



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA: FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO BASADO  
EN LA METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
PARA LA EMPRESA iPLANET**

**AUTOR: AUCATOMA GUAMAN, SANTIAGO DAVID**

**DIRECTOR: ING. SEGOVIA, CÉSAR**

**SANGOLQUÍ  
2015**

**CERTIFICADO****UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE****INGENIERÍA COMERCIAL**

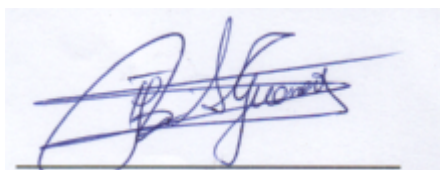
Ing. César Segovia

Que el trabajo titulado: **“Formulación del plan estratégico basado en la metodología del cuadro de mando integral para la empresa iPlanet”**, realizado por Santiago David Aucatoma Guamán, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE.

Debido a que la tesis contiene las características de complejidad y extensión que el tema amerita, se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de 1 documento empastado y 1 disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizo a Santiago David Aucatoma Guamán que lo entregue a Mgcp. Giovanna Lara, en su calidad de Directora de la Carrera.

Sangolquí, Octubre del 2015



---

Ing. César Segovia  
DIRECTOR

## DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE

INGENIERÍA COMERCIAL

Santiago David Aucatoma Guamán

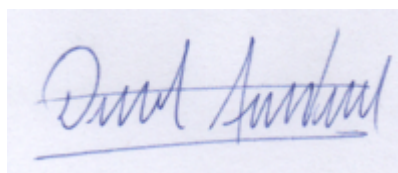
DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado: **“Formulación del plan estratégico basado en la metodología del cuadro de mando integral para la empresa iPlanet”**, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las normas APA las citas que constan el texto según corresponda, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de propia Autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Octubre del 2015



---

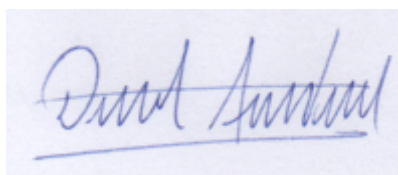
Santiago David Aucatoma Guamán

## AUTORIZACIÓN

YO, AUCATOMA GUAMÁN SANTIAGO DAVID

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, la publicación en la Biblioteca Virtual de la Institución del proyecto “FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA iPLANET”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y Autoría.

Sangolquí, Octubre del 2015

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'David Aucatoma', is centered on a light blue rectangular background. The signature is written in a cursive style.

---

Santiago David Aucatoma Guamán

## DEDICATORIA

*Dedico este proyecto de grado a mis padres, quienes siempre han estado a mi lado apoyándome en todo momento, quienes me han formado en valores y principios, quienes me han brindado el amor y la confianza requerida para siempre seguir adelante, a quienes no me queda más que reiterarles mi infinito agradecimiento y mi eterno cariño, siempre están y estarán presentes en mi corazón y en mi mente.*

*A todos mis hermanos y primos, quienes han sido un pilar fundamental en mi vida, con quienes he compartido y vivido grandes experiencias, quienes han sido mis grandes amigos, no me queda más que agradecer el tenerlos siempre presentes en mi vida, ya que los lazos familiares son los que perduran para siempre.*

*A toda mi familia: tíos, tías, primos, primas, sobrinos, sobrinas, cuñadas, no puedo olvidarme de nadie, debido al inmenso cariño que guardo a cada uno y lo mucho que significan en mi vida.*

*Finalmente a todos mis amigos, con quienes he compartido grandes momentos durante todo el recorrido universitario, y cuya amistad ha perdurado más allá de las aulas de clase.*

*Santiago Aucatoma G.*

## AGRADECIMIENTO

*A toda mi familia, quienes son mi pilar fundamental, son mi motor y motivo de vida, gracias por todo el apoyo y el amor que me han brindado, todo lo que soy se los debo a ustedes.*

*A la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, todas las enseñanzas impartidas en sus salones de clase nutrieron nuestras jóvenes mentes de conocimientos que nos permiten desenvolvernos como profesionales de calidad en un mercado laboral altamente competitivo.*

*Al Ing. César Segovia, su apoyo, enseñanzas y guía fueron fundamentales para la realización y culminación del presente proyecto de investigación*

*A la empresa iPlanet por permitirme realizar el presente proyecto de investigación y con ello dar por culminada una etapa inolvidable de mi vida.*

*Santiago Aucatoma G.*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CERTIFICADO .....</b>	<b>II</b>
<b>DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD .....</b>	<b>III</b>
<b>AUTORIZACIÓN .....</b>	<b>IV</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>V</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDO .....</b>	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>IX</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>X</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>XI</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>XII</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>1</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. GIRO DE NEGOCIO .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. PROBLEMA .....</b>	<b>6</b>
<b>1.3. OBJETIVOS.....</b>	<b>11</b>
<b>1.4. JUSTIFICACIÓN DEL OBJETIVO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.5. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
<b>1.6. METODOLOGÍA.....</b>	<b>20</b>
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>25</b>
<b>2. ANÁLISIS SITUACIONAL .....</b>	<b>25</b>
<b>2.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....</b>	<b>25</b>
<b>2.2. CADENA DE VALOR .....</b>	<b>86</b>
<b>2.3. MATRIZ FODA .....</b>	<b>88</b>

2.4. MATRICES FODO – FADA .....	90
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>93</b>
<b>3. PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>93</b>
3.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	93
3.2. MAPA ESTRATÉGICO .....	106
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>107</b>
<b>4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....</b>	<b>107</b>
4.1. DEFINICIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	107
4.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	108
4.3. TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	109
4.4. DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES KPI'S.....	110
4.5. ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	115
4.6. PROYECTOS .....	118
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>137</b>
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>137</b>
5.1.1. CONCLUSIONES .....	137
5.1.2. RECOMENDACIONES .....	138
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>139</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: PLANES HOME PLUS.....	4
TABLA 2: PLANES PYMES CYBERS .....	5
TABLA 3: PLANES CORPORATIVOS .....	6
TABLA 4: PIB POR INDUSTRIAS .....	27
TABLA 5: INFLACIÓN (2000 -2014) .....	28
TABLA 6: TASAS DE INTERÉS ACTIVA.....	31
TABLA 7: TASA DE INTERÉS PASIVA.....	32
TABLA 8: PEA (2010 – 2014) .....	36
TABLA 9: PEA URBANA .....	37
TABLA 10: PRESIDENTES ECUADOR EN LA ERA DEMOCRÁTICA.....	46
TABLA 11: MATRÍCULA BÁSICA NETA .....	52
TABLA 12: SALARIO BÁSICO POR SECTOR ECONÓMICO .....	58
TABLA 13: INDICADORES DE SEGURIDAD DE MAYOR IMPACTO SOCIAL.....	59
TABLA 14: DATOS INFOCENTROS .....	63
TABLA 15: CLIENTES/ABONADOS INTERNET ECUADOR.....	66
TABLA 16: USUARIOS INTERNET ECUADOR .....	66
TABLA 17: PARTICIPACIÓN DE MERCADO INTERNET FIJO.....	72
TABLA 18: PARTICIPACIÓN DE MERCADO INTERNET MÓVIL .....	75
TABLA 19: MATRIZ RESUMEN FODA.....	88
TABLA 20: MATRIZ FO.....	90
TABLA 21: MATRIZ FA .....	91
TABLA 22: MATRIZ DO .....	91
TABLA 23: MATRIZ DA.....	92
TABLA 24: ELEMENTOS MISIÓN .....	94
TABLA 25: ELEMENTOS VISIÓN .....	95
TABLA 26: MATRIZ AXIOLÓGICA PRINCIPIOS .....	97
TABLA 27: MATRIZ AXIOLÓGICA VALORES .....	99
TABLA 28: MATRIZ ESTRATÉGICA BÁSICA .....	104
TABLA 29: MATRIZ ESTRATÉGICA DEPURADA.....	105
TABLA 30: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	108
TABLA 31: INDICADORES PERSPECTIVA FINANCIERA.....	111
TABLA 32: INDICADORES PERSPECTIVA CLIENTES .....	112
TABLA 33: INDICADORES PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS .....	112
TABLA 34: INDICADORES FORMACIÓN Y CRECIMIENTO .....	113
TABLA 35: CUADRO DE MANDO INTEGRAL IPLANET .....	115

## ÌNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: LOGO IPLANET .....	1
FIGURA 2: DIAGRAMA DE ISHIKAWA IPLANET .....	9
FIGURA 3: EVOLUCIÓN PIB (2007 - 2014).....	26
FIGURA 4: INFLACIÓN ANUAL AMÉRICA LATINA Y USA .....	29
FIGURA 5: INFLACIÓN POR INDUSTRIA (MAR '15) .....	30
FIGURA 6: ISD 2011 - 2014 (MILES DE DÓLARES) .....	34
FIGURA 7: IED (2008 - 2014) .....	38
FIGURA 8: IED POR ACTIVIDAD ECONÓMICA .....	39
FIGURA 9: EXPORTACIONES (2010 - 2014).....	40
FIGURA 10: IMPORTACIONES (2010 - 2014).....	41
FIGURA 11: BALANZA COMERCIAL (2010 - 2014) .....	42
FIGURA 12: SALVAGUARDIAS 2015 .....	43
FIGURA 13: RIESGO PAÍS (2012 - 2015) .....	44
FIGURA 14: DISTRIBUCIÓN DE LA PEA (2008 - 2014) .....	53
FIGURA 15: INDICADORES LABORALES (MAR '15).....	54
FIGURA 16: EVOLUCIÓN INDICADORES LABORALES.....	56
FIGURA 17: COSTO CANASTA BÁSICA FAMILIAR .....	57
FIGURA 18: LAS 5 FUERZAS DE PORTER .....	70
FIGURA 19: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL IPLANET .....	80
FIGURA 20: LA CADENA DE VALOR DE PORTER .....	87
FIGURA 21: PRINCIPIOS IPLANET .....	97
FIGURA 22: VALORES IPLANET .....	99
FIGURA 23: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL IPLANET .....	100
FIGURA 24: MAPA ESTRATÉGICO IPLANET .....	106

## RESUMEN

La empresa iPlanet, ubicada en la ciudad de Quito, sector San Rafael, oferta servicios de internet desde el año 2007, en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta y Portoviejo, a hogares, pequeñas, medianas y grandes empresas, enfocándose en la oferta de planes de consumo masivo para hogares en las zonas periféricas de las ciudades en mención, que han sido su grupo objetivo en su estrategia de mercado. La compañía es consciente del alto nivel de competitividad en el mercado de internet fijo, debido a que empresas con grandes recursos dominan el mercado, ante esta realidad de mercado, la empresa ha visto la necesidad de formular un plan estratégico basado en el cuadro de mando integral, que le permita fortalecerse, ganar reconocimiento y posicionamiento en el mercado. La presente investigación realiza un análisis situacional de la empresa, brinda un direccionamiento estratégico y construye un cuadro de mando integral que presenta los objetivos estratégicos (que permitirán llegar a la consecución de la visión planteada) y ayuda a medir y controlar su ejecución, a continuación se presentan los proyectos a realizarse con sus respectivos costos, con el fin de analizar su factibilidad. Finalmente se detallan las conclusiones y recomendaciones resultado del presente trabajo de investigación.

### **PALABRAS CLAVES:**

SERVICIOS INTERNET

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

ANÁLISIS FODA

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

## **ABSTRACT**

IPlanet company, located in the city of Quito, neighborhood San Rafael, provides Internet services since 2007, in the cities of Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta and Portoviejo to households, small, medium and big companies, focusing on the supply of consumer plans for homes in outlying areas of cities mention, who have been its target group in their market strategy. The company is aware of the high level of competition in the market for internet connection, because companies with large resources dominate the market. Given this market reality, the company has seen the need to develop a strategic planning based on the Balanced Scorecard, enabling it to strengthen, gain recognition and market positioning. This research takes a situational analysis of the company, provides strategic direction and build a Balanced Scorecard which sets out strategic objectives (that will allow achieve the proposed vision) and helps to measure and control its execution, then the projects to be implemented are presented with their costs, in order to analyze its feasibility. Finally, conclusions and recommendations resulting from this research work.

### **KEY WORDS:**

INTERNET SERVICES

STRATEGIC PLANNING

SWOT ANALYSIS

STRATEGIC DIRECTION

BALANCED SCORECARD

## CAPÍTULO I

### 1. INTRODUCCIÓN

#### 1.1. Giro de Negocio

iPlanet, empresa permisionaria autorizada para comercializar el Servicio de Acceso a Internet, mediante Resolución 555-29-CONATEL-2007, con cobertura a nivel nacional, ofrece Planes de Internet mediante Fibra Óptica, Inalámbrico y Satelital.



Figura 1: Logo iPlanet

La matriz de la empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, Valle de Los Chillos, Sector Hospital San Rafael, Calle Isla de la Plata e Isla Puna, Lote 21, Diagonal a Transportes Esmeraldas.

#### 1.1.1. Infraestructura

iPlanet provee servicios de Internet Inalámbrico en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta y Portoviejo, con una cobertura del 95%, más que cualquier otra operadora, mediante una robusta infraestructura gestionada dinámicamente desde 3 Nodos primarios en Quito, Guayaquil, y Cuenca.

La troncal anillada de fibra óptica urbana bordea la ciudad interconectando a Radio Bases (Nodos secundarios) ubicados estratégicamente para generar la mayor cobertura con Internet para el Hogar, Cybers, Empresas y Corporaciones. La tecnología híbrida de fibra óptica y microonda TDMA permite brindar altas velocidades de acceso a Internet superando ampliamente a la competencia.

- **Conectividad Internacional**

iPlanet cuenta con Nodos primarios ubicados en Quito, Guayaquil, Manta y Cuenca, operados y monitoreados desde su NOC en horario 24x7

iPlanet, no revende el servicio de operadores locales, la empresa, tiene una conexión directa por fibra óptica a las cabeceras nivel TIER-2 de los cables submarinos ARCOS y MAYA en el Caribe hasta llegar al NAP de las Américas en La Florida USA.

La mejor conectividad internacional del País con una capacidad de transporte de datos internacional de 20 STM-1 a la fibra Submarina del Caribe y 5 STM-1 a la fibra submarina de TIWS en Punta Carnero Océano Pacifico.

iPlanet, posee actualmente tres Salidas Internacionales de alta disponibilidad:

Quito - Colombia, Costa Atlántica

Quito - Punta Carnero, Océano Pacifico fibra submarina con TIWS de Telefónica Internacional

Quito - Machala a Lurín en Perú por Level 3.

- **Red de Transporte**

Fibra óptica Monomodo G255 y anillada, permite mayor calidad en la transmisión de datos y garantiza una alta disponibilidad en la red

Esta fibra óptica incluye triple protección en el cable, chaquetas de seguridad, material anti-roedores y con alma de acero.

Implementación Aérea y a través de canalización subterránea, brindando mayor seguridad para garantizar el servicio.

Implementación y operación conforme a estándares internacionales, como el 568B.3.1.

Router de transporte con interface de fibra óptica de 1Gbps

Nodos periféricos con Backhaul microonda, tecnología TDMA con soporte IP/MPLS.

- **Red de Acceso**

Acceso por microonda con tecnología MIMO TDMA y NV2 TDMA

Acceso por fibra óptica hasta el usuario con infraestructura GPON

Acceso por microonda con tecnología WIMAX

En Nodos Secundarios, autonomía eléctrica de 16 horas.

Router de acceso con interface de fibra óptica de 1Gbps

### **1.1.2. Cobertura**

La empresa cuenta con moderna infraestructura ubicada estratégicamente, que le permite llegar a sitios periféricos, donde el resto de proveedores a subestimado la necesidad de brindar el servicio de Internet, el departamento de ingeniería ha implementado la primera red de acceso con tecnología inalámbrica fija MIMO TDMA, dando cobertura a zonas alejadas de los centros urbanos; con Internet Corporativo de alta calidad para zonas industriales y comerciales, Internet Home para conjuntos, urbanizaciones y barrios periféricos, generando un compromiso con el desarrollo inclusivo de toda la población de Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta y Portoviejo.

### **1.1.3. Servicios de Internet**

El servicio de internet ofertado está dirigido a personas, que continuamente requieren comunicación o entretenimiento, ya que se cuenta con diferentes herramientas y aplicaciones que ofrecen una mayor velocidad al navegar en la red de internet.

Las principales características del servicio que ofrece iPlanet son:

- Servicio ilimitado, libre de bloqueo a las descargas
- Sin consumo telefónico
- Instalación en 1 o 2 días laborables
- Antivirus, Anti spam, Firewall
- Soporte técnico, capacitado, rápido y eficiente
- Disponibilidad del servicio 99,7%
- Última milla e infraestructura internacional propia

Los servicios que actualmente ofrece la empresa son los siguientes:

- **Planes Home de consumo**

Planes de Acceso a Internet ilimitado para casas, planes de consumo masivo, que permiten al usuario navegar desde la comodidad de su hogar.

**Tabla 1:**

**Planes Home Plus**

PLAN HOME PLUS			
Velocidad	Precio	Imp. y Seguro	Total
Hasta 2 Megas	\$ 17,98	\$ 5,52	\$ 23,50
Hasta 3 Megas	\$ 19,95	\$ 5,75	\$ 25,70
Hasta 3,5 Megas	\$ 24,95	\$ 6,35	\$ 31,30
Hasta 4 Megas	\$ 29,90	\$ 6,95	\$ 36,85
Hasta 3 Mb Estudiantil	\$ 15,00	\$ 5,16	\$ 20,16

Costo de Instalación \$49 + IVA

Plan Home nivel de compresión 4:1

Instalación en 24 - 48 horas



- **Planes Pymes para empresas y Cybers Cafe**

Servicio de Internet banda ancha ilimitado para Pequeñas y Medianas Empresas, Cybers Cafe, centros de cómputo, locutorios y demás negocios que requieren acceso concurrente a Internet de altas prestaciones, mediante una robusta infraestructura que permite altas velocidades en zonas urbanas, industriales y periféricas donde el resto de operadores no tiene cobertura.

**Tabla 2:**

**Planes Pymes Cybers**

PLAN PYMES CYBER			
Velocidad	Precio	Imp. y Seguro	Total
Hasta 2 Megas	\$ 45,00	\$ 8,76	\$ 53,76
Hasta 3 Megas	\$ 75,00	\$ 12,36	\$ 87,36
Hasta 4 Megas	\$ 120,00	\$ 17,76	\$ 137,76
Hasta 5 Megas	\$ 180,00	\$ 24,96	\$ 204,96

Instalación 60 + IVA (hasta 3 megas)

Instalación \$100 +IVA (de 3 megas en adelante)

Plan Pymes nivel de compresión 2:1

- **Planes Corporativos**

Servicio de Internet banda ancha corporativo para Empresas con velocidad simétrica, alta disponibilidad, seguro y confiable para uso en aplicaciones críticas, enfocado en empresas, corporaciones e instituciones donde varios usuarios acceden de forma simultánea, continua y a gran velocidad a todas las aplicaciones disponibles en la web.

Especializados en zonas industriales y periféricas de Quito, Guayaquil y Cuenca, la cobertura iPlanet llega donde el resto de operadoras no pueden llegar. Nuestros principales clientes son: Cooperativas, Bancos, Fabricas, Florícolas, Mineras, Petroleras, Colegios, Municipios.

Tabla 3:

**Planes Corporativos**

PLAN CORPORATIVO PLUS			
Velocidad	Precio	Imp. y Seguro	Total
Hasta 2 Megas	\$ 100,00	\$ 15,36	\$ 115,36
Hasta 3 Megas	\$ 160,00	\$ 22,56	\$ 182,56
Hasta 6 Megas	\$ 320,00	\$ 41,76	\$ 361,76
Hasta 8 Megas	\$ 480,00	\$ 60,96	\$ 540,96

Instalación 80 + IVA

Dirección IP publica fija

Plan Corporativo nivel de compresión 1:1

SLA para disponibilidad del Servicio

Costo de la instalación puede variar dependiendo de la distancia al nodo más cercano

Hosting y posicionamiento en buscadores

Soporte Técnico Presencial 7/365

## 1.2. Problema

### 1.2.1. Conceptualización del Problema

En un mundo globalizado que día a día se moderniza más, las tecnologías de la información y comunicación o más conocidas como TIC, juegan un rol importante para fomentar el desarrollo de la sociedad, ya que su funcionalidad y aplicación generan valor agregado, permitiendo beneficios en ámbitos como la comunicación, eliminación de barreras de tiempo espacio, optimización de procesos productivos, creación de nuevos medios de empleo, generar adelantos importantes en salud y educación, entre otros.

Los beneficios mencionados, quedan cortos si se piensa en un mundo que día a día marcha más hacia una era digital, en donde predomina el desarrollo de nuevas tecnologías y nuevas formas de comunicación.

El Ecuador, al ser parte de este mundo globalizado es consciente que las telecomunicaciones constituyen un área dinámica y esencial para su desarrollo en diversos ámbitos, es por ello que en 1992 se crea la Superintendencia de Telecomunicaciones, con el fin de proteger los legítimos intereses de la ciudadanía y del estado a través de un control técnico y ético de los servicios de telecomunicaciones y del uso del espectro radioeléctrico del país.

La creación de la Superintendencia es un medio que ayuda a cumplir uno de los tantos retos que se plantea el país, al buscar garantizar que todos los ecuatorianos tengan un libre acceso a las tecnologías de la información y comunicación, con el objeto de llevar al Ecuador hacia una nueva sociedad de Información y Conocimiento.

El Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 promueve el bienestar de la población, a través del planteamiento de Objetivos Nacionales, como:

**Objetivo 2:** Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial en la diversidad

**Objetivo 3:** Mejorar la calidad de vida de la población

**Objetivo 4:** Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía

**Objetivo 9:** Garantizar el trabajo digno en todas sus formas

**Objetivo 10:** Impulsar la transformación de la matriz productiva

**Objetivo 11:** Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica

Mediante el establecimiento de objetivos como los mencionados el gobierno muestra su intención de promover el empleo, la tecnología en diferentes ramas, así como diversificar y generar mayor valor agregado en los servicios que proveen las industrias prioritarias (donde entran los servicios de la industria tecnológica), dejando en claro que, la información y el

conocimiento tienen un rol primordial en la construcción de una nueva sociedad.

Todo esto ha generado que la sociedad en los últimos demande en gran cantidad servicios de telecomunicaciones, destacando entre ellos la demanda de servicios de Internet, siendo un campo muy competitivo y dominado por grandes compañías que por tamaño y trayectoria han logrado gran participación de mercado, como CNT, TVCable, Claro, Puntonet, Netlife, entre otros, por ello es necesario que las nuevas empresas que brindan este servicio, cuenten con las herramientas y estrategias necesarias para poder sobrevivir en un mercado altamente competitivo.

iPlanet, es una empresa que incursiona en el mercado de comercialización de servicios de internet desde febrero del año 2007, mediante Resolución 555-29-CONATEL-2007, con cobertura a nivel nacional, oferta Planes de Internet mediante Fibra Óptica, Inalámbrico y Satelital. Enlaces de Datos entre sucursales mediante VPNs o enlaces dedicados.

La empresa basada en su filosofía de ofrecer un servicio de calidad, con tecnología de última generación, ha visto la necesidad de realizar una Planificación Estratégica basada en el Cuadro de Mando Integral como un instrumento fundamental que le permita orientar todas sus acciones y estrategias para alcanzar su fortalecimiento, reconocimiento y posicionamiento en el mercado del cual forma parte, ya que al no poseer un direccionamiento estratégico al cual alinearse pierde visibilidad de negocio y participación de mercado frente a la competencia.

El presente proyecto de tesis tiene la finalidad de diseñar un plan estratégico basado en la metodología del cuadro de mando integral para la empresa iPlanet, que permita establecer objetivos e indicadores que ayuden a la empresa a un posicionamiento estratégico dentro del mercado altamente competitivo, del cual forma parte.

1.2.2. Diagrama de Ishikawa

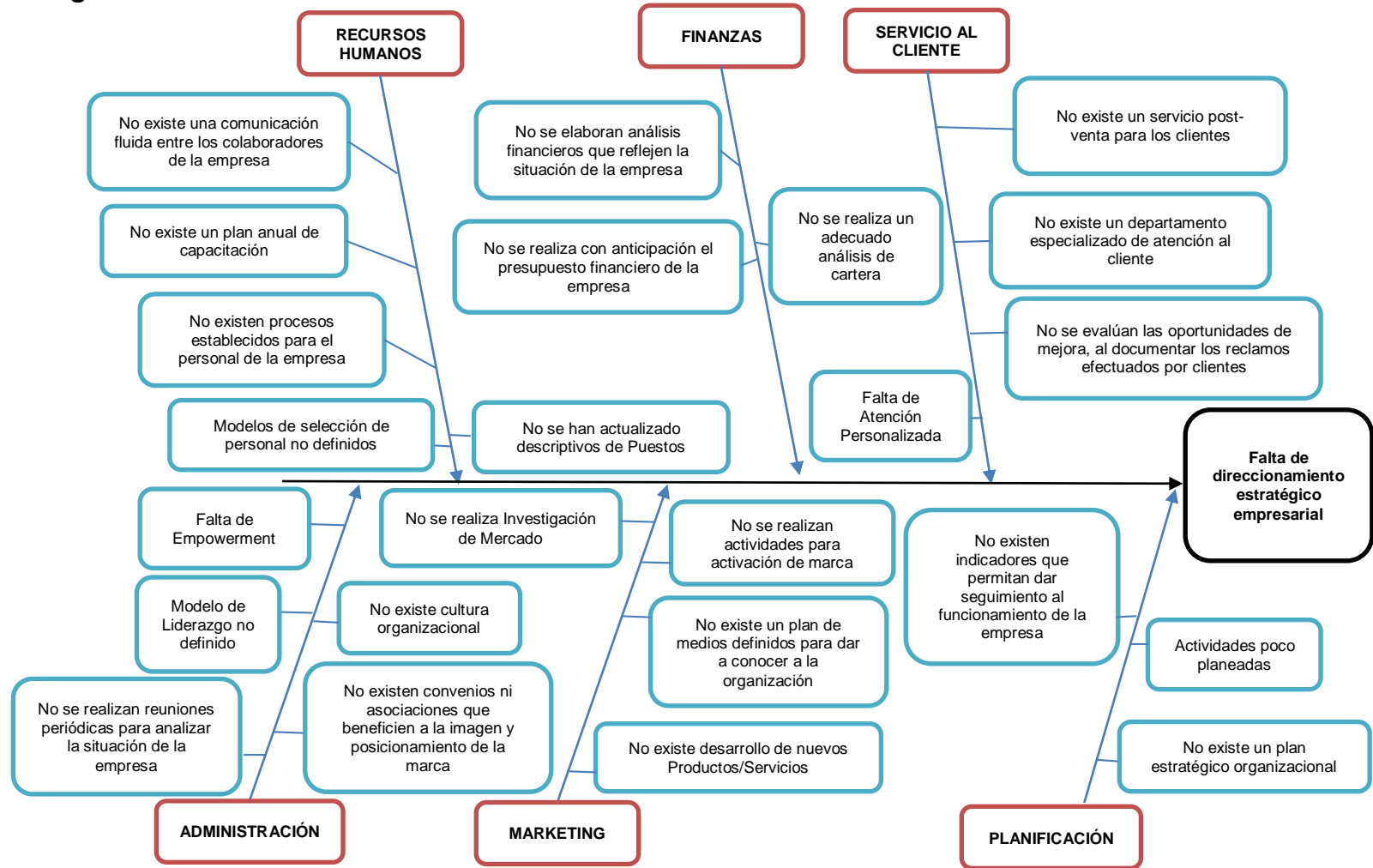


Figura 2: Diagrama de Ishikawa iPlanet

### 1.2.3. Justificación del Problema

Las organizaciones líderes de mercado en sus diferentes industrias, han alcanzado dicho sitio debido a las estrategias que han implementado año a año, para lograr sus objetivos.

Una organización que no fija un rumbo fijo al corto y largo plazo, tiene sus días de existencia contados, no se puede caminar a ciegas en mercados que exigen alta competencia y son cada vez más demandantes, por ello una organización que desea permanecer y ganar participación dentro de un mercado deberá implementar las diversas herramientas de gestión empresariales que existen.

Existen diferentes herramientas de gestión empresariales, que de acuerdo al tipo de negocio que se lleve, deberán implementarse, siendo una herramienta fundamental de una organización el Direccionamiento Estratégico, herramienta que permite visualizar a la empresa en el largo plazo, partiendo de un análisis de su situación actual.

Actualmente las empresas grandes o consolidadas son las que se dirigen estratégicamente para mantener o aumentar su participación de mercado, aventajando a pequeñas y medianas empresas que no usan este tipo de herramientas gerenciales, pequeños detalles como estos son los que a la final marcan las diferencias entre el desempeño de las organizaciones dentro del mercado.

La empresa iPlanet, se encuentra ubicada en un mercado altamente competitivo y que exige diferenciación, el mercado de proveer servicios de internet, la empresa se enfrenta a una dura competencia, como lo son: Claro, CNT, TV Cable, Puntonet, Netlife, empresas que tienen gran trayectoria en el mercado y que tienen una alta inversión en publicidad en medios tradicionales y no tradicionales, el hecho de no tener estrategias actuales y a futuro pueden limitar su participación y sobrevivencia en este mercado, por lo cual es de vital importancia la elaboración de un plan estratégico para la

organización, que ayude a conocer como se encuentra la empresa, hacia dónde quiere llegar en el mediano y largo plazo y mediante que estrategias va a ganar participación a estos colosos del mercado de las telecomunicaciones.

