



Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica Social y Administrativa

Maestría en Economía y Dirección de Empresas

Evaluación de desempeño de la microempresa NangaritzaNet mediante el diseño de un plan estratégico, para generar eficiencia y competitividad en el periodo 2024.

**Trabajo de Titulación Previo a la Obtención
del Título de Máster en Economía y
Dirección de Empresas**

AUTOR

Fredy Oswaldo González Sarango

DIRECTORA

Econ. Jessica Ivanova Guamán Coronel Mg.Sc

LOJA – ECUADOR

2024

CERTIFICADO DE CULMINACION Y APROBACION DEL TRABAJO DE TITULACION

Loja, 20 de diciembre del 2024

Econ. Jessica Ivanova Guamán Coronel Mg.Sc

CERTIFICO:

Que he revisado, orientado todo el proceso de elaboración del Trabajo de Titulación denominado: “Evaluación de desempeño de la microempresa NangaritzNet mediante el diseño de un plan estratégico, para generar eficiencia y competitividad en el periodo 2024”,previo a la obtención del título de Magíster en Economía y Dirección de Empresas, de la autoría del estudiante **Fredy Oswaldo Gonzalez Sarango**, con cedula de identidad Nro. **1900578251**, una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja, para el efecto, autorizo la presentación del mismo para su respectiva sustentación y defensa..

Econ. Jessica Ivanova Guamán Coronel Mg.Sc.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACION

Autoría

Yo, Fredy Oswaldo Gonzalez Sarango, con CI: 1900578251, declaro ser autor del presente Trabajo de Titulación y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi Trabajo de Titulación, en el Repositorio Digital Institucional-Biblioteca Virtual.

Nombre: Fredy Oswaldo González Sarango

Cédula de identidad: 1900578251

Fecha: 20 de diciembre del 2024

Correo: panafredy1@hotmail.es

Celular: 0959713593

Carta de autorización por parte del autor para consulta, reproducción parcial o total y/o publicación electrónica del texto completo, el trabajo de Integración Curricular o de Titulación.

Yo, Fredy Oswaldo Gonzalez Sarango, con CI: 1900578251, declaro ser autor del Trabajo de Titulación denominado: “Evaluación de desempeño de la microempresa NangaritzNet mediante el diseño de un plan estratégico, para generar eficiencia y competitividad en el periodo 2024”, como requisito para optar por el título de Magíster en Economía y Dirección de Empresas; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad. La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Titulación que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a 20 de diciembre del 2024.

Autor: Fredy Oswaldo Gonzalez Sarango

Cédula: 1900578251

Dir.: Av. Jorge Mosquera y C. El Oro, Guayzimi, Zamora Chinchipe, Ecuador

Correo electrónico: panafredy1@hotmail.es

Celular: 0959713593

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director del Trabajo de Titulación: Econ. Jessica Ivanova Guamán Coronel Mg.Sc

Dedicatoria

El presente trabajo dedico a mi esposa y mis hijos, cuyo apoyo incondicional ha sido la fuerza motriz detrás de cada uno de mis logros. A mis padres, por apoyarme con sus oraciones en cada nuevo proyecto que inicio, ellos me han enseñado el valor de la perseverancia, la disciplina y la dedicación, y por ser mi fuente de inspiración constante. A mis hermanos, por su constante aliento y por estar a mi lado en cada etapa de este viaje. A mis amigos, por entender mis ausencias y por su incondicional apoyo durante este arduo proceso. Les agradezco por haber sido parte de mi vida y mi éxito, porque este logro es tan suyo como mío.

Autor: Fredy Oswaldo Gonzalez Sarango

Agradecimiento

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que han contribuido al desarrollo de este trabajo. A la Econ. Jessica Ivanova Guamán coronel, mi asesora de tesis, por su guía experta, paciencia, y valiosos consejos, que fueron esenciales para la realización de esta investigación. Su apoyo ha sido fundamental en cada etapa del proceso, y su dedicación ha sido una fuente constante de motivación para mí. A mis profesores, por compartir su conocimiento y por sus enseñanzas que han enriquecido mi formación académica.

A mis compañeros y colegas, por su apoyo, colaboración y por compartir esta travesía académica conmigo, lo que hizo que este camino fuera más llevadero. A los empleados y clientes de Nangaritzanet, por su disposición, tiempo y apertura para participar en esta investigación, sin los cuales este trabajo no hubiera sido posible. Finalmente, a todas aquellas personas que, de alguna manera, han aportado su granito de arena para la culminación de este proyecto, les estoy profundamente agradecido. Su apoyo, consejo y confianza en mí han sido invaluable, y este logro es un reflejo de su impacto en mi vida.

Autor: Fredy Oswaldo Gonzalez Sarango

Índice de Contenido

Portada	i
Certificación	ii
Autoría	iii
Carta de autorización	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de Contenido	vii
Índice de Tablas	ix
Índice de figuras	xi
Índice de Anexos.....	xi
1. Título	1
2. Resumen	1
2.1. Abstract.....	2
3. Introducción	3
4. Marco Teórico	6
4.1. Antecedentes	6
4.1.1. Nangaritzanet	8
4.2. Bases Teóricas	10
4.2.1. Planeación estratégica	10
4.2.2. Importancia de la Planeación Estratégica.	10
4.2.3. Elementos de la Planificación Estratégica	11
4.2.4. Proceso de Planeación Estratégica para Microempresas	13
4.2.5. Herramientas y Metodologías para la elaboración de un Plan Estratégico..	13
4.2.6. Modelos de Planificación Estratégica Aplicados a Microempresas	15
4.2.7. Las Microempresas	17
4.2.8. Relación entre la Planificación Estratégica y las Variables de Estudio	18

4.2.9.	Competitividad.....	18
4.3.	Bases Legales.....	20
4.3.1.	Legislación Aplicable al Sector de Telecomunicaciones en Ecuador.....	20
4.3.2.	Normativas Específicas para la Operación de Microempresas	22
5.	Metodología	24
5.1.	Área de estudio	24
5.2.	Tipo y enfoque de investigación.....	24
5.2.1.	Enfoque Descriptivo.....	24
5.2.2.	Enfoque Cualitativo	24
5.2.3.	Enfoque Cuantitativo	25
5.2.4.	Enfoque Mixto	25
5.3.	Población y muestra.....	25
5.4.	Procedimiento Metodológico.....	26
5.4.1.	Primer objetivo específico.....	26
5.4.2.	Segundo objetivo específico	27
5.4.3.	Tercer objetivo específico	27
6.	Resultados.....	28
6.1.	Primer objetivo específico	28
6.1.1.	Encuesta y entrevista a empleados de NangaritzaNet.....	28
6.1.2.	Encuesta a los clientes.....	35
6.2.	Segundo objetivo específico	38
6.2.1.	Encuesta y entrevista a empleados de NangaritzaNet.....	38
6.2.2.	Encuesta a los clientes.....	48
6.3.	Tercer objetivo específico.....	55
6.3.1.	Plan Estratégico para NangaritzaNET	55
6.3.2.	Resumen Ejecutivo.....	56
6.3.3.	Análisis de Situación.....	56

6.3.4.	Definición de la Visión y Misión	60
6.3.5.	Objetivos Estratégicos.....	61
6.3.6.	Estrategias	61
6.3.7.	Plan de Acción	63
6.3.8.	Evaluación y Control.....	64
6.3.9.	Comunicación y Capacitación	65
6.3.10.	Consideraciones Finales	66
7.	Discusión	68
7.1.	Primero Objetivo.....	68
7.2.	Segundo objetivo	69
7.3.	Tercer objetivo.....	71
8.	Conclusiones	73
9.	Recomendaciones	75
10.	Bibliografía.....	76
11.	Anexos.....	80

Índice de Tablas

Tabla 1	Elementos de la Planificación Estratégica.....	11
Tabla 2	Herramientas y Metodologías para la elaboración de un Plan Estratégico ..	14
Tabla 3	Clasificación de las MIPYMES.....	17
Tabla 4	Indicadores Clave para la Medición del Impacto del Plan Estratégico	19
Tabla 5	Respuestas Pregunta 1 Empleados.....	28
Tabla 6	Respuestas Pregunta 2 Empleados.....	29
Tabla 7	Respuestas Pregunta 4 Empleados.....	29
Tabla 8	Respuestas Pregunta 7 Empleados.....	30
Tabla 9	Respuestas Pregunta 10 Empleados.....	31
Tabla 10	Respuestas Pregunta 12 Empleados.....	31
Tabla 11	Respuestas Pregunta 13 Empleados.....	32
Tabla 12	Respuestas Pregunta 14 Empleados.....	32
Tabla 13	Respuestas Pregunta 15 Empleados.....	33

Tabla 14 Respuestas Preguntas Cualitativas Empleados.....	34
Tabla 15 Respuestas Pregunta 1 Clientes	35
Tabla 16 Respuestas Pregunta 3 Clientes	35
Tabla 17 Respuestas Pregunta 14 Clientes	36
Tabla 18 Respuestas Pregunta 15 Clientes	37
Tabla 19 Respuestas Pregunta 3 Empleados.....	38
Tabla 20 Respuestas Pregunta 5 Empleados.....	39
Tabla 21 Respuestas Pregunta 6 Empleados.....	39
Tabla 22 Respuestas Pregunta 8 Empleados.....	40
Tabla 23 Respuestas Pregunta 9 Empleados.....	40
Tabla 24 Respuestas Pregunta 11 Empleados.....	41
Tabla 25 Respuestas Pregunta 16 Empleados.....	42
Tabla 26 Respuestas Pregunta 17 Empleados.....	42
Tabla 27 Respuestas Pregunta 18 Empleados.....	43
Tabla 28 Respuestas Pregunta 19 Empleados.....	43
Tabla 29 Respuestas Pregunta 20 Empleados.....	44
Tabla 30 Respuestas Pregunta 21 Empleados.....	44
Tabla 31 Respuestas Pregunta 22 Empleados.....	45
Tabla 32 Respuestas Pregunta 23 Empleados.....	45
Tabla 33 Respuestas Preguntas Cualitativas Empleados	47
Tabla 34 Respuestas Pregunta 2 Clientes	48
Tabla 35 Respuestas Pregunta 4 Clientes	48
Tabla 36 Respuestas Pregunta 5 Clientes	49
Tabla 37 Respuestas Pregunta 6 Clientes	49
Tabla 38 Respuestas Pregunta 7 Clientes	50
Tabla 39 Respuestas Pregunta 8 Clientes	51
Tabla 40 Respuestas Pregunta 9 Clientes	51
Tabla 41 Respuestas Pregunta 10 Clientes	52
Tabla 42 Respuestas Pregunta 11 Clientes	52
Tabla 43 Respuestas Pregunta 12 Clientes	53
Tabla 44 Respuestas Pregunta 13 Clientes	53
Tabla 45 Respuestas Pregunta 16 Clientes	54
Tabla 46 Respuestas Pregunta 17 Clientes	55
Tabla 47 Análisis Del FODA.....	57

Tabla 48 Responsables y acciones clave	63
Tabla 49 Evaluación y Control	64
Tabla 50 Consideraciones Finales	67

Índice de figuras

Figura 1 Proceso de Planeación Estratégica	13
Figura 2 FODA	57
Figura 3 Visión y Misión	60
Figura 4 Objetivos Estratégicos	61
Figura 5 Estrategias	62
Figura 6 Comunicación y Capacitación	66

Índice de Anexos

Anexo 1 Encuesta para Empleados de NangaritzNet.....	80
Anexo 2 Encuesta para Clientes de NangaritzNet	85
Anexo 3 Certificación de traducción del resumen.....	90

1. Título

“Evaluación de desempeño de la microempresa NangaritzaNet mediante el diseño de un plan estratégico, para generar eficiencia y competitividad en el periodo 2024”

2. Resumen

La investigación aborda el problema de la microempresa NangaritzaNet, que enfrenta desafíos significativos en la comunicación interna, gestión financiera y estandarización de procesos, afectando su eficiencia operativa y competitividad en el mercado de telecomunicaciones rurales. El objetivo general fue plantear una herramienta de gestión para la microempresa NangaritzaNet, mediante el diseño de un plan estratégico, para incrementar la eficiencia y competitividad. Para lograrlo, se empleó una metodología de investigación mixta que combinó enfoques cuantitativos y cualitativos. Se realizaron encuestas a 61 clientes y 5 empleados de la empresa, entrevistas estructuradas y un análisis exhaustivo de documentos relevantes. Esta metodología permitió obtener una visión integral de las operaciones internas y la percepción externa de la empresa. Los hallazgos revelaron tanto problemas críticos en áreas clave como fortalezas que la empresa puede aprovechar, incluyendo una sólida relación con la comunidad y un servicio técnico eficiente. En respuesta, se desarrolló un plan estratégico que incluye la capacitación continua del personal, la estandarización de procedimientos, la adopción de tecnología financiera y mejoras en las estrategias de marketing. La implementación de este plan es crucial para que NangaritzaNet mejore su eficiencia operativa y asegure su sostenibilidad a largo plazo.

Palabras claves: Desarrollo empresarial, Optimización de procesos, Estrategia organizacional, Sostenibilidad.

2.1. Abstract

The research research addresses the problems faced by the microenterprise NangaritzaNet, which encounters significant challenges in internal communication, financial management, and process standardization, impacting its operational efficiency and competitiveness in the rural telecommunications market. The main objective was to propose a management tool for the microenterprise NangaritzaNet through the design of a strategic plan to increase efficiency and competitiveness. To achieve this, a mixed-methods research approach was employed, combining quantitative and qualitative methods. Surveys were conducted with 61 customers and 5 employees of the company, along with structured

interviews and a thorough analysis of relevant documents. This methodology provided a comprehensive view of the company's internal operations and external perceptions. The findings revealed both critical problems in key areas and strengths that the company can leverage, including a strong relationship with the community and efficient technical support. In response, a strategic plan was developed that includes continuous staff training, process standardization, adoption of financial technology, and improvements in marketing strategies. The implementation of this plan is crucial for Nangaritzanet to improve its operational efficiency and ensure its long-term sustainability.

Keywords: Business development, Process optimization, Organizational strategy, Sustainability.

3. Introducción

El tema de investigación se centra en la evaluación del desempeño de la microempresa NangaritzaNet, mediante la creación e implementación de un plan estratégico para mejorar su eficiencia operativa y su competitividad en el mercado de telecomunicaciones rurales para 2024. NangaritzaNet es una pequeña empresa ubicada en la provincia de Zamora Chinchipe, Ecuador, que, a pesar de tener un impacto positivo en la conectividad de áreas rurales, enfrenta problemas importantes debido a la falta de una planificación estratégica formal, lo que le dificulta adaptarse a las demandas del mercado y mantener su crecimiento.

Las microempresas son la base de muchas economías locales. Estas pequeñas unidades económicas contribuyen significativamente al empleo y a la cohesión social y al desarrollo de las comunidades locales. Por ejemplo, el 99,5% de las empresas registradas en Ecuador son microempresas según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2024), lo que demuestra su papel en la economía del país. Las microempresas juegan un papel importante en la dinamización de la economía local y en la reducción de las desigualdades regionales a través de su capacidad para generar empleo, innovar en nichos de mercado específicos y responder rápidamente a las necesidades locales. Muchas de estas empresas, aunque son importantes, operan sin una planificación estratégica formal, lo que les dificulta aprovechar las oportunidades del mercado y enfrentar los desafíos en un entorno competitivo cada vez más exigente.

Para las microempresas que intentan sobrevivir y prosperar en un entorno competitivo, la planificación estratégica se ha convertido en una herramienta esencial. NangaritzaNet ha enfrentado problemas operativos constantes debido a la falta de una estrategia formal, lo que ha debilitado su posición competitiva frente a nuevos proveedores en el mercado. El problema principal radica en cómo el diseño e implementación de un plan estratégico pueden influir positivamente en la eficiencia operativa y la competitividad de NangaritzaNet durante el periodo de 2024, permitiéndole aprovechar las oportunidades de mercado y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

Esta investigación destaca la importancia de la planificación estratégica en microempresas y ofrece múltiples beneficios para el sector de telecomunicaciones en áreas rurales. NangaritzaNet recibirá una estrategia detallada para mejorar su eficiencia operativa y aumentar su competitividad en un mercado dinámico. Este estudio servirá como modelo

para otras microempresas en situaciones similares y promoverá su éxito y sostenibilidad con el tiempo.

Este estudio se fundamenta en la revisión de la literatura y en investigaciones previas que han demostrado la relevancia de la planificación estratégica en la mejora de la competitividad y sostenibilidad de microempresas. Alvear (2019) evidenció que la falta de planificación en la microempresa lechera "San José" afectaba su competitividad, pero con la implementación de un plan estratégico se lograron mejoras significativas en la eficiencia y adaptación al mercado. Por su parte, Escalante y Martínez (2018) identificaron que ENVAPLAST carecía de un plan estratégico formal, lo que limitaba su capacidad de expansión a pesar de contar con recursos financieros suficientes; su propuesta de un enfoque estratégico integral mejoró la eficiencia operativa y fortaleció su posición en el mercado. De manera similar, Freire (2024) abordó los desafíos de una empresa tecnológica en Quito, donde la obsolescencia tecnológica y la falta de dirección clara limitaban su adaptación a las tendencias del mercado, concluyendo que un plan estratégico integral era esencial para garantizar un crecimiento sostenible y una mayor competitividad en un entorno cambiante.

La siguiente pregunta de investigación surge a la luz del contexto y los problemas identificados: ¿Cómo puede el diseño e implementación de un plan estratégico influir en la eficiencia operativa y la competitividad de la microempresa NangaritzNet durante el periodo 2024? Esta pregunta no solo servirá de guía para el desarrollo del presente estudio, sino que también tiene como objetivo proporcionar soluciones prácticas y aplicables a los problemas específicos que enfrenta la microempresa en un entorno cambiante y competitivo. Se pretende desarrollar un modelo de intervención que no solo beneficie a NangaritzNet, sino que también pueda ser utilizado por otras microempresas en contextos similares, fomentando su sostenibilidad y expansión en mercados difíciles.

El objetivo general de esta investigación es evaluar el desempeño de la microempresa NangaritzNet mediante el diseño de un plan estratégico, con el fin de generar eficiencia y competitividad durante el periodo 2024. Para alcanzar este propósito, se plantearon tres objetivos específicos: primero, identificar el estado actual de la microempresa a través de la aplicación de herramientas de análisis empresarial que permitan determinar su funcionamiento; segundo, examinar su desempeño mediante técnicas de recolección de información que establezcan su nivel de eficiencia; y tercero, proponer una herramienta de gestión, basada en el diseño de un plan estratégico, orientada a incrementar tanto la eficiencia como la competitividad de NangaritzNet.

El trabajo se centró en crear un plan estratégico específico para NangaritzNet, que incluya un análisis exhaustivo de su entorno interno y externo, así como la creación de estrategias adaptadas a su situación operativa. Sin embargo, la investigación tuvo limitaciones, como la falta de datos financieros históricos detallados y la resistencia de algunos empleados al cambio, lo cual podría afectar la implementación completa de las estrategias propuestas. A pesar de estas limitaciones, el estudio logró crear un plan estratégico sólido que, si se lleva a cabo correctamente, podría mejorar significativamente la competitividad de las microempresas en su entorno.

