Revista mexicana de agronegocios*, 35(1345-2016-104404), 1121-1131.