#### **1.2.4. Delimitación del Problema**

Actualmente el mundo empresarial es altamente competitivo, más aun tratándose de empresas dedicadas a ofrecer servicios tecnológicos, atrás quedaron los tiempos en que la única finalidad de las organizaciones era vender para generar un margen a sus accionistas, el mercado actual exige que una organización se desarrolle integralmente en las diferentes áreas que la componen, que cada una de las áreas se alinee en conjunto hacia objetivos organizacionales estratégicos que le permitan marcar la diferencia dentro del mercado y que enrumben a la organización a la consecución de su misión y visión.

¿Es factible diseñar un plan estratégico que ayude a mejorar el servicio y la calidad de atención que brinda iPlanet a sus clientes, que le ayude a ser más competitiva dentro del mercado?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Formular el plan estratégico, aplicando la metodología del cuadro de mando integral para la empresa iPlanet, para el año 2015

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un estudio de la situación actual de la empresa iPlanet
- Elaborar un direccionamiento estratégico para la empresa iPlanet
- Diseñar un cuadro de mando integral

## **1.4. Justificación del Objetivo**

### **1.4.1. Oportunidad del Objetivo**

El desarrollo de esta investigación es útil, ya que se enfoca en un modelo de planificación que promueva una gestión estratégica del negocio, analizando cada una de las perspectivas que componen el cuadro de mando integral, y así establecer las diferentes estrategias e indicadores que permitan cumplir los objetivos propuestos para la organización.

El gobierno actual a puesto énfasis en el aspecto tecnológico y en el cambio de matriz productiva destaca a los servicios de tecnología como industrias prioritarias, esto debido a que el mundo actual demanda información y el desarrollo de tecnologías, es por ello que el acceso a servicios de internet se vuelve fundamental en una sociedad globalizada del siglo XXI, exigiendo que se brinde un servicio de calidad a la población, con una amplia cobertura a nivel nacional.

### **1.4.2. Viabilidad del Objetivo**

En lo referente a la viabilidad de este estudio, se puede decir que existe una buena cantidad de datos e información que ayuden a la realización del mismo, ya que la empresa brindará toda la información que se necesite, además que se puede obtener más información en fuentes bibliográficas tales como libros, revistas, entre otras, pueden ser obtenidas de entes estatales como lo son el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la Superintendencia de Telecomunicaciones, entre otros.

### **1.4.3. Importancia del Objetivo**

El acceso a tecnologías de información, es vital en una sociedad que quiere desarrollarse, en un mundo globalizado que busca eliminar todo tipo de barreras es fundamental que se brinden servicios con calidad y gran cobertura.



La sociedad demandada servicios de calidad y el estado a través de los entes institucionales, como la Superintendencia de Telecomunicaciones norma el servicio de las telecomunicaciones, para que los usuarios accedan sin problemas, ni restricciones a un servicio.

El país se enrumba hacia la ciencia y tecnología, es por ello que las empresas que proveen servicios de telecomunicaciones juegan un papel importante en el mismo, ya que existe un amplio campo de expansión en lo referente a tecnología, el mundo actual demanda empresas que no se limiten simplemente a una prestación de servicios, sino que su orientación sea también el desarrollo de software y hardware, dar consultoría en tecnología a personas y empresas, es decir actividades que generen valor agregado y desarrollo tecnológico dentro de la sociedad.

## **1.5. Marco Teórico**

### **1.5.1. Diseño**

La definición de este concepto engloba diferentes características de acuerdo a la finalidad que tenga o al campo que se aplique, en nuestro caso se tratará de enfocar su definición al ámbito de planificación:

“... la palabra diseño se refiere a un boceto, bosquejo o esquema que se realiza, ya sea mentalmente o en un soporte material, antes de concretar la producción de algo.” (definicion.de, 2015)

“Definimos el diseño como un proceso o labor destinado a proyectar, coordinar, seleccionar y organizar un conjunto de elementos para producir y crear...” (FotoNostra, 2015)

### **1.5.2. Planificación**

“La Planificación es la primera función de la administración, y consiste en determinar las metas u objetivos a cumplir. La planificación incluye seleccionar misiones y objetivos como las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones; es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros. Así

la planificación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados” (elprisma.com, 2015)

“Planificar supone analizar y estudiar los objetivos propuestos así como la forma en la que se los va a conseguir. La Planificación es una herramienta de acción para decidir que se hará y porqué, supone crear un plan...” (APUNTES DE GESTIÓN, 2015).

### **1.5.3. Estrategia**

La estrategia puede ser definida como un conjunto de acciones que llevan a cumplir un determinado objetivo.

“... la estrategia es la forma de integrar las distintas áreas de una organización en un todo coherente; es dotarles de los recursos necesarios para mitigar sus debilidades, y explotar los cambios que se proyectan en el medio externo con el fin de desarrollar acciones que permitan la consecución de sus objetivos y la neutralización de sus competidores. En esta definición, que como observan es larga y compleja, podemos identificar los elementos claves por los que atraviesa la construcción de una estrategia organizacional. Estos son diagnosticar, direccionar, formular, operativizar y controlar.” (Quinn, 1980)

"Estrategia es el arte de superar al adversario con independencia de que él sepa lo que estás tramando" (ARRAKIS, 2015)

### **1.5.4. Planificación Estratégica**

“La administración estratégica es un proceso continuo, cíclico y transfuncional dirigido a mantener una organización acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve.” (Certo & Peter, 1996)

“La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr su objetivos” (David, 2003)

### 1.5.5. Sistema de Administración Estratégica

“Un sistema de administración estratégica es un conjunto de acciones metodológicas, coherentes y sucesivas que tienen por objetivo desarrollar acciones estratégicas para el logro de los objetivos organizacionales.” (Sangucho, 2011)

Un Sistema de Planificación Estratégica consta de 5 etapas:

**Diagnóstico estratégico:** En esta etapa del proceso de planificación se procede a realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización en sus entornos interno y externo, para determinar así fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; es decir que se realiza un análisis FODA.

“El ambiente organizativo en el que se desenvuelve una organización está constituido por un conjunto de fuerzas internas y externas, por lo que la organización es un sistema abierto que interactúa con su medio externo.” (Sangucho, 2011)

**Fijar un direccionamiento estratégico:** Entendido como la formulación de las finalidades y propósitos que tiene la empresa, a través del establecimiento de misión, visión, objetivos y políticas que busca la empresa.

**Visión:** La visión es un pensamiento a futuro, es decir el horizonte al cual quiere llegar la organización después de un determinado tiempo, responde a la pregunta: ¿Qué queremos ser?

**Misión:** La misión detalla la razón de ser que tiene la organización, “... vamos a definir el ¿Por qué existimos? La misión es algo que trasciende la satisfacción de necesidades de clientes y accionistas.” (Sangucho, 2011)

**Objetivos:** “Los objetivos son acciones concretas, medibles y verificables que nos ayudan a operativizar la consecución de la misión y la visión. Es muy importante determinar con claridad los objetivos ya que son como los rieles del tren, nos permiten mantenernos en el rumbo, y nos dan una base sólida para la formulación de estrategias y metas.” (Sangucho, 2011)

**Formular estrategias:** De acuerdo al análisis FODA realizado se establecen las diferentes estrategias para apalancar tanto las oportunidades como las fortalezas y contrarrestar las debilidades y amenazas detectadas, teniendo las siguientes tipos de estrategias:

#### **Estrategias FO: Ofensivas**

Utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. Cuando una empresa posee debilidades importantes, lucha para vencerlas y convertirlas en fortalezas, cuando enfrenta amenazas serias, trata de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

#### **Estrategias FA: Reactivas**

Usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Las empresas rivales que copian ideas, innovaciones y productos de patente son una amenaza seria en muchas industrias.

#### **Estrategias DO: Adaptivas**

Tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Existen en ocasiones oportunidades externas clave, pero una empresa posee debilidades internas que le impiden aprovechar esas oportunidades.

#### **Estrategias DA: Defensivas**

Son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que se enfrenta con muchas amenazas y debilidades internas podría estar en una posición precaria

**Ejecutar las estrategias:** La ejecución estratégica es “un conjunto específico de comportamientos y técnicas que las empresas necesitan

dominar para obtener una ventaja competitiva. Es una disciplina en sí misma” (Charan & Bossidy, 2002)

**Control:** “El control es un proceso de seguimiento, evaluación y mejoramiento que inicia por fijarnos estándares de trabajo, medir los resultados, comprobar los resultados frente a esos estándares y tomar decisiones cuando los resultados no alcanzan los objetivos esperados. De esta manera, nos aseguramos que suceda en la realidad lo que debía suceder de acuerdo con lo planificado.” (Sangucho, 2011)

En el tema de control se deben manejar 2 conceptos que son fundamentales:

**Eficacia:** Es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción, o conseguir un efecto deseado.

**Eficiencia:** Es la capacidad de disponer de un recurso humano o material para conseguir un objetivo determinado en el mínimo posible.

#### **1.5.6. Cuadro de Mando Integral**

“El Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balanced Scorecard (BSC) o dashboard, es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades.

También se puede considerar como una aplicación que ayuda a una compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con su estrategia, mostrando de forma continuada cuándo la empresa y los empleados alcanzan los resultados definidos en su plan estratégico.” (Sinnexus, 2015)

“El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.” (Kaplan & Norton, 2002)

“El BSC, proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.” (Díaz, 2015)

El Cuadro de Mando Integral está compuesto por cuatro perspectivas: Aprendizaje y Crecimiento, Interna, Cliente y Financiera.

El Cuadro de Mando Integral está compuesto por las siguientes perspectivas:

#### **Perspectiva Financiera:**

En esta perspectiva se consideran los objetivos financieros que tiene la organización, enfocados en satisfacer las expectativas financieras que tienen los accionistas.

“Se refieren a la rentabilidad, los ingresos de explotación, los rendimientos sobre el capital empleado, el valor añadido económico, el retorno sobre la inversión, el crecimiento de las ventas o la generación de cash flow.” (Fundibeq, 2015)

#### **Perspectiva Clientes:**

Objetivos relacionados con satisfacer las necesidades de los clientes, crear fidelización en ellos, incrementar la participación de mercado, entre otros aspectos relacionados con la interacción empresa-cliente.

#### **Perspectiva Procesos Internos:**

“La perspectiva de los procesos internos contiene los aspectos relacionados con la identificación de los procesos que lleva a cabo la organización o cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para la construcción del Cuadro de Mando Integral. Se refiere los procesos internos

críticos que impactan en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.” (Fundibeq, 2015)

### **Perspectiva Inteligencia y Aprendizaje:**

Los objetivos que se plasmen en el Cuadro de Mando Integral según la perspectiva de formación y crecimiento, deben indicar tanto las necesidades de formación de los empleados y su aprovechamiento, como la eficacia de los sistemas que apoyan a las personas para realizar con éxito sus actividades. El fin es visualizar cómo la organización puede potenciar a sus empleados y que esto se traduzca en una operatividad más eficaz y en unos buenos resultados financieros y de crecimiento de mercado. (Fundibeq, 2015)

#### **1.5.7. Proyectos**

“Un proyecto es una ruta para el logro de conocimiento específico en una determinada área o situación en particular, a través de la recolección y el análisis de datos.” (PromonegocioS.net, 2015)

“Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. Temporal no necesariamente significa de corta duración. En general, esta cualidad no se aplica al producto, servicio o resultado creado por el proyecto; la mayor parte de los proyectos se emprenden para crear un resultado duradero. Por ejemplo, un proyecto para construir un monumento nacional creará un resultado que se espera que perdure durante siglos. Por otra parte, los proyectos pueden tener impactos sociales, económicos y ambientales que durarán mucho más que los propios proyectos.” (INSTITUTE PROJECT MANAGEMENT, 2009)

### 1.5.8. Indicadores de Gestión

“Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.” (deGerencia.com, 2015)

“Un indicador es una relación matemática entre las variables cuantitativas o cualitativas, que nos permite observar la situación y pronosticar tendencias del objeto o fenómeno analizado, respecto a las metas previstas.” (Sangucho, 2011)

Entre los elementos para la construcción de indicadores de gestión, se tiene: nombre, fórmula de cálculo, unidad, sentido, frecuencia de la toma de datos, valor de actualidad, valor de potencialidad, meta, frecuencia de análisis, responsable, fuente de información.

## 1.6. Metodología

### 1.6.1. Metodologías de la Investigación

La metodología científica hace referencia a todos los instrumentos y técnicas que permitirán examinar y solucionar uno o varios problemas de investigación.

Para ello se cuenta con algunos métodos, entre los cuales se puede mencionar a:

**Método inductivo:** “Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general.” (Bernal, 2006)



**Método deductivo:** “El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares” (Bernal, 2006)

**Método Correlacional:** “El método correlacional consiste en la búsqueda de algún tipo de relación entre dos o más variables, y en qué medida la variación de una de las variables afecta a la otra, sin llegar a conocer cuál de ellas puede ser causa o efecto. La información que se recoja sobre las variables involucradas en la relación comprobará o no esa relación, en cuando a su magnitud, dirección y naturaleza.” (glosariopsa09.wordpress.com, 2015).

**Método Experimental:** “Se dispone de una variable independiente, que es experimental, que puede ser manipulada según las intenciones del investigador. Implica una intervención o experimentación.” (Bisquerra, 2015)

**Método inductivo-deductivo:** “Éste es un método de inferencia basado en la lógica y relacionando con el estudio de hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido e inductivo en sentido contrario” (Bernal, 2006)

**Método analítico:** “Este método es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual” (Bernal, 2006)

**Método sintético:** “El método consiste en integrar los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad” (Bernal, 2006)

**Método analítico-sintético:** “Este método 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 dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis)” (Bernal, 2006)

Además de cada uno de los métodos de investigación se debe conocer cada uno de los enfoques que tiene la investigación científica, los mismos que son:

**Enfoque Cuantitativo:** "... utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población" (Sampieri, Collado, & Lucio, 2004)

**Enfoque Cualitativo:** "... se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Por lo regular las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y éste es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría." (Sampieri, Collado, & Lucio, 2004)

Al conocer cada uno de los métodos de investigación y los enfoques que existen, se puede decir que para la presente investigación se utilizará el método inductivo-deductivo, ya que se partirá en ciertos casos de lo general a lo particular y viceversa, esto debido a que se cuenta con marcos teóricos y principios ya demostrados que se aplican a la investigación, así como partir de lo particular, en este caso del presente estudio directo dentro de la organización para sacar conclusiones que se podrían aplicar de manera general a otras organizaciones. Al trabajar con estos métodos, se trabajará conjuntamente con los enfoques cuantitativos y cualitativos de acuerdo a la información que se desea obtener.

### **1.6.2. Técnicas e Instrumentos de Investigación**

La información podrá ser recolectada de dos tipos de fuentes:

**Primarias:** "... son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como la información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera" (Bernal, 2006)

**Secundarias:** "... son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar, pero que no son de la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo referencian. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información." (Bernal, 2006)

Para obtener dicha información se utilizarán las siguientes técnicas:

**Encuesta:** "... se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas" (Bernal, 2006)

**Entrevista:** "... es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información" (Bernal, 2006)

**Observación directa:** "... permite obtener información directa y confiables, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy completos, especialmente en estudios de comportamiento de las personas en sus sitios de trabajo" (Bernal, 2006)

**Análisis de documentos:** "... es una técnica basada en fichas bibliográficas que tienen como propósito analizar material impreso." (Bernal, 2006)

**Internet:** "... no existe duda sobre las posibilidades que hoy ofrece Internet, como una técnica de obtener información; es más, se ha convertido en uno de los principales medios para recabar información." (Bernal, 2006)

### **1.6.3. Plan de Análisis e Interpretación de Datos**

Los datos obtenidos como es de esperarse, deberán ser interpretados de una manera adecuada, esto se lo realizará mediante el uso del paquete de software Office, para depurar y analizar los datos de manera apropiada,

mismos que darán un panorama claro de cuál es la realidad y las necesidades de la empresa.

#### **1.6.4. Delimitación del Universo**

En este caso, el universo a ser entrevistados serán los jefes de las diferentes áreas de la empresa y el personal que pueda aportar valiosa y significativa información.

## CAPÍTULO II

### 2. ANÁLISIS SITUACIONAL

#### 2.1. Diagnóstico de la Situación Actual

“... consiste en la realización de un estudio del entorno y de la propia empresa. Requiere de un análisis de la realidad o diagnóstico, que contiene oportunidades y amenazas, así como fortalezas y debilidades.

Se investigan diferentes factores dentro y fuera de la empresa, en lo que se conoce como micro-ambiente competitivo y el macro-ambiente” (Palao & Gómez-García, 2009)

##### 2.1.1. Análisis Externo

###### 2.1.1.1. Macroambiente

“El entorno general se compone de factores que pueden tener dramáticos efectos en la estrategia de una empresa. Generalmente, una empresa tiene poca capacidad de controlarlos” (Dess, 2003)

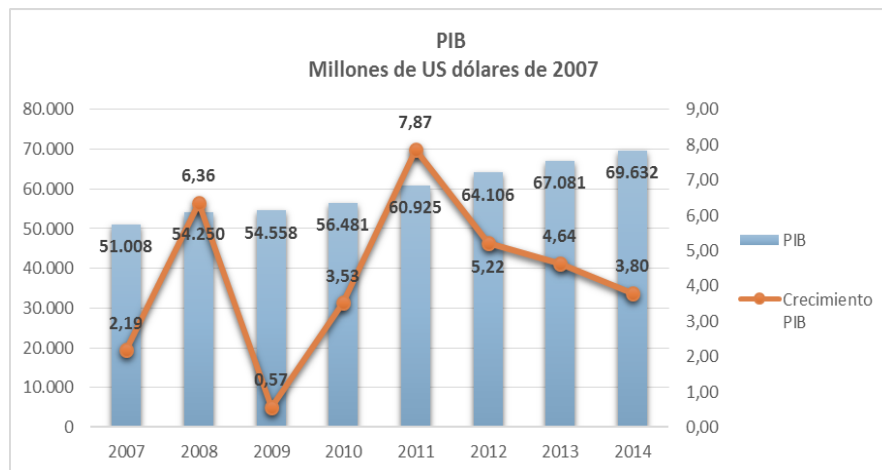
Los factores externos pueden generar oportunidades o amenazas para la organización, dependiendo del giro del negocio, estos factores son:

###### 2.1.1.1.1. Factor Económico

“La evolución de determinados indicadores macroeconómicos puede tener influencia sobre la evolución del sector en el que opera la sociedad. Cada sociedad deberá escoger aquellos indicadores económicos cuya evolución ha tenido o puede tener una influencia importante en su entorno y, por lo tanto, en su futuro.” (Altair Consultores, 2005)

###### 2.1.1.1.1.1. Producto Interno Bruto

El Producto Interno Bruto (PIB) hace referencia a la producción total de bienes y servicios de una economía, durante un cierto periodo de tiempo, que por lo general es un año.



**Figura 3: Evolución PIB (2007 - 2014)**

**Fuente: Banco Central del Ecuador**

### **Análisis:**

Mediante la gráfica se puede ver que la economía nacional ha manejado un crecimiento económico sostenido, esto debido a los altos precios del petróleo que se han manejado en el mercado, así como las diferentes políticas económicas que ha implementado el actual régimen.

La empresa iPlanet contribuye positivamente a la evolución del PIB, ya que forma parte de la industria de Correo y Comunicaciones, la misma que ha tenido un gran crecimiento del año 2007 a 2014, una evolución del 94% en estos 7 años.

Tabla 4:

**PIB por Industrias**

INDUSTRIA	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Agricultura</b>	4.175	4.209	4.332	4.361	4.689	4.667	4.907	5.018
<b>Acuicultura y pesca de camarón</b>	223	232	239	258	314	336	369	422
<b>Pesca (excepto camarón)</b>	374	411	364	353	363	404	433	430
<b>Petróleo y minas</b>	5.970	5.971	5.950	5.958	6.125	6.283	6.775	7.318
<b>Refinación de Petróleo</b>	927	1.008	1.050	898	995	890	661	344
<b>Manufactura (excepto refinación de petróleo)</b>	6.077	6.635	6.534	6.868	7.266	7.510	7.897	8.207
<b>Suministro de electricidad y agua</b>	586	761	685	922	1.172	1.382	1.484	1.616
<b>Construcción</b>	4.017	4.372	4.495	4.649	5.465	6.176	6.688	7.054
<b>Comercio</b>	5.356	5.933	5.700	5.896	6.238	6.528	6.921	7.237
<b>Alojamiento y servicios de comida</b>	865	910	990	1.031	1.093	1.136	1.209	1.292
<b>Transporte</b>	3.231	3.409	3.632	3.709	3.914	4.147	4.385	4.586
<b>Correo y Comunicaciones</b>	1.241	1.501	1.622	1.830	2.051	2.232	2.372	2.411
<b>Actividades de servicios financieros</b>	1.303	1.386	1.419	1.561	1.773	1.958	1.865	1.932
<b>Actividades profesionales, técnicas y administrativas</b>	3.241	3.464	3.360	3.492	3.764	4.024	4.241	4.567
<b>Enseñanza y Servicios sociales y de salud</b>	3.932	4.157	4.479	4.802	5.023	5.365	5.450	5.557
<b>Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria</b>	2.784	2.839	3.165	3.330	3.678	3.929	4.072	4.244
<b>Servicio doméstico</b>	149	148	172	184	177	175	178	183
<b>Otros Servicios *</b>	4.059	4.159	4.162	4.170	4.332	4.345	4.506	4.617
<b>OTROS ELEMENTOS DEL PIB</b>	2.497	2.746	2.206	2.210	2.492	2.618	2.667	2.595
<b>TOTAL PIB</b>	51.008	54.250	54.558	56.481	60.925	64.106	67.081	69.632

Fuente: Banco Central del Ecuador

## CONNOTACIÓN GENERAL

**Oportunidad 1:** El sector de Correos y Comunicaciones es una industria en crecimiento.

### 2.1.1.1.1.2. Inflación

La inflación es un proceso en el cual el dinero pierde su valor ante el incremento de los precios de los bienes y servicios de una economía.

**Tabla 5:**

**Inflación (2000 - 2014)**

AÑO	INFLACIÓN
2000	91,00
2001	22,44
2002	9,36
2003	6,07
2004	1,95
2005	3,13
2006	2,87
2007	3,32
2008	8,83
2009	4,31
2010	3,33
2011	5,41
2012	4,16
2013	2,70
2014	3,67

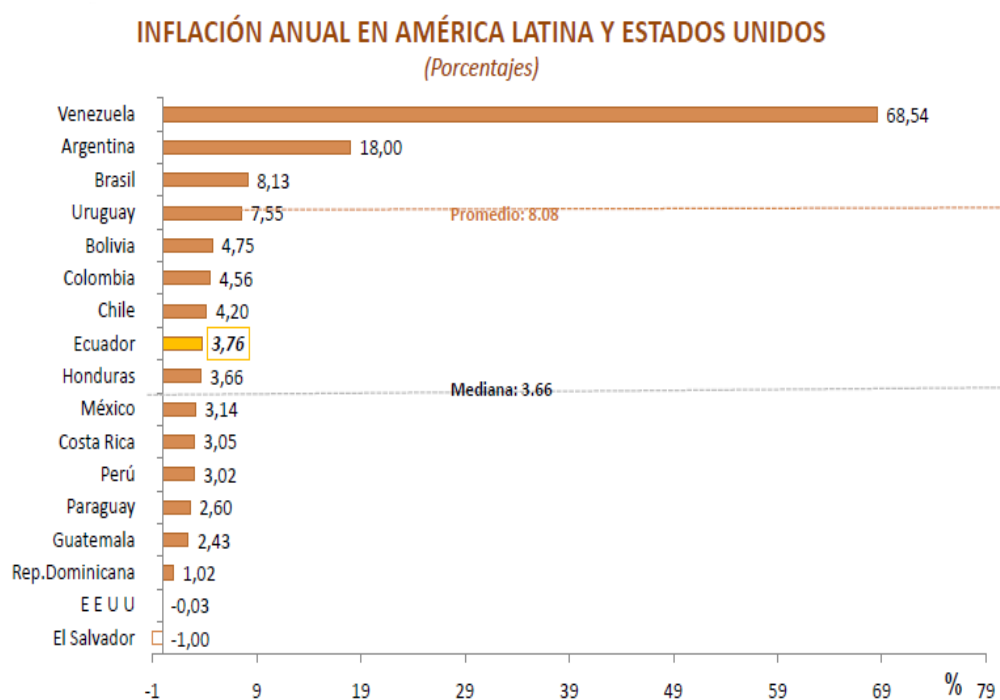
Fuente: [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec)

### **Análisis:**

En los últimos años la inflación ha sido baja, los niveles más altos de inflación que ha enfrentado el país se dieron en el año de cambio de moneda hacia la dolarización, donde existió una hiperinflación que sin lugar a duda afectó de manera drástica la economía del país.

Si se analiza la inflación anual a Marzo, en comparación con los demás países de América Latina y Estados Unidos se tiene la siguiente información:





**Figura 4: Inflación anual América Latina y USA**

**Fuente: Banco Central del Ecuador**

Estos niveles bajos de inflación, permite a la población mantener su poder adquisitivo, lo que beneficia a que iPlanet pueda ofertar sus servicios a precios accesibles para la población.

## CONNOTACIÓN GENERAL

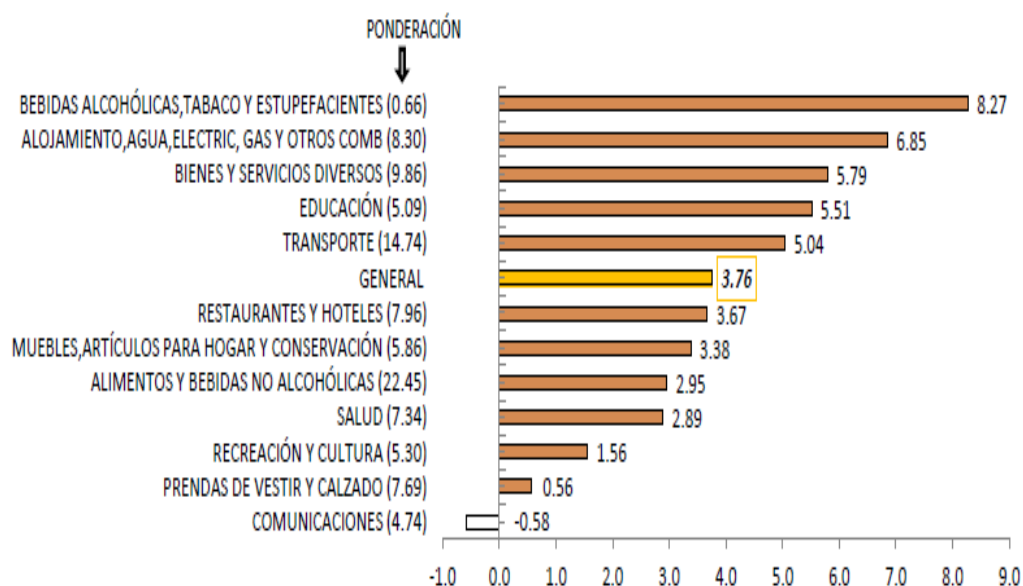
**Oportunidad 2:** La estabilidad de la inflación permite a la población mantener el poder adquisitivo de su dinero

### 2.1.1.1.1.3. Deflación

La deflación es el proceso opuesto a la inflación, donde el precio de los bienes y servicios dentro de una economía disminuyen.

### Análisis:

Al analizar en el punto anterior, se observa que a nivel país no existe una deflación, ahora si se analiza la Inflación por Industria se tiene la siguiente información:



**Figura 5: Inflación por Industria (Mar '15)**

**Fuente: Banco Central del Ecuador**

La industria de las comunicaciones a la cual pertenece iPlanet, presenta a marzo una deflación anual de -0,58, lo cual dice que esta industria ha manejado una caída en los precios de sus bienes y servicios. Esto puede ser efecto de la mayor oferta de bienes y servicios relacionados a esta industria, ya que actualmente se maneja una política de mayor acceso a tecnologías de la información y comunicación.

### CONNOTACIÓN GENERAL:

**Oportunidad 3:** La deflación permite ofertar servicios de internet a menor precio

**Amenaza 1:** Una caída no controlada de los precios puede afectar a la rentabilidad de la organización.

#### 2.1.1.1.1.4. Tasas de Interés

La tasa de Interés es un porcentaje que se paga por el uso del dinero ya sea en actividades de ahorro o crédito, existen 2 tipos de tasas de interés:

- **Tasa Activa**

La tasa activa es la tasa de interés que se pagan a las instituciones financieras o prestatarias de dinero.