4. Marco Teórico

4.1. Antecedentes

Para contextualizar y justificar cualquier estudio, se necesitan antecedentes investigativos. Muchas investigaciones en el campo de la planificación estratégica de microempresas han demostrado cómo la implementación de estrategias claras puede mejorar la eficiencia operativa, la competitividad y la sostenibilidad de las microempresas. A continuación, se presentan los hallazgos de los estudios relacionados con este tema, mientras se comparan sus enfoques, metodologías y conclusiones. Este estudio tiene como objetivo proporcionar un marco teórico sólido que respalde la importancia de la planificación estratégica para las microempresas rurales y su impacto en mercados altamente competitivos y dinámicos.

En el estudio de Alvear (2019) se creó un plan estratégico para mejorar las operaciones administrativas y productivas en la microempresa lechera "San José", enfatizando que la falta de planificación estratégica había generado dificultades importantes que afectaban la competitividad y la sostenibilidad en el mercado. Los diagnósticos situacionales mostraron problemas administrativos causados por una gestión empírica y la falta de un organigrama claro, lo que causaba desorden en las tareas y dificultaba la coordinación de los procesos productivos. La implementación del plan estratégico propuesto, que incluyó una definición clara de roles y una mejor organización interna, mejoró los procesos internos y la capacidad de adaptación de las microempresas, subrayando la importancia de la planificación estratégica para resolver problemas de coordinación, mejorar la eficiencia operativa y asegurar el crecimiento sostenible en sectores.

Un plan estratégico se desarrolló en el estudio de Escalante y Martínez (2018) en la microempresa ENVAPLAST con el objetivo de mejorar la administración, los procesos y la estructura organizacional, descubriendo deficiencias organizacionales importantes que obstaculizaban su capacidad de crecer y competir a pesar de tener recursos financieros suficientes. ENVAPLAST no tenía un plan estratégico claro para aprovechar las oportunidades de mercado, por lo que se propuso un enfoque integral para abordar estas debilidades mediante la mejora de los procesos internos y la incorporación de nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia operativa. El estudio llegó a la conclusión de que la implementación de este método no solo era esencial para mejorar la eficiencia y la competitividad, sino también esencial para garantizar que la microempresa se mantenga a

largo plazo y se posiciona como un actor relevante en el mercado. El estudio destacó la importancia del seguimiento y la evaluación constante.

El estudio de Freire (2024) se creó un plan estratégico para una empresa de soluciones tecnológicas en Quito, Ecuador, con el objetivo de aumentar su competitividad y sostenibilidad en un mercado dinámico y cambiante. Se identificaron problemas críticos relacionados con la obsolescencia tecnológica y la falta de una dirección estratégica clara, lo que limitaba la capacidad de la empresa para adaptarse a las tendencias del mercado y satisfacer las necesidades emergentes de sus clientes. El estudio llevó a cabo un diagnóstico completo del entorno interno y externo de la empresa utilizando técnicas como el análisis PESTEL y la matriz FODA, lo que permitió la creación de planes específicos destinados a mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la posición competitiva de la empresa. con el fin de superar estas dificultades y garantizar un crecimiento sostenible a largo plazo. Las conclusiones destacaron la importancia de alinear los objetivos empresariales con las tendencias tecnológicas globales y mantener un seguimiento constante del plan estratégico para garantizar su efectividad y capacidad de adaptación a los cambios en el entorno empresarial.

El estudio de Fiallos (2021) creó un modelo de plan estratégico para la Ferretería 12 de noviembre con el objetivo de mejorar su gestión administrativa y financiera, identificando que la falta de planificación estratégica había afectado negativamente su competitividad. Se logró una comprensión completa de la situación de la empresa utilizando un enfoque mixto que combinó técnicas cualitativas y cuantitativas. Se llegó a la conclusión de que un plan estratégico bien organizado era esencial para optimizar los recursos, aumentar la rentabilidad y garantizar la sostenibilidad a largo plazo. A pesar de mantener un nivel de rentabilidad ideal, la ferretería carecía de un plan estratégico que le permitiera ampliar sus líneas de productos y adaptarse a los cambios en el mercado. En respuesta, se crearon planes específicos para mejorar la organización interna, optimizar los procesos operativos y establecer objetivos claros a corto, mediano y largo plazo. Se descubrió que la implementación de estas estrategias era crucial no solo para superar las deficiencias actuales, sino también para posicionar a la empresa en un nivel más competitivo en el mercado ferretero ecuatoriano.

En el estudio de Castelblanco (2022) el propósito era aumentar la competitividad de la microempresa Castelblanco Mármoles y Granitos en un mercado dinámico, demostrando que su capacidad para adaptarse a los cambios del entorno y aprovechar las oportunidades estaba limitada por la falta de una planificación estratégica formal. El estudio enfatizó que,

para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de una microempresa, es esencial realizar un diagnóstico estratégico completo y establecer objetivos claros. Para organizar su plan estratégico, utilizó el método del Cuadro de mando integral. Esto le permitió crear estrategias específicas para mejorar la eficiencia operativa y fortalecer las relaciones con los clientes, así como alinear los recursos y capacidades de la empresa con las demandas del mercado. En consecuencia, Castelblanco Mármoles y Granitos logró una ventaja competitiva sostenible al optimizar su propuesta de valor y mejorar su posición en el mercado, además de mejorar su capacidad para competir en el futuro.

Un plan estratégico para la microempresa de lácteos PRODELAC, ubicada en la comunidad de Pueblo Viejo, Cantón Alausí, provincia de Chimborazo, fue creado en el estudio de Naula (2022) lo que reveló que la falta de una estrategia formal había limitado su crecimiento y rentabilidad, lo que había afectado su competitividad en el mercado local. Se recomendó la implementación de un plan estratégico centrado en mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio al cliente para garantizar la sostenibilidad a largo plazo. PRODELAC se enfrentó a problemas como una falta de diversificación de productos y una presencia en el mercado débil. Como resultado, desarrolló un plan que incluyó la introducción de nuevas líneas de productos y estrategias de marketing más agresivas. Las conclusiones destacaron que las microempresas deben adoptar un enfoque más proactivo y sistemático en la gestión de recursos y la toma de decisiones estratégicas para aumentar las ventas y ser más competitivas.

Según los estudios revisados sobre una variedad de microempresas, aumentar la competitividad y la sostenibilidad en mercados dinámicos requiere planificación estratégica. Se ha identificado que la falta de una estrategia oficial es un obstáculo significativo que limita el crecimiento y la capacidad de respuesta ante cambios ambientales en los sectores de tecnología, manufactura y alimentos. Estas conclusiones se aplican directamente a nuestro estudio y destacan la importancia de crear un plan estratégico para garantizar el éxito y el crecimiento de Nangaritzanet.

4.1.1. Nangaritzanet

Ubicada en la provincia de Zamora Chinchipe, en el cantón Nangaritzanet, precisamente en la Av. Jorge Mosquera y calle El Oro, se encuentra la microempresa Nangaritzanet, un emprendimiento familiar liderado por dos miembros que residen en la comunidad. A pesar de contar con solo seis años de actividad en el mercado, Nangaritzanet ha logrado

consolidarse como un proveedor clave de servicios de telecomunicaciones en la región, compitiendo con empresas más antiguas y establecidas.

Nangaritzanet se especializa en brindar servicios de acceso a internet a través de tecnologías de fibra óptica, radioenlace y satélite. La empresa ha construido un equipo técnico altamente calificado, compuesto por dos técnicos que operan localmente, un ingeniero en seguridad que proporciona soporte externo, una secretaria contadora encargada de la gestión financiera, y un gerente que supervisa las operaciones generales. Actualmente, Nangaritzanet ofrece cobertura en el 90% del cantón Nangaritzza y en el 30% del cantón Paquisha, lo que demuestra su capacidad de expansión y adaptación a las necesidades del mercado local.

La empresa inició sus actividades ofreciendo servicios de internet por radioenlace, especialmente en áreas remotas donde la instalación de paneles solares era necesaria para asegurar el acceso. Con el avance tecnológico y la demanda de una mayor calidad de servicio, en 2022 Nangaritzanet comenzó una transición hacia la fibra óptica, logrando migrar al 45% de su base de clientes. Sin embargo, un porcentaje significativo de usuarios aún no ha podido realizar el cambio, principalmente debido a la falta de capital de inversión, lo que subraya la necesidad de una estrategia financiera sólida para completar esta transición.

El liderazgo de Nangaritzanet recae en un administrador cuya experiencia y enfoque han estado centrados en mejorar continuamente la calidad del servicio y en ampliar la base de clientes. No obstante, este enfoque operativo ha llevado a una debilidad crítica: la ausencia de una planificación estratégica formal que guíe el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa. Esta carencia de planificación estructurada no solo ha limitado la capacidad de la empresa para optimizar sus operaciones, sino que también ha dejado a la empresa vulnerable en un mercado cada vez más competitivo, donde otras empresas pueden estar mejor preparadas para aprovechar oportunidades y enfrentar desafíos.

La situación de Nangaritzanet refleja una problemática común en muchas microempresas que, al no contar con una visión y planificación a largo plazo, enfrentan dificultades para liderar y competir en sus respectivos mercados. Es evidente que, para asegurar un desarrollo sostenible y competitivo, es imperativo implementar un plan estratégico que permita a Nangaritzanet capitalizar sus fortalezas, mitigar sus debilidades y aprovechar las oportunidades del mercado. Este plan no solo guiará la toma de decisiones futuras, sino que también establecerá una hoja de ruta clara para el crecimiento, la eficiencia operativa y la resiliencia frente a los desafíos del entorno empresarial.

4.2. Bases Teóricas

4.2.1. Planeación estratégica

La planificación estratégica es un proceso organizacional integral que permite a las empresas definir su dirección futura mediante la identificación clara de sus objetivos a largo plazo y la creación de estrategias para alcanzarlos. Este proceso incluye una evaluación exhaustiva del entorno externo para determinar las oportunidades y amenazas, así como una evaluación del entorno interno para determinar las fortalezas y debilidades de la organización. Las empresas pueden alinear sus recursos, capacidades y esfuerzos para enfrentar los desafíos del mercado y aprovechar las oportunidades emergentes a través de la planificación estratégica. Es un proceso dinámico que orienta la toma de decisiones a nivel de liderazgo y garantiza que todos los niveles de la organización se alineen con una visión común, lo que permite adaptaciones (Pacheco et al., 2020).

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite a las organizaciones establecer una hoja de ruta clara para lograr sus metas a largo plazo. Se trata de un proceso continuo y sistemático que involucra la definición de la misión y la visión de la empresa, la identificación de objetivos estratégicos y el diseño de estrategias que guíen las actividades organizativas hacia esos objetivos. Este método no solo toma en cuenta los factores internos, como la estructura y los recursos disponibles, sino que también examina el entorno externo para descubrir tendencias, oportunidades y amenazas que puedan afectar a la empresa. Las empresas pueden mejorar su capacidad para adaptarse a los cambios en el mercado, optimizar sus operaciones y garantizar el crecimiento al implementar la planificación estratégica (Silva et al., 2021).

4.2.2. Importancia de la Planeación Estratégica.

La planificación estratégica es fundamental para cualquier organización porque proporciona una dirección clara y coherente para alcanzar sus objetivos a largo plazo. Permite a las empresas anticipar y adaptarse a los cambios del entorno, identificando oportunidades y amenazas que pueden afectar su desempeño. Además, la planificación estratégica garantiza que los recursos se utilicen de manera efectiva y eficiente para maximizar los resultados. La planificación estratégica mejora la toma de decisiones y asegura que la empresa se mantenga competitiva y sostenible en un mercado dinámico al alinear las actividades de la organización con su visión y misión (Litardo et al., 2022).

La capacidad de guiar a las organizaciones hacia el logro de sus metas en un entorno cada vez más complejo y competitivo es lo que hace que la planificación estratégica sea importante. Este proceso no solo ayuda a establecer objetivos claros y alcanzables, sino que también establece un marco para evaluar continuamente el progreso y cambiar las estrategias según sea necesario. Las empresas pueden anticipar riesgos, aprovechar oportunidades y mantenerse ágiles frente a cambios externos al incorporar la planificación estratégica en su gestión. Finalmente, para garantizar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de una organización, la planificación estratégica es fundamental (Muñiz et al., 2022).

4.2.3. Elementos de la Planificación Estratégica

Se resaltan varios componentes importantes que componen la planificación estratégica, cada uno de los cuales tiene un papel crucial en dirigir a la organización hacia el logro de sus objetivos. Estos componentes incluyen la misión, que describe la razón de ser de la empresa; la visión, que orienta su futuro a largo plazo; y los objetivos, que establecen metas claras y medibles. Además, los valores ayudan a fomentar la cultura organizacional deseada, mientras que las políticas de la empresa brindan la orientación necesaria para desarrollar planes de acción efectivos. Las estrategias, por otro lado, son las acciones específicas que se toman para lograr los objetivos organizacionales y garantizar que la empresa se mantenga competitiva y sostenible en el entorno en el que opera.

Tabla 1
Elementos de la Planificación Estratégica

Elementos	Descripción	Meta
Misión	Determina la razón de ser de una empresa, representando el norte para la toma de decisiones y actividades que se realicen.	Orientar las decisiones y acciones estratégicas.
Visión	Debe elaborarse teniendo en cuenta el panorama futuro y el marco competitivo.	Establecer una dirección a largo plazo.

Objetivos	Describen la naturaleza, alcance, estilo e ideales de la organización para mediano y largo plazo. Deben ser mensurables, comprensibles, congruentes, realistas, jerárquicos, estimulantes, coherentes, alcanzables, y motivadores.	Definir metas claras y medibles.
Políticas de la empresa	Proporcionan la orientación precisa para elaborar planes de acción que permitan alcanzar los objetivos.	Guiar la formulación de planes de acción.
Valores	Relacionados con las cualidades y actitudes que la empresa desea fomentar en su personal.	Fomentar la cultura organizacional deseada.
Estrategias	Constituyen las acciones precisas para lograr los objetivos, impactando directamente en el funcionamiento de la empresa.	Alcanzar los objetivos organizacionales.
Visión a Largo Plazo	Permite a las microempresas establecer una visión a largo plazo y definir metas claras para el crecimiento y la sostenibilidad.	Establecer metas de crecimiento sostenido.
Optimización de Recursos	Ayuda a las microempresas a optimizar el uso de recursos limitados, asignándolos eficientemente a áreas de mayor valor.	Maximizar la eficiencia de recursos.
Adaptación al Entorno	Mediante el análisis del entorno externo, permite identificar tendencias, oportunidades y amenazas para ajustar estrategias.	Mantener la relevancia y competitividad.
Competitividad	Permite a las microempresas diferenciarse de la competencia, identificando y potenciando sus ventajas competitivas.	Mejorar la posición competitiva en el mercado.
Toma de Decisiones Informadas	Facilita la toma de decisiones más informadas y acertadas al tener una visión clara de los objetivos y posibles rutas a seguir.	Asegurar decisiones estratégicas acertadas.

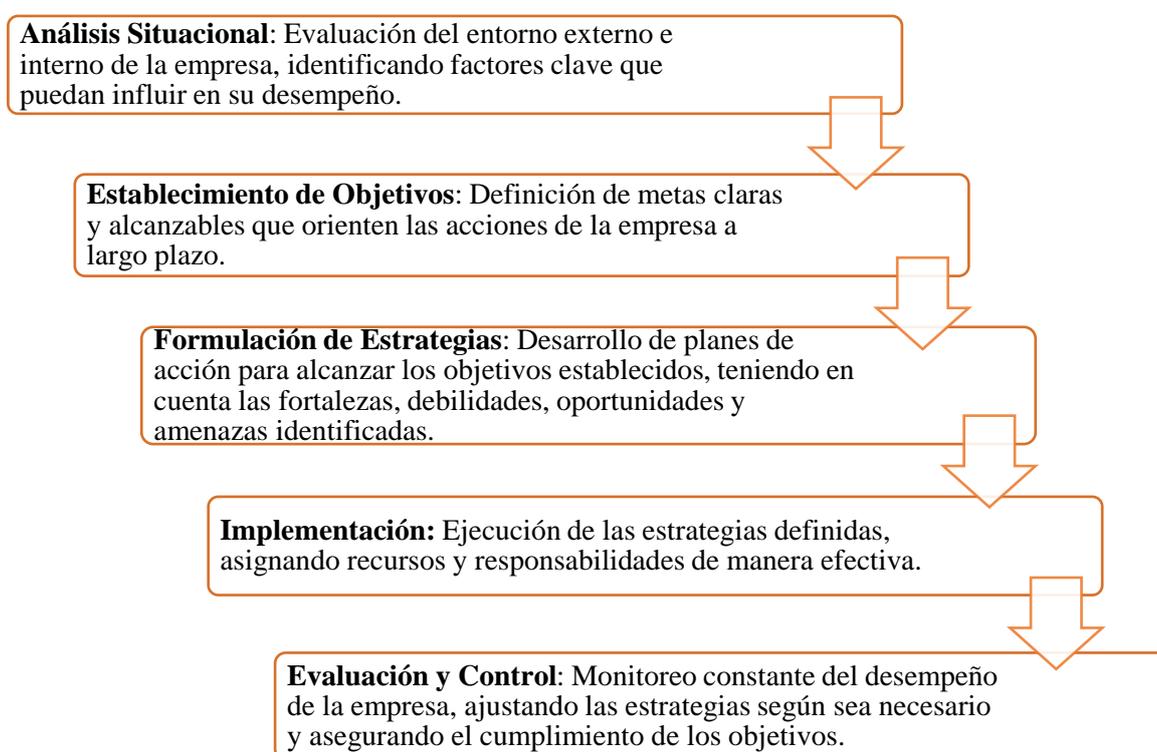
Elaboración propia con base en Bonilla et al., (2020)

4.2.4. Proceso de Planeación Estratégica para Microempresas

El proceso de planificación estratégica para microempresas es un conjunto de pasos y actividades que están destinados a ayudar a las empresas a establecer objetivos a largo plazo y crear planes efectivos para alcanzarlos. La planificación estratégica se convierte en una herramienta crucial para garantizar la supervivencia y el crecimiento de las microempresas, ya que suelen operar con recursos limitados y en entornos altamente competitivos. Estos son los pasos principales del proceso de planificación estratégica adaptado a las microempresas:

Figura 1

Proceso de Planeación Estratégica



Elaboración propia con base en Bonilla et al., (2020)

4.2.5. Herramientas y Metodologías para la elaboración de un Plan Estratégico

Muchas herramientas y metodologías han sido desarrolladas en el contexto de la planificación estratégica para ayudar a las empresas a analizar su entorno interno y externo, encontrar oportunidades de crecimiento y crear estrategias efectivas. Las microempresas, que suelen operar con recursos limitados y en mercados altamente competitivos, se benefician especialmente de estas herramientas. El uso adecuado de estas metodologías permite a las microempresas optimizar sus operaciones, alinear sus recursos con sus objetivos estratégicos y adaptarse de manera proactiva a los cambios en su entorno. A continuación, se describen

algunas de las herramientas más comunes en la planificación estratégica, así como sus características y cómo afectan el proceso de toma de decisiones estratégicas.