#### **Análisis:**

En el Ecuador en los últimos 12 meses ha manejado las siguientes tasas activas, de acuerdo al segmento que se orienta el crédito:

**Tabla 6:**

#### **Tasas de Interés Activa**

Segmento	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15
Productivo Corporativo	8.17	7.64	8.19	8.21	8.16	7.86	8.34	8.13	8.19	7.84	7.41	7.31	<b>8.09</b>
Productivo Empresarial	9.53	9.46	9.54	9.65	9.68	9.64	9.64	9.52	9.63	9.53	9.48	9.43	<b>9.54</b>
Productivo PYMES	11.20	11.08	11.28	11.26	10.97	11.32	11.22	10.99	11.19	11.18	11.10	11.17	<b>11.16</b>
Consumo	15.91	15.96	15.99	15.98	15.95	15.96	15.97	15.96	15.96	15.97	15.98	15.94	<b>15.90</b>
Vivienda	10.64	10.92	10.89	10.81	10.83	10.74	10.73	10.72	10.73	10.71	10.77	10.61	<b>10.75</b>
Microcrédito Minorista	28.82	28.40	28.54	28.53	28.44	28.51	28.24	28.47	28.57	29.08	29.35	28.21	<b>28.02</b>
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	25.00	25.08	25.08	25.03	25.03	24.90	25.12	25.16	25.41	25.26	25.02	<b>24.86</b>
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	22.15	22.16	22.24	22.49	22.40	22.14	22.42	22.32	22.84	23.80	22.22	<b>22.18</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador

La tasa de interés activa no se ha disparado, más bien se ha mantenido constante, evidenciando que los créditos que pagan mayor interés son los orientados a consumo y los diferentes microcréditos, por lo que empresas como iPlanet, pueden optar por acceder a créditos a tasas de interés constantes.

## CONNOTACIÓN GENERAL:

**Oportunidad 4:** Los créditos productivos manejan una accesible tasa de interés.

- **Tasa Pasiva**

La tasa pasiva es la tasa de interés que pagan las instituciones a las personas que ahorran o tienen inversiones en dichas instituciones.

### Análisis:

La tasa pasiva es considerablemente menor a la activa, ya que la tasa activa permite a las instituciones financieras cubrir sus costos administrativos y además le generan utilidad.

En los últimos 12 meses la evolución de la tasa pasiva ha sido la siguiente:

**Tabla 7:**

#### Tasa de Interés Pasiva

Plazo en días	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15
30-60	3.89	4.05	4.03	3.94	4.09	3.94	4.22	4.22	4.28	4.30	4.19	4.26	4.36
61-90	3.67	4.52	4.73	4.55	4.48	4.50	4.33	4.44	4.68	4.74	4.74	4.81	4.33
91-120	4.93	5.33	5.36	5.15	5.40	5.02	4.96	5.23	5.02	5.11	5.31	5.22	4.80
121-180	5.11	5.66	5.84	5.63	5.71	5.52	5.56	5.48	5.70	5.34	5.73	5.65	5.80
181-360	5.65	6.30	6.29	6.26	6.38	6.13	6.27	5.87	6.15	6.30	6.37	6.30	6.51
>361	5.35	7.10	7.19	7.19	7.12	7.06	7.28	7.15	7.16	7.22	7.18	7.33	7.51

Fuente: Banco Central del Ecuador

Las tasas no han experimentado mayor variación al igual que las tasas activas, estas tasas pasivas ofrecen mayor rentabilidad a mayor plazo de inversión o ahorro, por lo cual la empresa iPlanet puede analizar el tiempo y la tasa de interés a la que podría invertir su dinero.

## **CONNOTACIÓN GENERAL:**

**Oportunidad 5:** Las tasas de interés pasivas manejan un porcentaje de interés atractivo a mayor plazo.

**Amenaza 2:** Las tasas de interés pasivas que son más atractivas son las que comprometen el capital a un considerable tiempo.

### **2.1.1.1.1.5. Impuesto a la Salida de Capitales**

“El hecho generador de este impuesto lo constituye la transferencia, envío o traslado de divisas que se efectúen al exterior, sea en efectivo o a través del giro de cheques, transferencias, retiros o pagos de cualquier naturaleza, inclusive compensaciones internacionales, sea que dicha operación se realice o no con la intervención de las instituciones que integran el sistema financiero.” (SRI, 2015)

La tarifa impositiva de este impuesto es del 5%, que se paga por las transferencias, envío o traslado de divisas al exterior.

“Siempre que cumplan los requisitos previstos en la normativa correspondiente, las siguientes operaciones están exentas del pago del ISD.

1. Los traslados de efectivo de hasta una fracción básica desgravada de Impuesto a la Renta de personas naturales (USD. 10.410). En caso de traslados superiores a este valor, el impuesto recae sobre el excedente y debe cancelarse a través de un formulario 106, consignando el código 4580 en el campo “Código del impuesto”.

2. Las transferencias de hasta USD 1.000 acumulados en un período quincenal (1-15 de cada mes o del 16 al último día de cada mes), que no supongan la utilización de tarjetas de crédito o débito.

3. Los pagos realizados al exterior por parte de administradores y operadores de las Zonas Especiales de Desarrollo Económico (ZEDE), por concepto de importaciones de bienes y servicios.

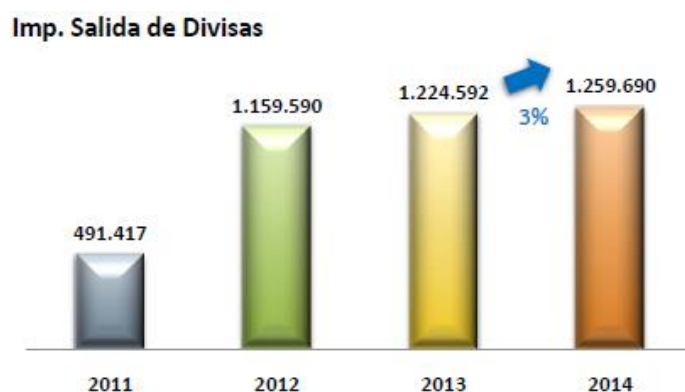
4. Los pagos realizados al exterior para la amortización de capital e intereses generados sobre créditos otorgados por instituciones financieras internacionales.

5. Los pagos que se efectúen al exterior por concepto de dividendos, distribuidos por sociedades nacionales o extranjeras domiciliadas en el Ecuador a favor de otras sociedades extranjeras o de personas naturales no residentes en el Ecuador.

6. En virtud de lo dispuesto en el Decreto ejecutivo No. 1180, publicado en el Registro Oficial N0. 727, de 19/06/2012, se encuentran suspensas del ISD, aquellas importaciones realizadas bajo los regímenes de “admisión temporal para reexportación en el mismo estado”, “admisión temporal para perfeccionamiento activo”, “almacenes libres”, “ferias internacionales”, “almacenes especiales” y “transformación bajo control aduanero.” (SRI, 2015)

### **Análisis:**

Según información presentada en Diciembre de 2014, la recaudación por este impuesto es la siguiente:



**Figura 6: ISD 2011 - 2014 (Miles de Dólares)**

**Fuente: SRI**

A partir del año 2012 se incrementó la recaudación por este impuesto, y se ha mantenido en esos niveles en los últimos años, este impuesto afecta a iPlanet debido a que debe importar ciertos artículos para ofertar sus servicios.

**CONNOTACIÓN GENERAL:**

**Amenaza 3:** El ISD aumenta el costo de los bienes importados

**2.1.1.1.1.6. Población Económicamente Activa**

“Personas de 15 años y más que trabajaron al menos una hora en la semana de referencia o aunque no trabajaron, tuvieron trabajo (ocupados); o bien aquellas personas que no tenían empleo pero estaban disponibles para trabajar y buscan empleo (desocupados).” (INEC, 2015)

**Análisis:**

En los últimos 4 años la PEA se ha mantenido en un porcentaje superior al 50%, iPlanet se beneficia de este indicador, ya que puede contar con mayor mano de obra, al contar con un número importante de la población en edad de trabajar.

Tabla 8:

## PEA (2010 – 2014)

CLASIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN	2010	2011	2011	2011	2011	2012	2012	2012	2012	2013	2013	2013	2013	2014	2014	2014	2014
	Dic	Mar	Jun	Sep	Dic	Mar	Jun	Sep	Dic	Mar	Jun	Sep	Dic	Mar	Jun	Sep	Dic
Población en Edad de Trabajar (PET)	84,0	84,5	84,6	83,5	83,7	83,9	83,9	84,3	84,9	84,7	84,7	83,2	82,4	82,2	81,3	81,6	70,5
Población Económicamente Activa (PEA)	54,6	55,5	54,6	55,2	55,4	57,2	56,6	55,1	54,7	54,9	55,6	55,2	53,5	54,0	54,6	54,9	63,0
Ocupados	93,9	93,0	93,6	94,5	94,9	95,1	94,8	95,4	95,0	95,4	95,1	95,4	95,1	94,4	94,3	95,3	95,5
Ocupados No clasificados	1,2	1,8	1,3	0,9	0,8	1,3	2,0	2,0	3,1	1,9	193,5	2,2	0,3	0,4	0,3	0,4	0,3
Ocupados Plenos	45,6	41,2	45,6	47,9	49,9	49,9	49,9	51,1	52,1	48,4	46,7	50,4	51,5	49,7	52,7	53,9	51,4
Subocupados	47,1	50,0	46,7	45,7	44,2	43,9	43,0	42,3	39,8	45,0	46,4	42,9	43,3	44,4	41,3	41,1	43,8
Visibles	9,5	10,5	8,5	8,6	7,6	8,8	7,3	8,0	6,1	8,3	9,4	7,1	8,1	8,5	8,1	8,3	9,4
Otras formas	37,7	39,5	38,3	37,1	36,7	35,1	35,7	34,3	33,8	36,7	37,0	35,8	35,3	35,9	33,1	32,8	34,4
Desocupados/Desempleados	6,1	7,0	6,4	5,5	5,1	4,9	5,2	4,6	5,0	4,6	4,9	4,6	4,9	5,6	5,7	4,7	4,5
Cesantes	4,2	5,2	4,4	4,7	3,3	4,0	3,8	3,5	3,1	3,5	3,4	3,7	3,0	4,1	3,7	3,4	3,3
Trabajadores Nuevos	1,9	1,8	1,9	0,8	1,8	0,9	1,4	1,1	1,9	1,2	1,5	0,8	1,8	1,5	2,0	1,2	1,3
Desempleo Abierto	4,5	5,7	5,1	4,8	3,9	4,2	4,3	4,1	4,0	4,2	4,1	4,0	3,7	4,7	4,7	3,9	3,7
Desempleo Oculto	1,6	1,3	1,2	0,7	1,2	0,6	0,8	0,5	1,0	0,5	0,8	0,6	1,2	0,9	1,0	0,7	0,8
Población Económicamente Inactiva (PEI)	45,4	44,5	45,4	44,8	44,6	42,8	43,4	44,9	45,3	45,1	44,4	44,8	46,5	46,0	45,4	45,1	37,0

Fuente: Banco Central del Ecuador



En lo referente a la rama de actividad a la que se dedica la PEA Urbana, se tiene la siguiente Información:

**Tabla 9:**

**PEA Urbana**

RAMAS DE ACTIVIDAD	Dic. 2013	Dic. 2014
	Área urbana	
Administración pública, defensa y seguridad social	4,9	5,4
Transporte y almacenamiento	6,8	7,1
Construcción	8,1	7,6
Enseñanza	6,6	5,7
Actividades de alojamiento y servicios de comida	6,8	6,8
Agricultura, ganadería caza y silvicultura y pesca	7,1	8,2
Industrias manufactureras	13,3	12,5
Comercio, reparación vehículos	23,4	24,3
Explotación de minas y canteras	0,7	0,8
Suministros de electricidad, gas, aire acondicionado	0,4	0,4
Actividades financieras y de seguros	1,5	1,3
Actividades en hogares privados con servicio doméstico	3,6	3,8
Otros servicios	16,8	16,1
<b>Total Ocupados</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador

Mediante esta información se puede apreciar que la actividad que concentra mayor mano de obra es el comercio y reparación de vehículos, el sector de Telecomunicaciones se encuentra comprendido en la rama Otros Servicios, que igualmente concentra un alto porcentaje de PEA en el área urbana.

## CONNOTACIÓN GENERAL:

**Oportunidad 6:** Un buen nivel de PEA permite escoger entre varias opciones la mejor mano de obra.

### 2.1.1.1.1.7. Inversión Extranjera Directa

“La Inversión Extranjera Directa (IED) consiste en la inversión de capital por parte de una persona natural o de una persona jurídica (instituciones y empresas públicas, empresas privadas, etc.) en un país extranjero. En el país de destino, esta entrada de capitales puede realizarse mediante la creación de nuevas plantas productivas o la participación en empresas ya establecidas para conformar una filial de la compañía inversora.” (Observatorio de multinacionales en América Latina, 2015)

#### Análisis:

El Ecuador cuenta con dos escenarios en los últimos 6 años, de 2008 a 2010 una caída importante de la inversión extranjera directa y a partir de este año empieza a existir un comportamiento ascendente hasta 2014.

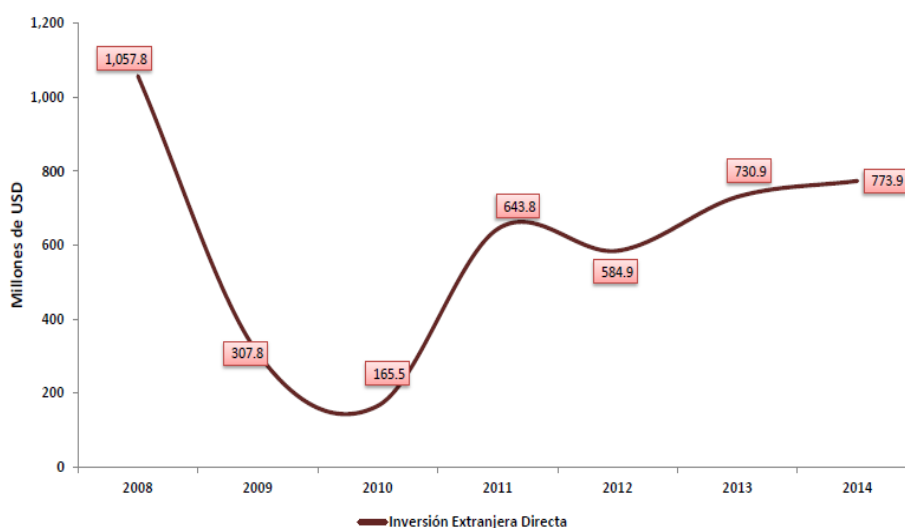
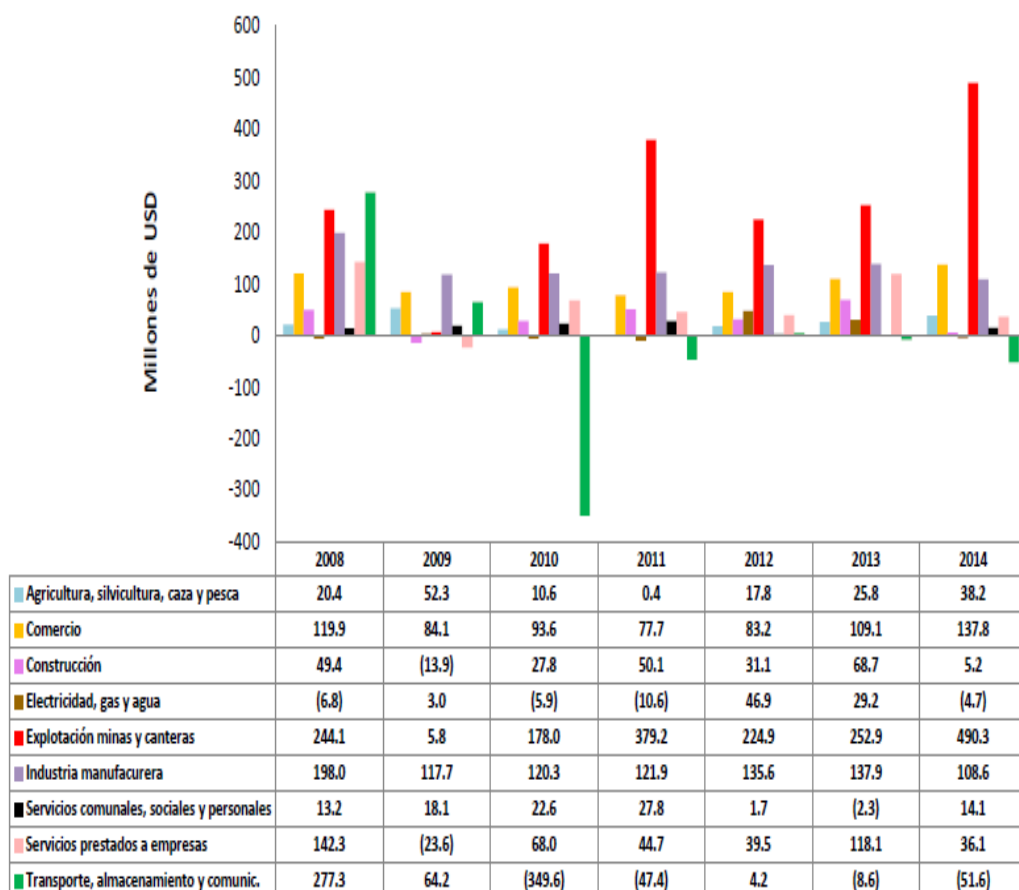


Figura 7: IED (2008 - 2014)

Fuente: Banco Central del Ecuador

Conociendo la evolución de la IED en los últimos 6 años resulta importante también conocer en qué actividades económicas es donde se ha invertido mayor capital en estos años.



**Figura 8: IED por Actividad Económica**

**Fuente: Banco Central del Ecuador**

Las inversiones fuertes están concentradas a la Explotación de minas y canteras, la industria Manufacturera, comercio, Servicios prestados a empresas y construcción.

#### **CONNONTACIÓN GENERAL:**

**Amenaza 4:** Inversión extranjera enfocada en actividades de extractivismo

### 2.1.1.1.1.8. Balanza Comercial

“Se denomina balanza comercial a la diferencia monetaria entre exportaciones e importaciones por parte de un país en un determinado período de tiempo. Puede tenerse un saldo negativo, cuando las importaciones superan número a las exportaciones, o un saldo positivo, cuando se da la situación contraria.” (definicion.mx, 2015)

#### ▪ Exportaciones

“Los bienes y servicios que se venden a los habitantes de otros países” (Parkin, Esquivel, & Muñoz, 2007)

#### Análisis:

En el caso de Ecuador se debe analizar dos tipos de exportaciones, las petroleras y las no petroleras, esto debido a que las petroleras vienen dadas por un recurso natural efecto de su ubicación geográfica, en tanto que las otras vienen dadas por el desarrollo de las diferentes industrias.

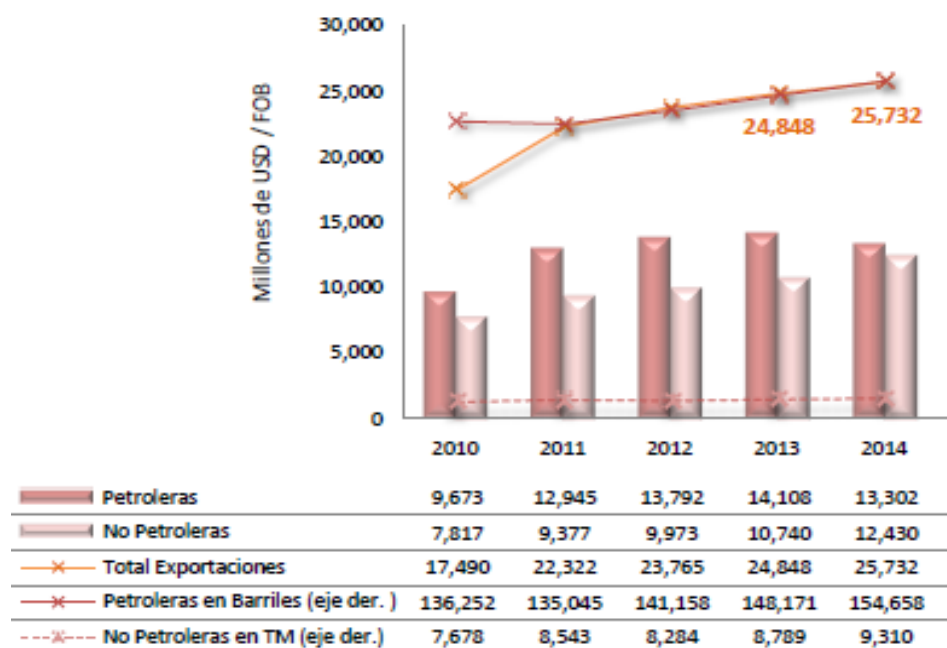


Figura 9: Exportaciones (2010 - 2014)

Fuente: Banco Central del Ecuador

A partir del 2011 el Ecuador ha tenido un crecimiento ascendente de sus exportaciones, creciendo cerca de los 1000 millones por año. En el Sector No Petrolero se nota que igualmente las exportaciones van creciendo año a año, lo cual es positivo porque deja ver que productos ecuatorianos son bienvenidos en los mercados internacionales.

En el caso de las exportaciones Petroleras se puede notar que en 2014 hubo una caída en relación a 2013, esto se debe a la baja en el precio del petróleo que viene desde finales de 2014.

### ▪ Importaciones

“Bienes y servicios que se compran a los habitantes de otros países”  
(Parkin, Esquivel, & Muñoz, 2007)

### Análisis:

Al igual que las exportaciones, el análisis se lo divide en 2 escenarios, importaciones Petroleras y No Petroleras.

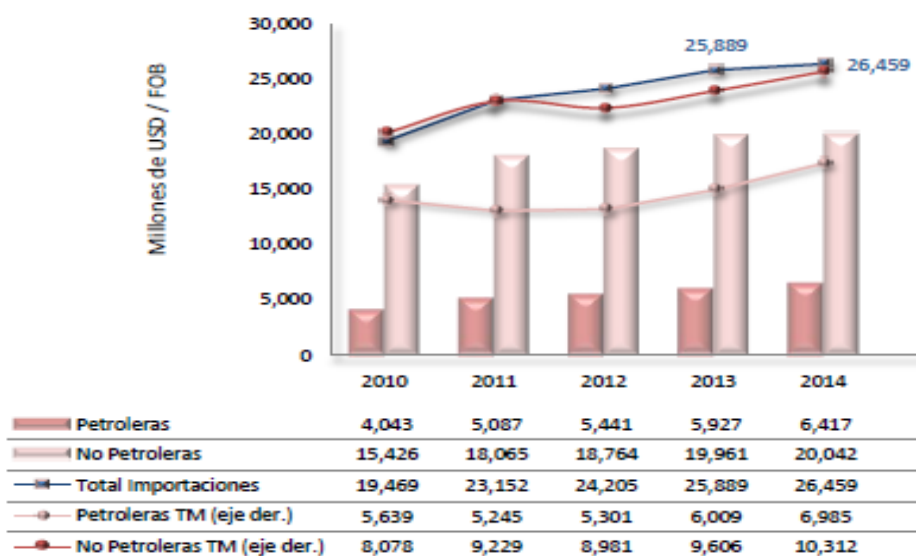
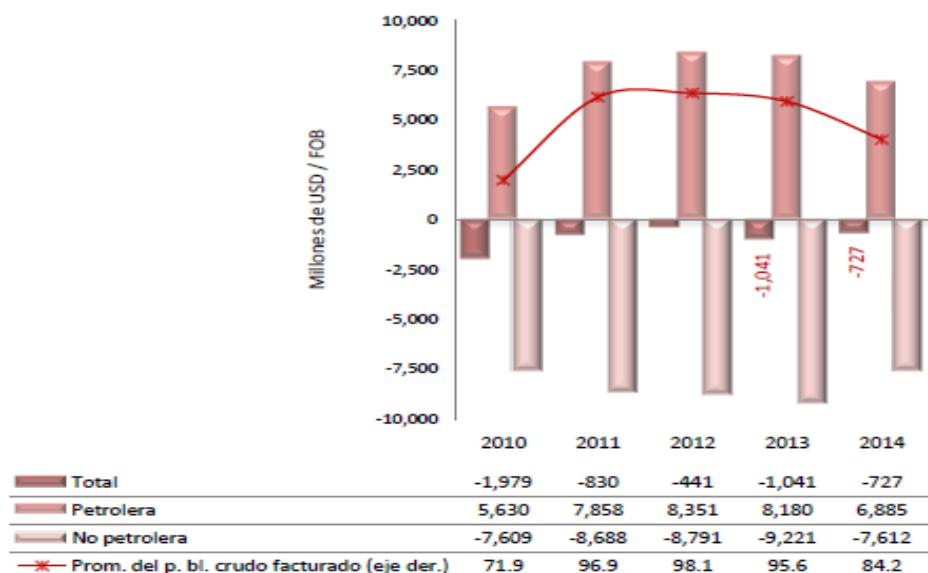


Figura 10: Importaciones (2010 - 2014)

Fuente: Banco Central del Ecuador

Mediante la gráfica se visualiza al igual que las exportaciones un crecimiento año a año de las importaciones que se realizan en el país, esta situación es desfavorable si las importaciones superan a las exportaciones, porque indica que sale más dinero que el que entra, es por ello que actualmente en Ecuador se expendieron ciertas políticas arancelarias para ciertos productos, en busca de equilibrar y generar un saldo positivo para la balanza comercial.

Al contemplar la realidad de importaciones y exportaciones de los últimos años, se debe finalmente presentar cual ha sido la evolución de la Balanza Comercial del país en los últimos años:



**Figura 11: Balanza Comercial (2010 - 2014)**

**Fuente: Banco Central del Ecuador**

El saldo de la Balanza Comercial en los últimos años ha sido negativa, es decir que salen más dólares que los que ingresan a la economía del país, siendo la Balanza Comercial No Petrolera la causante de tal déficit, esto causa preocupación a la industria de las Telecomunicaciones, ya que va disminuyendo el ingreso de dólares a la economía del país.

## CONNOTACIÓN GENERAL:

**Amenaza 5:** Una Balanza Comercial negativa quiere decir que salen más dólares que los que ingresan a nuestra economía.

### 2.1.1.1.1.9. Aranceles

“Las barreras arancelarias son tarifas oficiales que se fijan y cobran a los importadores y exportadores en las aduanas de un país, por la entrada o salida de las mercancías. En el caso de Ecuador no se cobra ninguna tarifa para cualquier producto que sea exportado, es decir por la salida del territorio nacional.” (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2015)

#### Análisis:

Las medidas arancelarias tomadas a principios de año, afectan a ciertas industrias, en lo referente al sector de las telecomunicaciones y en sí a la empresa iPlanet, ya que se encarecen los equipos y herramientas que necesita para ofrecer el servicio de internet.

ALGUNOS DE LOS ARTÍCULOS SOBRE LOS QUE SE APLICA LA SOBRETASA				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Algunas materias primas: <b>5%</b></li> <li>Azúcar: <b>5%</b></li> <li>Frutas, maíz: <b>45%</b></li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prendas de vestir: <b>25 - 45 %</b></li> <li>Calzado: <b>25 %</b></li> <li>Baúles, maletas, maletines: <b>45 %</b></li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Llantas: <b>25-45%</b></li> <li>Betunes: <b>45 %</b></li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Material escolar: <b>45%</b></li> <li>Cuadernos: <b>45%</b></li> <li>Papel de copia: <b>45%</b></li> <li>Discos magnéticos: <b>45%</b></li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alambre de púas: <b>15 %</b></li> <li>Cables: <b>5 %</b></li> <li>Herramientas: <b>15%</b></li> <li>Cuchillos-navajas de afeitar: <b>15%</b></li> <li>Escaleras metálicas: <b>5%</b></li> <li>Marcos de madera: <b>45%</b></li> </ul> 
<ul style="list-style-type: none"> <li>Máscaras de protección: <b>15%</b></li> <li>Calzado de seguridad: <b>25%</b></li> <li>Cinturones de seguridad: <b>25%</b></li> <li>Cascos de seguridad: <b>45%</b></li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diverso tipo de maquinaria: <b>15 %</b></li> <li>Impresoras por chorro de tinta: <b>45%</b></li> <li>Copiadoras: <b>15%</b></li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aspiradoras, licuadoras, televisores, Enseradoras, tostadoras de pan: <b>45%</b></li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contadores de electricidad, taxímetros, velocímetros, tacómetros: <b>15%</b></li> </ul> 	

Figura 12: Salvaguardias 2015

Fuente: [www.elmercurio.com.ec](http://www.elmercurio.com.ec)

## CONNOTACIÓN GENERAL:

**Amenaza 6:** La imposición arancelaria encarece las herramientas y equipos necesarios para proveer servicios de internet

### 2.1.1.1.10. Riesgo País

“El riesgo país es un indicador sobre las posibilidades de un país emergente de no cumplir en los términos acordados con el pago de su deuda externa, ya sea al capital o sus intereses; cuanto más crece el nivel del "Riesgo País" de una nación determinada, mayor es la probabilidad de que la misma ingrese en moratoria de pagos o "default".” (Club Planeta, 2015)

#### Análisis:

El Ecuador desde finales de 2012 venía con un Riesgo País tendiente a la baja, buscando igualar el riesgo país de América Latina, lamentablemente a finales de 2014 por la caída de los precios del petróleo el Ecuador elevó su riesgo país, alejándose de la media de América Latina.

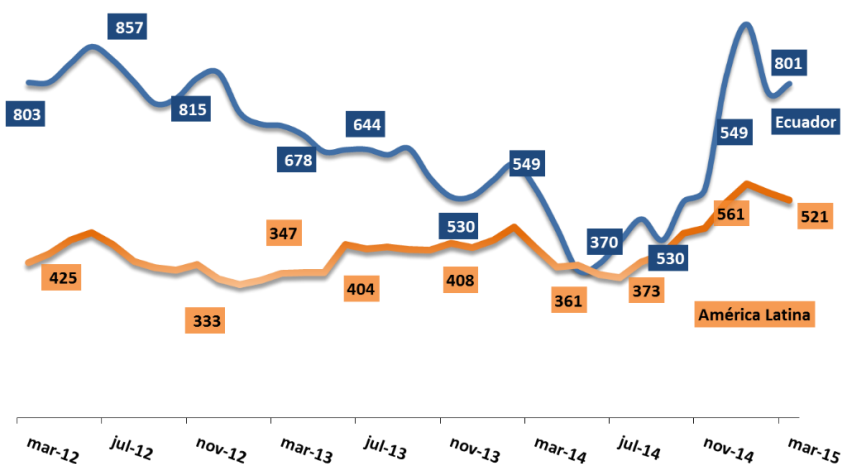


Figura 13: Riesgo País (2012 - 2015)

Fuente: <http://www.cip.org.ec/>

Efecto de la baja mundial de precios del petróleo el riesgo país se ve gravemente afectado, pasando de un Riesgo País a mediados de 2014 de 530



a 801 en Marzo de 2015, lo cual genera desconfianza en los mercados internacionales para obtener bonos del estado ecuatoriano.

### **CONNOTACIÓN GENERAL:**

**Amenaza 7:** El alto Riesgo País genera desconfianza en los mercados internacionales.

#### **2.1.1.1.2. Factor Político**

“Los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía.” (Altair Consultores, 2005)

##### **2.1.1.1.2.1. Poder Ejecutivo**

“La Presidenta o Presidente de la República ejerce la Función Ejecutiva, es el Jefe del Estado y de Gobierno y responsable de la administración pública.

La Función Ejecutiva está integrada por la Presidencia y Vicepresidencia de la República, los Ministerios de Estado y los demás organismos e instituciones necesarios para cumplir, en el ámbito de su competencia, las atribuciones de rectoría, planificación, ejecución y evaluación de las políticas públicas nacionales y planes que se creen para ejecutarlas.” (Constitución Política del Ecuador, 2008)

#### **Análisis:**

Si se analiza el momento del poder Ejecutivo, sin lugar a duda es positivo, ya que desde el año 1997 se venía con una inestabilidad política alarmante, con continuas destituciones de Presidentes, situación que cambió a partir de Enero de 2007 cuando asume la Presidencia el Econ. Rafael Correa Delgado, quién devolvió la estabilidad al Poder Ejecutivo, ya que en su mandato ha

logrado ganar la confianza dentro del pueblo ecuatoriano, logrando mantenerse en la Presidencia hasta la actualidad.

**Tabla 10:**

**Presidentes Ecuador en la era Democrática**

Periodo	Presidente
2007 - Actual	Rafael Correa
2005 - 2007	Alfredo Palacio
2002 - 2005	Lucio Gutiérrez
2000 - 2002	Gustavo Noboa
2000	Gen. Carlos Mendoza Poveda
2000	Carlos Antonio Vargas
2000	Carlos Solórzano
2000	Col. Lucio Gutiérrez Borbúa
2000	Carlos Antonio Vargas
2000	Carlos Solórzano
1998 - 2000	Jamil Mahuad
1997 - 1998	Fabián Alarcón
1997	Rosalía Arteaga Serrano
1997	Fabián Alarcón
1996 - 1997	Abdala Bucaram Ortíz
1992 - 1996	Sixto Durán-Ballén Córdovez
1988 - 1992	Rodrigo Borja Cevallos
1984 - 1988	León Febres - Cordero
1981 - 1984	Osvaldo Hurtado
1979 - 1981	Jaime Roldós Aguilera

El poder Ejecutivo, a partir de la llegada del Econ. Rafael Correa se ha enfocado en practicar políticas públicas enfocadas al desarrollo y atención de la población más vulnerable, así como también impulsar de gran manera el desarrollo de infraestructura pública como carreteras, puentes, hospitales, unidades educativas del milenio, entre otras.

Entre los planes y proyectos que maneja este Gobierno cabe destacar el Plan Nacional del Buen Vivir 2013- 2017:

“... el cual representa una postura política muy definida y constituye la guía de gobierno que el país aspira tener y aplicar en los próximos cuatro años.”  
(Resumen Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017, p. 12)

“El Buen Vivir se planifica, no se improvisa. El Buen Vivir es la forma de vida que permite la felicidad y la permanencia de la diversidad cultural y ambiental; es armonía, igualdad, equidad y solidaridad. No es buscar la opulencia ni el crecimiento económico infinito.” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013)

Este Plan contiene 12 Objetivos Nacionales que traducen la visión del gobierno, del cual se pueden mencionar los que impulsan la presente investigación:

**Objetivo 2.** Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial en la diversidad

**Objetivo 3.** Mejorar la calidad de vida de la población

**Objetivo 4.** Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía

**Objetivo 9.** Garantizar el trabajo digno en todas sus formas

**Objetivo 10.** Impulsar la transformación de la matriz productiva

**Objetivo 11.** Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica

Dentro del Objetivo 11 se cita la Política 11.3: Democratizar la prestación de servicios públicos de telecomunicaciones y de tecnologías de información y comunicación (TIC), incluyendo radiodifusión, televisión y espectro radioeléctrico, y profundizar su uso y acceso universal.

Mediante este análisis se determina que el Gobierno actualmente promueve el desarrollo tecnológico dentro del país, lo cual genera un entorno positivo para las empresas de telecomunicaciones.

#### **CONNOTACIÓN GENERAL:**

**Oportunidad 7:** Enfoque Gubernamental en desarrollar Ciencia y Tecnología dentro del país.

**Amenaza 8:** La concentración de Poder disminuye los espacios de participación de los diferentes sectores políticos.

#### **2.1.1.1.2.2. Legislativo**

“El Poder Legislativo está representado por la Asamblea Nacional, con sede en la ciudad de Quito, está integrada por representantes de las diferentes provincias del Ecuador.

La Función Legislativa se ejerce por la Asamblea Nacional, que se integrará por asambleístas elegidos para un periodo de cuatro años.

La Asamblea Nacional es unicameral y tendrá su sede en Quito. Excepcionalmente podrá reunirse en cualquier parte del territorio nacional.

La Asamblea Nacional se integrará por:

1. Quince asambleístas elegidos en circunscripción nacional.

2. Dos asambleístas elegidos por cada provincia, y uno más por cada doscientos mil habitantes o fracción que supere los ciento cincuenta mil, de acuerdo al último censo nacional de la población.

3. La ley determinará la elección de asambleístas de regiones, de distritos metropolitanos, y de la circunscripción del exterior.” (Constitución Política del Ecuador, 2008)

#### **Análisis:**

Actualmente el pleno de la Asamblea Nacional está conformado por 137 asambleístas, organizados en 13 comisiones, siendo Alianza País, el movimiento del Econ. Rafael Correa, quien maneja la mayoría Legislativa.

Debido a la visión de equidad de género que propone el Gobierno en curso, la Asamblea Nacional está presidida por mujeres tanto en la presidencia como en las dos vicepresidencias que la conforman.

El Parlamento actual en los últimos años ha reformado y aprobado diferentes leyes y códigos de acuerdo a las necesidades del gobierno y la sociedad, leyes que en ciertos casos han generado gran debate y polémica dentro de la sociedad, ya que existen tendencias radicales en pro y en contra del gobierno.

Entre las leyes que más impacto han generado dentro del interés nacional, se tienen las siguientes:

Ley Reformatoria a la Ley de Telecomunicaciones

Ley Reformatoria a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública

Ley Orgánica de Incentivos para el Sector Productivo

Ley Orgánica de Comunicación

Ley de Creación de la Universidad de Investigación de Tecnología Experimental YACHAY

Código Orgánico Monetario y Financiero

Ley Reformatoria a la Ley de Seguridad Social y a la Ley del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS), para la Administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados

La discusión está en el argumento de que todas las leyes vienen por orden directa del Ejecutivo y los asambleístas del movimiento gubernamental se dedican a aprobarlas, sin realizar los respectivos debates y sin realizar ninguna reforma a las mismas, a partir de un dialogo con los sectores de interés.

### **CONNOTACIÓN GENERAL:**

**Oportunidad 8:** Una Asamblea Nacional con mayoría gubernamental evita pugnas de intereses al realizar creación y reformas de leyes.

### 2.1.1.1.2.3. Judicial

“La potestad de administrar justicia emana del pueblo y se ejerce por los órganos de la Función Judicial y por los demás órganos y funciones establecidos en la Constitución.” (Constitución Política del Ecuador, 2008).

En Ecuador la función judicial está conformada por los siguientes órganos jurisdiccionales:

Corte Nacional de Justicia

Cortes Provinciales de Justicia

Tribunales y Juzgados que establezca la ley

Juzgados de Paz

#### **Análisis:**

El ámbito Jurídico siempre es un tema de debate a nivel nacional, actualmente los órganos de Justicia han sido reformados a partir del mandato del Econ. Rafael Correa, debido a que a su llegada hubo una gran transformación en todas las funciones del estado.

El cambio propuesto busca un mayor acceso a la justicia para la población, que abandone la vieja imagen de una justicia amarrada, burócrata, que solo beneficiaba a las personas con dinero y dejaba de lado a la población pobre o más vulnerable.

Para integrar los órganos judiciales, ahora se realizan concursos públicos, transparentando los procesos, fomentando así la confianza de la población hacia los integrantes de dichos órganos.

Estos hechos no dejan de lado el surgimiento de sectores de oposición que argumentan que la justicia solamente está a favor del estado, ya que existen procesos en los cuales el Presidente de la República ha establecido juicios en contra de personas de oposición y los ha ganado en su mayoría.

## **CONNOTACIÓN GENERAL:**

**Oportunidad 9:** La transformación de la Justicia ha generado mayor confianza en la población a nivel jurídico.

### **2.1.1.1.3. Factor Social – Cultural**

“La demografía es el elemento del entorno más sencillo de comprender y de cuantificar. Es la raíz de muchos cambios en la sociedad. La demografía incluye elementos como la edad de la población, crecientes o decrecientes niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población y disparidad en el nivel de ingresos.” (Altair Consultores, 2005)

#### **2.1.1.1.3.1. Educación**

“Se llama educación al proceso mediante el cual se afecta a una persona, estimulándola para que desarrolle sus capacidades cognitivas y físicas para poder integrarse plenamente en la sociedad que la rodea. “ (Definición ABC, 2015)

“La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.” (Constitución Política del Ecuador, 2008)

La educación es un factor diferenciador y vital para una sociedad, ya que una población educada, impulsa el desarrollo de la misma. La sociedad da la importancia que se merece a la educación, garantizando su acceso a toda la población, sin distinguir estatus social o económico.

La Tasa de Matrícula Básica Neta es la relación de número de persona (5 a 14 años) matriculados en establecimientos de enseñanza de nivel medio

divido para toda la población entre 5 a 14 años, la cual ha tenido un crecimiento de 2006 a 2014:

**Tabla 11:**

**Matrícula Básica Neta**

AÑO	PAÍS	URBANO	RURAL
2006	90,9%	93,8%	86,8%
2014	95,2%	95,5%	94,7%
DIF	4,3	1,7	7,9

Fuente: INEC

**Análisis:**

En los últimos 8 años se ha logrado avanzado en la inclusión de educación a la población, teniendo un gran avance en la población rural, que a lo largo de la historia ha sido la más desatendida.

El Gobierno actual impulsa la educación a través de infraestructura como las escuelas del milenio, gratuidad de la educación pública, becas nacionales como internacionales (carreras de ciencia y tecnología), en sí varias políticas que promueven el desarrollo de la educación en todos sus niveles.

Este gran impulso que se da a la educación espera tener sus réditos en el mediano y largo plazo, al contar con una población libre de analfabetismo y con profesionales que impulsen el desarrollo nacional.

**CONNOTACIÓN GENERAL:**

**Oportunidad 10:** El impulsar carreras de ciencia y tecnología permite el desarrollo de la industria de telecomunicaciones.

**2.1.1.1.3.2. Empleo**

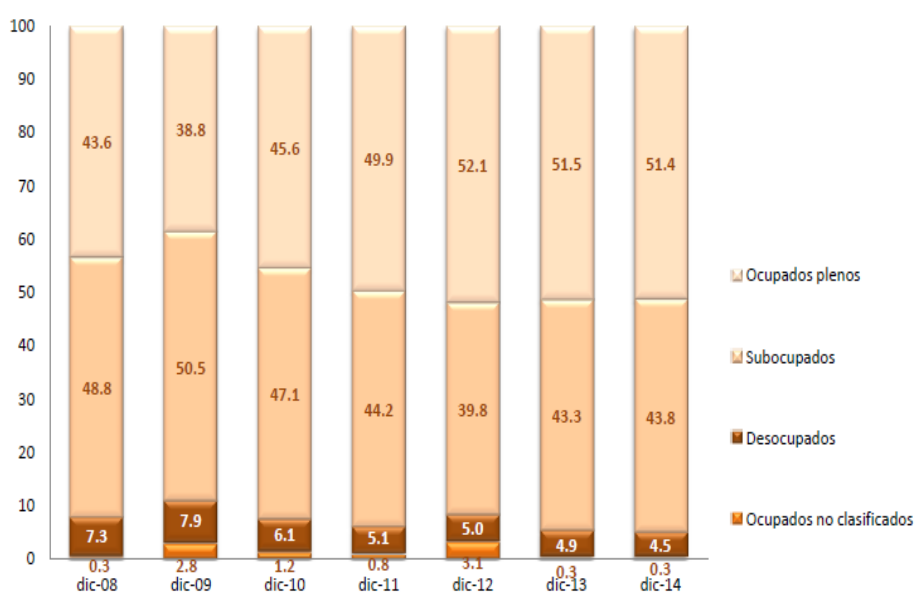
“Se denomina empleo a la generación de valor a partir de la actividad generada por una persona. El empleado contribuye con su trabajo y



conocimientos en favor del empleador a cambio de una compensación económica.” (definicion.mx, 2015)

Al igual que la educación, el estado en su carta magna garantiza el empleo digno para la población:

“Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable.” (Constitución Política del Ecuador, 2008)



**Figura 14: Distribución de la PEA (2008 - 2014)**

**Fuente: Banco Central del Ecuador**

### **Análisis:**

De 2013 a 2014 se produce una caída de 0,1% en las personas con empleo pleno, manteniéndose arriba del 50% del total de la PEA. Analizando los datos de 2008 a la fecha se puede ver un avance positivo ya que anteriormente se llegaba a un índice menor de personas con empleo pleno.

Esta información indica que las políticas están surtiendo efecto y se lucha por incrementar el número de personas que gocen de un empleo pleno.

En el caso de iPlanet, contribuye positivamente a este indicador, ya que consta con personal que tiene un contrato fijo de trabajo, cumpliendo las horas semanales que indica la ley debe trabajar un empleado.

### CONNOTACIÓN GENERAL:

**Oportunidad 11:** Una mayor población con empleo pleno da señales de una economía sostenida.

#### 2.1.1.1.3.3. Subempleo

“Son personas en empleo que, durante la semana de referencia, percibieron ingresos inferiores al salario mínimo y/o trabajaron menos de la jornada legal y tienen el deseo y disponibilidad de trabajar horas adicionales. Es la sumatoria del subempleo por insuficiencia de tiempo de trabajo y subempleo por insuficiencia de ingresos.” (INEC, 2015)

La Figura 12, del punto anterior deja ver que el porcentaje de subempleo ha venido un poco constante en los 2 últimos años, superando el 43% de la PEA, esto deja ver que casi más del 90% de la PEA o tiene empleo pleno o subempleo.

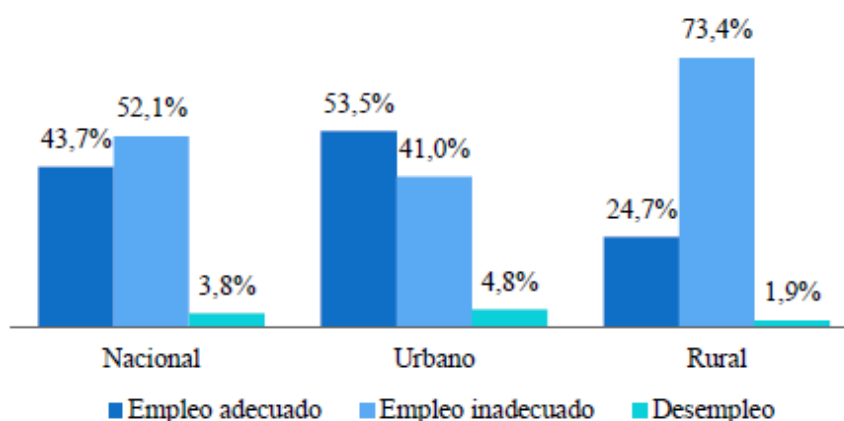


Figura 15: Indicadores Laborales (Mar '15)

Fuente: INEC

**Análisis:**

A diciembre de 2014 la población con empleo adecuado superaba a la población con subempleo, al mes de marzo de 2015 la situación cambió, siendo el subempleo el indicador que encierra a una mayor PEA con 52,1%.

El sector rural, es quien presenta los indicadores más alarmantes, ya que por su naturaleza sus condiciones de empleo no son las óptimas para la población.

Se puede decir que este cambio de proporción entre el empleo adecuado e inadecuado son efecto de la caída de los precios del petróleo que ha afectado al estado y en sí a algunas industrias, además que medidas como las salvaguardias han afectado al sector importador del país.

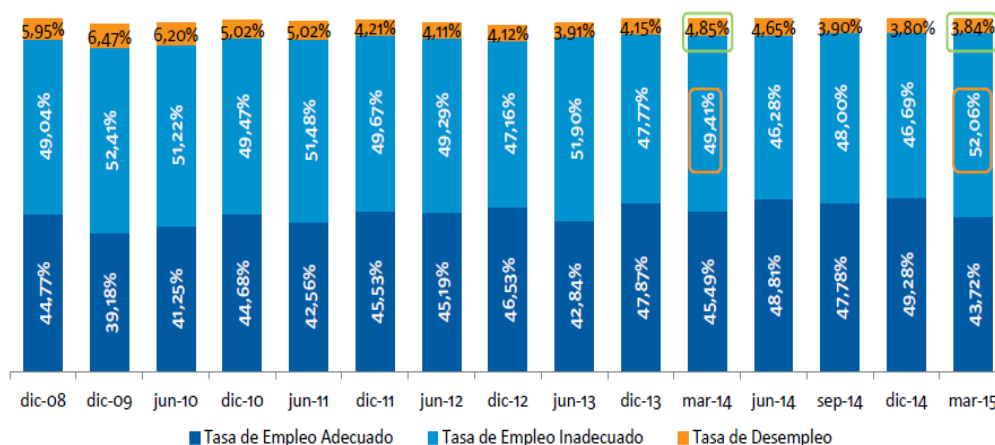
**CONNOTACIÓN GENERAL:**

**Amenaza 9:** El aumento de población con empleo inadecuado afecta a los ingresos de las familias.

**2.1.1.1.3.4. Desempleo**

“Personas de 15 años y más que, en el período de referencia, no estuvieron Empleados y presentan ciertas características: i) No tuvieron empleo, no estuvieron empleados la semana pasada y están disponibles para trabajar; ii) buscaron trabajo o realizaron gestiones concretas para conseguir empleo o para establecer algún negocio en las cuatro semanas anteriores.” (INEC, 2015)

El Desempleo en el Ecuador ha tenido la siguiente evolución en los últimos 7 años:



**Figura 16: Evolución Indicadores Laborales**

Fuente: INEC

### Análisis:

Se 2008 a la fecha el nivel de desempleo ha disminuido al 3,84%, lo cual es positivo, ya que la lucha es que este índice tienda a 0, esto no solamente debe ser un compromiso público, sino privado ya que el mayor empleador siempre va a ser el sector privado.

Por parte de la empresa sujeta a investigación iPlanet, existe un compromiso de mantener la fuerza laboral y desarrollarla, dejando afuera ideas de despidos de trabajadores.

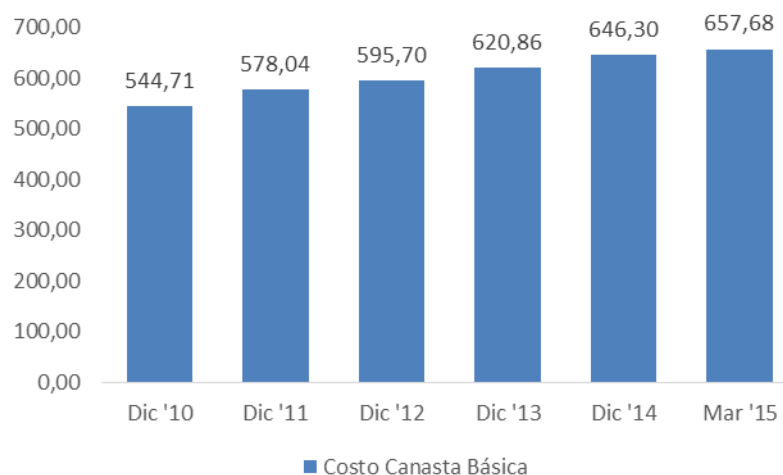
### CONNOTACIÓN GENERAL:

**Amenaza 10:** Las personas desempleadas no gozan de ingresos para lograr satisfacer sus necesidades en bienes ni servicios.

#### 2.1.1.1.3.5. Canasta básica

“Se compone de 75 productos con probabilidad de ser consumidos al menos una vez al mes por parte de un hogar que cumple con tres condiciones: sus ingresos son iguales a sus gastos, se compone de 4 integrantes, con 1,6 perceptores de ingresos.” (INEC, 2015)

La canasta básica familiar siempre tendrá una evolución ascendente debido a la inflación, ya que suben los precios de los productos que la conforman año a año, teniendo la siguiente evolución de 2010 a la fecha:



**Figura 17: Costo Canasta Básica Familiar**

**Fuente: INEC**

### **Análisis:**

El aumento del costo de la canasta básica familiar es tolerable, esto debido a que la inflación que se maneja actualmente ha sido baja en los últimos años.

### **CONNOTACIÓN GENERAL:**

**Oportunidad 12:** Un aumento tolerable del precio de la canasta básica familiar permite que la población pueda mantener su poder adquisitivo.

#### **2.1.1.1.3.6. Sueldos y salarios**

“Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado.

El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables.” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2012)

### Análisis:

En Ecuador los sueldos y salarios varían de acuerdo a la actividad que se ejerce, los estudios y la experiencia que maneje cada individuo. Para el año 2015 se ha fijado un Salario básico Unificado de \$354, que varía de acuerdo a la Industria, como se observa en la tabla:

**Tabla 12:**

#### Salario Básico por Sector Económico

COMISIONES	RAMAS DE ACTIVIDAD	CATG. MIN	CATG. MAX
	AGRICULTURA Y PLANTACIONES	\$ 355,77	\$ 366,04
	PRODUCCIÓN PECUARIA	\$ 361,26	\$ 374,00
	PESCA, ACUACULTURA Y MARICULTURA	\$ 359,49	\$ 372,37
	MINAS, CANTERAS Y YACIMIENTOS	\$ 355,66	\$ 623,85
	TRANSFORMACIÓN DE ALIMENTOS	\$ 361,33	\$ 578,32
	PRODUCTOS INDUSTRIALES	\$ 362,28	\$ 385,65
	PRODUCCIÓN INDUSTRIALES DE BEBIDAS Y TABACOS	\$ 363,66	\$ 367,84
	METALMECÁNICA	\$ 363,06	\$ 368,37
	PRODUCTOS, TEXTILES, CUERO Y CALZADO	\$ 354,89	\$ 356,66
	VEHÍCULOS Y AUTOMOTORES	\$ 361,89	\$ 368,16
	TECNOLOGÍA: HARDWARE Y SOFTWARE	RESTO DE RAMAS	\$ 372,09
	TECNOLOGÍA: HARDWARE Y SOFTWARE	TELEFONÍA MÓVIL	\$ 634,54
	ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	ELECTRICIDAD Y AGUA	\$ 365,36
	CONSTRUCCIÓN	GAS	\$ 354,00
	COMERCIALIZACIÓN Y VENTA DE PRODUCTOS		\$ 363,74
			\$ 412,94

Fuente: Ministerio del Trabajo

En el sector de Tecnología se maneja un Salario mínimo de \$372,09, un poco por encima del Salario Básico Unificado, entendiéndolo a este valor como un mínimo que puede pagar la empresa a un trabajador, dependiendo del cargo que se desempeña en la empresa este sueldo incrementa, debido a que los niveles jerárquicos bajos son quienes perciben este sueldo.

La empresa iPlanet, pensando no solo en su rentabilidad sino, en generar un entorno de seguridad tanto financiera como profesional maneja sueldos

superiores al Salario Mínimo unificado, de acuerdo a las actividades y responsabilidades que tiene cada trabajador.

### CONNOTACIÓN GENERAL:

**Oportunidad 13:** Un Salario Básico Unificado que se ajuste a la realidad económica del país garantiza la estabilidad laboral.

#### 2.1.1.1.3.7. Seguridad

“La seguridad es un estado en el cual los peligros y las condiciones que pueden provocar daños de tipo físico, psicológico o material son controlados para preservar la salud y el bienestar de los individuos y de la comunidad. Es una fuente indispensable de la vida cotidiana, que permite al individuo y a la comunidad realizar sus aspiraciones.” (INSPQ, 2015)

La seguridad siempre es materia primordial dentro de un país, el estado debe garantizar un ambiente propicio para la sociedad, erradicando males como la delincuencia, narcotráfico, homicidios, entre otros, para un mayor análisis se presentan las siguientes estadísticas:

Tabla 13:

#### Indicadores de seguridad de mayor impacto social

DELITOS	2013	2014	VAR ABS	VAR %
Robo a Personas	35360	34804	-556	-1,6%
Robo a Domicilios	20021	18973	-1048	-5,2%
Robo de Vehículos	7503	6984	-519	-6,9%
Robo de Motocicletas	6167	5802	-365	-5,9%
Robo Locales Comerciales	4927	4552	-375	-7,6%
Robo de accesorios de Vehículos	10411	9747	-664	-6,4%
Homicidios / Asesinatos	1723	1303	-420	-24,4%
Violaciones	4883	4902	19	0,4%
Muertes por Accidentes de Tránsito	2277	2322	45	2,0%

Fuente: Ministerio Coordinador de Seguridad

**Análisis:**

En los dos últimos años han mejorado los indicadores de seguridad de la población en la mayoría de variables, esto habla de una buena actuación de entidades como el Ministerio del Interior, que ha logrado disminuir los casos de delitos en el país.

Estos indicadores benefician a iPlanet, ya que al contar con mayor seguridad se presentan mejores condiciones para realizar su actividad económica sin temores a robos y demás delitos.

**CONNOTACIÓN GENERAL:**

**Oportunidad 14:** Mejores índices de Seguridad permiten a iPlanet desenvolverse en un entorno más seguro y confiable

**2.1.1.1.3.8. Discapacidades**

“Discapacidad es un término general que abarca las deficiencias, las limitaciones de la actividad y las restricciones de la participación. Las deficiencias son problemas que afectan a una estructura o función corporal; las limitaciones de la actividad son dificultades para ejecutar acciones o tareas, y las restricciones de la participación son problemas para participar en situaciones vitales.

Por consiguiente, la discapacidad es un fenómeno complejo que refleja una interacción entre las características del organismo humano y las características de la sociedad en la que vive.” (Organización Mundial de la Salud, 2015)

**Análisis:**

En Ecuador se ha puesto gran énfasis en la inclusión de las personas con discapacidad en el ámbito laboral, es por ello que el Ministerio del Trabajo por ley determina:



“... el empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad. A partir del año 2009, el porcentaje obligatorio de contratación de personas con discapacidad, es del 4% del total de trabajadores de cada empresa o patrono persona natural.” (Ministerio del Trabajo, 2015)

El Ministerio del Trabajo para esto cuenta con una Unidad de Discapacidades que “coordina, planifica y organiza actividades relacionadas con este sector. Además, es un espacio amigable donde trabajadores con discapacidad y empresarios pueden acudir para cumplir sus expectativas laborales.” (Ministerio del Trabajo, 2015)

Todo esto resulta positivo para iPlanet, ya que puede ayudar a la sociedad incluyendo a personas con discapacidades en el ámbito laboral, apoyando así en generar inclusión social.

## **CONNOTACIÓN GENERAL**

**Oportunidad 15:** La inclusión de personas con discapacidad por ley, genera confianza y reconocimiento social para la empresa

### **2.1.1.1.4. Factor Tecnológico**

“Se refiere a un análisis comparativo del nivel tecnológico al que se tiene acceso en el país versus el que se está utilizando a nivel internacional. Para este caso, el nivel tecnológico lo entenderemos en dos vías: la de nuevos equipos, instrumentos y TICS (tecnologías de información y comunicación) y otra, la parte conceptual y procedimental, respecto de nuevas formas de resolver los problemas administrativos para el mejoramiento continuo y la calidad que plantea el mundo competitivo.” (Sangucho, 2011)

#### 2.1.1.1.4.1. Tecnologías de la Información y Telecomunicación

En Ecuador el ente regulador y promotor del desarrollo de las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) es el Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, cuya misión es:

“Ser el órgano rector del desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación en el Ecuador, que incluyen las telecomunicaciones y el espectro radioeléctrico, que emite políticas, planes generales y realiza el seguimiento y evaluación de su implementación, coordinando acciones con los actores de los sectores estratégicos para garantizar el acceso igualitario a los servicios y promover su uso efectivo, eficiente y eficaz, que asegure el avance hacia la sociedad de la información para el buen vivir de la población ecuatoriana.

El ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información se encuentra implementando el Programa de Acceso Universal a las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), el cual “es la agrupación de 4 proyectos interrelacionados, de vital importancia para el progreso de las TIC en el Ecuador, cuya implementación promoverá el desarrollo económico, social, cultural, solidario e inclusivo de la comunidad.” (Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2015)

Este programa tiene como objetivo generar una revolución tecnológica, democratizando el internet y promoviendo la expansión tecnológica, para lo cual desarrolla los siguientes proyectos:

- **Infocentros Comunitarios:** “Son espacios comunitarios donde se garantiza el acceso a las Tecnologías de la Información y Comunicación, cuyo propósito es facilitar el proceso de apropiación social de las tecnologías para motivar la participación, la organización y el protagonismo de los sectores populares. Es decir, los Infocentros están destinados para servir de instrumento para el desarrollo de las comunidades. Los Infocentros

Comunitarios se encuentran a disposición de la sociedad ecuatoriana.” (Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2015)

**Tabla 14:**

**Datos Infocentros**

Infocentros	Beneficiarios	Inversión	Visitas	Capacitados en TIC
490 Infocentros	2´886.591aprox.	19´645.212 dólares	3´633.271	146.691

Fuente: <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/>

**Análisis:**

La función de estos Infocentros es de capacitar y motivar el uso de las TIC a la población, para que entren y se adueñen del mundo digital.

La inclusión de la sociedad hacia las TIC motiva a la demanda de servicios tecnológicos, entre ellos el acceso al internet.

- **Conectividad Escolar:** “... desde el MINTEL le apostamos a la educación tecnológica de calidad. Entregamos equipamiento y conectividad a escuelas y colegios fiscales; así como a organismos de desarrollo social en todo el país; fomentamos la democratización del acceso a la información y el mejoramiento continuo de los procesos educativos, en todos los cantones y provincias del Ecuador.” (Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2015)

**Análisis:**

Según información de la página web del Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la información, en el año 2006 no existían escuelas atendidas con internet, situación que cambia radicalmente a partir de la ejecución de este plan, logrando hasta el 2014 implementar a 7117 escuelas fiscales con servicio de internet, beneficiando a más de un millón de personas entre estudiantes y docentes de las unidades educativas.

Al igual que los Infocentros, la promoción escolar de conectividad, inculca desde la niñez el apego a las herramientas tecnológicas y su constante uso para un buen desarrollo académico, ya que el internet permite un mayor acceso a fuentes de consulta de información.

- **Desarrollo de Banda Ancha:** “El Plan Nacional de Banda Ancha busca generar condiciones de uso del espectro radioeléctrico para adaptar nuevas formas en la industria que proporciona servicios inalámbricos, garantizando el uso eficiente del espectro y la sana competencia, para satisfacer la demanda de los servicios y promover la reducción de precios” (Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2015)

Lo que se busca con este plan es que la población ecuatoriana tenga acceso a servicios de banda ancha de calidad, sin importar su clase social o la ubicación geográfica en la que se encuentre, el Plan tiene los siguientes objetivos y estrategias:

Objetivos:

Mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos mediante el uso, introducción y apropiación de las nuevas tecnologías de información y comunicación.

Decremento los precios de acceso al servicio de Internet de Banda Ancha

Impulsar el despliegue de redes y servicios a nivel nacional

Estrategias:

Estrategia 1: Diseñar políticas para garantizar una competencia sólida (Fomentar la sana competencia en el mercado de Banda Ancha) y establecer la obligatoriedad del uso compartido de la infraestructura física de las redes de telecomunicaciones.

Estrategia 2: Promover el otorgamiento de títulos habilitantes convergentes e incentivar la reducción de precios del servicio de Banda Ancha.

Estrategia 3: Estimular el despliegue de la infraestructura de banda ancha, fundamentalmente en sectores menos atendidos, que apoyen al cumplimiento de los objetivos del Estado en materia de: educación pública, la asistencia médica y gobierno electrónico.

### **Análisis:**

El plan de desarrollo de banda ancha, es un gran impulso para el mundo de las TIC, promover un acceso a nivel de cobertura y precios, ayuda a que los diferentes sectores sociales puedan entrar al mundo de las TIC de calidad, ya que mediante banda ancha se promueve un acceso con mayor velocidad a internet.

### **CONNOTACIÓN GENERAL:**

**Oportunidad 16:** La promoción de Infocentros, genera en la población interés y demanda de TIC.

**Oportunidad 17:** El Plan de Desarrollo de Banda Ancha promueve políticas para una competencia justa y de calidad.

#### **2.1.1.1.4.2. Internet**

“Internet proviene de “interconneted networks” (“redes interconectadas”): básicamente se trata de millones de computadoras conectadas entre sí en una red mundial.” (Definición ABC, 2015)

En una era digital, el acceso a Internet dentro de un país, es básico para su desarrollo, dentro de Ecuador ha existido un gran avance en esta materia, para lo cual se presenta la siguiente información que lo demuestra:

Tabla 15:

## Clientes/Abonados Internet Ecuador

AÑO	TOTAL CUENTAS/ ABONADOS	POBLACION	DENSIDAD
2001	85.630	12.479.924	0,69%
2002	100.663	12.660.728	0,80%
2003	107.350	12.842.578	0,84%
2004	119.768	13.026.891	0,92%
2005	137.326	13.215.089	1,04%
2006	207.277	13.408.270	1,55%
2007	276.714	13.605.485	2,03%
2008	328.571	13.805.095	2,38%
2009	471.640	14.005.449	3,37%
2010	1.807.962	14.483.499	12,48%
2011	2.152.200	14.765.927	14,58%
2012	4.169.516	15.520.973	26,86%
mar-13	4.463.400	15.584.417	28,64%
jun-13	4.687.384	15.647.861	29,96%
sep-13	4.739.574	15.711.305	30,17%
dic-13	4.859.996	15.774.749	30,81%
mar-14	5.459.965	15.837.928	34,47%
jun-14	5.567.764	15.901.108	35,01%
sep-14	5.979.942	15.964.287	37,46%

Fuente: Agencia de Regulación y Control de Telecomunicaciones

“Abonado/cliente.- Persona natural o jurídica, de derecho público o privado que ha celebrado un acuerdo con un prestador de servicios de telecomunicaciones o de valor agregado determinado para la provisión de dichos servicios.” (CONATEL, 2015)

Tabla 16:

## Usuarios Internet Ecuador

AÑO	TOTAL DE USUARIOS	POBLACION	DENSIDAD
2001	249.021	12.479.924	2,00%
2002	282.492	12.660.728	2,23%
2003	364.153	12.842.578	2,84%
2004	408.241	13.026.891	3,13%
2005	514.020	13.215.089	3,89%
2006	823.483	13.408.270	6,14%

Continúa 

2007	1.151.906	13.605.485	8,47%
2008	1.309.605	13.805.095	9,49%
2009	1.839.634	14.005.449	13,14%
2010	3.998.362	14.483.499	27,61%
2011	5.403.833	14.765.927	36,60%
2012	8.982.014	15.520.973	57,87%
jul-05	10.472.057	15.774.749	66,38%
mar-14	11.508.899	15.837.928	72,67%
jun-14	11.872.910	15.901.108	74,67%
sep-14	12.627.801	15.964.287	79,10%
dic-14	13.231.169	16.027.466	82,55%

Fuente: Agencia de Regulación y Control de Telecomunicaciones

“Usuario.- Persona natural o jurídica consumidora de servicios de telecomunicaciones o de valor agregado.” (CONATEL, 2015)

### **Análisis:**

En la actualidad existe una gran cobertura a nivel de usuarios en el país, llegando a un 82,55% de población que usa internet, lo cual es muy positivo, teniendo un gran avance desde el año 2010, lo que demuestra lo atrasados que ha estado el país en la promoción y desarrollo de Internet en el país.

En cuanto a clientes o abonados de Internet se puede observar un porcentaje bajo, esto contrasta con el nivel de usuarios, lo que indica que la mayoría de la población recurre a sitios como cabinas de internet para acceder a este servicio, ya que los mismos están para generar mayor tráfico de usuarios.

## **CONNOTACIÓN GENERAL**

**Oportunidad 18:** Gran oportunidad de captar clientes en el mercado al existir solamente una cobertura del 37,46% de abonados.

### **2.1.1.1.5. Factor Ambiental**

“El Medio Ambiente es el conjunto de factores naturales, sociales, económicos, culturales y estéticos, que están interrelacionados entre sí, con

los seres humanos y con la sociedad, formando una integración de factores y recursos, y constituyéndose en un entorno ambiental o vital, indisociable para el ser humano, para un desarrollo, tanto a nivel individual como social.” (Piñeiro, 2015)

### **Análisis:**

El Medio Ambiente es un tema actual de interés mundial, ya que temas como el calentamiento global y la contaminación son abordados por todos los gobiernos, es por ello que se implementan políticas ambientales para el cuidado del entorno.

En Ecuador existe un ente regulador, el Ministerio del Ambiente, cuya misión es:

Ejercer de forma eficaz y eficiente la rectoría de la gestión ambiental, garantizando una relación armónica entre los ejes económicos, social, y ambiental que asegure el manejo sostenible de los recursos naturales estratégicos.

Para el control medio ambiental existen leyes que regulan el actuar de las empresas, para el manejo de sus desechos y minimizar el impacto que su actividad genere al ambiente se tienen actualmente las siguientes normativas:

### **Ley de Gestión Ambiental**

Art. 1.- La presente Ley establece los principios y directrices de política ambiental; determina las obligaciones, responsabilidades, niveles de participación de los sectores público y privado en la gestión ambiental y señala los límites permisibles, controles y sanciones en esta materia.

### **Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental.**

Art. 1.- Queda prohibido expeler hacia la atmósfera o descargar en ella, sin sujetarse a las correspondientes normas técnicas y regulaciones, contaminantes que, a juicio de los Ministerios de Salud y del Ambiente, en sus



respectivas áreas de competencia, puedan perjudicar la salud y vida humana, la flora, la fauna y los recursos o bienes del estado o de particulares o constituir una molestia.

Art. 10.- Queda prohibido descargar, sin sujetarse a las correspondientes normas técnicas y regulaciones, cualquier tipo de contaminantes que puedan alterar la calidad del suelo y afectar a la salud humana, la flora, la fauna, los recursos naturales y otros bienes.

### **Política Nacional De Post Consumo De Equipos Eléctricos Y Electrónicos En Desuso**

Art. 2.- Objetivo General: Establecer lineamientos de política post consumo al respecto de la gestión de Equipos Eléctricos y Electrónicos en Desuso en el marco de la aplicación del principio de responsabilidad extendida y la participación activa del Estado y la población.

iPlanet se encuentra comprometida siempre con el cuidado del medio ambiente, por ello todos sus procesos están alineados con las normativas existentes.

#### **CONNOTACIÓN GENERAL:**

**Oportunidad 19:** Políticas claras de protección al medioambiente, generan mejores prácticas empresariales en el manejo de desechos tecnológicos

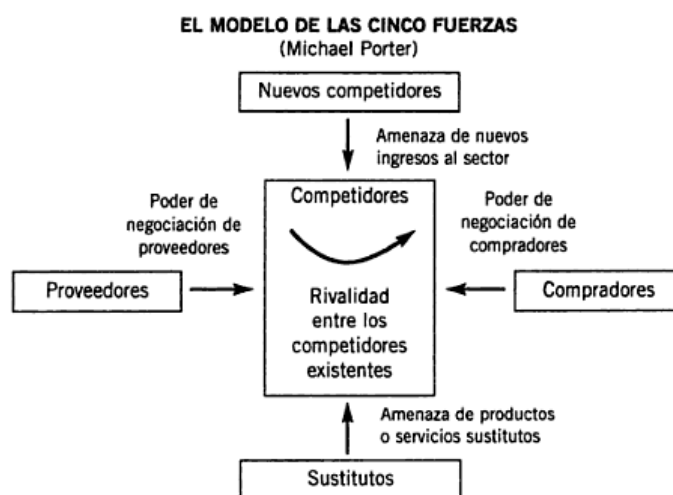
**Amenaza 11:** El incumplimiento de las normativas de cuidado del Medio Ambiente acarrea grandes sanciones

#### **2.1.1.2. Análisis de la Industria**

Un apropiado análisis de la Industria se puede realizar a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter, que permite tener una visión de los actores y factores claves que interactúan con las empresas en el mercado.

“Porter plantea en su esquema la existencia de cinco fuerzas que actúan sobre una organización. Estas cinco fuerzas, si bien son todas potencialmente competitivas, se mueven sobre dos ejes perpendiculares. El primero de ellos se refiere a los factores vinculados al sector económico en el que la empresa desarrolla su accionar. El análisis necesario aquí compromete la totalidad del sector: su estructura sus barreras de ingreso al negocio, los promedios de rentabilidad. El pensamiento subyacente es que siempre es posible generar un nuevo equilibrio de fuerzas en el que otros competidores cobren importancia o donde los servicios o productos considerados sustitutos reemplacen al propio.

En el segundo eje del esquema, Porter utiliza como variable el poder de negociación, tanto de proveedores como de compradores, frente a la empresa. En este caso el análisis se centra en la organización, y en sus posibilidades de posicionarse firmemente en un mercado.” (Dvoskin, 2004)



**Figura 18: Las 5 Fuerzas de Porter**

**Fuente: Michael Porter**

Las 5 fuerzas que considera Porter que existen en toda industria son:

- Rivalidad entre competidores
- Amenaza de entrada de nuevos competidores

- Amenaza de ingreso de productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los consumidores

#### **2.1.1.2.1. Rivalidad entre competidores**

“La competitividad que pueda llegar a ser una industria depende también, en gran medida, del número, del tamaño relativo y la habilidad competitiva de sus participantes, del índice de crecimiento de la industria y de las características relacionadas. Porter sugiere que corresponde esperar una intensa rivalidad cuando:

- Los competidores son muchos y relativamente iguales en tamaño y poder
- El crecimiento de la industria es lento y la batalla competitiva tiene más que ver con la participación de mercado que con la creación de nuevos clientes
- Los costos fijos son altos o el producto o servicio es perecedero
- Los aumentos de la capacidad solamente pueden asegurarse con grandes incrementos
- Las barreras para salir son importantes, lo cual hace que resulte costoso discontinuar operaciones.” (Cornelis, 2001)

Toda industria maneja rivalidades entre sus integrantes, un mundo competitivo deriva igualmente una competencia agresiva, por ello las empresas deben plantear estrategias que le permitan diferenciación y valor agregado.

En la industria de las telecomunicaciones, enfocado en empresas que ofertan servicios de internet banda ancha, se tiene la siguiente participación de mercado a Diciembre 2014:

Tabla 17:

**Participación de Mercado Internet Fijo**

PERMISIONARIO	TOTAL ABONADOS	% DE PARTICIPACIÓN
CNT	756.392	57,18%
SURATEL	165.577	12,52%
ECUADORTELECOM	121.962	9,22%
MEGADATOS	74.031	5,60%
ETAPA EP	64.695	4,89%
PUNTONET S.A.	40.642	3,07%
TELCONET	8.879	0,67%
CONECCEL	867	0,07%
LEVEL 3	681	0,05%
OTECCEL	564	0,04%
OTROS	88.519	6,69%
<b>TOTAL</b>	<b>1.322.809</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: SENATEL

La tabla presentada deja el panorama muy claro, donde el estado, a través de CNT es el gran captador de mercado con un 57,18%, dejando claro que es el gran líder del mercado, ya que su inmediato seguidor solamente un 12,52% de mercado, dejando una gran brecha entre los dos.

Esta realidad exige a las empresas privadas el planteamiento de estrategias agresivas que les permitan captar mayor número de abonados y lograr restar participación al coloso del estado.

El hecho de que CNT abarque la mayor parte de mercado le trae un reto importante, que es brindar un servicio de calidad, algo que no se da en la actualidad, ya que existen varias quejas en temas de velocidad y conectividad, al igual que algunas de las empresas que dominan el mercado, esto viene dado por el tipo de conexiones, en el cual varios usuarios comparten una misma conexión, que tiene como consecuencia que en ciertas horas el servicio de internet se vuelva demasiado lento y cree conflicto en los usuarios.

iPlanet forma parte de un grupo de empresas que conforman el 6,69% de mercado, teniendo un camino difícil ganar mayor participación de mercado, por lo que sus estrategias deben enfocarse en cubrir territorios donde los

demás no llegan, ir con precios competitivos y accesibles para los usuarios, y sin lugar a duda ofertar un servicio de calidad, es decir , plantear estrategias que le permitan ser atractiva en el mercado e ir ganando buena reputación.

## **CONNOTACIÓN GENERAL**

**Amenaza 12:** Empresas grandes y consolidadas dominan el mercado

### **2.1.1.2.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

“Cuando es relativamente fácil ingresar a una industria, lo lógico es pensar que es alarmantemente competitiva. Los nuevos ingresantes potenciales amenazan con aumentar la capacidad de la industria y bajar los precios y los márgenes, intensificar la lucha por la participación de mercado y trastocar el equilibrio entre la oferta y la demanda. Que esta amenaza se materialice o no depende de dos factores: las barreras de ingreso que existan y la reacción que tendrán los competidores afianzados. Porter identifica seis barreras de ingreso importantes:

- Las economías de escala
- La diferenciación entre los productos (el valor de la marca)
- Los requisitos de capital
- Las desventajas de los costos, independientemente del tamaño.
- El acceso a los canales de distribución
- Las regulaciones gubernamentales” (Cornelis, 2001)

El ingreso al mercado de las telecomunicaciones de nuevos competidores, es complicado, ya que implica una gran inversión para contar con los equipos necesarios para brindar el servicio de internet fijo, esto debido a que la mayoría de equipos son importados, ya que el mercado nacional no se especializa en la producción de tecnología.

Además de un costo alto financiero, se encuentra una segunda barrera, que es el dominio de empresas grandes y con un prestigio ganado en el mercado, que dificulta el acceso de nuevas empresas que no son conocidas y que nadie puede dar fe de la calidad de servicio que pueden ofertar.

Analizando estos factores iPlanet sabe de la importancia de siempre mantenerse a la vanguardia, tanto de los equipos que utiliza para ofertar sus servicios, así como de la atención que debe dar a los clientes para generar una imagen positiva dentro del mercado, esto porque en el mundo de las telecomunicaciones y en sí en el mundo tecnológico hay avances día a día y lo que parece de vanguardia en la actualidad, en pocos años será obsoleto o pasado de moda, dando espacio al apareamiento de nuevas empresas que puedan ofertar un mejor servicio a un menor costo.

## **CONNOTACIÓN GENERAL**

**Oportunidad 20:** En la actualidad existen barreras de entrada que dificultan el acceso de nuevos competidores.

### **2.1.1.2.3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

“Los productos o servicios sustitutos continuamente amenazan a la mayoría de las industrias y les fijan un techo a los precios y a la rentabilidad. ...Además, si se modifican las estructuras de costo empleando, por ejemplo, nueva tecnología, los sustitutos pueden arrebatárles una interesante participación de mercado a las empresas existentes.” (Cornelis, 2001)

“... Por lo tanto desde una perspectiva estratégica, los productos o servicios sustitutos que merecen un minucioso análisis son aquellos que exhiben mejores en el precio en relación con el promedio de la industria y son producidos por industrias con abundantes recursos” (Cornelis, 2001)

En lo referente al servicio de internet a través de acceso fijo se puede citar a un producto sustituto que podría amenazar a cierto sector de mercado ya

que no es un sustituto al 100%, el internet móvil, el cual es ofertado por las operadoras de telefonía celular:

**Tabla 18:**

**Participación de Mercado Internet Móvil**

CONCESIONARIO	LINEAS ACTIVAS DE DATOS	% DE PARTICIPACIÓN
CNT E.P.	281.614	5,71%
CLARO (CONECEL S.A.)	3.151.507	63,87%
MOVISTAR (OTECEL S.A.)	1.500.955	30,42%
<b>TOTAL</b>	<b>4.934.076</b>	<b>100%</b>
<b>DENSIDAD</b>	<b>30,91%</b>	

Fuente: SENATEL

Claro y Movistar son los amplios dominadores de mercado en de Internet Móvil, esto debido a que en la actualidad la industria de telefonía móvil evoluciona hacia el uso de datos móviles de internet, donde el usuario puede estar conectado las 24 horas a la red, interactuando a través de redes sociales y buscando información de todo tipo.

Este internet móvil representa un bien sustituto, pero no en su totalidad ya que el internet a través de acceso fijo maneja una mayor carga de datos, que no se puede acceder a través del servicio móvil, debido a que sus costos son demasiado altos en la actualidad, pero al igual que el argumento en el punto anterior, las telecomunicaciones a futuro pueden migrar al internet fijo, o a su vez ciertos usuarios, dependiendo de sus necesidades podrían preferir el internet móvil en reemplazo del internet fijo, por lo cual las empresas deben estar siempre atentas al mercado para establecer las mejores estrategias que les permitan siempre estar a la vanguardia.

iPlanet está atenta a cómo evolucionan las tecnología de la telecomunicaciones en el mercado, por lo que procura siempre ofertar servicios de internet accesibles a la población, generando interés en el consumidor.

## **CONNOTACIÓN GENERAL:**

**Fortaleza 1:** iPlanet oferta servicios accesibles y atractivos para el mercado

**Amenaza 13:** El internet móvil es un servicio en crecimiento.

### **2.1.1.2.4. Poder de negociación de los proveedores**

“Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Pero además de la cantidad de proveedores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- Existen pocas materias primas sustitutas.
- El costo de cambiar de una materia prima a otra es alto.
- Las empresas realizan compras con poco volumen.” (K., 2015)

El proveedor es un socio estratégico dentro de una organización, por lo cual se le debe dar la importancia y el trato que merece, ya que es quien alimenta los insumos para que la empresa pueda prestar el servicio de internet.

iPlanet depende de proveedores nacionales y extranjeros, ya que todos los equipos que se utilizan para prestar el servicio, como lo son routers, módems, y demás equipos, no son producidos localmente sino vienen de mercados internacionales, además de equipos para las oficinas administrativas como lo son equipos de cómputo, muebles, accesorios de oficina y demás bienes que se pueden conseguir en el mercado local.



Los principales proveedores que maneja la empresa son:

- **ZC MAYORISTAS**

Empresa que importa y comercializa equipos tecnológicos (Equipos Networking) para el mercado mayorista en el Ecuador.

Se encuentra ubicado en la ciudad de Guayaquil, Centro Comercial Plaza Quil Locales 42-43

- **AIRE EC**

Empresa ubicada en la ciudad de Quito (Jorge Garcés N 63-28 y Gabriel Gutiérrez), comercializa al mayoreo equipos inalámbricos, cuenta con productos de reconocidas marcas, como:

Cambiun Network

Cisco System

HP

Tecnologías de I2C

Motorola

MTI Wireless EDGE

Samsung

SkyPilot

El poder que tienen los proveedores en esta industria no es mayor, ya que existen varios proveedores que ofrecen productos con características similares, esto debido a que se pueden obtener equipos de diferentes marcas que cumplen las mismas funciones, con diferentes precios y obviamente con diferente calidad.

iPlanet maneja buenas relaciones con sus proveedores, ya a través de los años se han formado fuertes alianzas, que le han permitido obtener sus equipos y demás bienes a buenos precios, además que la empresa siempre busca opciones para obtener sus equipos a los mejores precios.

### **CONNOTACIÓN GENERAL:**

**Fortaleza 2:** iPlanet maneja buenas relaciones con sus proveedores

**Amenaza 14:** Los equipos tecnológicos que se necesitan para brindar el servicio de internet son importados

#### **2.1.1.2.5. Poder de negociación de los consumidores**

“Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones.

Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado.

Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones.

Pero además de la cantidad de compradores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- No hay diferenciación en los productos.
- Los consumidores compran en volumen
- Los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutos.

- Los consumidores están bien informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores.
- Los vendedores enfrentan una reducción en la demanda.” (K., 2015)

El cliente es y siempre será el actor más importante dentro de cualquier organización, las relaciones que se establezcan con los mismos, define su suerte en el mercado.

iPlanet está enfocado en ofertar un servicio de calidad, que satisfaga las necesidades de sus clientes, que en su mayoría son personas naturales, a los cuales busca fidelizar, teniendo como fin el abarcar mercado a través de las buenas experiencias que compartan los mismos, con sus allegados, es decir a través de una publicidad de boca a boca.

La empresa está en un proceso de enfoque al cliente, proceso en el cual se busca establecer nuevas políticas hacia el cliente, entre las cuales se encuentra la creación de un departamento especializado de atención al cliente, que recoja todas las dudas, quejas y observaciones que los clientes tengan acerca del servicio que oferta la empresa, estableciendo así un servicio de post-venta que genere un feedback por parte de los clientes, para establecer en un proceso de mejora continua en el servicio y trato que se da a los clientes.

Mediante este enfoque se busca controlar el poder de negociación que tiene el cliente en nuestro mercado, ya que a través de su fidelización los clientes no podrían pensar en cambiarse a otra empresa que oferte los mismos servicios.

### **CONNOTACIÓN GENERAL:**

**Amenaza 15:** Los clientes siempre tienen la capacidad de cambiar de proveedor de servicios de internet.

**Debilidad 1:** Actualmente la empresa no cuenta con un Departamento Especializado de Atención al Cliente.

## 2.1.2. Análisis Interno

“... consiste en el estudio del papel que cumplen los recursos y capacidades en el análisis estratégico de la empresa. Frente a la visión tradicional del análisis económico, que visualiza a la empresa por medio de los productos que ofrece y los mercados donde compite, la empresa pasa a ser considerada como un conjunto de recursos” (Ventura, 2008)

### 2.1.2.1. Capacidades de Gestión

#### 2.1.2.1.1. Administrativa

“En este componente se analiza las directrices, las políticas, los objetivos, las estrategias, la estructura organizacional, la cultura organizacional y la estructura comunicacional.” (Sangucho, 2011)

La empresa iPlanet actualmente cuenta con los siguientes niveles jerárquicos, en cuanto a su estructura organizacional



**Figura 19: Estructura Organizacional iPlanet**

La estructura organizacional presentada clara y definida, lamentablemente no ha sido actualizada acorde a las nuevas necesidades que tiene la empresa y a nuevas actividades que se realizan para promover su desarrollo en el mercado, como por ejemplo en esta estructura no se ve un departamento de

investigación y desarrollo ni tampoco uno de atención al cliente, los cuales quiere implementar la organización.

A nivel direccional existe un gran compromiso para el desarrollo de la empresa, pero también se encuentran ciertas falencias como la falta de empowerment en las diferentes áreas que conforman la empresa, una falta de seguimiento de la situación de la empresa, mediante reuniones continuas, que permitan evaluar la situación actual y promocionar acciones para el beneficio de la organización, además que como punto fundamental de esta investigación se observa la falta de un Plan Estratégico Organizacional.

La empresa tiene una misión y visión definidas para la organización, sin embargo hace falta la definición de una cultura organizacional que comprometa e identifique al personal que labora en la empresa.

A pesar de ciertas falencias que adolece la empresa, relatada en los párrafos anteriores se tiene como puntos positivos que la Dirección que ha venido llevando la organización ha sido positiva, porque ha logrado que la empresa se mantenga y vaya ganando terreno de a poco en el mercado, y sin lugar a duda que, con mejores herramientas de gestión y saneando las falencias detalladas la empresa podrá ganar más terreno, ya que tienen aceptación en el mercado.

### **CONNOTACIÓN GENERAL**

**Fortaleza 3:** Nivel Directivo y Gerencial comprometido con la empresa

**Fortaleza 4:** Misión y Visión, claramente definidos

**Debilidad 2:** No existe un Plan Estratégico Organizacional

**Debilidad 3:** Estructura Organizacional desactualizada

**Debilidad 4:** Falta de empowerment en las diferentes áreas

**Debilidad 5:** Reuniones de Dirección nulas o poco continuas

**Debilidad 6:** No existe una cultura organizacional definida

#### **2.1.2.1.2. Financiera**

“Analizamos, aquí, la actividad financiera, los indicadores financieros, el potencial y las oportunidades de inversión, los riesgos, la rentabilidad, los índices del sector económico, la estructura presupuestaria y, de ser el caso, la autogestión financiera.” (Sangucho, 2011)

A nivel financiero la empresa actualmente goza de solvencia y liquidez, debido a un apropiado manejo de sus flujos de efectivo, además una apropiada rentabilidad que le ha permitido seguir en este mercado tan competitivo.

La empresa cuenta con un departamento contable que se encarga de llevar las finanzas de la empresa, para estar en regla con el estado, ya que actualmente existen rigurosos controles tanto del SRI, como de la Superintendencia de Compañías para que los estados de situación financiera de las empresas sean oportunamente entregados y sean veraces.

Al igual que a nivel administrativo, a nivel financiero la empresa adolece de la implementación de ciertas herramientas de gestión, como lo son: un análisis periódico de la situación financiera de la empresa, un presupuesto financiero oportunamente elaborado y un apropiado indicador de cartera que muestre tiempos y clientes en deuda.

### **CONNOTACIÓN GENERAL**

**Fortaleza 5:** La empresa goza de liquidez y solvencia

**Debilidad 7:** No existe un análisis periódico de la situación financiera de la empresa

**Debilidad 8:** No se elabora con anticipación el presupuesto financiero de la empresa

**Debilidad 9:** No existe un apropiado indicador de cartera

#### **2.1.2.1.3. Talento Humano**

“Tiene que ver con la forma de gestionar el recurso humano que va desde el reclutamiento, la selección, la contratación, la inducción, hasta la formación, la capacitación, el desempeño, las remuneraciones, los incentivos, el clima organizacional y el liderazgo.” (Sangucho, 2011)

El talento humano de la organización, es quien promueve su desarrollo, por ello que la empresa actualmente al estar en un proceso de enfoque al cliente, incluye un enfoque al desarrollo del cliente interno, es decir a los empleados que prestan sus servicios a la empresa.

iPlanet cuenta con un personal que está comprometido con la organización, que busca crecer y desarrollarse en la organización, ya que se les brinda un ambiente acogedor y muy familiar.