Tabla 2

Herramientas y Metodologías para la elaboración de un Plan Estratégico

Herramienta/Metodología	Descripción	Propósito
Matriz DOFA	Analiza las características internas de la empresa (Fortalezas y Debilidades) y las condiciones externas (Oportunidades y Amenazas).	Identificar las áreas clave en las que la empresa puede mejorar y las oportunidades que debe aprovechar.
Análisis PESTEL	Identifica las fuerzas macroexternas que afectan a la organización, incluyendo factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.	Evaluar el entorno externo y entender cómo influye en la estrategia de la empresa.
Matriz BCG	Analiza la cartera de negocios de la empresa, clasificándolos en función de su participación en el mercado y su tasa de crecimiento.	Determinar en qué unidades de negocio invertir, mantener o desinvertir.
Matriz de Ansoff	Identifica oportunidades de crecimiento en productos y mercados a través de cuatro estrategias: Penetración de mercado, Desarrollo de productos, Desarrollo de mercados y Diversificación.	Ayudar a la empresa a decidir en qué áreas enfocar sus esfuerzos de crecimiento.
Análisis PETI	Plan Estratégico de Tecnologías de la Información, que define cómo las tecnologías deben alinearse con la misión, visión y objetivos de la empresa.	Asegurar que las TI soporten y potencien la estrategia general de la empresa.

Matriz EFI	Evaluación de Factores Internos, que permite evaluar las fuerzas y debilidades más importantes de la empresa.	Analizar el rendimiento interno de la empresa y determinar áreas clave de mejora.
Matriz EFE	Herramienta de diagnóstico para identificar y evaluar factores externos (Oportunidades y Amenazas) que pueden influir en el crecimiento y expansión de la empresa.	Determinar cómo los factores externos pueden afectar la estrategia de la empresa.

Elaboración propia con base en Muñiz et al., (2022)

4.2.6. Modelos de Planificación Estratégica Aplicados a Microempresas

La planificación estratégica es esencial para guiar a las microempresas en la consecución de sus objetivos a largo plazo. Dado que estas empresas suelen operar en entornos con recursos limitados y enfrentan desafíos particulares, es fundamental utilizar modelos de planificación que se adapten a sus necesidades específicas. A continuación, se describen tres modelos de planificación estratégica relevantes para microempresas, con sus respectivas ventajas y limitaciones.

Modelo de Planificación Estratégica Clásica

En las organizaciones de diversos tamaños, el Modelo de Planificación Estratégica Clásica utiliza un enfoque lineal y secuencial. Este modelo comienza con un análisis completo de la situación actual de la empresa utilizando herramientas como el análisis FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) para determinar los factores internos y externos que tienen un impacto en la empresa. Este análisis crea la visión y la misión de la empresa, que sirven como base para establecer los objetivos estratégicos. La creación de planes específicos para alcanzar estos objetivos se lleva a cabo después de que se han establecido. Finalmente, el plan se lleva a cabo, orientando a la empresa a tomar las medidas necesarias para lograr sus objetivos (Poveda et al., 2024).

La estructura clara y sistemática de este modelo es su principal ventaja, ya que facilita su seguimiento y aplicación, especialmente en organizaciones que requieren un marco bien definido para orientar sus actividades. Sin embargo, este método puede ser demasiado estricto para las microempresas, especialmente las rurales donde la flexibilidad es importante. La naturaleza secuencial y menos dinámica del modelo clásico puede obstaculizar la

necesidad de adaptarse rápidamente a cambios imprevistos en el entorno. Como resultado, este método puede no ser el mejor para todas las microempresas, especialmente aquellas que operan en mercados volátiles y necesitan adaptarse rápida y eficientemente a nuevas situaciones (Castro, 2023).

Modelo de Planificación Estratégica Adaptativa

El modelo de planificación estratégica adaptativa es flexible y adaptable a los cambios ambientales. Las microempresas pueden adaptar continuamente sus estrategias a las fluctuaciones del mercado y otros factores externos gracias a este modelo. El modelo adaptativo es diferente del enfoque clásico, que sigue un camino predeterminado, porque reconoce que el entorno empresarial puede ser impredecible, por lo que las estrategias deben ser dinámicas y adaptables. Esto es especialmente beneficioso para las microempresas que operan en áreas rurales o en mercados volátiles, donde las circunstancias pueden cambiar rápidamente y las empresas deben adaptarse para mantenerse competitivas (Quesada, 2019).

El Modelo de Planificación Estratégica Adaptativa tiene algunas limitaciones, a pesar de sus ventajas en términos de flexibilidad y capacidad de respuesta. Es posible que no tenga la coherencia y el enfoque a largo plazo que brinda el modelo clásico, lo que es una de las principales desventajas. Se corre el riesgo de que las microempresas pierdan de vista sus objetivos a largo plazo al concentrarse demasiado en responder a circunstancias inmediatas sin un marco estructurado. Esto podría resultar en una dirección estratégica dispersa, en la que la empresa cambia constantemente de dirección sin avanzar de manera consistente hacia sus objetivos más amplios. Por lo tanto, a pesar de que el modelo adaptativo es útil en entornos inciertos, debe aplicarse con precaución para evitar perder una visión estratégica coherente (Huerta et al., 2020).

Modelo de Planificación Estratégica Basada en Recursos (RBV)

El Modelo de Planificación Estratégica Basada en Recursos (RBV) se centra en encontrar, desarrollar y aprovechar los recursos y capacidades internos de la empresa para crear una ventaja competitiva sostenible. Este método es especialmente útil para microempresas que tienen recursos limitados y deben maximizar su valor. Según la teoría RBV, las empresas pueden obtener una ventaja competitiva al desarrollar recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (VRIN). Para diferenciarse en el mercado, las microempresas deben concentrarse en sus fortalezas internas, que incluyen experiencia técnica, conocimiento del mercado local y una cultura organizacional sólida (Nuñez, 2022).

Aunque el método RBV ofrece un marco sólido para construir una ventaja competitiva interna, también tiene limitaciones. Una de las principales preocupaciones es que

este modelo puede no tener en cuenta suficientemente las amenazas externas y los cambios en el entorno que podrían tener un impacto negativo en la empresa. Una microempresa podría sentirse satisfecha o ignorar los factores externos que amenazan su posición en el mercado si se enfoca en los recursos internos. Además, el enfoque basado en recursos podría no ser suficiente para garantizar la sostenibilidad a largo plazo en un entorno rural, donde las condiciones externas pueden ser particularmente difíciles de prever y controlar. Por lo tanto, a pesar de que el RBV es beneficioso para el desarrollo de una base sólida de recursos internos, debe complementarse con un análisis externo riguroso para ser completamente efectivo (Blacutt, 2019).

4.2.7. Las Microempresas

Las microempresas se caracterizan por tener un tamaño reducido en términos de número de empleados y volumen de ventas, operar con recursos limitados, tener una estructura organizativa simple y ser altamente sensibles a los cambios del entorno. Además, suelen ser empresas familiares o emprendimientos individuales (Rodríguez et al., 2022).

Una microempresa es una entidad económica cuyo tamaño, tanto en términos de personal como de ventas, es pequeño. Una microempresa generalmente tiene menos de 10 empleados y un bajo nivel de ingresos o facturación anual, que varía según las leyes de cada nación. Las microempresas generalmente operan en mercados locales o regionales con recursos limitados. Generan empleo, fomentan el emprendimiento y contribuyen al desarrollo económico local, por lo que son fundamentales para la economía, especialmente en contextos rurales o en economías emergentes. Las microempresas suelen ser dirigidas directamente por sus propietarios y tienen una estructura organizativa sencilla, lo que les permite adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno empresarial (Paredes y Guerrero, 2020).

Clasificaciones de las MiPymes

La clasificación de las empresas según su tamaño es esencial para comprender su estructura, capacidad operativa y contribución económica. En Ecuador, al igual que en muchos otros países, las empresas se clasifican en microempresas, pequeñas, medianas y grandes según variables como el número de empleados, el valor bruto de ventas anuales y el monto de activos. Esta clasificación permite a las autoridades diseñar políticas económicas y fiscales adaptadas.

Tabla 3
Clasificación de las MIPYMES

Variables	Microempresa	Pequeña	Mediana	Grande
------------------	---------------------	----------------	----------------	---------------

Personal ocupado	De 1 a 9	De 10 a 49	De 50 a 199	Más de 200
Valor bruto de ventas anuales (\$)	Igual o menor a 100.000	100.001 a 1'000.000	1.000.001 a 5'000.000	Más de 5'000.000
Monto de activos (\$)	Hasta 100.000	100.001 hasta 750.000	750.001 hasta 3'999.999	Más de 4'000.000

Nota: Realizado a partir de la información del Servicio ecuatoriano de Normalización INEN (2024)

Según información del INEC (2024), el Ecuador está constituido por 843.745 empresas, de las cuales las MiPymes representan aproximadamente el 99.5% del total de empresas registradas. }

4.2.8. Relación entre la Planificación Estratégica y las Variables de Estudio

Eficiencia Operativa

Se refiere a la capacidad de la microempresa para maximizar sus resultados con el mínimo de recursos posibles, optimizando sus procesos y reduciendo costos innecesarios. En el contexto de NangaritzaNet, la eficiencia operativa es fundamental para mejorar la calidad del servicio, reducir el tiempo de respuesta y optimizar el uso de recursos técnicos y humanos, lo que contribuye directamente a la sostenibilidad y crecimiento de la empresa (Barrera, 2020)

4.2.9. Competitividad

Se define como la capacidad de la microempresa para posicionarse favorablemente en el mercado frente a sus competidores, diferenciándose a través de la oferta de servicios de calidad, innovación, y precios competitivos. Para NangaritzaNet, la competitividad es esencial para atraer y retener clientes, expandir su cuota de mercado y asegurar su supervivencia a largo plazo en un sector altamente dinámico como el de las telecomunicaciones (Romero et al., 2020).

La planificación estratégica es un proceso sistemático que permite a las organizaciones definir sus objetivos a largo plazo y establecer estrategias para alcanzarlos. Según la literatura existente, una planificación estratégica bien diseñada puede mejorar significativamente la eficiencia operativa al optimizar procesos, reducir desperdicios, y

mejorar la coordinación entre diferentes áreas de la empresa. Esto se traduce en un uso más eficiente de los recursos y en una mayor capacidad para responder a las demandas del mercado.

En cuanto a la competitividad, la planificación estratégica ayuda a las empresas a identificar sus fortalezas y debilidades en relación con sus competidores, permitiéndoles desarrollar estrategias que aprovechen sus ventajas competitivas y mitiguen sus desventajas. Para NangaritzNet, una planificación estratégica efectiva podría incluir la diversificación de servicios, la innovación tecnológica, y la mejora del servicio al cliente, factores que fortalecerían su posición en el mercado y le permitirían diferenciarse de la competencia.

En cualquier investigación que busque evaluar el impacto de un plan estratégico, es fundamental encontrar y utilizar indicadores clave que permitan medir de manera precisa las variables críticas de estudio. Para la microempresa NangaritzNet, los indicadores que se eligieron para evaluar la eficiencia operativa y la competitividad brindan una base sólida para comprender cómo la implementación de estrategias específicas puede influir en su desempeño general. Estos indicadores no solo permiten una evaluación cuantitativa del progreso de la empresa, sino que también ayudan a tomar decisiones informadas para mejorar su posición en el mercado.

Tabla 4
Indicadores Clave para la Medición del Impacto del Plan Estratégico

Variable	Indicador Clave	Descripción
Eficiencia Operativa	Reducción de costos operativos	Medición de la disminución en los costos de operación tras la implementación del plan estratégico.
	Mejora en la productividad	Evaluación del aumento en la cantidad de trabajo realizado con los mismos o menos recursos.
	Tiempo de respuesta al cliente	Medición del tiempo promedio que la empresa tarda en atender y resolver solicitudes de los clientes.
Competitividad	Crecimiento de la cuota de mercado	Monitoreo del aumento en la participación de NangaritzNet en el mercado de telecomunicaciones.

Satisfacción del cliente	del	Evaluación de la satisfacción del cliente a través de encuestas sobre la calidad del servicio.
Tasa de retención de clientes		Medición del porcentaje de clientes que permanecen con la empresa durante un periodo específico.

Elaboración propia con base en Reina (2021)

La selección de indicadores clave para evaluar la eficiencia operativa y la competitividad de NangaritzaNet es esencial para evaluar el éxito del plan estratégico implementado. La reducción de costos operativos es un indicador crucial de eficiencia operativa porque muestra la capacidad de una empresa para utilizar sus recursos de manera eficiente y evitar gastos innecesarios, lo que tiene un impacto directo en su rentabilidad. Además, la mejora en la productividad es otro indicador crucial porque un aumento en la cantidad de trabajo realizado con los mismos o menos recursos indica una mejora en la eficiencia de los procesos internos. Finalmente, el tiempo de respuesta al cliente mide la agilidad de una empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes, un factor clave.

El aumento de la cuota de mercado es un indicador importante de competitividad porque muestra cómo la empresa está avanzando en comparación con sus competidores y su capacidad para atraer y retener clientes. La satisfacción del cliente es otro indicador decisivo porque un alto nivel de satisfacción puede conducir a la lealtad y recomendaciones, lo que fortalece la ventaja de NangaritzaNet sobre sus competidores. Por último, la tasa de retención de clientes demuestra la capacidad de la empresa para mantener a sus clientes a lo largo del tiempo; es un indicador claro de la eficacia de sus estrategias de fidelización y calidad de servicio.

4.3. Bases Legales

4.3.1. Legislación Aplicable al Sector de Telecomunicaciones en Ecuador

En Ecuador, el sector de telecomunicaciones está regulado por una serie de leyes que buscan garantizar el acceso universal a servicios de calidad, proteger los derechos de los usuarios y asegurar que las empresas operen de manera justa y transparente. La Ley Orgánica de Telecomunicaciones y la Ley Orgánica de Comunicación son las normativas principales que establecen las bases para la operación de las empresas en este sector, incluidas las microempresas. Estas leyes definen los requisitos para la obtención de licencias, las

obligaciones de los proveedores de servicios y los estándares que deben cumplir para asegurar un servicio eficiente y continuo.

Ley Orgánica de Telecomunicaciones

- Artículo 1: Objeto de la Ley
 - "La presente Ley tiene como objeto regular, en todo el territorio ecuatoriano, el uso y la explotación del espectro radioeléctrico, los servicios públicos de telecomunicaciones, y la prestación de servicios de valor agregado y otros servicios asociados a las telecomunicaciones."
- Artículo 12: Licencias y Autorizaciones
 - "Toda persona natural o jurídica que desee prestar servicios públicos de telecomunicaciones deberá obtener una licencia otorgada por la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (ARCOTEL). Esta licencia será válida por un periodo determinado, sujeto a las condiciones y requisitos establecidos en la presente Ley (Asamblea Nacional, 2015)."

Para que las microempresas puedan funcionar legalmente y brindar servicios de telecomunicaciones de alta calidad, es fundamental que cumplan con la Ley Orgánica de Telecomunicaciones. Según esta ley, todas las empresas que deseen ofrecer estos servicios deben obtener una licencia de operación, lo que implica cumplir con una serie de requisitos económicos y técnicos. Debido a los costos y la complejidad del proceso, esto puede ser un desafío para las microempresas. Sin embargo, obtener esta licencia es un paso necesario para asegurar su legitimidad y su capacidad para competir en el mercado.

Ley Orgánica de Comunicación

- Artículo 2: Derecho a la Comunicación
 - "El Estado garantizará a todas las personas el acceso a los servicios de telecomunicaciones y comunicación, asegurando la universalidad, accesibilidad y calidad de los mismos."
- Artículo 72: Obligaciones de los Proveedores de Servicios

- "Los proveedores de servicios de telecomunicaciones están obligados a garantizar la continuidad, calidad y eficiencia en la prestación de los servicios, cumpliendo con los estándares técnicos y de seguridad establecidos por las autoridades competentes." (Asamblea Nacional, 2013)

Por otro lado, la Ley Orgánica de Comunicación establece que los proveedores de servicios están obligados a garantizar la calidad y la continuidad de sus operaciones. Esto es particularmente crucial para las microempresas porque tienen recursos limitados y deben simplificar sus procesos para cumplir con los estándares requeridos. Esta ley también protege los derechos de los usuarios y obliga a las microempresas a brindar servicios transparentes y responsables, lo que es esencial para ganar y mantener la confianza de los clientes en un mercado competitivo.

4.3.2. Normativas Específicas para la Operación de Microempresas

Aparte de las leyes generales que regulan el ámbito de las telecomunicaciones, Ecuador cuenta con regulaciones específicas que regulan la creación, gestión y supervivencia de microempresas. Con incentivos fiscales, facilidades crediticias y simplificaciones de procedimientos, estas regulaciones buscan apoyar el crecimiento de las pequeñas empresas. Dos ejemplos de legislación que fomenta el crecimiento y la sostenibilidad de las microempresas, incluidas las que operan en el sector de las telecomunicaciones, son la Ley de Fomento Productivo y la Ley de Emprendimiento e Innovación.

Ley de Fomento Productivo

- Artículo 15: Incentivos Fiscales para MiPymes
 - "Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) gozarán de exoneraciones tributarias que incluyen la exención del impuesto a la renta por un período de cinco años, sujeto al cumplimiento de los requisitos establecidos en esta Ley."
- Artículo 25: Facilidades Crediticias
 - "El Estado, a través de sus instituciones financieras, otorgará créditos preferenciales para el desarrollo y expansión de las MiPymes, con tasas de interés reducidas y plazos de pago extendidos." (Asamblea Nacional, 2018)

Al brindar incentivos fiscales y facilidades crediticias que pueden ser cruciales para el desarrollo y expansión de las microempresas, la Ley de Fomento Productivo juega un papel crucial en el apoyo a estas empresas. Un incentivo importante que puede aliviar la carga financiera de las microempresas es la exención del impuesto a la renta durante los primeros cinco años de operación, lo que les permite reinvertir en su crecimiento. Además, las microempresas pueden obtener financiamiento del Estado con tasas de interés bajas y plazos de pago extendidos, lo que les permite invertir en infraestructura, tecnología y expandir su negocio.

Ley de Emprendimiento e Innovación

- Artículo 8: Simplificación de Trámites
 - "Para fomentar el emprendimiento, la presente Ley establece que los trámites para la constitución de nuevas empresas deberán ser simplificados, reduciendo el tiempo y costo asociados a dichos procesos."
- Artículo 20: Apoyo a la Innovación Tecnológica
 - "El Estado promoverá la adopción de nuevas tecnologías por parte de las microempresas, ofreciendo incentivos y asistencia técnica a aquellas que implementen soluciones innovadoras en sus procesos productivos."
(Asamblea Nacional, 2020)

La Ley de Emprendimiento e Innovación, por otro lado, promueve la adopción de nuevas tecnologías y facilita la creación de nuevas empresas. Dado que la implementación de tecnologías innovadoras puede mejorar significativamente su competitividad en el mercado, esta ley es particularmente beneficiosa para las microempresas de telecomunicaciones. La simplificación de los procedimientos también ayuda a nuevos emprendedores a iniciar negocios y crea un entorno más dinámico y competitivo en el sector. Estas normas en conjunto brindan un marco favorable que facilita la creación y operación de microempresas y fomenta su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo en un entorno competitivo.

5. Metodología

5.1. Área de estudio

El cantón Nangaritza, ubicado en la provincia de Zamora Chinchipe, Ecuador, es el lugar donde opera la microempresa NangaritzaNet, que ofrece servicios de internet en áreas con poca conectividad. Se analiza cómo un plan estratégico puede mejorar su eficiencia operativa y competitividad, considerando las particularidades de la región, dado el entorno desafiante y su papel crucial en el desarrollo local.

Para abordar la investigación actual, se emplearon diferentes enfoques y técnicas, según las necesidades y objetivos del estudio. Se determinó que la investigación responde a un enfoque mixto y de alcance descriptivo, y se emplearon técnicas como encuestas, grupos focales, revisión documental y entrevistas. Estos métodos proporcionan información medible e interpretativa para llegar a conclusiones sobre la eficacia o ineficacia de la investigación.

5.2. Tipo y enfoque de investigación

5.2.1. Enfoque Descriptivo

El enfoque descriptivo se utiliza para detallar y explicar las características fundamentales de un fenómeno o sujeto de estudio. Este enfoque permite la identificación y análisis de elementos clave sin manipular las variables, proporcionando un panorama claro y completo del objeto de estudio (Guevara et al., 2020).

Se utilizó el enfoque descriptivo para proporcionar una comprensión detallada de las características y operaciones de la microempresa NANGARITZANET. A través de este enfoque, se pudo describir cómo el diseño e implementación de un plan estratégico podrían influir en su eficiencia operativa y competitividad durante el periodo 2024. Esta descripción detallada fue crucial para establecer un marco sólido para el análisis posterior y la formulación de estrategias adaptadas a la realidad de la empresa.

5.2.2. Enfoque Cualitativo

El enfoque cualitativo se centra en la recopilación y análisis de datos no numéricos, como opiniones, experiencias y percepciones, para comprender los aspectos subjetivos y contextuales de un fenómeno. Este enfoque permite explorar en profundidad las dinámicas sociales y organizacionales, proporcionando insights valiosos sobre los procesos y relaciones humanas (Conejero, 2020).

Se utilizó el enfoque cualitativo para comprender mejor los aspectos subjetivos y contextuales que influían en la operación de NANGARITZANET. A través de entrevistas y

grupos focales, se recopilaban opiniones y percepciones tanto de los empleados como de los clientes, lo que permitió contextualizar los hallazgos cuantitativos y ofrecer una visión más completa del impacto del plan estratégico en la empresa. Este enfoque fue esencial para capturar la complejidad de las interacciones humanas dentro de la organización y cómo estas influyen en su desempeño general.

5.2.3. Enfoque Cuantitativo

El enfoque cuantitativo se enfoca en la medición y análisis de variables cuantificables mediante datos numéricos. Este enfoque permite establecer relaciones estadísticas entre variables, probar hipótesis y generar resultados generalizables a partir de datos objetivos y medibles (Sánchez, 2018).

Se utilizó el enfoque cuantitativo para medir de manera precisa variables clave como el rendimiento financiero, la productividad, y la satisfacción del cliente en NANGARITZANET. Mediante la recolección de datos numéricos, como ingresos, costos y márgenes de ganancia, se pudo evaluar el impacto del plan estratégico en la eficiencia operativa de la microempresa. Además, se aplicaron técnicas estadísticas para analizar las relaciones entre variables y validar la efectividad del plan estratégico, lo que permitió obtener conclusiones basadas en evidencia numérica y objetiva.

5.2.4. Enfoque Mixto

El enfoque mixto combina métodos cualitativos y cuantitativos para ofrecer una visión más completa y robusta de un fenómeno. Este enfoque permite que los resultados cualitativos complementen y contextualicen los hallazgos cuantitativos, generando así conclusiones más sólidas y aplicables (Sánchez, 2018)..

Se utilizó el enfoque mixto para integrar los hallazgos cualitativos y cuantitativos en un marco de análisis más amplio, que permitiera obtener una comprensión integral del impacto del plan estratégico en NANGARITZANET. Este enfoque permitió contrastar y complementar los datos obtenidos, generando conclusiones más sólidas y válidas tanto para la microempresa estudiada como para otras microempresas en situaciones similares. Al combinar ambos métodos, se logró una evaluación más precisa y confiable del plan estratégico y sus efectos en la empresa.

5.3. Población y muestra

La muestra para este estudio se compuso de un total de 66 participantes, divididos en dos grupos: 5 empleados de NangaritzanET y 61 clientes de la empresa. Los empleados

proporcionaron información valiosa sobre las operaciones internas, la estructura organizativa, y las áreas de mejora dentro de la empresa. Por otro lado, los 61 clientes aportaron perspectivas concluyentes sobre la calidad del servicio, la satisfacción del cliente, y las expectativas en cuanto a los servicios ofrecidos. Esta muestra diversa permitió obtener una visión integral tanto de la experiencia interna como de la percepción externa de la empresa, facilitando un análisis detallado y representativo de la situación actual de NangaritzanET.

El tamaño de la muestra de 61 encuestas fue determinado por las limitaciones prácticas de acceso y disponibilidad de NangaritzanET para los participantes. Este número representó una porción significativa de la población total debido al tamaño relativamente pequeño de la base de clientes y empleados de la microempresa. Esto permitió obtener una imagen representativa de las percepciones y experiencias de los usuarios y empleados. La muestra fue considerada adecuada para reflejar la diversidad de opiniones y necesidades dentro de un contexto limitado. Al mismo tiempo, se aseguró de que los hallazgos fueran pertinentes a la operación de la empresa. La decisión también se tomó en cuenta de los recursos de investigación disponibles y la posibilidad de obtener un mayor número de encuestados dentro del tiempo y alcance del estudio.

5.4. Procedimiento Metodológico

El procedimiento metodológico de esta investigación se organizó en torno a tres objetivos específicos y cada uno de ellos fue abordado utilizando métodos y técnicas de recolección de datos cuidadosamente seleccionados. Estos métodos permitieron una evaluación completa de la situación actual de la microempresa NangaritzanET. Además, pusieron las bases para la creación e implementación de un plan estratégico que busca mejorar su eficiencia operativa y su competitividad. A continuación, se presentan las técnicas utilizadas para lograr cada uno de los objetivos específicos establecidos.

5.4.1. Primer objetivo específico

Identificar el estado actual de la microempresa NangaritzanET mediante la aplicación de herramientas de análisis empresarial, para determinar posibles estrategias para su mejora.

5.4.1.1 Entrevistas estructuradas: Se realizaron entrevistas con los directivos y empleados clave de NangaritzanET para obtener información detallada sobre la percepción de la importancia de un plan estratégico, los desafíos actuales en la eficiencia operativa, y las áreas donde se requiere mejora. Estas entrevistas permitieron capturar experiencias,

opiniones y sugerencias, proporcionando una base sólida para la implementación de un plan estratégico.

5.4.1.2 Análisis documental: Se revisaron los documentos internos de la empresa, como informes financieros, registros de ventas, y políticas y procedimientos existentes, con el fin de comprender el contexto operativo actual y evaluar la necesidad de un plan estratégico. Este análisis documental ofreció una visión clara del estado actual de la empresa, ayudando a identificar posibles estrategias de mejora.

5.4.2. Segundo objetivo específico

Examinar el desempeño de la microempresa NangaritzaNet, mediante la aplicación de técnicas de recolección de información, para establecer su eficiencia

5.4.2.1 Encuestas: Se utilizaron cuestionarios diseñados para recopilar datos cuantitativos sobre la percepción de los empleados respecto a la eficiencia operativa, su comprensión y aceptación del plan estratégico propuesto, y su disposición para participar en su implementación. Estas encuestas facilitaron la recopilación sistemática de datos y permitieron realizar análisis estadísticos que identificaron tendencias y patrones clave en la eficiencia operativa de la empresa.

5.4.3. Tercer objetivo específico

Plantear una herramienta de gestión para la microempresa NangaritzaNet, mediante el diseño de un plan estratégico, para incrementar la eficiencia y competitividad

5.4.3.1 Análisis documental: Se revisaron herramientas eficientes utilizadas en otras empresas de telecomunicaciones, con el propósito de implementar un plan estratégico adecuado para NangaritzaNet. Este análisis proporcionó datos históricos y contextuales esenciales para fundamentar el diseño del plan estratégico, asegurando que este se ajustara a las necesidades específicas de la empresa.

5.4.3.2 Integración de resultados previos: Además, los resultados de los dos primeros objetivos específicos se utilizaron para diseñar el plan estratégico. La información recolectada y analizada sobre el estado actual de la empresa y su desempeño operativo ayudó a identificar áreas importantes de mejora y oportunidades. Esto ayudó a crear estrategias específicas para maximizar la eficiencia y la competitividad de NangaritzaNet. La integración de datos aseguró que el plan estratégico no solo fuera relevante y aplicable, sino que también se ajustara a las necesidades operativas de la microempresa.

6. Resultados

6.1. Primer objetivo específico

Identificar el estado actual de la microempresa NangaritzNet mediante la aplicación de herramientas de análisis empresarial, para determinar posibles estrategias para su mejora

Se eligieron preguntas para el primer objetivo específico, que busca identificar el estado actual de la microempresa. Estas preguntas permitieron una comprensión clara de los productos y servicios ofrecidos, los procedimientos operativos internos, el perfil del cliente objetivo y las estrategias de promoción utilizadas. Estas preguntas fueron elegidas para proporcionar una visión detallada de la estructura organizativa y operativa de la empresa, lo que es esencial para identificar posibles áreas de mejora y desarrollar estrategias efectivas.

6.1.1. Encuesta y entrevista a empleados de NangaritzNet

Pregunta 1: ¿Conoce usted cuál es la misión, visión y propósito actual de la empresa NangaritzNet?

Tabla 5
Respuestas Pregunta 1 Empleados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
NO	4	80%
SI	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta

La Tabla 5 muestra que solo el 20% de los empleados sabía qué eran la misión, la visión y el propósito de la empresa NangaritzNet, mientras que un gran 80 % de los empleados no estaban familiarizados con ellos. Esta falta de familiaridad puede indicar problemas de comunicación y capacitación internas en la empresa. El desconocimiento de estos elementos estratégicos podría impedir que los empleados comprendan completamente el rumbo de la organización y su papel en ella, lo que podría resultar en esfuerzos descoordinados y falta de cohesión en el trabajo diario. Por lo tanto, es fundamental que la organización implemente programas de capacitación y estrategias de comunicación internas que aseguren que todos los empleados estén bien informados sobre la misión, visión y propósito de la organización, lo cual es esencial para que cada miembro del equipo contribuya de manera efectiva al logro de los objetivos estratégicos, mejorando así la eficiencia operativa y la cohesión interna.

Pregunta 2: ¿Conoce usted el organigrama estructural actual de la empresa NangaritzNet?

Tabla 6
Respuestas Pregunta 2 Empleados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	80%
NO	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta

La tabla 6 muestra que el organigrama estructural de NangaritzNet es familiar para el 80% de los empleados, mientras que el 20% restante no lo conoce. La mayoría de los empleados conocen el organigrama de la empresa, lo que indica que la estructura organizativa generalmente está bien comunicada. Para que los empleados comprendan sus funciones y deberes, así como la jerarquía y el flujo de comunicación dentro de la organización, es esencial tener este conocimiento. Sin embargo, el 20% de los empleados que no están familiarizados con el organigrama puede indicar que hay margen para mejorar la claridad y la accesibilidad de esta información. Esto podría lograrse a través de capacitaciones o la distribución de material informativo. La empresa debe fortalecer la comunicación del organigrama estructural a todos los niveles para maximizar la eficiencia y la coordinación interna. Asegurarse de que todos los empleados estén familiarizados con la estructura organizativa no solo facilita el entendimiento de los roles y responsabilidades, sino que también mejora la comunicación y la toma de decisiones.

Pregunta 4: ¿Conoce usted cuáles son los deberes y responsabilidades de cada empleado de la empresa NangaritzNet?

Tabla 7
Respuestas Pregunta 4 Empleados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	80%
NO	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta

La Tabla 7 muestra que el ochenta por ciento de los trabajadores afirman conocer los deberes y responsabilidades de cada trabajador en NangaritzNet, mientras que el veinte por ciento no tiene claridad sobre esto. Para una coordinación eficiente y para evitar duplicidades

o lagunas en las tareas asignadas, es esencial que cada miembro del equipo tenga una comprensión clara de las responsabilidades que tienen. Este alto nivel de conocimiento indica una comunicación interna adecuada; sin embargo, la falta de claridad en una parte del personal podría causar ineficiencias operativas o malentendidos en la ejecución de las tareas. NangaritzNet debe fortalecer sus programas de inducción y comunicación interna para mejorar la coordinación y la productividad. Esto garantizará que todos los empleados estén completamente informados sobre las responsabilidades de sus puestos. Esto se puede lograr mediante la creación o actualización de descripciones de trabajo detalladas, su distribución regular entre el personal y sesiones de capacitación regulares para aclarar roles y responsabilidades.

Pregunta 7: ¿Qué herramientas o software de contabilidad utiliza la empresa?

Tabla 8
Respuestas Pregunta 7 Empleados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna	3	60%
Software de servicio de internet	1	20%
No sé	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta

La Tabla 8 muestra que un 60% de los empleados dijeron que la empresa no tenía herramientas o software de contabilidad, mientras que un 20% mencionó que tenían software relacionado con los servicios de internet, y otro 20% no estaba seguro de qué software se estaba utilizando. La falta de herramientas de contabilidad en la mayoría de las operaciones sugiere que la empresa maneja sus finanzas de manera manual o ineficiente, lo que podría resultar en errores o falta de claridad en las finanzas. La implementación de un software de contabilidad específico es esencial para mejorar la precisión y eficiencia en la gestión financiera, lo que permite una mejor planificación financiera y un mejor control de las cuentas por pagar y por cobrar. Por lo tanto, NangaritzNet debería considerar la implementación de un sistema de contabilidad digital, ya que esto disminuiría el margen de error y permitiría una toma de decisiones más efectiva basada en datos precisos. La capacitación del personal en el uso de estas herramientas también sería crucial para maximizar los beneficios de la implementación.

Pregunta 10: ¿Cuál es la principal fuente de ingresos y gastos de la empresa NangaritzNet?

Tabla 9
Respuestas Pregunta 10 Empleados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Servicio de internet	3	60%
Proveer el servicio de internet	1	20%
Ingreso, pago de clientes, gastos, pago a proveedores	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta

La tabla 9 revela que el 60% de los empleados identificó el servicio de internet como la principal fuente de ingresos y gastos de la empresa. Esta concentración de ingresos y gastos en un único servicio sugiere que NangaritzNet depende en gran medida del servicio de internet para su sostenibilidad financiera. Aunque esto es común en empresas de telecomunicaciones, también implica un riesgo significativo si no se diversifican las fuentes de ingresos. La diversificación puede mejorar la estabilidad financiera, especialmente cuando la demanda de servicios de internet cambia. Por lo tanto, NangaritzNet debería buscar formas de diversificar sus fuentes de ingresos, ya sea ofreciendo servicios adicionales o expandiéndose a nuevos mercados. Esto podría reducir los riesgos financieros y ayudar a lograr un mayor crecimiento y estabilidad a largo plazo.

Pregunta 12: ¿Existen procedimientos estandarizados escritos en un manual para las operaciones diarias?

Tabla 10
Respuestas Pregunta 12 Empleados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
NO	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta

La Tabla 10 muestra que todos los empleados (100%) dijeron que no había procedimientos estandarizados en un manual de operaciones diarias. La falta de procedimientos estandarizados puede resultar en inconsistencias en la calidad del servicio y una mayor dependencia de la experiencia personal de los empleados. Además, esto puede dificultar la implementación de mejoras operativas y la capacitación de nuevos empleados. NangaritzNet debe desarrollar y distribuir un manual de procedimientos estandarizados para las operaciones diarias. Este manual debe revisarse y actualizarse con frecuencia para reflejar

las mejores prácticas y los cambios en las operaciones. La estandarización contribuirá a mejorar la consistencia, eficiencia y calidad del servicio.

Pregunta 13: ¿Qué tecnología o programa utiliza la empresa para sus procesos operacionales?

Tabla 11
Respuestas Pregunta 13 Empleados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sistema Mikrowisp	1	20%
UISP - PING - ONUS - WifiAnalyzer	1	20%
- Mikrotik -Speedtest		
Mikrotik	1	20%
Mikroship	1	20%
Sistema Mikrowisp y Drive	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta

La Tabla 11 muestra las respuestas que muestran una amplia gama de programas y tecnologías que se utilizan en los procesos operativos de la empresa, sin una herramienta claramente predominante. A pesar de que cada tecnología tiene sus ventajas, esta diversidad en las herramientas y tecnologías puede indicar una falta de estandarización en los procesos operativos. A pesar de que cada tecnología tiene sus ventajas, también puede estar generando ineficiencias operativas, redundancias y problemas con la capacitación y el soporte técnico. Nangaritzanet debería considerar la unificación de sus herramientas tecnológicas en un sistema más estandarizado para mejorar la situación. Esto no solo facilitaría la gestión y el mantenimiento, sino que también podría mejorar la eficiencia operativa y reducir los costos asociados con el uso de múltiples plataformas. Además, la estandarización tecnológica simplificaría la formación de nuevos empleados y mejoraría la interoperabilidad entre diferentes áreas de la empresa.

Pregunta 14: ¿La empresa dispone de una política de contratación y formación de empleados?

Tabla 12
Respuestas Pregunta 14 Empleados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	60%
NO	2	40%

Total	5	100%
--------------	---	------

Fuente: Encuesta

Como se muestra en la Tabla 12, el sesenta por ciento de los empleados afirman que la empresa tiene una política de contratación y capacitación de empleados, mientras que el cuarenta por ciento no está seguro o cree que no hay una política en el lugar de trabajo. Aunque la mayoría de los empleados son conscientes de la existencia de estas políticas, la falta de conocimiento por parte de un grupo significativo indica una implementación inconsistente o una comunicación deficiente sobre ellas. Esta situación podría conducir a prácticas de contratación y capacitación desiguales, lo que tendría un impacto en la calidad del personal contratado y su preparación para desempeñar sus funciones de manera efectiva. NangaritzNet debe asegurarse de que todos sus empleados estén familiarizados con las políticas de contratación y capacitación y que estas se apliquen uniformemente en toda la organización. Una política clara y bien comunicada no solo mejora el reclutamiento y la capacitación, sino que también ayuda a retener al talento y a crear un entorno laboral más profesional y orientado al desarrollo.

Pregunta 15: ¿Existen programas de desarrollo profesional, capacitaciones, para los empleados de NangaritzNet?

Tabla 13
Respuestas Pregunta 15 Empleados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	20%
NO	4	80%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta

La tabla 13 muestra que el 80 % de los empleados dijeron que no había programas de capacitación o desarrollo profesional en NangaritzNet. La falta de estos programas es una preocupación importante porque, sin un enfoque claro en la capacitación continua, los empleados pueden no estar preparados para enfrentar los desafíos cambiantes del mercado y las tecnologías emergentes. Esto podría afectar negativamente la competitividad de la empresa y la satisfacción de los empleados, lo que podría conducir a una mayor rotación de empleados. Por lo tanto, NangaritzNet debe priorizar la implementación de programas de capacitación y desarrollo profesional. La eficiencia y la calidad del trabajo mejoran cuando se invierte en el desarrollo del personal. También ayuda a retener talento y fomenta una cultura empresarial de aprendizaje continuo.