Las falencias que se evidencian a nivel de Recursos Humanos son en cuanto a la selección y definición de actividades para cada puesto de trabajo, ya que no existen modelos definidos de selección de personal, ni una definición actualizada de las actividades que se deben realizar en cada plaza de trabajo. Adicional no se elabora con Plan anual de capacitación para los trabajadores en áreas y temas que promuevan el desarrollo de la empresa.

La comunicación del personal no es el adecuado, ya que existen ciertas falencias en la comunicación vertical de la empresa, es decir desde el nivel directivo al nivel operario, ya que no se comunican los objetivos estratégicos ni las nuevas políticas que van a implementarse anualmente.

#### **CONNOTACIÓN GENERAL:**

**Fortaleza 6:** Personal comprometido con la empresa

**Fortaleza 7:** Ambiente laboral adecuado para el desarrollo del personal

**Debilidad 10:** No existe un modelo definido para los procesos de selección del personal

**Debilidad 11:** No se han actualizado los descriptivos de Puestos

**Debilidad 12:** No existe un Plan Anual de Capacitación

**Debilidad 13:** No existe una comunicación vertical apropiada

#### **2.1.2.1.4. Comercial**

“Se refiere a la forma de posicionar el producto o servicio en el segmento de mercado a través del marketing mix: producto, precio, plaza y promoción.” (Sangucho, 2011)

La empresa se encuentra ubicada en un sector estratégico, en el Valle de los Chillos, donde empezaron sus actividades, ubicación que le permitió brindar el servicio de internet, en áreas, donde las demás empresas no llegaban, actualmente se encuentra localizada en el Sector de San Rafael, en oficinas adecuadas para el trabajo diario y para la atención a clientes que se acercan a la misma.

La empresa comercializa sus productos mediante vendedores que se ubican en sectores estratégicos donde pueden captar clientes objetivo, así como también mediante su call center, que recepta llamadas de personas interesadas en obtener el servicio, que por medio de publicidad y del portal web han conocido acerca de la empresa y los servicios que oferta.

La empresa empieza a desarrollar un departamento de Marketing, mediante el cual se maneja a Facebook como herramienta de promoción en redes sociales, donde se busca llamar la atención de la gente mediante concursos y promociones que se lanzan a través de esta red, también se maneja publicidad tradicional como lo son los volantes o afiches entregados en los sectores de interés de la empresa, al ser un departamento en desarrollo, adolece de ciertas acciones de marketing que beneficiarían en la promoción de la empresa, como son: un plan de medios, posicionamiento y



activaciones de marca, desarrollo de nuevos modelos de servicio y una investigación de mercado que permita conocer más del mercado.

### **CONNOTACIÓN GENERAL:**

**Fortaleza 8:** Infraestructura adecuada para el desarrollo de las actividades y la atención al cliente

**Fortaleza 9:** Información de los servicios que oferta mediante página web oficial de la empresa

**Debilidad 14:** No existe un Plan Estratégico de Marketing

#### **2.1.2.1.5. Tecnológica**

“En este componente analizamos dos aspectos: 1) inventario tecnológico que es un porcentual de la disponibilidad de equipo tecnológico de hardware y software versus las necesidades de los miembros de la organización. 2) diagnóstico tecnológico es un comparativo de la tecnología que utiliza la organización en todos sus procesos versus la última tecnología a nivel mundial.” (Sangucho, 2011)

iPlanet sabe que para prestar sus servicios, debe contar con equipos de calidad y tecnológicamente actuales, ya que esta industria necesita equipos de calidad, que permitan ofrecer las mejores experiencias de navegación de internet a los usuarios, por ello siempre se cuenta con equipos modernos.

Ahora si se analiza los equipos que usa el personal de la empresa, se puede asegurar que en sentido de software se cuenta con las versiones de Windows y Office actuales, en cuanto a equipos de computación, están acorde a las necesidades de cada puesto, ya que quienes realizan más reportes y analizan una vasta información en la empresa, cuentan con equipos modernos que se adecuan al uso intenso que se les da, y para puestos que no se les da un uso intenso se cuenta con equipos no modernos, pero funcionales, los cuales en unos 2 años deberán ser cambiados.

## **CONNOTACIÓN GENERAL:**

**Fortaleza 10:** La empresa cuenta con equipos modernos para brindar el servicio de internet

**Fortaleza 11:** La empresa cuenta con hardware y software adecuado para que su personal realice sus actividades diarias

**Debilidad 15:** Existen ciertos equipos de computación que necesitan renovación

## **2.2. Cadena de Valor**

“La metodología del Análisis de la Cadena de Valor propuesta por Porter (1987) contempla la empresa como una sucesión de actividades que van añadiendo valor al producto o servicio que la compañía va generando y que finalmente su cliente (consumidor o empresa) le comprará. Este método es útil para entender las fortalezas constructoras de ventajas competitivas o competencias nucleares.

... Porter (1987) definió dos categorías diferentes de actividades. En primer lugar, las actividades primarias –logística de entrada, producción, logística de salida, marketing y ventas, y servicios– contribuyen a la creación física del producto o servicio, su venta y transferencia a los compradores y sus servicios posventa. En segundo lugar, las actividades de apoyo –compras, desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos e infraestructuras de la empresa añaden valor por sí solas o añaden valor a través de importantes relaciones tanto con actividades primarias como con otras de apoyo.” (Altair Consultores, 2005)



**Figura 20: La Cadena de Valor de Porter**

**Fuente: Altair**

La cadena de valor ayuda a identificar que actividades generan valor al producto o servicio que oferta la empresa, para el caso de iPlanet las actividades que generan valor al servicio son la logística de salida, marketing y ventas y la postventa, ya que en estas actividades se lidia directamente con los clientes, de las cuales se genera un impacto positivo o negativo hacia el cliente, dependiendo de la experiencia que tenga el cliente.

En la logística de salida, la empresa capacita a los técnicos para que brinden una apropiada atención a los clientes, mediante un trato gentil y amable, denotando el interés que se tiene por brindar un buen servicio.

En el caso de marketing se busca interactuar con el cliente mediante redes sociales, buscando generar un contacto directo y que el cliente se lleve experiencias que moldeen una imagen positiva de la empresa en su mente, además de actividades de marketing que ayuden a la promoción de la empresa en el mercado.

Finalmente en el caso de posventa, con la creación de un departamento especializado de atención al cliente, se busca obtener feedback de los clientes, en busca de mejorar sus servicios, ya que cada caso debe ser

analizado y documentado para aplicarse las debidas medidas que permitan corregir errores.

## CONNOTACIÓN GENERAL

**Fortaleza 12:** iPlanet tiene identificadas las áreas primarias y de apoyo que generan valor al servicio de internet.

### 2.3. Matriz FODA

“Una vez que está definido el diagnóstico estratégico por componentes y subcomponentes, a través de sentencias diagnósticas resumidas, el siguiente paso será clasificar estas sentencias en fortalezas y debilidades (en el caso del ambiente interno) y en oportunidades y amenazas (en el caso del ambiente externo). Así, logramos compilar cuatro listas del FODA. Sin embargo, habrá problemas u oportunidades que se pueden resolver ipso facto y otros que requerirán una estrategia de mediano y largo plazo para ser contrarrestadas o aprovechadas.” (Sangucho, 2011)

Del análisis realizado de los ambientes internos, externos y de la cadena de valor surgieron oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que se detallan a continuación:

**Tabla 19:**

#### Matriz Resumen FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1: iPlanet oferta servicios accesibles y atractivos para el mercado	O1: El sector de Correos y Comunicaciones es una industria en crecimiento.
F2: iPlanet maneja buenas relaciones con sus proveedores	O2: La estabilidad de la inflación permite a la población mantener el poder adquisitivo de su dinero
F3: Nivel Directivo y Gerencial comprometido con la empresa	O3: La deflación permite ofertar servicios de internet a menor precio
F4: Misión y Visión, claramente definidos	O4: Los créditos productivos manejan una accesible tasa de interés.
F5: La empresa goza de liquidez y solvencia	O5: Las tasas de interés pasivas manejan un porcentaje de interés atractivo a mayor plazo.
F6: Personal comprometido con la empresa	O6: Un buen nivel de PEA permite escoger entre varias opciones la mejor mano de obra.
F7: Ambiente laboral adecuado para el desarrollo del personal	O7: Enfoque Gubernamental en desarrollar Ciencia y Tecnología dentro del país.

Continúa



<p>F8: Infraestructura adecuada para el desarrollo de las actividades y la atención al cliente</p> <p>F9: Información de los servicios que oferta mediante página web oficial de la empresa</p> <p>F10: La empresa cuenta con equipos modernos para brindar el servicio de internet</p> <p>F11: La empresa cuenta con hardware y software adecuado para que su personal realice sus actividades diarias</p> <p>F12: iPlanet tiene identificadas las áreas primarias y de apoyo que generan valor al servicio de internet.</p>	<p>O8: Una Asamblea Nacional con mayoría gubernamental evita pugnas de intereses al realizar creación y reformas de leyes.</p> <p>O9: La transformación de la Justicia ha generado mayor confianza en la población a nivel jurídico.</p> <p>O10: El impulsar carreras de ciencia y tecnología permite el desarrollo de la industria de telecomunicaciones.</p> <p>O11: Una mayor población con empleo pleno da señales de una economía sostenida.</p> <p>O12: Un aumento tolerable del precio de la canasta básica familiar permite que la población pueda mantener su poder adquisitivo.</p> <p>O13: Un Salario Básico Unificado que se ajuste a la realidad económica del país garantiza la estabilidad laboral.</p> <p>O14: Mejores índices de Seguridad permiten a iPlanet desenvolverse en un entorno más seguro y confiable</p> <p>O15: La inclusión de personas con discapacidad por ley, genera confianza y reconocimiento social para la empresa</p> <p>O16: La promoción de Infocentros, genera en la población interés y demanda de TIC.</p> <p>O17: El Plan de Desarrollo de Banda Ancha promueve políticas para una competencia justa y de calidad.</p> <p>O18: Gran oportunidad de captar clientes en el mercado al existir solamente una cobertura del 37,46% de abonados.</p> <p>O19: Políticas claras de protección al medioambiente, generan mejores prácticas empresariales en el manejo de desechos tecnológicos</p> <p>O20: En la actualidad existen barreras de entrada que dificultan el acceso de nuevos competidores.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>D1: Actualmente la empresa no cuenta con un Departamento Especializado de Atención al Cliente.</p> <p>D2: No existe un Plan Estratégico Organizacional</p> <p>D3: Estructura Organizacional desactualizada</p> <p>D4: Falta de empowerment en las diferentes áreas</p> <p>D5: Reuniones de Dirección nulas o poco continuas</p> <p>D6: No existe una cultura organizacional definida</p> <p>D7: No existe un análisis periódico de la situación financiera de la empresa</p> <p>D8: No se elabora con anticipación el presupuesto financiero de la empresa</p> <p>D9: No existe un apropiado indicador de cartera</p>	<p>A1: Una caída no controlada de los precios puede afectar a la rentabilidad de la organización.</p> <p>A2: Las tasas de interés pasivas que son más atractivas son las que comprometen el capital a un considerable tiempo.</p> <p>A3: El ISD aumenta el costo de los bienes importados</p> <p>A4: Inversión extranjera enfocada en actividades de extractivismo</p> <p>A5: Una Balanza Comercial negativa quiere decir que salen más dólares que los que ingresan a nuestra economía.</p> <p>A6: La imposición arancelaria encarece las herramientas y equipos necesarios para proveer servicios de internet</p> <p>A7: El alto Riesgo País genera desconfianza en los mercados internacionales.</p>



D10: No existe un modelo definido para los procesos de selección del personal	A8: La concentración de Poder disminuye los espacios de participación de los diferentes sectores políticos.
D11: No se han actualizado los descriptivos de Puestos	A9: El aumento de población con empleo inadecuado afecta a los ingresos de las familias.
D12: No existe un Plan Anual de Capacitación	A10: Las personas desempleadas no gozan de ingresos para lograr satisfacer sus necesidades en bienes ni servicios.
D13: No existe una comunicación vertical apropiada	A11: El incumplimiento de las normativas de cuidado del Medio Ambiente acarrea grandes sanciones
D14: : No existe un Plan Estratégico de Marketing	A12: Empresas grandes y consolidadas dominan el mercado
D15: Existen ciertos equipos de computación que necesitan renovación	A13: El internet móvil es un servicio en crecimiento.
	A14: Los equipos tecnológicos que se necesitan para brindar el servicio de internet son importados
	A15: Los clientes siempre tienen la capacidad de cambiar de proveedor de servicios de internet.

## 2.4. Matrices FODO – FADA

### 2.4.1. Matriz FO

Tabla 20:

Matriz FO

FO	OPORTUNIDADES																			
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20
F1	3	3	3	3	1	3	3	1	1	3	3	5	3	1	1	3	3	5	1	3
F2	3	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1	3	3	3	1	3
F3	3	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1	3	3	3	1	3
F4	3	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1	3	3	3	1	3
F5	3	3	3	5	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	3	3	1	1
F6	1	1	1	1	1	5	3	1	1	3	3	1	3	1	3	1	1	1	1	1
F7	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	3	1	3	3	3	1	1	1	1	1
F8	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1
F9	3	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1	3	3	3	1	3
F10	3	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	3	1	3	3	5	1	3
F11	1	1	1	1	1	3	3	1	1	5	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1
F12	3	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1	3	3	5	1	3







## CAPÍTULO III

### 3. PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

#### 3.1. Direccionamiento Estratégico

“El direccionamiento estratégico pretende responder a la pregunta: ¿En dónde queremos estar?. En donde se deben revisar nuevamente los principios, la misión y la visión.

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización...” (Amaya, 2005)

##### 3.1.1. Misión

“La misión sencillamente trata de responder a la siguiente pregunta: ¿Cuál es nuestra razón de ser?

Determina las funciones básicas que la organización va a desempeñar en su entorno específico, respondiendo a estas preguntas:

- ¿Qué hacemos?
- ¿Para quién?
- ¿Cómo?” (Palao & Gómez-García, 2009)

La empresa iPlanet maneja la siguiente Misión, establecida al momento de su creación:

*“Proveer del acceso a las tecnologías de la información usando infraestructura de telecomunicaciones de última generación, gestionado por personal altamente calificado para brindar un servicio acorde a las*

*necesidades de nuestros usuarios, comprometidos al desarrollo del país y orientados a superar los desniveles culturales, económicos y sociales.”*

A partir de las nuevas realidades del mercado y de evaluar el desenvolvimiento de la empresa en estos años, se procederá a continuación a identificar los elementos claves que permitirán replantear su Misión:

**Tabla 24:**

**Elementos Misión**

<b>ELEMENTOS CLAVES DE LA MISIÓN</b>	
<b>Naturaleza Del Negocio</b>	Acceso a Tecnologías de la Información
<b>Razón De Existir</b>	Brindar Servicio de Internet
<b>Mercado Al Que Sirve</b>	Empresas y Hogares
<b>Características Generales Del Servicio</b>	Internet y Transmisión de Datos en Sectores Remotos, Calidad, Velocidad, Seguridad, Disponibilidad, Soporte Técnico
<b>Posición Deseada En El Mercado</b>	Líderes
<b>Principios</b>	Satisfacción del Cliente Eficacia Eficiencia Mejoramiento Continuo Calidad Respeto por el Medio Ambiente
<b>Valores</b>	Innovación Creatividad Trabajo en Equipo Integridad

Analizados los elementos claves, a continuación a se formula la propuesta para la nueva Misión de la empresa iPlanet:

*“Facilitar el acceso a tecnologías de información mediante la oferta de un servicio de internet que cumpla las necesidades de nuestros usuarios y genere una experiencia única de navegación, apoyados en principios y valores con un alto enfoque hacia el cliente y sus accionistas”*

### **3.1.2. Visión**

“La visión es la “fotografía de familia” del futuro de la compañía generalmente se la visualiza en el largo plazo (10 a 20 años) en otras palabras, es lo que nuestra organización sería, si logramos cumplir con

nuestras actividades y no hay influencias importantes que alteren su curso” (Palao & Gómez-García, 2009)

Al igual que en la Misión, la empresa iPlanet no ha realizado una revisión de la Visión planteada inicialmente, que es detallada a continuación:

*“Ser una empresa líder en el mercado de las telecomunicaciones con innovación, servicio y dedicación a sus clientes, liderando la preferencia en la provisión de servicios de última tecnología e Internet en el país, con recursos técnicos, financieros y humanos calificados.”*

Para replantear la Visión de la empresa se determinarán los elementos claves que la componen:

**Tabla 25:**

**Elementos Visión**

<b>ELEMENTOS CLAVES DE LA VISIÓN</b>	
<b>Posición en el Mercado</b>	Líderes
<b>Tiempo</b>	5 Años
<b>Ámbito de Mercado</b>	Nacional
<b>Cliente</b>	Empresas y Hogares
<b>Servicio</b>	Servicio de Internet
<b>Valores</b>	Mejoramiento Continuo
	Calidad
	Trabajo en Equipo
<b>Principio Organizacional</b>	Satisfacción del cliente
	Innovación
	Creatividad
	Integridad

Identificados los elementos claves, se procede a continuación a formular la propuesta para una nueva Visión de iPlanet:

*“Ser la empresa líder en brindar la mejor experiencia de navegación en internet a nivel nacional, con un tecnología de punta y un fuerte compromiso, orientado a satisfacer las necesidades de nuestros usuarios”*

### 3.1.3. Matriz Axiológica de Principios y Valores

#### 3.1.3.1. Principios

“Los principios, son normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta de los integrantes de un grupo humano., y en suma se busca que todos los miembros de la organización internalicen y vivan en armonía.” (Unidades Tecnológicas de Santander, 2015)

La empresa iPlanet en sus labores diarias deja ver la práctica de los siguientes principios:

- **Calidad:** Ofertar un servicio que cumpla los requerimientos del usuario, garantizando velocidad y cobertura 24 horas.
- **Ética:** Todos los procesos que se realizan en la organización son transparentes.
- **Trabajo en Equipo:** La unión hace la fuerza, cada departamento destaca la importancia de realizar un trabajo en conjunto que permita llegar a objetivos comunes.
- **Responsabilidad:** Cada persona en la empresa actúa de manera responsable, reconoce los deberes que debe cumplir dentro de la empresa, para su correcto funcionamiento.
- **Respeto:** Existe un ambiente de respeto mutuo en a nivel interno y mucho más a nivel externo con el cliente.
- **Mejoramiento Continuo:** El personal de la empresa sabe que debe exigirse para sobrevivir en un mercado tan competitivo, por ello buscan de manera continua nuevas formas para realizar las tareas diarias de manera eficiente y eficaz.

## Matriz Axiológica:

Tabla 26:

Matriz Axiológica Principios

		GRUPOS DE INTERÉS							
		Directivos	Gerentes	Jefes	Colaboradores	Técnicos	Proveedores	Clientes	Competencia
PRINCIPIOS	Calidad	x	x	x	x	x	x	x	x
	Ética	x	x	x	x		x	x	x
	Trabajo en Equipo	x	x	x	x	x	x		x
	Responsabilidad	x	x	x	x	x	x	x	x
	Respeto	x	x	x	x	x	x	x	x
	Mejoramiento Continuo	x	x	x	x	x	x	x	x

De acuerdo al impacto de cada uno de los Principios de iPlanet sobre los grupos de interés estudiados, se presentan los principios sobre los que se registrará la empresa:



Figura 21: Principios iPlanet

### 3.1.3.2. Valores

“Los valores corporativos son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo (por ejemplo la lealtad a la propia familia), o un grupo de individuos (la solidaridad o el principio darwiniano de que sobrevivan los mejores). Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma.” (Altair Consultores, 2005)

iPlanet tiene los siguientes valores:

- **Compromiso:** Con el cliente, cumpliendo lo que se ofrece, un servicio que llene todas sus expectativas.
- **Vocación de Servicio:** Orientados siempre a dar soluciones inmediatas a todos los requerimientos que vengan por parte de los clientes.
- **Honestidad:** En la comunicación que se lleva a nivel interno y con los clientes de la empresa.
- **Comunicación:** En cada una de las áreas se prioriza una buena comunicación, que los mensajes sean claros y se difundan de manera oportuna.
- **Liderazgo:** En cada área se nota un liderazgo comprometido con la empresa, que sabe administrar al personal a su cargo para lograr la consecución de los objetivos propuestos.
- **Disciplina:** En el cumplimiento del reglamento interno que rige a la empresa y en las actividades diarias que se realizan.

## Matriz Axiológica:

Tabla 27:

### Matriz Axiológica Valores

		GRUPOS DE INTERÉS							
		Directivos	Gerentes	Jefes	Colaboradores	Técnicos	Proveedores	Clientes	Competencia
VALORES	Compromiso	x	x	x	x	x	x	x	x
	Vocación de Servicio	x	x	x	x	x	x	x	x
	Honestidad	x	x	x	x	x	x		x
	Comunicación	x	x	x	x		x		x
	Liderazgo	x	x	x	x	x	x	x	x
	Disciplina	x	x	x	x	x	x	x	x

Los valores que iPlanet practicará en sus actividades y que promulgará entre sus colaboradores son los siguientes:



Figura 22: Valores iPlanet

### 3.1.4. Objetivos de la Organización

Los objetivos organizacionales que se manejan para el año en curso son los siguientes:

- Ofrecer Tecnología que cubra las necesidades de los diferentes usuarios con la tecnología adecuada en las ciudades de Quito y Guayaquil.
- Brindar Planes Corporativos de alta disponibilidad con enlaces redundantes.
- Dar Planes para empresas pequeñas, medianas y grandes, así como Cybers Café.
- Entregar Planes Home de consumo masivo.

### 3.1.5. Organigrama estructural

A continuación se presenta el nuevo Organigrama Estructural de iPlanet:



**Figura 23: Organigrama Estructural iPlanet**

### 3.1.6. Políticas

“Las políticas comunican a los empleados y gerentes lo que se espera de ellos y, por tanto, aumentan las probabilidades de la debida ejecución de las estrategias. Sientan las bases para el control administrativo, permiten la coordinación a lo largo y a lo ancho de las unidades de la organización y disminuyen la cantidad de tiempo que los gerentes dedican a tomar decisiones” (David, 2003)

Las políticas de iPlanet se detallan a continuación:



- Actuar con integridad en todo momento
- Brindar un trato y asistencia apropiada a los clientes
- Enfoque de calidad en las tareas a realizar
- Impulsar el desarrollo del talento humano
- Mejorar continuamente la calidad de los servicios
- Impulsar una sana y armónica convivencia entre los trabajadores de la empresa
- Promover un ambiente de limpieza y orden en los puestos de trabajo
- El respeto debe estar presente en la interacción diaria de los trabajadores

### **3.1.7. Estrategias**

#### **3.1.7.1. Estrategias Genéricas**

Las estrategias genéricas son las planteadas por Michael Porter:

##### **3.1.7.1.1. Liderazgo Global en Costos**

“El Liderazgo en costos gira en torno de la producción de productos estándar, a precios unitarios muy bajos, para consumidores que son sensibles a los precios” (David, 2003)

##### **3.1.7.1.2. Diferenciación**

“La diferenciación es una estrategia que busca la producción de productos y servicios que se consideran únicos en la industria y están dirigidos a consumidores que son relativamente insensibles a los precios” (David, 2003)

### **3.1.7.1.3. Enfoque**

“El enfoque significa producir productos y servicios que satisfacen las necesidades de grupos pequeños de consumidores” (David, 2003)

### **3.1.7.2. Estrategias de Integración**

“Estas incluyen la integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, las cuales se conocen en conjunto con el nombre de estrategias para integración vertical. Las estrategias para la integración vertical permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.

#### **3.1.7.2.1. Integración hacia adelante**

Implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas...

#### **3.1.7.2.2. Integración hacia atrás**

“... La integración hacia atrás es una estrategia para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio...” (Amaya, 2005)

#### **3.1.7.2.3. Integración Horizontal**

Se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa...” (Amaya, 2005)

### **3.1.7.3. Estrategias Intensivas**

“La penetración en el mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de “estrategias intensivas”, porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existente” (David, 2003)

### **3.1.7.4. Estrategias de Diversificación**

Existen tres tipos generales de estrategias de diversificación:

#### **3.1.7.4.1. Diversificación Concéntrica**

“La adición de productos o servicios nuevos pero relacionados, se conoce con el nombre de diversificación concéntrica” (David, 2003)

#### **3.1.7.4.2. Diversificación Horizontal**

“La adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados para los clientes actuales se llama diversificación horizontal” (David, 2003)

#### **3.1.7.4.3. Diversificación en Conglomerado**

“La suma de productos o servicios nuevos, no relacionados, se llama diversificación en conglomerado” (David, 2003)

#### **3.1.7.5. Estrategias Defensivas**

##### **3.1.7.5.1. La empresa de riesgo compartido (joint venture)**

“La empresa de riesgo compartido es una estrategia muy popular que se da cuando dos compañías o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. La estrategia sólo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto.” (David, 2003)

##### **3.1.7.5.2. El encogimiento**

“El encogimiento ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades.” (David, 2003)

##### **3.1.7.5.3. La desinversión**

“La venta de una división o la parte de una organización se llama desinversión. Con frecuencia, la desinversión se usa con objeto de reunir capital para otras adquisiciones o inversiones estratégicas.” (David, 2003)

#### 3.1.7.5.4. La liquidación

“La venta en partes de los activos de una compañía, por su valor tangible, se llama liquidación. Liquidar es reconocer la derrota y, por consiguiente, puede resultar una estrategia emocionalmente difícil. Sin embargo, en algunos casos más vale dejar de operar que seguir perdiendo grandes cantidades de dinero.” (David, 2003)

#### 3.1.7.5.5. La combinación

“Muchas organizaciones, por no decir que la mayoría, aplican una combinación de dos estrategias o más al mismo tiempo, pero la combinación de estrategias puede resultar enormemente arriesgada cuando se lleva demasiado lejos. Ninguna organización se puede dar el lujo de recurrir a todas las estrategias que podrían beneficiar a la empresa. Es preciso tomar decisiones muy difíciles. Se deben establecer prioridades.” (David, 2003)

### 3.1.8. Matrices de Estrategias

#### 3.1.8.1. Básica

Tabla 28:

##### Matriz Estratégica Básica

FO	
F1O12	Desarrollar Un Plan De Promoción Y Descuentos
F1O18	Implementar Plan de Servicios de Internet en Zonas de Baja Cobertura
F5O4	Diseñar el Plan Anual de Inversiones
F6O6	Elaborar el Plan de Carrera del Personal
F7O6	Elaborar el Plan de Actividades Anuales para Integración del Personal
F10O18	Desarrollar Nuevos Servicios para los Usuarios
F11O10	Crear el Departamento de Investigación y Desarrollo
F12O18	Desarrollar un Programa de Instalación Y Activación del Servicio
DO	
D10O6	Elaborar el Plan de Selección de Personal
D12O10	Establecer Plan Anual de Capacitación de la Organización
D14O17	Diseñar Un Plan De Medios
D14O18	Realizar una Segmentación de Clientes
D15O4	Establecer un Plan de Renovación de Equipos Tecnológicos

Continúa



FA	
F1A12	Aplicar Benchmarking en Promociones que aplica la Competencia
F1A15	Diseñar e Implementar Modelos De Servicio Pos Venta Para Los Clientes
F2A14	Diseñar el programa de Alianzas Estratégicas con Proveedores
F9A12	Rediseñar Página Web De La Empresa
DA	
D1A12	Crear un Portal Web de Atención al Cliente
D1A15	Desarrollar Una Investigación De Mercado De Satisfacción Del Servicio
D2A12	Diseñar Plan De Investigación De Mercados Actuales
D7A12	Elaborar el Plan Financiero Organizacional
D8A6	Desarrollar Presupuestos Anuales
D14A12	Desarrollar Un Plan De Precios de los productos y/o servicios
D14A15	Diseñar e Implementar un Manual De Buenas Prácticas Para La Atención Al Cliente

### 3.1.8.2. Depurada

Tabla 29:

#### Matriz Estratégica Depurada

ESTRATEGIA GERENCIAL	
F1O12,D14O17,D14O18,F1A12,F9A12,D1A15,D2A12,D14A12	Diseñar El Plan Estratégico De Marketing Organizacional
F1A15,D1A12,D14A15	Crear el Departamento de Atención al Cliente
F5O4	Diseñar el Plan Anual de Inversiones
F6O6	Elaborar el Plan de Carrera del Personal
F7O6	Elaborar el Plan de Actividades Anuales para Integración del Personal
F11O10	Crear el Departamento de Investigación y Desarrollo
D10O6	Elaborar el Plan de Selección de Personal
D12O10	Establecer Plan Anual de Capacitación de la Organización
D15O4	Establecer un Plan de Renovación de Equipos Tecnológicos
F2A14	Diseñar el programa de Alianzas Estratégicas con Proveedores
D8A6	Desarrollar Presupuestos Anuales
D7A12	Elaborar el Plan Financiero Organizacional
F1O18	Implementar Plan de Servicios de Internet en Zonas de Baja Cobertura
F10O18	Desarrollar Nuevos Servicios para los Usuarios
F12O18	Desarrollar un Programa de Instalación y Activación del Servicio

### 3.2. Mapa Estratégico

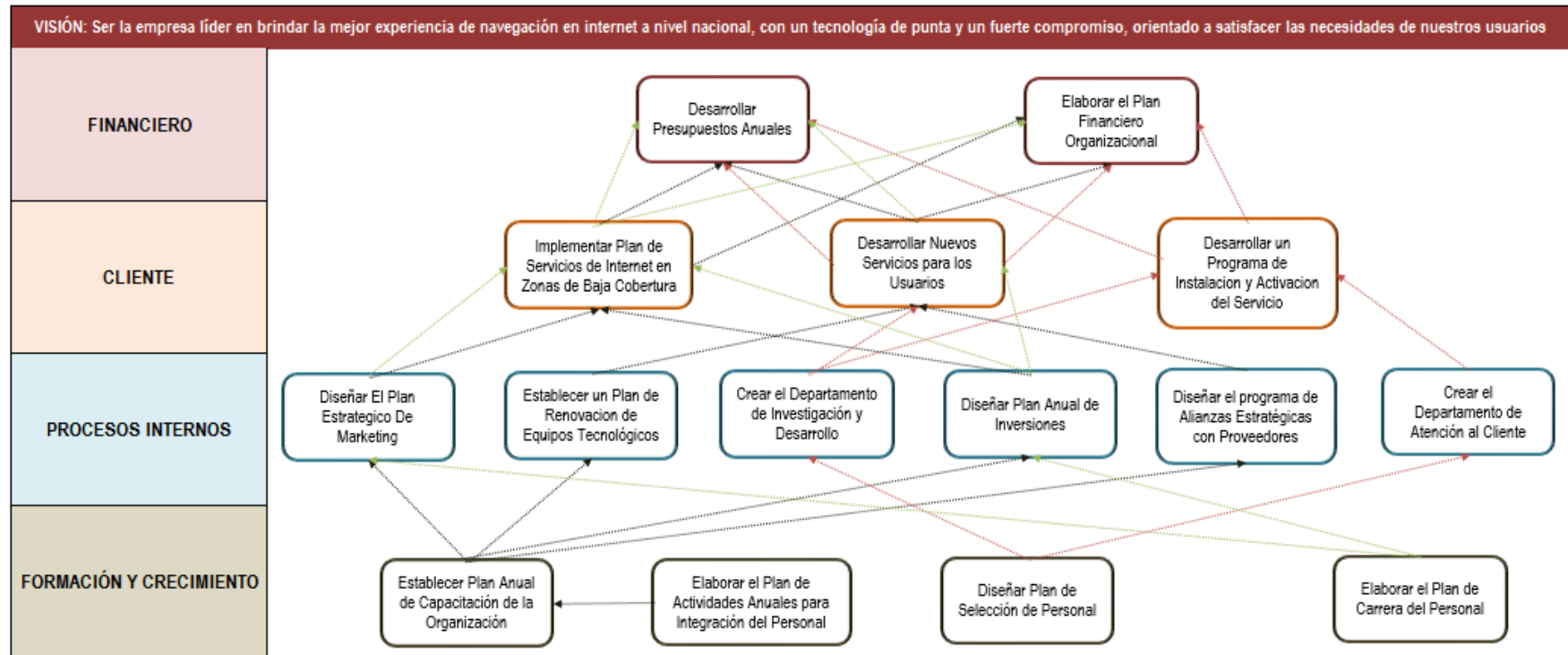


Figura 24: Mapa Estratégico iPlanet

## CAPÍTULO IV

### 4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

#### 4.1. Definición del Cuadro de Mando Integral

“El Cuadro de Mando Integral es un tipo especial de concreción, representación y seguimiento de las estrategias. Es útil para incrementar la probabilidad de ejecución de las estrategias previstas.