Tabla 14

Respuestas Preguntas Cualitativas Empleados

Pregunta	Respuesta 1	Respuesta 2	Respuesta 3	Respuesta 4	Respuesta 5
¿Cuáles son los principales productos o servicios ofrecidos por la empresa Nangaritzanet?	Servicio de internet	Servicio de internet	Proveer internet de calidad en Fibra Óptica, Radio Enlace y Satelital	Internet	Servicio de internet
¿Existe un manual de procesos operativos internos y cuál es su nivel de eficiencia?	Si existen. Su eficiencia es intermedia	NO	NO	NO	NO
¿Cómo se promocionan los productos o servicios de Nangaritzanet?	Puerta a puerta y vía WhatsApp	Redes sociales, promoción verbal	Por estados. Hojas volantes	Puerta a puerta y vía WhatsApp	Puerta a puerta y vía WhatsApp
¿Cuál es el perfil del cliente objetivo de la empresa Nangaritzanet?	Residente permanente de la zona	Personas mayores de 20 años	Que sugieran necesidades para el mejoramiento y sean puntuales en los pagos	Radicación permanente en Nangaritzanet	Amigos

Fuente: Encuesta

6.1.2. Encuesta a los clientes

Pregunta 1: ¿Cómo conoció el servicio de internet de la empresa NangaritzNet?

Tabla 15

Respuestas Pregunta 1 Clientes

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Redes Sociales	8	13%
Recomendación de un amigo	32	52%
Amistad con el dueño	18	30%
Visita domiciliaria por la empresa	3	5%
Total	61	100%

Fuente: Encuesta

La tabla 15 demuestra el poder del boca a boca en la promoción de NangaritzNet, ya que la mayoría de los usuarios (52 %) conocieron el servicio de internet de NangaritzNet a través de la recomendación de un amigo. Un treinta por ciento de los clientes conoció el servicio debido a una amistad con el dueño, lo que resalta la importancia de las relaciones personales como un canal importante para atraer clientes. Solo el 13% de los usuarios utilizó las redes sociales para conocer el servicio, mientras que la visita domiciliaria fue el método menos utilizado, con solo el 5%. NangaritzNet podría beneficiarse de una estrategia de marketing digital más amplia, especialmente en redes sociales, debido a su fuerte dependencia de recomendaciones personales y relaciones directas para atraer clientes. El boca a boca es una herramienta poderosa, pero diversificar los canales de captación puede ayudar a la empresa a llegar a un público más amplio y menos dependiente de las conexiones personales. Por lo tanto, NangaritzNet debería prestar más atención a estrategias de marketing digital como campañas en redes sociales para expandir su audiencia y ampliar su base de clientes.

Pregunta 3: ¿Qué tipo de servicio de internet utilizas?

Tabla 16

Respuestas Pregunta 3 Clientes

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Fibra óptica	46	75%
Radioenlace (antena)	12	20%
Satelital	3	5%
Total	61	100%

Fuente: Encuesta

El servicio de fibra óptica es el principal y más utilizado por NangaritzNet, como muestra la Tabla 16. El radioenlace (antena) es utilizado como alternativa por un 20% de los usuarios, mientras que el servicio satelital es el menos utilizado, con solo un 5%. Los clientes prefieren la fibra óptica debido a la infraestructura disponible y la preferencia del mercado por conexiones más rápidas y estables. Sin embargo, la presencia de un 20% de usuarios que utilizan radioenlace indica que existen soluciones alternativas, posiblemente en áreas donde la fibra óptica no es accesible. Aunque es una industria pequeña, el servicio satelital puede tener un impacto significativo en áreas rurales o difíciles de acceder. Por lo tanto, NangaritzNet debería seguir expandiendo su infraestructura de fibra óptica para mantener y expandir su base de clientes en áreas con alta demanda. Se debe evaluar simultáneamente la posibilidad de mejorar y promover los servicios de radioenlace y satelital para satisfacer las necesidades de los clientes en áreas menos accesibles donde la fibra óptica no es una alternativa viable.

Pregunta 14: ¿Qué aspectos de nuestros productos/servicios crees que necesitan mejorar?

Tabla 17
Respuestas Pregunta 14 Clientes

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Velocidad	10	16%
Calidad del Internet	12	20%
Que el Internet no se corte	10	16%
Avisar los cortes	6	10%
Ninguna	9	15%
Mejorar la calidad de servicio de internet	12	20%
Otro	4	7%
Total	61	100%

Fuente: Encuesta

La Tabla 17 muestra que el 20% y el 16% de los encuestados mencionaron la "Calidad del Internet" y la "Velocidad" como las principales preocupaciones de los usuarios. Otros factores significativos incluyen la estabilidad del servicio, con el 16 % indicando que es necesario evitar los cortes de internet y el 10 % sugiriendo mejorar la comunicación sobre los cortes programados. Además, un 15 % de los usuarios están satisfechos con el servicio

actual, lo que indica que no tienen recomendaciones de mejora. Estas respuestas demuestran que los usuarios priorizan la calidad y la estabilidad del servicio de internet sobre otros factores, lo que demuestra la importancia de garantizar un servicio continuo y de alta calidad. Además, la preocupación por la velocidad y la estabilidad indica que existe margen para mejorar las infraestructuras actuales u optimizar la red existente para satisfacer mejor las expectativas de los clientes. Por lo tanto, Nangaritzanet debería priorizar las inversiones en mejorar la calidad y estabilidad del servicio de internet, lo que podría incluir la actualización de la infraestructura de la red, la optimización del servicio en áreas con alta demanda y la mejora de los canales de comunicación con los clientes para informarles de manera proactiva sobre los cortes de servicio.

Pregunta 15: ¿Qué características adicionales te gustaría ver en nuestros productos/servicios?

Tabla 18
Respuestas Pregunta 15 Clientes

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna	20	33%
Más megas	15	25%
TV online	10	16%
Mejorar magistv	9	15%
Cambiar la contraseña	7	11%
Total	61	100%

Fuente: Encuesta

Según la Tabla 18, un 33 % de los usuarios no tienen solicitudes adicionales, lo que demuestra que están satisfechos con las características actuales del servicio. Sin embargo, un 25% de los usuarios quiere "más megas", lo que indica que necesitan más velocidad o capacidad de datos. Un 16% solicita "TV online", lo que indica un interés en servicios de entretenimiento adicionales, mientras que un 15% desea mejoras en "Magistv" y un 11% desea una mayor facilidad para cambiar la contraseña. Estas respuestas indican que, aunque muchos usuarios están satisfechos con el servicio actual, existe una gran demanda de mejoras en ciertas características, especialmente en términos de velocidad y otros servicios. La demanda de más megas y televisión en línea refleja el deseo de los usuarios de obtener un servicio más completo que satisfaga sus necesidades de conectividad y entretenimiento. Por lo tanto, Nangaritzanet debería considerar ampliar su gama de productos y servicios para

satisfacer estas demandas. Esto podría aumentar la satisfacción del cliente y diferenciar a la empresa de sus competidores en el mercado.

6.2. Segundo objetivo específico

Examinar el desempeño de la microempresa NangaritzaNet, mediante la aplicación de técnicas de recolección de información, para establecer su eficiencia.

Para el segundo objetivo específico, que se centró en evaluar el desempeño de la microempresa, se seleccionaron preguntas que exploraban la eficiencia del departamento financiero, los resultados de las estrategias de promoción actuales, las herramientas de gestión de relaciones con los clientes, las necesidades de capacitación del personal y las estrategias de posicionamiento en el mercado. Con esta elección, es posible evaluar de manera precisa la eficiencia operativa de NangaritzaNet y su capacidad para competir en el mercado, lo que es esencial para el desarrollo de un plan estratégico que aumente su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

6.2.1. Encuesta y entrevista a empleados de NangaritzaNet

Pregunta 3: ¿Cuántos empleados tiene actualmente la empresa NangaritzaNet?
¿Considera que es el adecuado con relación al tamaño de la empresa?

Tabla 19

Respuestas Pregunta 3 Empleados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
3 empleados, SI es adecuado	1	20%
4 empleados, SI es adecuado	3	60%
5 empleados, SI es adecuado	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta

Como se muestra en la Tabla 19, la mayoría de los empleados (60 por ciento) cree que 4 empleados son suficientes para el tamaño actual de la empresa. Sin embargo, hay personas que piensan que 3 o 5 empleados serían adecuados, lo que refleja una variedad de perspectivas sobre la carga de trabajo y la estructura de la empresa. Estas opiniones divergentes sugieren que la percepción de la carga de trabajo y la adecuación del personal puede variar entre departamentos o según las responsabilidades individuales. Esto indica que es necesario revisar la distribución de tareas y responsabilidades para asegurarse de que la carga de trabajo esté equilibrada y optimizada para el número actual de trabajadores. Por lo tanto, NangaritzaNet debería llevar a cabo una evaluación interna más detallada de la carga

de trabajo y la distribución de tareas entre sus empleados para garantizar que el número de trabajadores sea adecuado para la demanda operativa y evitar tanto la sobrecarga como la subutilización de recursos humanos.

Pregunta 5: ¿Cree usted que la empresa tiene la oportunidad de seguir creciendo?

Tabla 20

Respuestas Pregunta 5 Empleados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta

Según la Tabla 20, todos los empleados (100%) creen que la empresa tiene la oportunidad de seguir creciendo, lo que refleja un optimismo generalizado sobre el futuro de NangaritzNet. Este consenso generalizado sobre el potencial de crecimiento es una señal positiva de que los empleados están comprometidos y ven oportunidades en el mercado, lo cual puede ser un activo valioso para la empresa. Aprovechar este optimismo puede motivar a los empleados y ayudarlos a alinearse con los objetivos estratégicos de crecimiento. Por lo tanto, la dirección de NangaritzNet debería aprovechar este sentimiento implementando nuevas estrategias de crecimiento e involucrando a los empleados en el proceso de planificación y ejecución. El éxito de las iniciativas de expansión y la consolidación de la posición en el mercado dependerán de mantener esta actitud positiva.

Pregunta 6: ¿Cuál es el estado financiero actual de la empresa?

Tabla 21

Respuestas Pregunta 6 Empleados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Utilidad	2	40%
Pérdida	2	40%
Punto de equilibrio	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta

El cuarenta por ciento de los empleados cree que la empresa está en una situación de utilidad, otro cuarenta por ciento cree que está en pérdida y el veinte por ciento restantes cree que la empresa está en un punto de equilibrio, según la Tabla 21. La variedad de respuestas indica que no se ha comunicado o no se ha mostrado transparencia sobre la situación financiera real de la empresa. Dado que los empleados pueden tener percepciones erróneas o

incompletas sobre la situación financiera de NangaritzNet, tal desconexión puede resultar en una falta de alineación en las estrategias y esfuerzos operativos. Como resultado, es fundamental que la empresa mejore la comunicación interna sobre su situación financiera para que todos los empleados estén bien informados y alineados con la situación económica de la empresa. Esta mejora en la comunicación podría fortalecer la cohesión y el enfoque estratégico, así como la toma de decisiones operativas y financieras.

Pregunta 8: ¿Cómo se gestionan las cuentas por cobrar?

Tabla 22

Respuestas Pregunta 8 Empleados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Relaciones con los clientes para resolver disputas financieras	3	60%
Recordatorio por correo, SMS o WhatsApp	2	40%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta

La tabla 22 muestra que el 60% de la gestión de cuentas por cobrar de NangaritzNet se basa en relaciones directas con los clientes y el 40% se basa en recordatorios enviados por correo electrónico, SMS o WhatsApp. Aunque este método funciona bien en las pequeñas empresas, podría ser beneficioso tener un sistema más formalizado y sistemático para mejorar el seguimiento y la eficiencia de la cobranza. Debido a que un mayor volumen de clientes requeriría procesos más complejos, esto es especialmente relevante si la empresa tiene planes de crecimiento. NangaritzNet debería considerar la implementación de un sistema formalizado de gestión de cuentas por cobrar, como un software de contabilidad o CRM, que automatice el seguimiento y los recordatorios, permitiendo una gestión más eficiente y reduciendo el riesgo de morosidad.

Pregunta 9: ¿Cómo se gestionan las cuentas por pagar?

Tabla 23

Respuestas Pregunta 9 Empleados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Ingreso, pago de clientes, gastos, pago a proveedores	1	100%
Total	1	100%

Fuente: Encuesta

Solo un empleado respondió sobre la gestión de cuentas por pagar, como se muestra en la Tabla 23, y supervisó ingresos, pagos de clientes, gastos y pagos a proveedores. La falta de respuestas en esta pregunta indica que la mayoría de los empleados no están familiarizados con la gestión de cuentas por pagar o no tienen conocimientos sobre el tema. Esto podría indicar una falta de transparencia o una gestión centralizada que no se comunica bien con otros departamentos. Para mejorar las cosas, NangaritzNet debería aumentar la transparencia y capacitar a más empleados en la gestión de cuentas por pagar. El aumento de la participación y la comprensión de la situación financiera en todos los niveles de la organización podría ayudar a mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones.

Pregunta 11: ¿Qué le falta al departamento financiero para ser más eficientes?

Tabla 24
Respuestas Pregunta 11 Empleados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nada	2	40%
Sistema de software	1	20%
Manual de funciones específicas	1	20%
Ninguna	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta

En cuanto a la percepción de la eficiencia del departamento financiero de NangaritzNet, la Tabla 24 muestra que el 40% de los empleados dice que no hay nada que se pueda mejorar, mientras que el 60% restante dice que necesita un sistema de software o un manual de funciones específico. Esta variedad de puntos de vista indica que hay varios puntos de vista sobre la eficacia del departamento financiero, lo que podría indicar que no todos los empleados están completamente conscientes de los problemas o necesidades actuales. Esto podría indicar que, aunque algunos piensan que el departamento financiero funciona bien, otros piensan que podría beneficiarse de una mayor formalización o herramientas adicionales. NangaritzNet debería realizar una evaluación interna completa para identificar áreas de mejora en el departamento financiero y garantizar que todos los empleados tengan acceso a los recursos y herramientas necesarios. Para estandarizar las operaciones financieras, esto podría incluir la implementación de un sistema de software y la creación de manuales de funciones.

Pregunta 16: ¿La empresa NangaritzNet cuenta con estándares para asegurar la calidad de los servicios ofrecidos?

Tabla 25
Respuestas Pregunta 16 Empleados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	80%
NO	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta

Según la Tabla 25, el 80 % de los empleados cree que la empresa tiene estándares para asegurar la calidad de los servicios, mientras que el 20 % no lo cree. A pesar de que la mayoría de los empleados cree que existen estándares de calidad, la disparidad en las respuestas indica que puede haber inconsistencias en la implementación o la percepción de estos estándares. Esto podría indicar que, aunque existen procedimientos de calidad, no todos los empleados los conocen o no los aplican uniformemente en todas las áreas de la empresa. NangaritzNet debería revisar y reforzar sus procesos de calidad para asegurarse de que todos sus empleados estén bien informados y capacitados sobre los estándares actuales para abordar esta situación. Garantizar que estos estándares se implementen uniformemente puede ayudar a mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Pregunta 17: ¿Qué mecanismos postventa se han implementado para mejorar la atención al cliente?

Tabla 26
Respuestas Pregunta 17 Empleados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Servicio técnico y de reparación	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta

Según la Tabla 26, todos los encuestados dijeron que los métodos postventa para mejorar la atención al cliente eran el servicio técnico y de reparación. La unanimidad en las respuestas muestra un fuerte enfoque en el soporte técnico como la principal estrategia postventa, lo cual es positivo porque garantiza que los problemas técnicos se aborden directamente. Sin embargo, la empresa podría estar perdiendo oportunidades para mejorar aún más la experiencia del cliente y diversificar su oferta postventa. Por lo tanto, NangaritzNet debería considerar la diversificación de sus servicios postventa, incluyendo programas de seguimiento al cliente, encuestas de satisfacción post-servicio o incluso otros servicios que puedan fortalecer la relación con el cliente y aumentar la lealtad del cliente.

Pregunta 18: ¿En qué forma se gestionan las quejas y pedidos del soporte técnico de los clientes?

Tabla 27
Respuestas Pregunta 18 Empleados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Por WhatsApp	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta

La tabla 27 muestra que todos los empleados utilizaron WhatsApp exclusivamente para gestionar quejas y pedidos de soporte técnico. Esta dependencia exclusiva de WhatsApp sugiere un sistema simple y directo, pero podría carecer de la formalidad y la robustez que ofrecerían otras herramientas, como un sistema de tickets o un CRM. Aunque WhatsApp funciona bien para la comunicación rápida, puede ser inadecuado para administrar una gran cantidad de solicitudes o mantener un historial organizado de interacciones con los clientes. Por lo tanto, NangaritzNet debería considerar agregar herramientas como un sistema de tickets o software CRM para gestionar las quejas y las solicitudes de soporte técnico de manera más estructurada. Esto mejoraría la eficiencia operativa y permitiría un mejor seguimiento y resolución de problemas para los clientes, lo que mejoraría su experiencia general.

Pregunta 19: ¿Quiénes son los principales competidores de NangaritzNet?

Tabla 28
Respuestas Pregunta 19 Empleados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Tecnicompsa	4	80%
Roa	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta

La Tabla 28 muestra que los principales competidores de NangaritzNet se identifican de manera consistente, con Tecnicompsa mencionada por el 80% de los empleados y Roa mencionada por el 20%. La mayoría de los empleados ven a Tecnicompsa como el principal competidor, lo que indica que hay amenazas en el mercado, y un conocimiento claro del entorno competitivo es esencial para crear estrategias de mercado efectivas. Sin embargo, es fundamental que la empresa se asegure de que todos los empleados estén al tanto de los movimientos de la competencia y cómo estos pueden afectar la estrategia de la empresa. Por

lo tanto, NangaritzzaNet debería promover un análisis competitivo más exhaustivo y asegurarse de que todos los empleados reciban información efectiva sobre los competidores. Esto permitirá a la empresa mantener una ventaja competitiva en el mercado ajustando las estrategias comerciales y de marketing en tiempo real.

Pregunta 20: ¿Qué estrategias de posicionamiento y ventas utilizan los principales competidores de NangaritzzaNet?

Tabla 29
Respuestas Pregunta 20 Empleados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Instalación y 3 meses gratis	1	20%
Dan meses gratis	1	20%
Desconozco	3	60%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta

La Tabla 29 muestra que el 60% de los encuestados no conoce las estrategias de posicionamiento y ventas de los competidores, mientras que el 40% reconoce las ofertas como meses de servicio gratuitos. Esta falta de conocimiento sobre las tácticas de los competidores es una debilidad importante que puede impedir que la empresa responda de manera efectiva. La falta de conocimiento sobre las ofertas de la competencia indica que no se ha realizado suficiente investigación de mercado o comunicación interna sobre estos aspectos cruciales. Por lo tanto, es esencial que NangaritzzaNet desarrolle un enfoque más sistemático para monitorear las estrategias de la competencia y asegure que esta información se comunique efectivamente a todos los empleados. Esto permitirá a la empresa ajustar sus propias estrategias de marketing y ventas para mantenerse competitiva en un mercado dinámico.

Pregunta 21: ¿Qué iniciativas de innovación ha implementado recientemente la empresa?

Tabla 30
Respuestas Pregunta 21 Empleados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mejora constante de los servicios ofrecidos	4	80%
Implementación de nuevos servicios	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta

Según la Tabla 30, la mayoría de los empleados (80 por ciento) creen que la innovación en NangaritzNet se enfoca en la mejora constante de los servicios que ya están disponibles, mientras que solo un 20 por ciento menciona la introducción de nuevos servicios. La falta de una mayor diversidad en las iniciativas de innovación podría limitar las oportunidades de crecimiento y expansión, aunque la mejora continua de los servicios existentes es esencial para mantener la calidad y satisfacer a los clientes actuales. En un mercado competitivo, la innovación es esencial para diferenciarse, y la introducción de nuevos servicios podría ayudar a la empresa a consolidar su posición en el mercado y atraer nuevos segmentos de clientes. Por lo tanto, NangaritzNet debería explorar más activamente oportunidades para innovar, no solo en la mejora de sus servicios actuales, sino también en la creación de nuevos productos o servicios. Esto podría incluir el desarrollo de nuevas tecnologías, el ingreso a nuevos mercados o la prestación de servicios complementarios que aumenten el valor percibido por los clientes.

Pregunta 22: ¿Qué planes de crecimiento o expansión tiene NangaritzNet para el futuro cercano?

Tabla 31
Respuestas Pregunta 22 Empleados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Expansión a nuevos mercados	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta

Según la Tabla 31, todos los empleados (100%) están de acuerdo en que la empresa tiene la intención de expandirse a nuevos mercados en el futuro cercano. Este consenso general acerca de la intención de expandirse es una señal positiva de que la empresa tiene una dirección clara y ambiciosa en la que se dirige. Sin embargo, para que la expansión sea exitosa, es necesaria una planificación cuidadosa y el desarrollo de estrategias bien definidas que permitan a la empresa lidiar con los problemas que surgen al ingresar a nuevos mercados. La expansión de NangaritzNet requiere recursos adecuados, investigación de mercado y estrategias sólidas.

Pregunta 23: ¿Cómo se evalúan y gestionan los riesgos asociados con el crecimiento?

Tabla 32
Respuestas Pregunta 23 Empleados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
------------------	-------------------	-------------------

Es poco riesgo	1	20%
Estar más capacitados	1	20%
No se evalúa	1	20%
Desconozco	2	40%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta

La tabla 32 muestra una variedad de respuestas sobre la gestión de riesgos relacionadas con el crecimiento de NangaritzaNet. Un 20% de los empleados dice que el riesgo es bajo, otro 20% cree que se necesitan más capacitaciones, otro 20% dice que no se evalúan los riesgos y el 40% no sabe cómo funciona. La falta de un enfoque coherente y la falta de comprensión general de la gestión de riesgos son preocupantes, especialmente cuando la empresa se encuentra en proceso de expansión. Si no se gestionan adecuadamente los desafíos que surgen con el crecimiento, la falta de una evaluación adecuada de riesgos puede generar problemas importantes.

Tabla 33 Respuestas Preguntas Cualitativas Empleados

Pregunta	Respuesta	Respuesta	Respuesta 3	Respuesta	Respuesta
	1	2	4	5	
¿Qué le falta al departamento financiero para ser más eficientes?	Nada	Sistema de software	Manual de funciones específicas	Ninguna	Nada
Los resultados con la actual estrategia de promoción de la empresa son:	SI	Buenos	Buenos	Regular	Regular
¿Mediante qué herramientas se gestionan las relaciones con los clientes?	WhatsApp	WhatsApp	WhatsApp personalmente	WhatsApp y personalmente	WhatsApp
¿Qué temas de capacitaciones le hace falta a usted para ser más eficiente en su trabajo?	Manejo adecuado de los hilos de la fibra	Atención al cliente en el ámbito de soporte técnico en línea	Responsabilidades específicas	Servicio técnico	Ninguno
¿Qué estrategia considera implementar para mejorar su posicionamiento en el mercado?	Mejora constante de los servicios ofrecidos	Mejora constante de los servicios ofrecidos	Mejora constante de los servicios ofrecidos	Publicidad	Publicidad

6.2.2. Encuesta a los clientes

Pregunta 2: ¿Cuánto tiempo llevas utilizando los servicios de NangaritzzaNet?

Tabla 34

Respuestas Pregunta 2 Clientes

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 6 meses	10	16%
6 meses - 1 año	13	21%
1 - 2 años	22	36%
Más de 2 años	16	26%
Total	61	100%

Fuente: Encuesta

Como se muestra en la Tabla 34, la mayoría de los usuarios de NangaritzzaNet (36%) han estado utilizando sus servicios durante 1 a 2 años, mientras que un 26 % ha estado con la empresa durante más de 2 años. Además, un 16% de los usuarios no han estado con la empresa por más de un año. Estos datos muestran una base de clientes estable y un alto porcentaje de usuarios a largo plazo, lo que indica que la empresa sigue atrayendo a nuevos usuarios. NangaritzzaNet debe enfocarse en mantener la satisfacción de sus clientes a largo plazo mientras sigue atrayendo nuevos clientes gracias a este equilibrio entre retención y adquisición de clientes. La retención y la adquisición de clientes son esenciales para el crecimiento sostenido de una empresa, por lo que es esencial mantener y fortalecer ambas estrategias.

Pregunta 4: ¿Cómo calificarías la calidad en general del servicio de NangaritzzaNet?

Tabla 35

Respuestas Pregunta 4 Clientes

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	20	33%
Buena	30	49%
Aceptable	7	11%
Mala	4	7%
Total	61	100%

Fuente: Encuesta

La tabla 35 revela que un 49% de los usuarios califica la calidad del servicio de NangaritzzaNet como "Buena", y un 33% la considera "Excelente". Sin embargo, un 18% de

los usuarios la califica como "Aceptable" o "Mala". Aunque la mayoría de los clientes están satisfechos con la calidad del servicio, este porcentaje significativo que considera que hay espacio para mejoras sugiere que existen áreas que requieren atención. Identificar las áreas específicas de insatisfacción podría ser clave para elevar la calidad del servicio y mejorar la experiencia general para todos los usuarios. Por lo tanto, Nangaritzanet debe enfocarse en mejorar los aspectos del servicio que algunos usuarios consideran deficientes, con el objetivo de incrementar el número de clientes que califican el servicio como "Excelente".

Pregunta 5: ¿Nuestros servicios de internet cumplen con tus expectativas?

Tabla 36

Respuestas Pregunta 5 Clientes

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí, totalmente	20	33%
En su mayoría	30	49%
Solo en parte	8	13%
No, en absoluto	3	5%
Total	61	100%

Fuente: Encuesta

Según la Tabla 36, el 49% de los usuarios de Nangaritzanet siente que sus servicios de internet cumplen con sus expectativas "En su mayoría", mientras que el 33% está completamente satisfecho. Sin embargo, un 18 % cree que el servicio no cumple con sus expectativas en absoluto o solo parcialmente. Aunque la mayoría de los clientes están satisfechos, una parte significativa de los clientes siente que sus expectativas no se cumplen por completo, lo que indica que hay áreas donde se pueden mejorar. Nangaritzanet debería concentrarse en identificar y abordar las áreas específicas donde el servicio no está cumpliendo con las expectativas de los clientes para aumentar la satisfacción general. Mejorar estos aspectos podría aumentar la percepción del servicio y aumentar el porcentaje total de clientes.

Pregunta 6: ¿Califique la calidad de atención al cliente de nuestra empresa?

Tabla 37

Respuestas Pregunta 6 Clientes

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	29	48%
Buena	27	44%
Aceptable	4	7%

Mala	1	2%
Total	61	100%

Fuente: Encuesta

La Tabla 37 muestra que el 48 % de los usuarios califica la atención al cliente de NangaritzNet como "Excelente", mientras que el 44 % la califica como "Buena". Solo el nueve por ciento considera la atención "aceptable" o "mala". Estos hallazgos muestran que la mayoría de los usuarios valoran positivamente el servicio de atención al cliente, lo que beneficia a la empresa. Sin embargo, la existencia de un pequeño porcentaje de usuarios que perciben áreas de mejora indica que aún hay espacio para mejorar este aspecto. La satisfacción del cliente y la reputación de la empresa dependen de mantener y mejorar la calidad de la atención al cliente. Por ello, NangaritzNet debería continuar capacitando a su personal para asegurar que se mantengan altos estándares en la atención al cliente, fortaleciendo así la confianza y lealtad de sus usuarios.

Pregunta 7: ¿Con qué rapidez recibiste una respuesta a tus consultas o problemas?

Tabla 38

Respuestas Pregunta 7 Clientes

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Inmediatamente	41	67%
Dentro de las 24 horas	13	21%
Dentro de los tres días	5	8%
Más de tres días	2	3%
Total	61	100%

Fuente: Encuesta

Como se muestra en la Tabla 38, el 67% de los usuarios recibió una respuesta a sus consultas "Inmediatamente" y el 21% dentro de 24 horas, mientras que solo el 11% recibió una respuesta de más de un día. Estos datos muestran que NangaritzNet tiene un punto fuerte en la rapidez en la respuesta a consultas o problemas, lo que demuestra un sistema eficaz para manejar consultas de manera oportuna. Mantener este nivel de rapidez es fundamental para la satisfacción del cliente, pero también es importante abordar cualquier retraso para asegurarse de que todos los clientes reciban una atención rápida y eficiente. Por lo tanto, NangaritzNet puede seguir mejorando su imagen debido a su capacidad de respuesta y su compromiso con la atención al cliente.

Pregunta 8: ¿Cómo calificarías la amabilidad y profesionalismo del personal de NangaritzNet?

Tabla 39
Respuestas Pregunta 8 Clientes

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	43	70%
Buena	15	25%
Aceptable	3	5%
Total	61	100%

Fuente: Encuesta

Según la Tabla 39, el 70% de los usuarios calificó la amabilidad y profesionalismo del personal de Nangaritzanet como "Excelente", mientras que el 25% lo calificó como "Buena". Solo el 5 % lo calificó como "Aceptable". Estos hallazgos muestran que el personal está muy satisfecho con la interacción con los clientes, lo que es bueno para la retención de clientes y la formación de relaciones a largo plazo. Mantener altos estándares de amabilidad y profesionalismo es esencial para la reputación de la empresa y la satisfacción del cliente. Por lo tanto, Nangaritzanet debería continuar capacitando a su personal para garantizar que estas características se mantengan, lo que fortalecerá su relación con los clientes y garantizará una experiencia positiva en cada interacción.

Pregunta 9: ¿Califique el precio de nuestros servicios en relación con la calidad que ofrecemos?

Tabla 40
Respuestas Pregunta 9 Clientes

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy razonable	20	33%
Razonable	35	57%
Algo caro	5	8%
Muy caro	1	2%
Total	61	100%

Fuente: Encuesta

La percepción de los usuarios sobre el costo de los servicios de Nangaritzanet se muestra en la Tabla 40. El 33% de los usuarios dice que los precios son "Muy razonables", mientras que el 57% dice que son "razonables". El 8 % los considera "Algo caros", mientras que solo el 2 % los considera "Muy caros". Según estos hallazgos, la mayoría de los usuarios piensan que los precios de Nangaritzanet son justos o razonables. Sin embargo, hay un pequeño grupo que cree que los precios son elevados, lo que indica que la empresa podría

considerar formas de comunicar mejor el valor de sus servicios o ajustar ciertas tarifas para que todos los usuarios tengan una mejor percepción de los costos.

Pregunta 10: ¿Qué tan satisfecho estás con el servicio que recibes por el dinero invertido?

Tabla 41
Respuestas Pregunta 10 Clientes

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	36	59%
Satisfecho	18	30%
Neutral	5	8%
Insatisfecho	2	3%
Total	61	100%

Fuente: Encuesta

La tabla 41 muestra que un 59% de los usuarios está "Muy satisfecho" con el servicio en relación con el dinero invertido, y un 30% está "Satisfecho". Sin embargo, un 11% se siente "Neutral" o "Insatisfecho". Aunque la mayoría de los usuarios está contenta con el valor recibido, este pequeño porcentaje que no está completamente satisfecho sugiere que algunos clientes perciben que el equilibrio entre costo y calidad podría mejorar. Para abordar esta preocupación, NangaritzNet debería explorar maneras de mejorar la percepción de valor entre todos sus clientes, ya sea mediante mejoras en el servicio o ajustes en la oferta, con el objetivo de aumentar la satisfacción general y asegurar que todos los clientes sientan que están recibiendo un servicio acorde a su inversión.

Pregunta 11: ¿Califique la facilidad de adquirir un servicio en NangaritzNet?

Tabla 42
Respuestas Pregunta 11 Clientes

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy fácil	46	75%
Fácil	15	25%
Total	61	100%

Fuente: Encuesta

Como se muestra en la Tabla 42, la mayoría de los usuarios (75%) calificaron la adquisición de un servicio en NangaritzNet como "Muy fácil", mientras que el 25% restante lo calificó como "fácil". La empresa ha logrado simplificar y optimizar el proceso de adquisición para sus clientes, ya que ningún usuario mencionó problemas significativos

durante este proceso. El proceso de adquisición debe ser simple y fácil. El hecho de que todos los encuestados piensen que el proceso es sencillo indica que NangaritzNet ha implementado procedimientos eficientes y fáciles de usar, lo que aumenta la retención y la satisfacción del cliente. NangaritzNet debe seguir priorizando mantener un proceso de adquisición simple y directo, ya que esto contribuye a una experiencia positiva del cliente desde el primer contacto. La empresa debe continuar revisando y ajustando este proceso según sea necesario para garantizar que se mantenga eficiente y alineado con las expectativas y necesidades de sus clientes.

Pregunta 12: ¿Tuviste algún problema durante el proceso de compra?

Tabla 43

Respuestas Pregunta 12 Clientes

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
NO	55	90%
SI	6	10%
Total	61	100%

Fuente: Encuesta

La tabla 43 muestra que un 90% de los usuarios no experimentó problemas durante el proceso de compra, lo que indica un proceso bien gestionado y eficiente. Sin embargo, un 10% de los usuarios reportó problemas, lo que sugiere que, aunque la mayoría de los clientes tuvo una experiencia sin fricciones, aún existe un pequeño segmento que encontró dificultades. La baja incidencia de problemas en el proceso de compra es un aspecto positivo para NangaritzNet, pero la existencia de ese 10% sugiere que hay margen para mejorar. Por lo tanto, NangaritzNet debería revisar los casos en los que se reportaron problemas durante el proceso de compra para identificar áreas de mejora y asegurar que todos los clientes tengan una experiencia de compra fluida y sin contratiempos. Esto contribuirá a aumentar la satisfacción general y a fortalecer la confianza de los clientes en la empresa.

Pregunta 13: ¿Qué tan rápido recibiste tu servicio después de realizar el pedido?

Tabla 44

Respuestas Pregunta 13 Clientes

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
En las primeras 8 horas	45	74%
En 24 horas	12	20%
En tres días	4	6%
Total	61	100%

Fuente: Encuesta

Según la Tabla 44, un 74 % de los usuarios recibió el servicio en las primeras 8 horas después de realizar el pedido, mientras que un 20 % recibió el servicio en 24 horas. Solo el 6 % de las personas tuvieron que esperar hasta tres días. Un punto fuerte de NangaritzNet es la rapidez en la instalación o activación del servicio, ya que la mayoría de los usuarios lo reciben muy rápido, lo que indica una alta eficiencia operativa. La satisfacción del cliente depende de mantener esta rapidez en el servicio. Por lo tanto, NangaritzNet debería seguir priorizando la eficiencia en la instalación y activación del servicio para garantizar que incluso los clientes que experimentaron retrasos en el servicio reciban un servicio rápido y eficiente. Esto ayudará a consolidar la confianza de los clientes y a mantener altos niveles de satisfacción.

Pregunta 16: ¿Qué tan probable es que recomiendes NangaritzNet a otros amigos y conocidos?

Tabla 45
Respuestas Pregunta 16 Clientes

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy probable	40	66%
Es probable	15	25%
Tal vez lo recomiende	5	8%
No lo recomendaría	1	2%
Total	61	100%

Fuente: Encuesta

Según la Tabla 45, el 66% de los usuarios considera "Muy probable" recomendar NangaritzNet a otros y un 25% adicional considera "probable" hacerlo. Solo el 8 % tiene incertidumbres y el 2 % no recomendaría la empresa. Esta alta probabilidad de recomendación es un excelente indicador de la reputación de la empresa entre sus clientes, ya que refleja una fuerte satisfacción y confianza en el servicio. NangaritzNet debería seguir brindando un servicio de alta calidad que justifique la lealtad de sus clientes para mantener y aumentar estas tasas de recomendación. Además, la empresa podría considerar implementar un programa de referencia para incentivar aún más a los clientes satisfechos a recomendar el servicio a sus amigos y conocidos, lo que podría incrementar la captación de nuevos clientes y fortalecer aún más la posición de la empresa en el mercado.

Pregunta 17: ¿Puedes dejarnos alguna otra sugerencia o comentario adicional?

Tabla 46
 Respuestas Pregunta 17 Clientes

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No hay sugerencia	20	33%
Mejorar el servicio de internet	15	25%
Agradecimiento por el buen servicio	10	16%
Comentarios sobre estabilidad del servicio	9	15%
Sugerencias sobre velocidad y megas	7	11%
Total	61	100%

Fuente: Encuesta

Según la Tabla 46, el 33% de los usuarios no tiene recomendaciones adicionales, lo que indica una alta satisfacción general. Sin embargo, un 25% de los usuarios dijeron que esperaban mejoras en el servicio de internet, particularmente en términos de velocidad y estabilidad. Otros comentarios incluyen agradecimientos por el buen servicio y recomendaciones puntuales sobre la velocidad y la estabilidad. Aunque muchos usuarios están satisfechos, la existencia de un número significativo que percibe oportunidades de mejora indica que hay aspectos técnicos que deben abordarse. Nangaritzanet debería concentrarse en mejorar estos aspectos para satisfacer completamente a sus usuarios y mantener su competitividad en el mercado. Esto podría mejorar la satisfacción de los usuarios ofreciendo un servicio de internet más estable y rápido.

6.3. Tercer objetivo específico

Plantear una herramienta de gestión para la microempresa Nangaritzanet, mediante el diseño de un plan estratégico, para incrementar la eficiencia y competitividad.

6.3.1. Plan Estratégico para Nangaritzanet

La necesidad imperiosa de aumentar la eficiencia operativa y mejorar la competitividad de la empresa en un mercado cada vez más desafiante sirvió como base para la creación de un plan estratégico para Nangaritzanet. El tercer objetivo específico de esta investigación fue desarrollar una herramienta de gestión que permitiera a las microempresas resolver sus problemas actuales y posicionarse de manera más sólida en el entorno competitivo.

6.3.2. Resumen Ejecutivo

Descripción de la Empresa

NangaritzanET es un negocio local que se dedica a brindar servicios de internet de alta calidad en la región de Nangaritzan, especialmente en las zonas rurales que suelen ser desatendidas por grandes proveedores. Debido a su compromiso con la comunidad, la empresa ofrece servicios personalizados y adaptados a las necesidades locales. NangaritzanET tiene como objetivo conectar a las comunidades rurales con el mundo digital, permitiéndoles crecer y acceder a oportunidades a través de una conexión confiable. La empresa tiene como objetivo convertirse en un líder regional en servicios de telecomunicaciones, destacando por su servicio al cliente, innovación y responsabilidad social. Los valores de la empresa son la innovación, la integridad y la orientación al cliente.