El concepto original lo desarrollaron, a principios de los años 90, el profesor Robert S. Kaplan y su colega David P. Norton de la Harvard Business School. El punto de partida fue la crítica ante la fuerte orientación financiera existente en los sistemas de gestión de Estados Unidos para, por ejemplo, la planificación o el sistema de informes. Para poder valorar de forma adecuada la creación de valores de una empresa, era necesario relativizar esta orientación monetaria subjetiva y ampliarla por medio de un conjunto <<equilibrado>> de indicadores financieros y no financieros. El concepto tenía la idea de fondo de que para valorar el rendimiento (Performance Measurement) era necesario tener en cuenta en su totalidad los diferentes temas empresariales relevantes como, por ejemplo, finanzas, clientes o procesos” (Hóvarth & Partners, 2003)

El Cuadro de Mano Integral en su estructura está conformado por las siguientes Perspectivas:

##### 4.1.1. Perspectivas Financieras

“El CMI retiene las perspectivas financieras, ya que los indicadores financieros son valiosas para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.” (Kaplan & Norton, 2002)

#### 4.1.2. Perspectiva Cliente

“Esta perspectiva se centra en los objetivos que afectan a la presencia y al posicionamiento en el mercado. La empresa debe tener claro a que clientes desea suministrar, teniendo en cuenta los puntos esenciales, y qué beneficios les quiere ofrecer o cómo quiere que el cliente perciba a la empresa.” (Hóvarth & Partners, 2003)

#### 4.1.3. Perspectiva Proceso Interno

“En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercados seleccionados, y
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas” (Kaplan & Norton, 2002)

#### 4.1.4. Perspectiva de Formación y Crecimiento


“Los objetivos de la perspectiva de potenciales sirven para el desarrollo de la infraestructura estratégicamente necesaria. Los recursos necesarios son, entre otros, los empleados, el conocimiento, la innovación, la capacidad innovadora y la creatividad, la tecnología, la información y los sistemas de información. Estos potenciales no sirven para la ejecución de la estrategia actual, sino que crean las condiciones previas necesarias para la futura capacidad de transformación y adaptación.” (Hóvarth & Partners, 2003)

### 4.2. Objetivos Estratégicos

Tabla 30:

#### Objetivos Estratégicos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
FINANCIERO	Desarrollar Presupuestos Anuales

Continúa 



FINANCIERO	Elaborar el Plan Financiero Organizacional
CLIENTE	Implementar Plan de Servicios de Internet en Zonas de Baja Cobertura
CLIENTE	Desarrollar Nuevos Servicios para los Usuarios
CLIENTE	Desarrollar un Programa de Instalación y Activación del Servicio
PROCESOS INTERNOS	Crear el Departamento de Atención al Cliente
PROCESOS INTERNOS	Diseñar el Plan Estratégico de Marketing Organizacional
PROCESOS INTERNOS	Establecer un Plan de Renovación de Equipos Tecnológicos
PROCESOS INTERNOS	Crear el Departamento de Investigación y Desarrollo
PROCESOS INTERNOS	Diseñar el Plan Anual de Inversiones
PROCESOS INTERNOS	Diseñar el programa de Alianzas Estratégicas con Proveedores
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Elaborar el Plan de Carrera del Personal
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Elaborar el Plan de Actividades Anuales para Integración del Personal
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Elaborar el Plan de Selección de Personal
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Establecer Plan Anual de Capacitación de la Organización

### 4.3. Tipos de Indicadores de Gestión

“Los indicadores representan un papel clave en el Cuadro de Mando Integral. Su importancia es el resultado de la filosofía con base anglosajona, según la cual, es prácticamente imposible realizar un buen management sin indicadores. Cuando se valora el rendimiento de cada una de las personas, de cada departamento o de toda la empresa por medio de indicadores, es esto lo que marca el comportamiento con respecto a la consecución de los valores de los objetivos: aquello que se mide es lo que se considera importante” (Hóvarth & Partners, 2003)

Se tienen los siguientes tipos de Indicadores:

- **Indicadores de Cumplimiento:** “con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.” (Grandes Pymes, 2015)

- **Indicadores de Evaluación:** “la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.” (Grandes Pymes, 2015)

- **Indicadores de Eficiencia:** “teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.” (Grandes Pymes, 2015)

- **Indicadores de Eficacia:** “eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.” (Grandes Pymes, 2015)

- **Indicadores de Gestión:** “teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella.” (Grandes Pymes, 2015)

#### **4.4. Definición de los Indicadores KPI's**

Los Indicadores Claves de Desempeño o también conocidos en sus siglas en inglés como KPI (Key Performance Indicators) son: “las herramientas que usamos para determinar si estamos cumpliendo con nuestros objetivos y nos encaminamos hacia la implementación exitosa de nuestra estrategia.

Específicamente podemos describir los indicadores como medidas estándares que se usan para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados.” (Altair Consultores, 2005)

Entre las características que deben poseer destacamos las siguientes:

- Ligados a las estrategias planteadas
- Medibles
- Alcanzables
- Disponibles
- De fácil comprensión
- Relevantes

#### 4.4.1. Indicadores Perspectiva Financiera

A continuación se detalla los indicadores claves para la perspectiva financiera de la empresa iPlanet:

**Tabla 31:**

##### Indicadores Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES
FINANCIERO	<p><b>Presupuesto:</b> Mejorar la efectividad de la ejecución Presupuestal Anual</p> <p><b>Financiero:</b> Determinar los ingresos y utilidades de la empresa</p>	Desarrollar Presupuestos Anuales	% Ejecución Presupuestal	(Presupuesto Ejecutado / Presupuesto Elaborado) * 100	Trimestral	Estados Financieros	70%
FINANCIERO	<p><b>Ventas:</b> Evaluar la evolución de las ventas</p>	Elaborar el Plan Financiero Organizacional	% Crecimiento Ventas	(Ventas Año Actual / Ventas Año Anterior) * 100	Mensual	Indicadores Ventas	10%
FINANCIERO	<p><b>Liquidez:</b> Medir la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones de corto plazo</p>		Liquidez Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	Semestral	Estados Financieros	\$ 1,03

Continúa 

<b>FINANCIERO</b>	<b>Inversión:</b> Medir el rendimiento del capital invertido	ROI	(Utilidad Neta / Activos Totales) * 100	Anual	Estados Financieros	1%
-------------------	--	-----	---	-------	---------------------	----

#### 4.4.2. Indicadores Perspectiva Cliente

A continuación se detalla los indicadores claves para la perspectiva cliente de la empresa iPlanet:

Tabla 32:

##### Indicadores Perspectiva Clientes

PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES
CLIENTE	<b>Cobertura:</b> Aumentar las zonas de Cobertura	Implementar Plan de Servicios de Internet en Zonas de Baja Cobertura	# de Nuevos Abonados	Número de Nuevos Clientes en Zonas no Atendidas	Mensual	Listado Clientes	5 Clientes
CLIENTE	<b>Servicios:</b> Desarrollar servicios acorde a las necesidades de los usuarios	Desarrollar Nuevos Servicios para los Usuarios	# Nuevos Servicios	Número de Nuevos Servicios Ofertados	Semestral	Portafolio de Servicios	1 Servicio
CLIENTE	<b>Nivel de Servicio:</b> Mejorar tiempos de instalación y activación de servicio	Desarrollar un Programa de Instalación y Activación del Servicio	Tiempo de Implementación de Servicio	Tiempo Promedio de Instalación y Activación del Servicio	Mensual	Reportes Técnicos	48 horas

#### 4.4.3. Indicadores Perspectiva Procesos Internos

A continuación se detalla los indicadores claves para la perspectiva procesos internos de la empresa iPlanet:

Tabla 33:

##### Indicadores Perspectiva Procesos Internos

PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES
PROCESOS INTERNOS	<b>Satisfacción del Cliente:</b> Medir la calidad de atención que se brinda a los clientes	Crear el Departamento de Atención al Cliente	Tiempo de Implementación del Dpto de Atención al Cliente	Tiempo Implementación Departamento Atención al Cliente	Semestral	Informe Responsable del Proyecto	40 días
PROCESOS INTERNOS	<b>Plan de Marketing:</b> Señalar las estrategias de mercadotecnia	Diseñar el Plan Estratégico de Marketing Organizacional	Tiempo Elaboración Plan de Marketing	Tiempo de Implementación del Plan de Marketing	Cuatrimestral	Informe Responsable del Proyecto	40 días

Continúa



	que deben implementarse para identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del cliente de manera rentable.		% Ejecución Plan de Marketing	(Planes Ejecutados / Planes Elaborados) *100	Trimestral	Informe Responsable del Proyecto	60%
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>Equipos Tecnológicos:</b> Medir la efectividad de la actualización de equipos tecnológicos	Establecer un Plan de Renovación de Equipos Tecnológicos	% Renovación Equipos Tecnológicos	(Equipos Renovados / Equipos a Renovar) * 100	Semestral	Inventario Equipos Tecnológicos	60%
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>Modelos de Negocio:</b> Desarrollar nuevos modelos de negocio que se ajusten a las futuras tecnologías	Crear el Departamento de Investigación y Desarrollo	Tiempo de Implementación del Dpto de Investigación y Desarrollo	Tiempo Implementación Departamento Investigación y Desarrollo	Semestral	Informe Responsable del Proyecto	30 días
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>Inversión:</b> Establecer Inversiones Estratégicas	Diseñar el Plan Anual de Inversiones	% Inversiones Ejecutadas	(Inversiones Ejecutadas / Inversiones Planificadas) * 100	Trimestral	Plan Anual de Inversiones	50%
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>Proveedores:</b> Generar relaciones fuertes que promuevan preferencias comerciales	Diseñar el programa de Alianzas Estratégicas con Proveedores	# de Alianzas Estratégicas	# Contratos Preferenciales con Proveedores	Semestral	Contratos Proveedores	1 Contrato Comercial

#### 4.4.4. Indicadores Perspectiva Formación y Crecimiento

A continuación se detalla los indicadores claves para la perspectiva formación y crecimiento internos de la empresa iPlanet:

Tabla 34:

#### Indicadores Formación y Crecimiento

PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES
<b>FORMACIÓN Y CRECIMIENTO</b>	<b>Plan de Carrera:</b> Establecer Planes de Carrera en Áreas Estratégicas	Elaborar el Plan de Carrera del Personal	% Planes de Carrera Ejecutados	(Planes de Carreras Ejecutados / Planes de Carrera Planificados) * 100	Semestral	Reportes RRHH	50%
<b>FORMACIÓN Y CRECIMIENTO</b>	<b>Integración del Personal:</b> Establecer actividades que promuevan la integración de todo el personal.	Elaborar el Plan de Actividades Anuales para Integración del Personal	% Jornadas Ejecutadas	(# Actividades Realizadas / #Actividades Programadas) * 100	Semestral	Reportes RRHH	50%

Continúa



<b>FORMACIÓN Y CRECIMIENTO</b>	<b>Rotación Personal:</b> Evaluar los niveles de rotación personal	los de del		% Rotación Empleados	(Empleados que renuncian o son despedidos / Total Empleados) * 100	Anual	Reportes RRHH	20%
<b>FORMACIÓN Y CRECIMIENTO</b>	<b>Selección Personal:</b> Establecer los modelos de selección óptimos que se ajusten a las necesidades de la empresa		Elaborar el Plan de Selección de Personal	% Modelos de Selección de Personal Ejecutados	(Modelos de Selección de Personal Aplicados / Modelos de Selección Total) * 100	Semestral	Reportes RRHH	70%
<b>FORMACIÓN Y CRECIMIENTO</b>	<b>Capacitación:</b> Elaborar planes de capacitación, acorde a las necesidades de los diferentes departamentos		Establecer Plan Anual de Capacitación de la Organización	% Planes de Capacitación Ejecutados	(# Planes Ejecutados / Planes Programados) * 100	Semestral	Reportes RRHH	50%
<b>FORMACIÓN Y CRECIMIENTO</b>	<b>Productividad:</b> Elevar la productividad mediante un mayor número de empleados capacitados			% Empleados Capacitados	(# Empleados Capacitados / Total Empleados) * 100	Semestral	Reportes RRHH	30%

#### 4.5. Elaboración del Cuadro de Mando Integral

Tabla 35:

Cuadro de Mando Integral iPlanet

PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES	META DIC 2016	META DIC 2015	VARIACIONES			RESPONSABLE DE METAS	INICIATIVA ESTRATÉGICA / PROYECTOS	LÍDER DE IMPLEMENTACIÓN	FECHA INICIO	FECHA FIN
FINANCIERO	Presupuesto: Mejorar la efectividad de la ejecución Presupuestal Anual Financiero: Determinar los ingresos y utilidades de la empresa	Desarrollar Presupuestos Anuales	% Ejecución Presupuestal	(Presupuesto Ejecutado / Presupuesto Elaborado) * 100	Trimestral	Estados Financieros	70%	90%	75%	X < 70%	X ≥ 73%	X ≥ 75%	Gerente Administrativo	Diseño Presupuestos Anuales	Contador	sep-15	dic-15
FINANCIERO	Ventas: Evaluar la evolución de las ventas	Elaborar el Plan Financiero Organizacional	% Crecimiento Ventas	(Ventas Año Actual / Ventas Año Anterior) * 100	Mensual	Indicadores Ventas	10%	25%	20%	X < 10%	X ≥ 10%	X ≥ 20%	Supervisor de Ventas	Diseño Plan Financiero Organizacional	Contador	sep-15	ene-16
FINANCIERO	Liquidez: Medir la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones de corto plazo		Liquidez Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	Semestral	Estados Financieros	\$ 1,03	1,15	1,10	X < 1,03	X ≥ 1,05	X ≥ 1,10	Gerente Administrativo				
FINANCIERO	Inversión: Medir el rendimiento del capital invertido		ROI	(Utilidad Neta / Activos Totales) * 100	Anual	Estados Financieros	1%	15%	10%	X < 1%	X ≥ 5%	X ≥ 10%	Gerente Administrativo				
CLIENTE	Cobertura: Aumentar las zonas de Cobertura	Implementar Plan de Servicios de Internet en Zonas de Baja Cobertura	# de Nuevos Abonados	Número de Nuevos Clientes en Zonas no Atendidas	Mensual	Listado Clientes	5 Clientes	20 Clientes	10 Clientes	X < 5	X ≥ 5	X ≥ 10	Supervisor de Ventas	Elaboración del Plan Cobertura	Gerente Técnico	nov-15	dic-15
CLIENTE	Servicios: Desarrollar servicios acorde a las necesidades de los usuarios	Desarrollar Nuevos Servicios para los Usuarios	# Nuevos Servicios	Número de Nuevos Servicios Ofertados	Semestral	Portafolio de Servicios	1 Servicio	5 Servicios	3 Servicios	X < 1	X ≥ 2	X ≥ 3	Gerente Técnico	Diseño de Nuevos Paquetes de Internet	Gerente Técnico	sep-15	feb-16

Continúa



DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS					METAS					MEIOS				
PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES	META DIC 2016	META DIC 2015	VARIACIONES			RESPONSABLE DE METAS	INICIATIVA ESTRATÉGICA / PROYECTOS	LÍDER DE IMPLEMENTACIÓN	FECHA INICIO	FECHA FIN
CLIENTE	Nivel de Servicio: Mejorar tiempos de instalación y activación de servicio	Desarrollar un Programa de Instalación y Activación del Servicio	Tiempo de Implementación de Servicio	Tiempo Promedio de Instalación y Activación del Servicio	Mensual	Reportes Técnicos	48 horas	24 horas	24 horas	X > 48 horas	X ≤ 36 horas	X ≤ 24 horas	Supervisor Técnico	Plan de optimización de Tiempos de Instalación y Activación del Servicio	Gerente Técnico	sep-15	dic-15
PROCESOS INTERNOS	Satisfacción del Cliente: Medir la calidad de atención que se brinda a los clientes	Crear el Departamento de Atención al Cliente	Tiempo de Implementación del Dpto de Atención al Cliente	Tiempo Implementación Departamento Atención al Cliente	Semestral	Informe Responsable del Proyecto	120 días	90 días	90 días	X > 120 días	X ≤ 100 días	X ≤ 90 días	Gerente Administrativo	Implementación del Departamento de Atención al Cliente	Gerente Administrativo	oct-15	mar-16
PROCESOS INTERNOS	Plan de Marketing: Señalar las estrategias de mercadotecnia que deben implementarse para identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del cliente de manera rentable.	Diseñar el Plan Estratégico de Marketing Organizacional	Tiempo Elaboración Plan de Marketing	Tiempo de Implementación del Plan de Marketing	Cuatrimestral	Informe Responsable del Proyecto	120 días	90 días	90 días	X > 120 días	X ≤ 100 días	X ≤ 90 días	Gerente Administrativo	Diseñar Plan de Activación de Marca	Gerente Administrativo	oct-15	ene-15
			% Ejecución Plan de Marketing	(Planes Ejecutados / Planes Elaborados) * 100	Trimestral	Informe Responsable del Proyecto	60%	90%	80%	X < 60%	X ≥ 70%	X ≥ 80%	Gerente Administrativo	Elaborar Programación Anual de Promociones y Descuentos	Gerente Administrativo	oct-15	mar-16
														Gerente Administrativo	Diseñar plan de segmentación de Clientes	Gerente Administrativo	oct-15
PROCESOS INTERNOS	Equipos Tecnológicos: Medir la efectividad de la actualización de equipos tecnológicos	Establecer un Plan de Renovación de Equipos Tecnológicos	% Renovación Equipos Tecnológicos	(Equipos Renovados / Equipos a Renovar) * 100	Semestral	Inventario Equipos Tecnológicos	60%	90%	80%	X < 60%	X ≥ 70%	X ≥ 80%	Supervisor Sistemas	Levantar inventario de equipos tecnológicos	Supervisor Sistemas	sep-15	feb-16
PROCESOS INTERNOS	Modelos de Negocio: Desarrollar nuevos modelos de negocio que se ajusten a las futuras tecnologías	Crear el Departamento de Investigación y Desarrollo	Tiempo de Implementación del Dpto de Investigación y Desarrollo	Tiempo Implementación Departamento Investigación y Desarrollo	Semestral	Informe Responsable del Proyecto	120 días	90 días	90 días	X > 120 días	X ≤ 100 días	X ≤ 90 días	Gerente Administrativo	Definir estructura y funciones del Departamento de Investigación y Desarrollo	Supervisor Técnico	nov-15	abr-15
PROCESOS INTERNOS	Inversión: Establecer Inversiones Estratégicas	Diseñar el Plan Anual de Inversiones	% Inversiones Ejecutadas	(Inversiones Ejecutadas / Inversiones Planificadas) * 100	Trimestral	Plan Anual de Inversiones	50%	90%	80%	X < 50%	X ≥ 60%	X ≥ 80%	Gerente Administrativo	Definir áreas estratégicas de inversión	Gerente Administrativo	ago-15	oct-15

Continúa





DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			MEDIDAS					METAS					MEDIOS				
PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES	META DIC 2016	META DIC 2015	VARIACIONES			RESPONSABLE DE METAS	INICIATIVA ESTRATÉGICA / PROYECTOS	LÍDER DE IMPLEMENTACIÓN	FECHA INICIO	FECHA FIN
PROCESOS INTERNOS	Proveedores: Generar relaciones fuertes que promuevan preferencias comerciales	Diseñar el programa de Alianzas Estratégicas con Proveedores	# de Alianzas Estratégicas	# Contratos Preferenciales con Proveedores	Semestral	Contratos Proveedores	1 Contrato Comercial	4 Contratos	3 Contratos	X < 1 Contratos	X ≥ 2 Contrato	X ≥ 3 Contratos	Gerente Administrativo	Diseñar el modelo de selección de proveedores estratégicos	Asistente Compras	ago-15	ene-16
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Plan de Carrera: Establecer Planes de Carrera en Áreas Estratégicas	Elaborar el Plan de Carrera del Personal	% Planes de Carrera Ejecutados	(Planes de Carreras Ejecutados / Planes de Carrera Planificados) * 100	Semestral	Reportes RRHH	50%	90%	80%	X < 50%	X ≥ 60%	X ≥ 80%	Gerente Administrativo	Definir Cargos Estratégicos a Desarrollar	Jefe Talento Humano	oct-15	mar-16
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Integración del Personal: Establecer actividades que promuevan la integración de todo el personal.	Elaborar el Plan de Actividades Anuales para Integración del Personal	% Jornadas Integración Ejecutadas	(# Actividades Realizadas / #Actividades Programadas) * 100	Semestral	Reportes RRHH	50%	90%	80%	X < 50%	X ≥ 60%	X ≥ 80%	Jefe Talento Humano	Diseño del Plan de Integración del Personal	Jefe Talento Humano	ago-15	ene-16
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Rotación Personal: Evaluar los niveles de rotación del personal	Elaborar el Plan de Selección de Personal	% Rotación Empleados	(Empleados que renuncian o son despedidos / Total Empleados) * 100	Anual	Reportes RRHH	20%	5%	10%	X ≥ 20%	X ≤ 15%	X ≤ 10%	Jefe Talento Humano	Rotación del Personal	Jefe Talento Humano	nov-15	nov-16
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Selección Personal: Establecer los modelos de selección óptimos que se ajusten a las necesidades de la empresa		% Modelos de Selección de Personal Ejecutados	(Modelos de Selección de Personal Aplicados / Modelos de Selección Total) * 100	Semestral	Reportes RRHH	70%	100%	100%	X < 70%	X ≥ 80%	X ≥ 90%	Jefe Talento Humano	Implementación de Modelos de Selección de Personal	Jefe Talento Humano	ago-15	ene-16
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Capacitación: Elaborar planes de capacitación, acorde a las necesidades de los diferentes departamentos	Establecer Plan Anual de Capacitación de la Organización	% Planes de Capacitación Ejecutados	(# Planes Ejecutados / Planes Programados) * 100	Semestral	Reportes RRHH	50%	90%	80%	X < 50%	X ≥ 60%	X ≥ 80%	Jefe Talento Humano	Diseño de un Plan de Capacitación Anual	Gerente Administrativo	ago-15	ene-16
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Productividad: Elevar la productividad mediante un mayor número de empleados capacitados		% Empleados Capacitados	(# Empleados Capacitados / Total Empleados) * 100	Semestral	Reportes RRHH	30%	50%	50%	X < 30%	X ≥ 40%	X ≥ 50%	Jefe Talento Humano				

## 4.6. Proyectos

### 4.6.1. Proyecto 1: Diseño de Presupuestos Anuales

<b>PROYECTO No.1</b>	
<b>Perspectiva estratégica:</b>	Perspectiva Financiera
<b>Objetivo Estratégico:</b>	Desarrollar Presupuestos Anuales
<b>Iniciativa Estratégica:</b>	Diseño Presupuestos Anuales
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	
<p>Diseñar presupuestos anuales, que permitan conocer y anticipar las necesidades que tiene cada departamento, para que en el transcurso del año calendario la empresa cuente con los recursos necesarios para solventar dichas necesidades y no se afecte a la liquidez de la empresa, actividades a realizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir políticas para elaborar presupuestos</li> <li>- Elaborar formatos de proformas presupuestarias</li> <li>- Enviar políticas y proformas presupuestarias a los departamentos</li> <li>- Realizar reuniones con los Jefes de Departamento para revisión y aprobación de presupuestos</li> <li>- Imprimir proformas presupuestarias aprobadas</li> <li>- Establecer responsables para realizar el seguimiento del cumplimiento de los Presupuestos</li> <li>- Ejecutar Presupuestos</li> </ul>	
<b>PRESUPUESTO:</b>	
Impresiones Proformas Presupuestales	\$ 20,00
Reuniones para revisión y aprobación de Presupuestos	\$ 120,00
Impresiones Presupuestos Finales	\$ 30,00
<b>Total</b>	<b>\$ 170,00</b>

#### 4.6.2. Proyecto 2: Diseño Plan Financiero Organizacional

<b>PROYECTO No.2</b>	
<b>Perspectiva estratégica:</b>	Perspectiva Financiera
<b>Objetivo Estratégico:</b>	Elaborar el Plan Financiero Organizacional
<b>Iniciativa Estratégica:</b>	Diseño Plan Financiero Organizacional
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	
<p>Diseñar el Plan Financiero Organizacional que contemple los objetivos financieros de la empresa para el próximo año, debe contener los principales ratios de liquidez, endeudamiento, eficiencia y rentabilidad, que permitan visualizar de manera óptima la situación financiera de la empresa, actividades a realizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir objetivo del Plan Financiero Organizacional</li> <li>- Establecer ratios financieros a medir</li> <li>- Elaborar formato del Plan Financiero Organizacional</li> <li>- Realizar un estudio la situación Financiera actual de la Organización</li> <li>- Analizar la situación Financiera actual de la Organización</li> <li>- Realizar Reuniones para definir los Objetivos Financieros de la Organización</li> <li>- Elaborar el Plan Financiero Organizacional para el año</li> <li>- Imprimir el Plan Financiero Organizacional</li> <li>- Asignar responsables que evalúen el cumplimiento del Plan Financiero Organizacional</li> </ul>	
<b>PRESUPUESTO:</b>	
Estudio Situación Financiera Actual iPlanet	\$ 200,00
Reuniones para definir Objetivos Financieros	\$ 150,00
Impresiones Plan Financiero Organizacional	\$ 20,00
<b>Total</b>	<b>\$ 370,00</b>