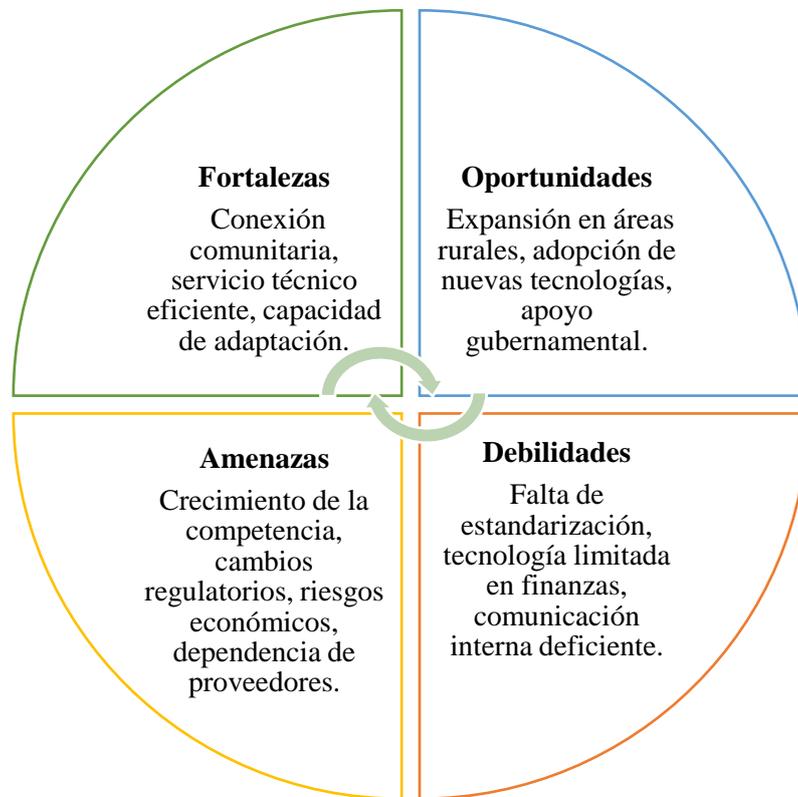
Propósito del Plan

El objetivo de este plan estratégico es establecer una dirección clara para el progreso y el avance de NangaritzanET durante los próximos cinco años. busca consolidar la posición de la empresa en el mercado local, optimizar la eficiencia operativa y expandir su cobertura geográfica, asegurando un crecimiento sostenible que permita a la empresa satisfacer mejor las necesidades de sus clientes actuales y futuros. Este plan es esencial para mejorar la posición de NangaritzanET en un mercado cada vez más competitivo y dinámico.

6.3.3. Análisis de Situación

Análisis FODA

Figura 2
FODA



Elaborado por: el autor

Tabla 47
Análisis Del FODA

Categoría	Aspecto	Descripción
Análisis Interno	Fortalezas	
	Relación Cercana con la Comunidad	La empresa goza de una fuerte conexión con la comunidad local, lo que facilita la retención de clientes y la obtención de referencias.
	Servicio Técnico Eficiente	La rapidez y eficiencia en la atención técnica es uno de los pilares de la satisfacción del cliente.
	Adaptabilidad y Flexibilidad	Nangaritzanet tiene la capacidad de adaptar sus servicios según las

		necesidades específicas de la comunidad, lo que le permite ofrecer soluciones personalizadas.
	Personal Comprometido	El equipo de empleados está altamente comprometido con los objetivos de la empresa, lo que se traduce en un servicio de calidad.
	Debilidades	
	Falta de Procedimientos Estandarizados	La ausencia de manuales y procedimientos operativos documentados puede generar inconsistencias en la prestación del servicio.
	Limitaciones Tecnológicas en la Gestión Financiera	El uso limitado de tecnología avanzada en la gestión financiera impide una administración más eficiente y precisa.
	Comunicación Interna Deficiente	No todos los empleados están familiarizados con la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa, lo que puede afectar la alineación de los esfuerzos hacia un objetivo común.
	Dependencia de Relaciones Personales	Un porcentaje significativo de los clientes proviene de relaciones personales, lo que podría limitar el crecimiento si no se diversifican las estrategias de captación de clientes.
	Oportunidades	
Análisis Externo	Creciente Demanda en Áreas Rurales	La necesidad de conectividad en áreas rurales está en aumento, lo que ofrece una oportunidad significativa para expandir la base de clientes.

Avances Tecnológicos	Las nuevas tecnologías ofrecen la posibilidad de mejorar la calidad del servicio y reducir costos operativos.
Baja Competencia en Áreas No Urbanas	La competencia en áreas rurales es limitada, lo que permite a NangaritzanET establecerse como líder en estas zonas.
Programas Gubernamentales de Inclusión Digital	Existen oportunidades para acceder a subvenciones y programas de apoyo que promuevan la inclusión digital en áreas rurales.
Amenazas	
Crecimiento de Competidores	Grandes proveedores de telecomunicaciones podrían empezar a prestar más atención a las áreas rurales, aumentando la competencia.
Cambios en las Regulaciones	Las modificaciones en las normativas del sector podrían afectar la operación de la empresa.
Riesgos Económicos Externos	Factores macroeconómicos como la inflación o recesión pueden influir en el poder adquisitivo de los clientes, reduciendo la demanda de servicios de internet.
Dependencia de Proveedores de Tecnología	La empresa depende de proveedores de tecnología específicos, lo que podría representar un riesgo si hay cambios en las condiciones de suministro.

Elaborado por: el autor

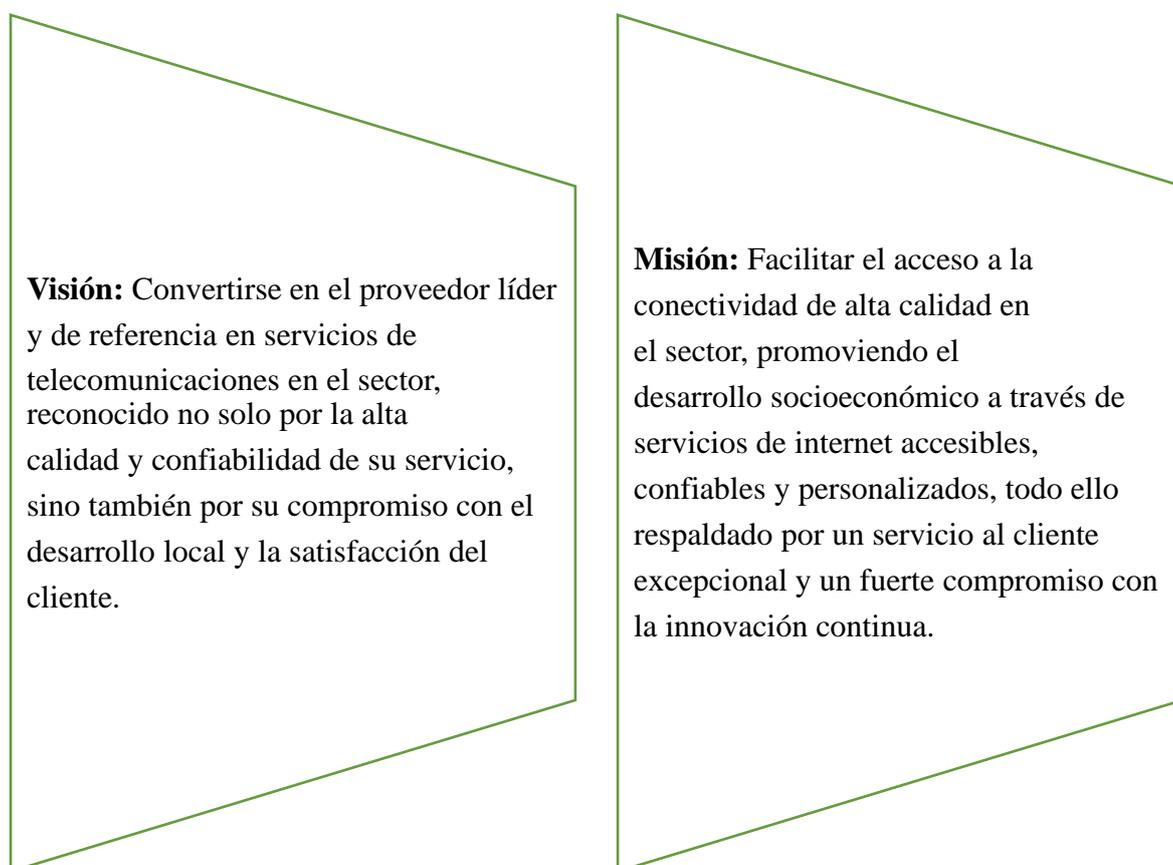
NangaritzanET se destaca por su capacidad de adaptar sus servicios a las necesidades específicas de sus clientes, su fuerte conexión con la comunidad local y su servicio técnico eficiente. La empresa puede brindar un servicio de alta calidad que facilita la retención de clientes y la obtención de referencias gracias a estas fortalezas y un personal comprometido. Sin embargo, enfrenta problemas internos importantes, como la falta de procedimientos

estandarizados y la falta de uso de tecnología avanzada en la gestión financiera, lo que podría causar inconsistencias y reducir la eficiencia. Además, la comunicación interna deficiente y la dependencia de las relaciones personales para la captación de clientes pueden limitar su capacidad para crecer a largo plazo.

La empresa tiene una ventaja externa para aprovechar la creciente demanda de conectividad en áreas rurales con baja competencia y oportunidades provenientes de programas gubernamentales de inclusión digital. Sin embargo, es importante prestar atención a los posibles riesgos macroeconómicos que podrían afectar la demanda de sus servicios, como el aumento de los competidores y los posibles cambios en las regulaciones. La empresa debe gestionar cuidadosamente el riesgo de depender de proveedores de tecnología. En síntesis, aunque NangaritzaNet tiene una base sólida, es importante que aborde sus debilidades internas y se prepare para enfrentar amenazas externas, aprovechando las oportunidades para consolidar su posición en el mercado.

6.3.4. Definición de la Visión y Misión

Figura 3
Visión y Misión

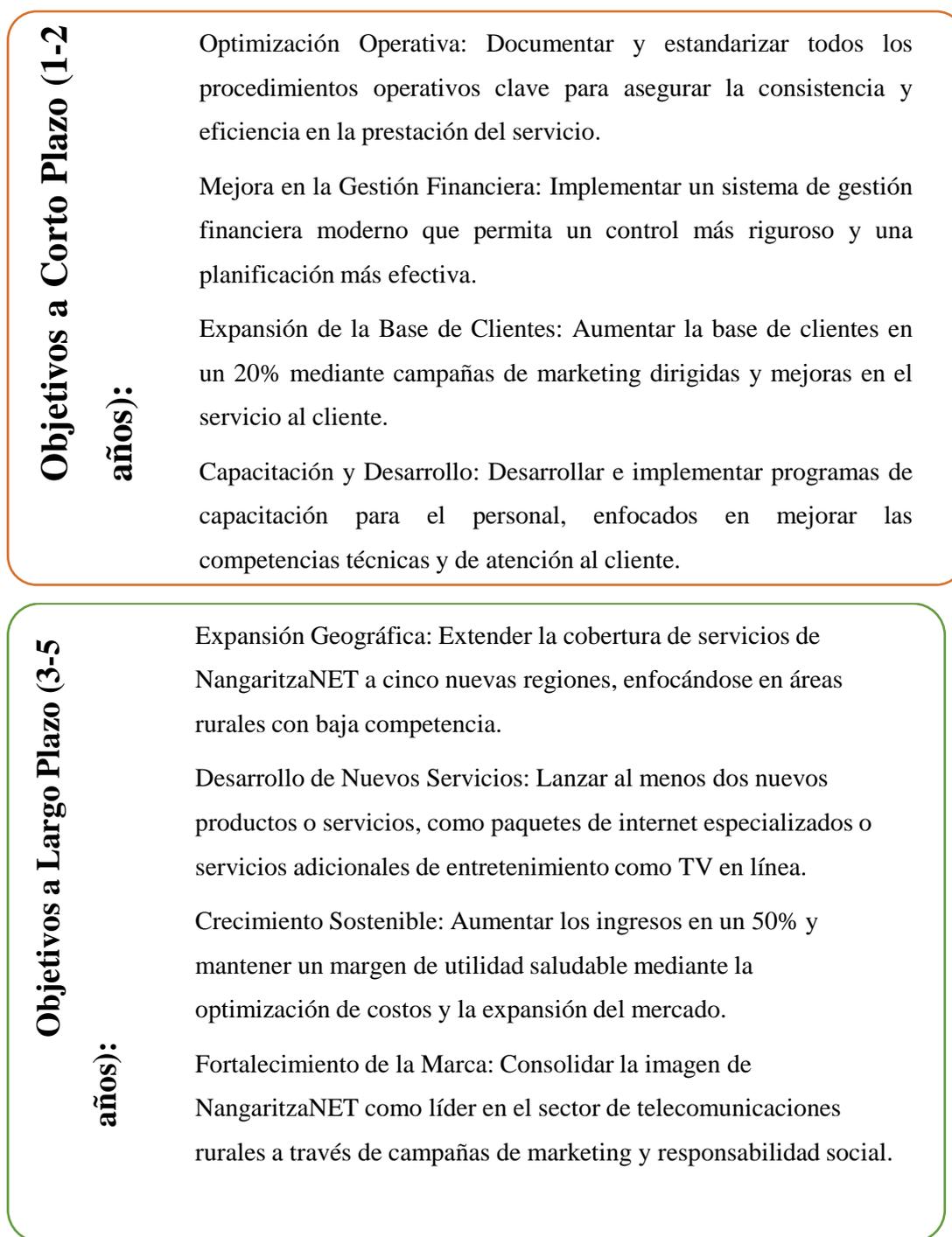


Elaborado por: el autor

6.3.5. Objetivos Estratégicos

Figura 4

Objetivos Estratégicos



Elaborado por: el autor

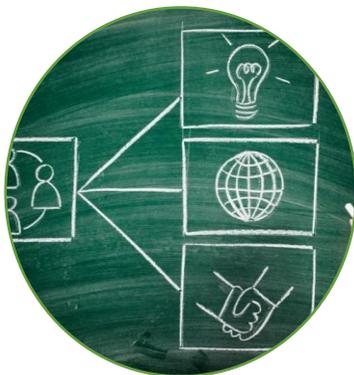
6.3.6. Estrategias

Figura 5
Estrategias



Estrategia de Crecimiento:

- **Expansión Geográfica:** Identificar y evaluar nuevas áreas con baja competencia y alto potencial de demanda para expandir los servicios de NangaritzaNET.
- **Desarrollo de Alianzas:** Establecer alianzas estratégicas con organizaciones locales, gubernamentales y no gubernamentales para facilitar la expansión y garantizar la sostenibilidad de los proyectos de expansión.



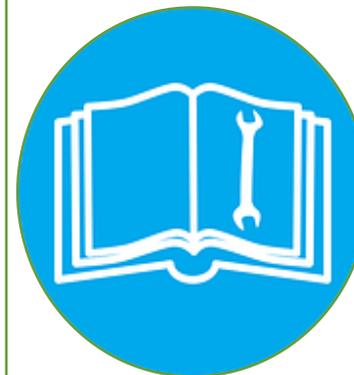
Estrategia de Innovación:

- **Adopción de Nuevas Tecnologías:** Invertir en tecnologías de punta para mejorar la calidad y velocidad de los servicios de internet, como la implementación de fibra óptica en más regiones.
- **Desarrollo de Nuevos Servicios:** Introducir nuevos servicios que complementen la oferta actual, como soluciones de TV en línea y servicios de almacenamiento en la nube adaptados a las necesidades de la comunidad.



Estrategia de Marketing y Ventas:

- **Segmentación y Campañas Dirigidas:** Realizar campañas de marketing enfocadas en segmentos específicos, como agricultores, pequeñas empresas y familias, utilizando canales de comunicación efectivos como redes sociales y marketing directo.
- **Programas de Referidos:** Implementar un programa de referidos que incentive a los clientes actuales a recomendar los servicios de NangaritzaNET a amigos y familiares, con beneficios tangibles como descuentos o mejoras en el servicio.



Estrategia de Operaciones:

- **Estandarización de Procesos:** Desarrollar y distribuir un manual de procedimientos operativos estandarizados para asegurar la consistencia y eficiencia en todas las áreas de la empresa.
- **Mejora de la Eficiencia Operativa:** Implementar un programa de mejora continua que identifique y elimine cuellos de botella en los procesos operativos, aumentando la productividad y reduciendo costos.



Estrategia Financiera:

- **Planificación Financiera:** Crear un presupuesto detallado que incluya todas las inversiones planificadas en tecnología, marketing y expansión, con revisiones trimestrales para ajustar según el rendimiento.
- **Optimización de Recursos:** Implementar sistemas de gestión financiera que permitan un control más efectivo del flujo de caja, reducción de costos y maximización de la rentabilidad.

6.3.7. Plan de Acción

La siguiente tabla presenta un resumen detallado de las acciones clave necesarias para el crecimiento y desarrollo de NangaritzNet, alineadas con los responsables específicos, los plazos de implementación, y los recursos necesarios. Este plan estratégico ha sido diseñado para abordar las áreas críticas identificadas en el análisis interno y externo de la empresa, con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la retención y expansión de clientes, y garantizar la sostenibilidad financiera a largo plazo. Cada acción clave ha sido asignada a un responsable, asegurando así una clara asignación de tareas y responsabilidad en la ejecución de las estrategias propuestas.

Tabla 48
responsables y acciones clave

Responsables	Acciones Clave	Plazos
Gerente de Operaciones	- Redactar y distribuir manuales de procedimientos operativos.	6 meses
	- Establecer un sistema de revisión y actualización de procedimientos.	6 meses
	- Actualizar y ampliar la infraestructura de red para soportar mayor demanda.	9 meses
Director Financiero	- Implementar medidas de redundancia para mejorar la estabilidad del servicio.	9 meses
	- Seleccionar e implementar un software de gestión financiera.	6 meses
Gerente de Marketing	- Capacitar al personal en el uso del nuevo software financiero.	6 meses
	- Lanzar campañas de marketing dirigidas a regiones objetivo.	3 meses
	- Desarrollar promociones especiales para captar nuevos clientes.	3 meses
	- Desarrollar un programa de fidelización para clientes actuales.	6 meses
	- Realizar encuestas periódicas para medir la satisfacción del cliente y ajustar el servicio.	6 meses

Gerente	de	- Desarrollar programas de capacitación continua con énfasis en atención al cliente y competencias técnicas.	12 meses
Recursos Humanos		- Realizar talleres de actualización tecnológica para el personal técnico.	12 meses
Recursos Necesarios		Descripción	Valor
Presupuesto		Estimado para tecnología, marketing, infraestructura y capacitación.	\$3000,00
Recursos Humanos		Contratación de personal adicional en marketing, finanzas, operaciones, y soporte técnico.	Variable

Elaborado por: el autor

6.3.8. Evaluación y Control

Esta tabla integral proporciona una visión clara y unificada de cómo se medirá, monitoreará y ajustará el progreso de las estrategias para asegurar que los objetivos de NangaritzNet se cumplan de manera efectiva y eficiente.

Tabla 49
Evaluación y Control

Categoría	Descripción
Indicadores de Desempeño	
Crecimiento de Clientes	Aumento del 20% en la base de clientes dentro de 12 meses.
Eficiencia Operativa	Reducción del 15% en el tiempo de respuesta a problemas técnicos y mejora en la eficiencia operativa.
Rentabilidad	Incremento del 25% en la rentabilidad neta mediante la optimización de costos y aumento de ingresos.
Sistema de Monitoreo	
Informes Trimestrales	Elaboración de informes trimestrales para evaluar el progreso hacia los objetivos establecidos y realizar los ajustes necesarios.
Reuniones de Revisión	Reuniones mensuales para revisar el progreso de las acciones clave y hacer ajustes rápidos según sea necesario.