### 4.6.3. Proyecto 3: Elaboración del Plan Cobertura

<b>PROYECTO No.3</b>	
<b>Perspectiva estratégica:</b>	Perspectiva Cliente
<b>Objetivo Estratégico:</b>	Implementar Plan de Servicios de Internet en Zonas de Baja Cobertura
<b>Iniciativa Estratégica:</b>	Elaboración del Plan Cobertura
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	
<p>Elaborar un Plan de Cobertura que priorice la oferta del servicio de internet en las zonas con baja o nula cobertura por parte de las demás empresas del sector en la ciudad de Quito y Guayaquil, con la finalidad de ganar un mayor número de abonados, actividades a realizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunión con Departamento Técnico para definir Objetivos del Plan de Cobertura</li> <li>- Establecer áreas geográficas poco atendidas para ofertar el servicio</li> <li>- Realizar inspecciones técnicas en las áreas objetivo</li> <li>- Definir Planes a ofertar en cada área geográfica</li> <li>- Definir objetivos de nuevos clientes en cada área geográfica</li> <li>- Ofertar servicios</li> </ul>	
<b>PRESUPUESTO:</b>	
Reuniones para definir Zonas Objetivo	\$ 200,00
Inspecciones Técnicas de Zonas Objetivo	\$ 400,00
Impresiones Plan de Cobertura	\$ 20,00
<b>Total</b>	<b>\$ 620,00</b>

#### 4.6.4. Proyecto 4: Diseño de Nuevos Paquetes de Internet

<b>PROYECTO No.4</b>	
<b>Perspectiva estratégica:</b>	Perspectiva Cliente
<b>Objetivo Estratégico:</b>	Desarrollar Nuevos Servicios para los Usuarios
<b>Iniciativa Estratégica:</b>	Diseño de Nuevos Paquetes de Internet
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	
<p>Diseñar nuevos paquetes de Internet que se adapten a las diferentes necesidades que tienen los clientes actuales y potenciales de la empresa, actividades a realizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar el listado de los actuales planes de internet que se ofertan</li> <li>- Elaborar el ranking de ventas de los planes de internet</li> <li>- Evaluar las ventas de los planes por zonas geográficas</li> <li>- Elaborar una encuesta para determinar las necesidades de los clientes de acuerdo a la zona geográfica</li> <li>- Encuestar a una muestra de clientes por zonas</li> <li>- Digital y tabular la Información</li> <li>- Analizar la Información</li> <li>- Diseñar nuevos paquetes de Internet, en base a las necesidades de las zonas</li> </ul>	
<b>PRESUPUESTO:</b>	
Impresión Encuestas	\$ 20,00
Encuestadores	\$ 354,00
Reuniones para Definir Nuevos Planes	\$ 100,00
<b>Total</b>	<b>\$ 474,00</b>

#### 4.6.5. Proyecto 5: Plan de optimización de Tiempos de Instalación y Activación del Servicio

<b>PROYECTO No.5</b>	
<b>Perspectiva estratégica:</b>	Perspectiva Cliente
<b>Objetivo Estratégico:</b>	Desarrollar un Programa de Instalación y Activación del Servicio
<b>Iniciativa Estratégica:</b>	Plan de optimización de Tiempos de Instalación y Activación del Servicio
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	
<p>Optimizar el tiempo de Instalación y Activación del Servicio de Internet para que el cliente cuente con el servicio en el menor tiempo posible, mediante el análisis y reestructuración del proceso actual, actividades a realizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar el proceso de instalación y activación del servicio de internet</li> <li>- Levantar Información del tiempo que demora entre la contratación y la activación del Servicio de Internet</li> <li>- Analizar la información obtenida</li> <li>- Redefinir el Proceso de Instalación y Activación del servicio de internet</li> <li>- Establecer el tiempo objetivo para la instalación y activación del servicio</li> <li>- Ejecutar un plan piloto para evaluar la factibilidad de ejecución del tiempo objetivo de instalación y activación del servicio de internet</li> </ul>	
<b>PRESUPUESTO:</b>	
Levantamiento Información de tiempos	\$ 60,00
Reuniones para definir tiempo objetivo	\$ 90,00
Plan Piloto	\$ 800,00
<b>Total</b>	<b>\$ 950,00</b>

#### 4.6.6. Proyecto 6: Implementación del Departamento de Atención al Cliente

<b>PROYECTO No.6</b>	
<b>Perspectiva estratégica:</b>	Perspectiva Procesos Internos
<b>Objetivo Estratégico:</b>	Crear el Departamento de Atención al Cliente
<b>Iniciativa Estratégica:</b>	Implementación del Departamento de Atención al Cliente
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	
<p>Implementar el Departamento de Atención al Cliente, que atienda y recopile todas las necesidades y sugerencias que tiene el cliente, actividades a realizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir las actividades del Departamento de Atención al Cliente</li> <li>- Definir la estructura del Departamento de Atención al Cliente</li> <li>- Definir los procesos del Departamento de Atención al Cliente</li> <li>- Definir el perfil de la persona que trabajará en el Departamento</li> <li>- Adecuar una oficina para el Departamento de Atención al Cliente</li> <li>- Adquirir equipos de computación</li> <li>- Lanzar proceso de selección al público</li> <li>- Reclutar candidatos</li> <li>- Contratar a las persona que se alinee al perfil del puesto</li> </ul>	
<b>PRESUPUESTO:</b>	
Equipo de Computación	\$ 500,00
Jefe Atención al Cliente	\$ 1.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 1.500,00</b>

#### 4.6.7. Proyecto 7: Diseñar Plan de Activación de Marca

<b>PROYECTO No.7</b>	
<b>Perspectiva estratégica:</b>	Perspectiva Procesos Internos
<b>Objetivo Estratégico:</b>	Diseñar el Plan Estratégico de Marketing Organizacional
<b>Iniciativa Estratégica:</b>	Diseñar Plan de Activación de Marca
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	
<p>Diseñar el Plan de Activación de la Marca iPlanet, que permita fortalecer el posicionamiento de la marca, actividades a realizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir los objetivos de la marca iPlanet</li> <li>- Definir mercado objetivo</li> <li>- Definir planes de acción para activación de marca</li> <li>- Definir presupuesto para activación</li> <li>- Contactar agencias de publicidad</li> <li>- Contratar agencia de publicidad</li> <li>- Ejecutar el Plan de activación de Marca</li> </ul>	
<b>PRESUPUESTO:</b>	
Actividades Facebook	\$ 1.000,00
Actividades BTL	\$ 3.000,00
Actividades ATL	\$ 4.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 8.000,00</b>



#### 4.6.8. Proyecto 8: Elaborar Programación Anual de Promociones y Descuentos

<b>PROYECTO No.8</b>	
<b>Perspectiva estratégica:</b>	Perspectiva Procesos Internos
<b>Objetivo Estratégico:</b>	Diseñar el Plan Estratégico de Marketing Organizacional
<b>Iniciativa Estratégica:</b>	Elaborar Programación Anual de Promociones y Descuentos
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	
<p>Elaborar programación Anual de Promociones y Descuentos de los servicios que oferta iPlanet, con la finalidad de incentivar al mercado para que opte por iPlanet como la mejor opción para contratar un servicio de internet, actividades a realizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar segmento de mercado a incentivar</li> <li>- Definir servicios de internet que serán sujetos a promociones y descuentos</li> <li>- Analizar impacto financiero de promociones y descuentos</li> <li>- Asignar un presupuesto anual para promociones y descuentos</li> <li>- Planificar periodicidad de promociones y descuentos</li> <li>- Elaborar la Programación Anual de Promociones y Descuentos</li> </ul>	
<b>PRESUPUESTO:</b>	
Volantes Promocionales	\$ 150,00
Diseño Gráfico Promociones y Descuentos	\$ 354,00
Presupuesto Descuentos	\$ 15.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 15.504,00</b>

#### 4.6.9. Proyecto 9: Diseñar plan de segmentación de Clientes

<b>PROYECTO No.9</b>	
<b>Perspectiva estratégica:</b>	Perspectiva Procesos Internos
<b>Objetivo Estratégico:</b>	Diseñar el Plan Estratégico de Marketing Organizacional
<b>Iniciativa Estratégica:</b>	Diseñar plan de segmentación de Clientes
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	
<p>Diseñar un Plan de Segmentación de Clientes, que permita agrupar a los diferentes tipos de clientes existentes y así ofertar servicios de internet acorde a las necesidades de cada segmento, actividades a realizar, actividades a realizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir objetivos del Plan de Segmentación de clientes</li> <li>- Establecer segmentos de clientes</li> <li>- Definir características de cada segmento de clientes</li> <li>- Consolidar base de clientes a nivel nacional</li> <li>- Segmentar clientes acorde a sus características</li> </ul>	
<b>PRESUPUESTO:</b>	
Reuniones para definir Segmentación	\$ 300,00
<b>Total</b>	<b>\$ 300,00</b>

#### 4.6.10. Proyecto 10: Levantar inventario de equipos tecnológicos

<b>PROYECTO No.10</b>	
<b>Perspectiva estratégica:</b>	Perspectiva Procesos Internos
<b>Objetivo Estratégico:</b>	Establecer un Plan de Renovación de Equipos Tecnológicos
<b>Iniciativa Estratégica:</b>	Levantar inventario de equipos tecnológicos
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	
<p>Levantar el Inventario de los Equipos Tecnológicos que deben ser renovados, para que los empleador puedan realizar sus funciones de manera óptima, actividades a realizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Levantar Información Inventario tecnológico</li> <li>- Determinar vida útil de equipos tecnológicos</li> <li>- Determinar prioridad de renovación de equipos</li> <li>- Levantar información de la necesidad de características de equipos tecnológicos por puesto de trabajo</li> <li>- Asignar presupuesto anual para renovación de equipos</li> <li>- Contactar empresas recicladoras de equipos electrónicos</li> <li>- Elaborar cronograma de renovación de Equipos</li> </ul>	
<b>PRESUPUESTO:</b>	
Presupuesto Anual Renovación de Equipos	\$ 7.000,00
Selección de empresa recicladora de equipos electrónicos	\$ 300,00
<b>Total</b>	<b>\$ 7.300,00</b>

#### 4.6.11. Proyecto 11: Definir estructura y funciones del Departamento de Investigación y Desarrollo

<b>PROYECTO No.11</b>	
<b>Perspectiva estratégica:</b>	Perspectiva Procesos Internos
<b>Objetivo Estratégico:</b>	Crear el Departamento de Investigación y Desarrollo
<b>Iniciativa Estratégica:</b>	Definir estructura y funciones del Departamento de Investigación y Desarrollo
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	
<p>Definir la estructura y funciones del Departamento de Investigación y Desarrollo, que permita a la empresa desarrollar nuevos servicios que le permita el ingreso a nuevos mercados referentes a desarrollo tecnológico, actividades a realizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir las actividades del Departamento de Investigación y Desarrollo</li> <li>- Definir la estructura del Departamento de Investigación y Desarrollo</li> <li>- Definir los procesos del Departamento de Investigación y Desarrollo</li> <li>- Definir el perfil de las persona que trabajará en el Departamento</li> <li>- Adecuar una oficina para el Departamento de Investigación y Desarrollo</li> <li>- Adquirir muebles y equipo de computación</li> <li>- Lanzar procesos de selección al público</li> <li>- Reclutar candidatos</li> <li>- Contratar a las persona que se alinee al perfil del puesto</li> </ul>	
<b>PRESUPUESTO:</b>	
Equipos de Computo	\$ 700,00
Jefe Investigación y Desarrollo	\$ 1.300,00
<b>Total</b>	<b>\$ 2.000,00</b>

#### 4.6.12. Proyecto 12: Definir áreas estratégicas de inversión

<b>PROYECTO No.12</b>	
<b>Perspectiva estratégica:</b>	Perspectiva Procesos Internos
<b>Objetivo Estratégico:</b>	Diseñar el Plan Anual de Inversiones
<b>Iniciativa Estratégica:</b>	Definir áreas estratégicas de inversión
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	
<p>Definir áreas estratégicas para realizar inversiones que generen valor agregado a la empresa, actividades a realizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir áreas estratégicas en las que se puedan realizar inversiones</li> <li>- Analizar situación actual y desempeño de áreas estratégicas</li> <li>- Definir necesidades y oportunidades de inversión en áreas estratégicas</li> <li>- Definir presupuesto para Inversión</li> <li>- Realizar análisis financiero para inversión</li> </ul>	
<b>PRESUPUESTO:</b>	
Presupuesto anual de Inversiones	\$ 10.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 10.000,00</b>

#### 4.6.13. Proyecto 13: Diseñar el modelo de selección de proveedores estratégicos

<b>PROYECTO No.13</b>	
<b>Perspectiva estratégica:</b>	Perspectiva Procesos Internos
<b>Objetivo Estratégico:</b>	Diseñar el programa de Alianzas Estratégicas con Proveedores
<b>Iniciativa Estratégica:</b>	Diseñar el modelo de selección de proveedores estratégicos
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	
<p>Diseñar el modelo de selección de proveedores estratégicos, a fin de determinar el tipo de proveedor con el cual la empresa puede realizar negociaciones específicas que permitan generar un fuerte lazo comercial, actividades a realizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir características de Proveedores estratégicos</li> <li>- Definir las condiciones comerciales que necesita la empresa de sus proveedores estratégicos</li> <li>- Elaborar matriz con características y condiciones que permitan puntuar a proveedores</li> <li>- Evaluar proveedores</li> <li>- Elegir proveedores estratégicos</li> <li>- Negociar acuerdo comercial con proveedores estratégicos</li> </ul>	
<b>PRESUPUESTO:</b>	
Elaboración Matriz de Proveedores	\$ 300,00
<b>Total</b>	<b>\$ 300,00</b>

#### 4.6.14. Proyecto 14: Definir Cargos Estratégicos a Desarrollar

<b>PROYECTO No.14</b>	
<b>Perspectiva estratégica:</b>	Perspectiva Formación y Crecimiento
<b>Objetivo Estratégico:</b>	Elaborar el Plan de Carrera del Personal
<b>Iniciativa Estratégica:</b>	Definir Cargos Estratégicos a Desarrollar
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	
<p>Definir cargos estratégicos que sean aptos para un Plan de Carrera, con la finalidad de formar al capital humano en capacidades específicas que generen valor agregado a la empresa, actividades a realizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer las necesidades directivas de la empresa</li> <li>- Analizar las necesidades de cada departamento</li> <li>- Revisar perfiles de puestos de trabajo</li> <li>- Definir cargos estratégicos a desarrollar</li> <li>- Definir aptitudes y conocimientos a desarrollar</li> <li>- Contactar con centros de formación profesional</li> <li>- Definir oferta de cursos para cargos estratégicos</li> <li>- Elaborar carta de compromiso del empleado con la empresa</li> <li>- Firmar carta de compromiso</li> </ul>	
<b>PRESUPUESTO:</b>	
Presupuesto Anual Plan Carrera	\$ 10.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 10.000,00</b>

#### 4.6.15. Proyecto 15: Diseño del Plan de Integración del Personal

<b>PROYECTO No.15</b>	
<b>Perspectiva estratégica:</b>	Perspectiva Formación y Crecimiento
<b>Objetivo Estratégico:</b>	Elaborar el Plan de Actividades Anuales para Integración del Personal
<b>Iniciativa Estratégica:</b>	Diseño del Plan de Integración del Personal
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	
<p>Diseñar el Plan de Integración del Personal, que contenga las actividades anuales que se realizarán para fomentar la unidad del personal en la empresa, actividades a desarrollar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar diferentes actividades que permitan fomentar integración del personal</li> <li>- Elaborar un listado con 5 actividades de integración</li> <li>- Escoger 3 actividades de integración anual por parte de Capital Humano y los Gerentes</li> <li>- Planificar en el año, las fechas en las que se realizarán estas actividades</li> <li>- Contactar proveedores para realizar las diferentes actividades</li> <li>- Escoger proveedores</li> <li>- Incentivar al personal para que participe en todas las actividades de Integración</li> </ul>	
<b>PRESUPUESTO:</b>	
Presupuesto Anual Actividades de Integración	\$ 7.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 7.000,00</b>



#### 4.6.16. Proyecto 16: Rotación del Personal

<b>PROYECTO No.16</b>	
<b>Perspectiva estratégica:</b>	Perspectiva Formación y Crecimiento
<b>Objetivo Estratégico:</b>	Elaborar el Plan de Selección de Personal
<b>Iniciativa Estratégica:</b>	Rotación del Personal
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	
<p>Medir el nivel de Rotación de los empleados, actividades a realizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recopilar información del número total de empleados que han trabajado en un año calendario</li> <li>- Determinar el número de empleados que han salido de la empresa</li> <li>- Medir el nivel de rotación de los empleados en el año calendario</li> <li>- Analizar las razones por las cuales los empleados han tomado la decisión de dejar la empresa</li> <li>- Identificar razones principales de renuncia</li> <li>- Definir estrategias que eviten niveles altos de rotación de los empleados</li> </ul>	
<b>PRESUPUESTO:</b>	
Impresión de Informes de Rotación de Personal	\$ 20,00
<b>Total</b>	<b>\$ 20,00</b>

#### 4.6.17. Proyecto 17: Implementación de Modelos de Selección de Personal

<b>PROYECTO No.17</b>	
<b>Perspectiva estratégica:</b>	Perspectiva Formación y Crecimiento
<b>Objetivo Estratégico:</b>	Elaborar el Plan de Selección de Personal
<b>Iniciativa Estratégica:</b>	Implementación de Modelos de Selección de Personal
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	
<p>Implementar modelos de selección óptimos que se ajusten a las necesidades de la empresa, actividades a realizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar medios de reclutamiento de personal</li> <li>- Contactar con bolsas de empleo web que permitan publicar ofertas de trabajo</li> <li>- Contratar bolsas de empleo web que permita una mayor exposición al mercado</li> <li>- Analizar evaluaciones de selección existentes</li> <li>- Escoger evaluaciones de selección acorde a las necesidades del puesto de trabajo</li> <li>- Contactar empresas que oferten software para evaluaciones en los procesos de selección</li> <li>- Adquirir software que se alinee con las necesidades de la empresa</li> <li>- Definir el proceso completo de Selección de Personal</li> </ul>	
<b>PRESUPUESTO:</b>	
Reuniones para establecer modelos de Selección de Personal	\$ 200,00
Software para evaluar a candidatos	\$ 3.000,00
Servicios Web de Bolsas de Empleo	\$ 3.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 6.200,00</b>

#### 4.6.18. Proyecto 18: Diseño de un Plan de Capacitación Anual

<b>PROYECTO No.18</b>	
<b>Perspectiva estratégica:</b>	Perspectiva Formación y Crecimiento
<b>Objetivo Estratégico:</b>	Establecer Plan Anual de Capacitación de la Organización
<b>Iniciativa Estratégica:</b>	Diseño de un Plan de Capacitación Anual
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	
<p>Diseñar un Plan de Capacitación Anual, acorde a las necesidades de las diferentes áreas de la empresa, actividades a realizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir las necesidades de conocimientos en los diferentes departamentos de la empresa</li> <li>- Contactar con las diferentes empresas que ofrecen servicios de capacitación para conocer su catálogo</li> <li>- Establecer los cursos que pueden tomar los empleados de acuerdo a su área de trabajo</li> <li>- Cotizar cursos con diferentes empresas</li> <li>- Establecer Presupuesto anual para capacitaciones</li> <li>- Compartir información de los diferentes cursos a los empleados de la organización</li> <li>- Inscribir al personal en los cursos de su elección</li> </ul>	
<b>PRESUPUESTO:</b>	
Presupuesto Anual de Capacitaciones	\$ 5.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 5.000,00</b>

#### 4.6.19. Resumen Proyectos

<b>Resumen Iniciativas Estratégicas</b>		
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Iniciativa Estratégica</b>	<b>Presupuesto</b>
Desarrollar Presupuestos Anuales	Diseño Presupuestos Anuales	\$ 170,00
Elaborar el Plan Financiero Organizacional	Diseño Plan Financiero Organizacional	\$ 370,00
Implementar Plan de Servicios de Internet en Zonas de Baja Cobertura	Elaboración del Plan Cobertura	\$ 620,00
Desarrollar Nuevos Servicios para los Usuarios	Diseño de Nuevos Paquetes de Internet	\$ 474,00
Desarrollar un Programa de Instalación y Activación del Servicio	Plan de optimización de Tiempos de Instalación y Activación del Servicio	\$ 950,00
Crear el Departamento de Atención al Cliente	Implementación del Departamento de Atención al Cliente	\$ 1.500,00
Diseñar el Plan Estratégico de Marketing Organizacional	Diseñar Plan de Activación de Marca	\$ 8.000,00
Diseñar el Plan Estratégico de Marketing Organizacional	Elaborar Programación Anual de Promociones y Descuentos	\$ 15.504,00
Diseñar el Plan Estratégico de Marketing Organizacional	Diseñar plan de segmentación de Clientes	\$ 300,00
Establecer un Plan de Renovación de Equipos Tecnológicos	Levantar inventario de equipos tecnológicos	\$ 7.300,00
Crear el Departamento de Investigación y Desarrollo	Definir estructura y funciones del Departamento de Investigación y Desarrollo	\$ 2.000,00
Diseñar el Plan Anual de Inversiones	Definir áreas estratégicas de inversión	\$ 10.000,00
Diseñar el programa de Alianzas Estratégicas con Proveedores	Diseñar el modelo de selección de proveedores estratégicos	\$ 300,00
Elaborar el Plan de Carrera del Personal	Definir Cargos Estratégicos a Desarrollar	\$ 10.000,00
Elaborar el Plan de Actividades Anuales para Integración del Personal	Diseño del Plan de Integración del Personal	\$ 7.000,00
Elaborar el Plan de Selección de Personal	Rotación del Personal	\$ 20,00
Elaborar el Plan de Selección de Personal	Implementación de Modelos de Selección de Personal	\$ 6.200,00
Establecer Plan Anual de Capacitación de la Organización	Diseño de un Plan de Capacitación Anual	\$ 5.000,00
	<b>Total</b>	<b>\$ 75.708,00</b>

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1.1. CONCLUSIONES**

- La ausencia de un análisis FODA había generado un gran desconocimiento de los factores internos y externos que influyen en el desempeño de la empresa dentro del sector de las telecomunicaciones, por lo que las decisiones que se tomaban no generaban los resultados deseados.

- La empresa iPlanet ha manejado como fortaleza su estrategia de ofrecer sus servicios en zonas de baja cobertura, pero evidenciaba a su vez una carencia de estrategias que la orienten a la consecución de su misión y visión.

- El Cuadro de Mando Integral permitirá dar un apropiado seguimiento y control al cumplimiento de cada objetivo estratégico planteado, evaluando el nivel de gestión de cada área que influye en la consecución de los mismos, es decir, que permitirá monitorear la efectividad de la empresa en todo su conjunto.

- En el estudio realizado a la empresa iPlanet surge la necesidad de diseñar e implementar una Planificación Estratégica basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral que permita replantear sus objetivos acorde a una nueva visión de negocio.

### 5.1.2. RECOMENDACIONES

- Implementar un Plan Estratégico que permita a la empresa ganar participación y reconocimiento en el sector de las telecomunicaciones, logrando construir un negocio sólido y rentable que perdure en el largo plazo.
- Difundir los objetivos estratégicos a todos los niveles de la organización, para que el personal los asuma como propios y se genere un compromiso general hacia su consecución.
- Implementar la herramienta del Cuadro de Mando Integral para dar un apropiado seguimiento al nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados y así tomar las acciones necesarias que aseguren dicho cumplimiento.
- Crear los departamentos de Servicio al Cliente e Investigación y Desarrollo, que agregaran valor y son claves para un mejor funcionamiento de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Altair Consultores. (2005). *La Elaboración del Plan Estratégico*. ECO3 Colecciones.
- Amaya, J. (2005). *Planeación & Estrategia*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomas de Aquino.
- Apuntes de Gestión*. (10 de Junio de 2015). *Planificación*. Obtenido de <http://www.apuntesgestion.com/concepto-planificacion/>)
- Arrakis. (10 de Junio de 2015). *Diseño*. Obtenido de <http://www.arrakis.es/~oniria/Humor/docs/E1.htm>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2012). Código del Trabajo. Ecuador: Asamblea Nacional del Ecuador.
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson.
- Bisquerra, R. (20 de Junio de 2015). *Metodología Investigación*. Obtenido de <http://dip.una.edu.ve/mead/metodologia1/Lecturas/bisquerra2.pdf>
- Certo, S. C., & Peter, P. (1996). *Dirección Estratégica*. Madrid: Irwin.
- Charan, R., & Bossidy, L. (2002). *Execution: The Discipline of Getting Things Done*. New York: Crown Business.
- Club Planeta. (20 de Junio de 2015). *Riesgo País*. Obtenido de [http://www.economia.com.mx/riesgo\\_pais\\_y\\_el\\_embi.htm](http://www.economia.com.mx/riesgo_pais_y_el_embi.htm)
- CONATEL. (20 de Junio de 2015). *GMS Seguridad de Información*. Obtenido de <http://www.gms.com.ec/images/pdf/ReglamentoDeAbonados.pdf>
- Asamblea Nacional. (2008). Constitución Política del Ecuador. Montecristi, Ecuador.
- Cornelis, K. (2001). *Pensamiento estratégico: una perspectiva para los ejecutivos*. Buenos Aires: PEARSON.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall.
- Definición ABC. (20 de Junio de 2015). *Educación*. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/general/educacion.php>

- definicion.de.* (10 de Junio de 2015). *Balanza Comercial*. Obtenido de <http://definicion.mx/balanza-comercial/>
- deGerencia.com.* (20 de Junio de 2015). *Indicadores de Gestión*. Obtenido de [http://www.degerencia.com/tema/indicadores\\_de\\_gestion](http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion)
- Dess, G. G. (2003). *Dirección estratégica : creando ventajas competitivas*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Díaz, A. (20 de Junio de 2015). *Tablero de Comando*. Obtenido de <http://tablero-decomando.com/blog/>
- docencia.udea.edu.co.* (20 de Junio de 2015). *Métodos de investigación*. Obtenido de - <http://docencia.udea.edu.co/bibliotecologia/seminario-estudios-usuario/unidad3/metodos.html>
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing: teoría y experiencia*. Naucalpan: Ediciones Granica S.A.
- elprisma.com.* (10 de Junio de 2015). *Planificación*. Obtenido de [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/planificacion/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planificacion/)
- FotoNostra.* (10 de Junio de 2015). *Diseño*. Obtenido de <http://www.fotonostra.com/grafico/definiciondiseno.htm>
- Fundibeq.* (10 de Junio de 2015). *Cuadro de Mando Integral*. Obtenido de [http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/cuadro\\_de\\_mando\\_integral.pdf](http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/cuadro_de_mando_integral.pdf)
- glosariopsa09.wordpress.com.* (20 de Junio de 2015). *Método Correlacional*. Obtenido de <https://glosariopsa09.wordpress.com/2009/10/20/metodo-correlacional-correlational-method/>
- Grandes Pymes. (20 de Junio de 2015). *Indicadores de Gestión Empresarial*. Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>
- Hóvarth, & Partners. (2003). *Dominar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- INEC. (20 de Junio de 2015). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Informe\\_Ejecutivo\\_Mar15.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Informe_Ejecutivo_Mar15.pdf)
- INSPQ. (20 de Junio de 2015). *Seguridad*. Obtenido de <http://inspq.qc.ca/english/centro-collaborador-oms-promocion->



seguridad-prevencion-traumatismos/definicion-del-concepto-de-seguridad

Institute Project Management. (2009). *Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos*. Pennsylvania: Project Management Institute.

Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (20 de Junio de 2015). *Barreras Arancelarias*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/faqs/que-son-barreras-arancelarias/>

Kelvin, A. (20 de Junio de 2015). *Las cinco fuerzas de Porter*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.

Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. (20 de Junio de 2015). *Plan Acceso Universal*. Obtenido de <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/plan-de-acceso-universal-y-alistamiento-digital/>

Ministerio del Trabajo. (20 de Junio de 2015). *Inserción Laboral*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/insercion-de-personas-con-discapacidades/>

Observatorio de multinacionales en América Latina. (20 de Junio de 2015). *Inversión Extranjera Directa*. Obtenido de OMAL: <http://omal.info/spip.php?article4822>

Organización Mundial de la Salud. (20 de Junio de 2015). *Capacidades Especiales*. Obtenido de <http://www.who.int/topics/disabilities/es/>

Palao, J., & Gómez-García, V. (2009). *Aduéñese de su futuro*. Lima: Palao Editores.

Parkin, M., Esquivel, G., & Muñoz, M. (2007). *Macroeconomía*. México: PEARSON.

*personal.ua.es*. (20 de Junio de 2015). *Datos Primarios y Secundarios*. Obtenido de <http://personal.ua.es/es/francisco-frances/materiales/tema2/datos-primarios-y-datos-secundarios.html>

Piñeiro, J. G. (20 de Junio de 2015). *Medio Ambiente*. Obtenido de <http://www.ingeba.org/lurralde/lurranet/lur19/19gomez/19gomez.htm>

*PromonegocioS.net*. (20 de Junio de 2015). *Proyecto*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/proyecto/concepto-proyecto.html>

- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for Change*.
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2004). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Sangucho, A. (2011). *Planificación Estratégica*. Escuela Politécnica Nacional.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017*. Quito, Ecuador: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.
- Sinnexus. (10 de Junio de 2015). *Cuadro de Mando Integral*. Obtenido de [http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/cuadro\\_mando\\_integral.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx)
- SRI. (20 de Junio de 2015). *Impuesto a la Salida de Capitales*. Obtenido de SRI: <http://www.sri.gob.ec/de/isd>
- Unidades Tecnológicas de Santander. (20 de Junio de 2015). *Principios*. Obtenido de [http://www.uts.edu.co/tongeo2/app/modules/outside/contenido.php?page=24&url\\_k=282873c79e0c7271deda719cd7fa9c5c](http://www.uts.edu.co/tongeo2/app/modules/outside/contenido.php?page=24&url_k=282873c79e0c7271deda719cd7fa9c5c)
- Ventura, J. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Madrid: Paraninfo Cengage Learning.