Revisión y Ajuste**Evaluaciones****Semestrales**

Revisión completa del plan estratégico cada seis meses, con ajustes basados en los resultados alcanzados y los cambios en el entorno de mercado.

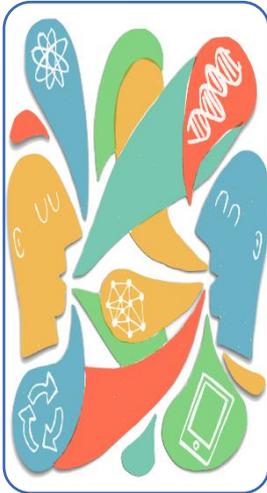
Elaborado por: el autor

Para guiar su progreso y mejorar su eficiencia, NangaritzNet ha establecido indicadores clave de desempeño. En cuanto al crecimiento de clientes, se ha establecido un objetivo ambicioso de aumentar su base de clientes en un 20% en un plazo de 12 meses. La empresa tiene como objetivo reducir en un 15% el tiempo de respuesta a problemas técnicos para mejorar la eficiencia operativa, lo que mejoraría la experiencia del cliente y optimizaría las operaciones internas. En términos de rentabilidad, el objetivo es aumentar la rentabilidad neta en un 25 % mediante la optimización de costos y el aumento de ingresos, lo que ayudará a la empresa a volverse más estable financieramente.

NangaritzNet ha implementado un Sistema de Monitoreo para garantizar el cumplimiento de estos objetivos. El Sistema utiliza informes trimestrales para evaluar el progreso y realizar los ajustes necesarios. Además, se llevarán a cabo reuniones de revisión mensuales para evaluar el avance de las acciones clave y facilitar ajustes rápidos cuando sea necesario. Se llevarán a cabo evaluaciones semestrales del plan estratégico para complementar estas acciones. Esto permitirá una revisión y modificaciones en función de los resultados alcanzados y los cambios en el entorno de mercado. La empresa podrá seguir avanzando hacia sus objetivos estratégicos mediante este enfoque sistemático y proactivo.

6.3.9. Comunicación y Capacitación

Figura 6
Comunicación y Capacitación



Plan de Comunicación:

- Reuniones Informativas: Reuniones trimestrales con todos los empleados para comunicar el progreso del plan estratégico, aclarar dudas y recibir retroalimentación.
- Boletines Internos: Envío de boletines mensuales a todo el personal con actualizaciones sobre el avance de las estrategias y cualquier cambio relevante.



Capacitación:

- Formación en Herramientas Financieras: Capacitación para el equipo financiero en el uso del nuevo software de gestión, asegurando una transición sin problemas y una gestión eficiente.
- Desarrollo de Competencias Técnicas: Programas de capacitación continua en competencias técnicas y operativas, enfocados en mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.
- Capacitación en Atención al Cliente: Programas especializados en mejorar la experiencia del cliente, enfatizando la importancia de la amabilidad, la rapidez de respuesta y la resolución efectiva de problemas.

Elaborado por: el autor

6.3.10. Consideraciones Finales

La siguiente tabla presenta un análisis integral de los riesgos potenciales y las estrategias de mitigación, junto con los pilares fundamentales para asegurar la sostenibilidad de NangaritzNet a largo plazo. Este análisis es esencial para garantizar que la empresa no solo alcance sus objetivos de crecimiento y expansión, sino que también se mantenga

resiliente frente a posibles desafíos internos y externos. Además, se destacan las iniciativas clave que contribuirán al desarrollo sostenible de la empresa, reforzando su posición como líder en el sector de telecomunicaciones rurales. El plan estratégico que se detalla a continuación proporciona una hoja de ruta clara para el futuro, con un enfoque en la mejora continua, la innovación y la responsabilidad social.

Tabla 50
Consideraciones Finales

Categoría	Descripción
Riesgos y Mitigación	
Identificación de Riesgos	Evaluación de posibles riesgos asociados con la expansión, cambios regulatorios y dependencia de proveedores clave, con la elaboración de planes de contingencia específicos.
Diversificación de Ingresos	Desarrollo de nuevas fuentes de ingresos para mitigar el impacto de posibles fluctuaciones económicas o cambios en la demanda del mercado.
Sostenibilidad	
Compromiso a Largo Plazo	Asegurar la sostenibilidad del plan mediante la inversión continua en tecnología, capacitación del personal y la diversificación del portafolio de servicios, garantizando así que NangaritzaNET siga siendo un líder en el sector de telecomunicaciones rurales a largo plazo.
Responsabilidad Social	Integrar iniciativas de responsabilidad social como parte fundamental de la estrategia de sostenibilidad, contribuyendo al desarrollo local y mejorando la percepción de la marca en las comunidades servidas.
Conclusiones	
Hoja de Ruta para el Crecimiento	Este plan estratégico establece una hoja de ruta clara para el crecimiento y desarrollo de NangaritzaNET, abordando tanto las oportunidades como los desafíos que enfrenta la empresa.
Enfoque en la Mejora Continua	Con un enfoque en la mejora continua, la expansión y la innovación, NangaritzaNET está bien posicionada para consolidar su liderazgo en el mercado de telecomunicaciones rurales y asegurar un futuro próspero.

Elaborado por: el autor

7. Discusión

7.1. Primero Objetivo

El análisis del estado actual de NangaritzNet, una microempresa, ha revelado deficiencias significativas en la alineación estratégica de sus empleados y la estandarización de procesos. Estos problemas se han identificado como obstáculos importantes que obstaculizan el progreso y la competitividad de la empresa. Un problema clave es la falta de familiaridad de los empleados con la misión y la visión de la empresa. Según Barahona et al. (2023), una planificación estratégica clara mejora significativamente la competitividad y la eficiencia de las organizaciones. Solo el 20% del personal está al tanto de los objetivos estratégicos, lo cual tiene un impacto directo en la eficiencia operativa. Esta desconexión se refleja en la baja cohesión interna y la falta de directrices claras, lo cual limita el crecimiento sostenido de NangaritzNet.

NangaritzNet no es el único que experimenta este fenómeno. Por ejemplo, Naula (2022) analizó la microempresa de lácteos PRODELAC y descubrió que el 80% de los clientes preferían queso fresco de mesa. Esto se debió a la falta de diversidad de productos y a la falta de alineación estratégica para optimizar las operaciones. La falta de un plan estratégico en PRODELAC provocó una disminución del 20% en las ventas en solo dos años. La falta de planificación formal y estrategias claras, como NangaritzNet, afecta negativamente la competitividad de la empresa. Asimismo, según el estudio de Casquete et al. (2023), las empresas públicas en Ecuador enfrentan problemas similares cuando no se implementan planes estratégicos adecuadamente. La falta de alineación estratégica y procesos claros en estas empresas tiene un impacto negativo en la capacidad de la empresa para competir en el mercado. La falta de procedimientos estandarizados que mejoren la eficiencia operativa es particularmente evidente en NangaritzNet.

NangaritzNet carece de manuales de procedimientos operativos estandarizados en su estructura organizativa, lo que causa inconsistencias en la prestación del servicio. Paucara y Flores (2022) también mostraron este problema, argumentando que las empresas no pueden desarrollar procesos eficientes si no tienen una planificación estratégica formalizada. Según su estudio, las microempresas que implementan estrategias de planificación claras pueden aumentar su competitividad y eficiencia operativa. La estandarización de procedimientos mejora la eficiencia, facilita la capacitación de nuevos empleados y garantiza la continuidad de los servicios.

La falta de inversión en infraestructura tecnológica es otro problema importante para NangaritzNet. El 25% de los clientes han reportado problemas con la velocidad de internet, lo que indica que la empresa necesita actualizar su tecnología para poder competir en el mercado. Este problema también se vio en PRODELAC, donde el 60 % de los clientes veían los precios de los productos como "medios" y el 40 % los veían como "altos", lo que indica que la empresa no estaba cumpliendo con todas las expectativas de los consumidores debido a la falta de competitividad en costos y servicios (Naula, 2022).

Otra área importante de mejora en NangaritzNet es la capacitación del personal. NangaritzNet debe implementar programas de capacitación continua para su personal, al igual que PRODELAC, donde la falta de capacitación afectó la eficiencia operativa. Aimacaña y Tello (2017) afirman que los programas de capacitación para empoderar a los empleados tienen un impacto positivo en la eficiencia y la productividad. Su estudio encontró que las empresas que capacitan a sus empleados aumentan la eficiencia laboral en un 20% y reducen los tiempos de inactividad en un 15%. La falta de programas de este tipo en NangaritzNet ha contribuido a una baja eficiencia operativa, que podría reducirse mediante la implementación de estrategias de capacitación y desarrollo. Finalmente, como lo demuestra el análisis de los datos financieros de NangaritzNet, su rentabilidad es limitada. Este es un problema similar al de la microempresa PRODELAC, que, debido a la falta de un plan estratégico, obtuvo una rentabilidad de solo \$4.757,36, muy por debajo de su potencial. Esta situación enfatiza la importancia de utilizar un enfoque estratégico para optimizar las operaciones y la gestión financiera de la empresa.

Por último, la situación actual de NangaritzNet es comparable a la de muchas microempresas que no cuentan con una planificación estratégica formal y tecnologías adecuadas. Según los estudios revisados, la implementación de un plan estratégico sólido, la adopción de tecnologías avanzadas y la capacitación continua del personal pueden mejorar significativamente la competitividad de una empresa. Estas mejoras ayudarían a NangaritzNet a posicionarse mejor en el mercado y adaptarse a las demandas ambientales.

7.2. Segundo objetivo

El desempeño de NangaritzNet, una microempresa, se evaluó mediante encuestas, entrevistas y análisis de procesos. Esto reveló áreas importantes que necesitaban mejoras significativas. Un sesenta por ciento de los empleados cree que la estructura organizativa actual es adecuada, pero un cuarenta por ciento piensa que hay una sobrecarga de trabajo y que no hay claridad sobre cómo se asignan las tareas. Muñiz et al., (2022) sugieren que la

asignación eficiente de recursos y tareas puede aumentar la productividad en un 20%. Para mejorar su rendimiento operativo, NangaritzNet debe abordar la distribución equitativa del trabajo y mejorar la claridad de las funciones.

Además, un 25% de los clientes de NangaritzNet mencionaron problemas con la velocidad del servicio de Internet, lo que tiene un impacto directo en la percepción de la calidad del servicio. Este indicador es similar a lo que se ha visto en otras microempresas del sector tecnológico, donde la infraestructura obsoleta y la falta de actualización tecnológica son problemas recurrentes. Rodríguez et al., (2022) señalan que la inversión en infraestructura tecnológica puede aumentar la satisfacción del cliente en un treinta por ciento en microempresas del sector de telecomunicaciones, lo que afecta directamente la competitividad de la empresa. NangaritzNet necesita invertir en la actualización de su infraestructura tecnológica si quiere seguir siendo competitivo.

El estudio también encontró que el 80 % de los empleados de NangaritzNet no tenían programas formales de capacitación, a pesar de conocer las herramientas de trabajo básicas. Esta situación es preocupante porque la capacitación continua es esencial para aumentar la productividad y la eficiencia del personal. Según Aimacaña y Tello (2017), las organizaciones que implementan programas de capacitación reportan un aumento del 20% en la eficiencia operativa y una mejora significativa en la calidad del servicio que brindan. Según Barahona et al., (2023) las empresas que invierten en capacitación pueden mejorar la satisfacción de sus empleados hasta en un 15%, reduciendo al mismo tiempo la rotación laboral y aumentando la eficiencia operativa. Implementar programas de formación continua en NangaritzNet mejoraría la calidad del servicio y aumentaría la productividad del personal.

La falta de cursos formales en NangaritzNet tiene un impacto negativo en la productividad interna y en la capacidad de la empresa para adaptarse a las nuevas demandas del mercado. Según estudios como el de Paucara y Flores (2022), las empresas que no invierten en la capacitación de sus empleados tienen más probabilidades de perder empleados y clientes menos satisfechos. NangaritzNet es un ejemplo claro de este problema, donde la satisfacción del cliente ha sido afectada por problemas técnicos y la falta de personal capacitado para brindar soluciones rápidas y efectivas.

Además, se encontró que NangaritzNet no cuenta con un sistema oficial de monitoreo y control financiero, lo que dificulta la toma de decisiones responsables. Naula (2022) demostró que el uso de software de gestión financiera en microempresas puede reducir los errores operativos en un 25 %, lo que mejora la eficiencia y la precisión en la toma de

decisiones. Por lo tanto, una estrategia clave para mejorar el desempeño de NangaritzNet sería la implementación de herramientas de gestión financiera.

La falta de un sistema formal de gestión y control financiero es otro aspecto importante. La gestión de costos se vuelve más difícil si la empresa no tiene un sistema financiero adecuado. Además, la falta de datos limita la capacidad de la empresa para tomar decisiones. Naula (2022) encontró que el uso de herramientas de gestión financiera puede reducir los errores de toma de decisiones hasta en un 25 % en las microempresas. Para mejorar la gestión de recursos y optimizar las operaciones, NangaritzNet podría beneficiarse significativamente de la adopción de software financiero.

Finalmente, se descubrió que NangaritzNet no aprovecha plenamente las opiniones de sus clientes para mejorar el servicio. Según Litardo (2022), el cliente juega un papel importante en la optimización de productos y servicios, y las empresas que utilizan sistemas de retroalimentación pueden mejorar las relaciones con los clientes y ajustar sus ofertas de manera más eficiente. NangaritzNet se ve limitada en su capacidad de innovar y satisfacer las expectativas del mercado al no aprovechar este recurso.

Según el análisis del desempeño de NangaritzNet, aunque la estructura básica de la empresa funciona, hay áreas importantes que necesitan ser abordadas de inmediato. Para maximizar la eficiencia operativa, se debe mejorar la capacitación del personal, actualizar la infraestructura tecnológica e implementar un sistema formal de gestión financiera. Siguiendo las tendencias observadas en otras microempresas tecnológicas, estas mejoras aumentarían la satisfacción del cliente y aumentarían su competitividad en el mercado local.

7.3. Tercer objetivo

El objetivo de crear un plan estratégico para NangaritzNet es mejorar su eficiencia operativa y aumentar su competitividad en el mercado local. De acuerdo con Casquete et al. (2023), la implementación de planes estratégicos en las empresas públicas ecuatorianas ha demostrado que la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta a las demandas del mercado han mejorado significativamente. En este sentido, la planificación estratégica no solo ayuda a optimizar los recursos, sino que también mejora la productividad y la calidad de los servicios, lo que es fundamental para mejorar la posición competitiva de la empresa.

El plan estratégico de NangaritzNet incluye la implementación de herramientas de gestión y tecnología, como el cuadro de mando integral (BSC), para lograr estos objetivos. Este tipo de dispositivos ha demostrado ser efectivos para aumentar la eficiencia de los procesos operativos. La capacidad de documentar y controlar sus procesos se incrementó

hasta en un 80% en las empresas que implementaron el BSC, lo que permitió una toma de decisiones más precisa y mejoró el desempeño general de la organización (Barahona y otros, 2023).

La actualización tecnológica es otro componente crucial del plan estratégico. Según la revisión documental, mantener la competitividad en mercados como el de las telecomunicaciones depende de invertir en tecnologías de la información. Paucara y Flores (2022) afirman que la implementación de tecnologías adecuadas puede aumentar la eficiencia operativa en un treinta por ciento. Esto permitiría a NangaritzNet mejorar su infraestructura y brindar un mejor servicio a sus clientes. La estandarización de procesos y la mayor capacidad para manejar el crecimiento de la empresa aumentarán como resultado de esta modernización tecnológica. Otro componente importante del plan estratégico es la capacitación del personal. Aimacaña y Tello (2017) destacan que las empresas que invierten en la capacitación de sus empleados pueden aumentar la productividad en un 20%, lo que mejora la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Este enfoque de capacitación continua garantizará que el personal de NangaritzNet esté preparado para hacer frente a los cambios tecnológicos y operativos que la empresa implementará a través del plan estratégico.

El plan estratégico también prioriza la construcción de un sistema financiero más sólido. Naula (2022) afirma que las microempresas que utilizan software de gestión financiera pueden reducir los errores operativos en un 25 %. Esto conduce a una toma de decisiones más efectiva y una mejor gestión de los recursos financieros. Este sistema mejorará la gestión de costos y la maximización de ingresos de NangaritzNet. La creación de un plan estratégico para NangaritzNet le permitirá mejorar su eficiencia operativa y su competitividad en el mercado. La microempresa podrá optimizar sus recursos y responder mejor a las demandas del mercado al integrar tecnologías avanzadas, fomentar la capacitación continua del personal y desarrollar un sistema financiero sólido. Para garantizar el crecimiento sostenible de la empresa a largo plazo, estas estrategias son esenciales.

8. Conclusiones

El análisis del estado actual de NangaritzNet reveló varias áreas clave que necesitan ser abordadas para mejorar su funcionamiento y competitividad. Se encontró que los empleados tenían diferentes grados de comprensión de la misión, visión y propósito de la empresa. También se encontró que los empleados tenían diferentes grados de comprensión del organigrama y las responsabilidades individuales. Esta falta de uniformidad en la comunicación interna indica que los empleados necesitan mejorar su difusión y alineamiento con los objetivos estratégicos de la organización. Además, la diversidad en el uso de herramientas tecnológicas para los procesos operativos y la ausencia de procedimientos estandarizados escritos indican una falta de estandarización que podría estar afectando la eficiencia operativa.

En general, aunque NangaritzNet tiene una base sólida y un equipo comprometido, las limitaciones en la estandarización de procesos, la comunicación interna y la planificación estratégica limitan su capacidad de operar de manera óptima y aprovechar las oportunidades de crecimiento. Para mejorar la eficiencia operativa y preparar a la empresa para competir de manera más efectiva en el mercado, es necesario implementar un plan estratégico que incluya la creación de manuales operativos, la estandarización de herramientas de gestión y el establecimiento de políticas claras de recursos humanos.

El análisis del desempeño de NangaritzNet encontró una variedad de fortalezas y áreas de mejora. Los empleados estaban generalmente de acuerdo en que la empresa era adecuada para su personal y tenía el potencial de crecer; sin embargo, la falta de claridad sobre la situación financiera real indica una falta de comunicación interna. Las opiniones divididas sobre si una empresa opera con utilidades, pérdidas o en punto de equilibrio sugieren que se requiere una mayor transparencia en la información financiera para alinear mejor a los empleados con los objetivos empresariales.

Además, la gestión de las cuentas por cobrar y por pagar, aunque efectiva en términos de relaciones directas con los clientes, podría beneficiarse de un mayor grado de formalización mediante la implementación de herramientas de gestión financiera más avanzadas. La percepción de los empleados sobre la eficiencia del departamento financiero varía, lo que indica que existen oportunidades para mejorar los procesos y asegurar que todos los empleados tengan los recursos necesarios. Para mejorar la eficiencia operativa y la competitividad de NangaritzNet, es crucial fortalecer la estandarización de procesos,

mejorar la comunicación interna y ampliar los servicios postventa para aumentar la satisfacción del cliente.

Para abordar las deficiencias y preparar a NangaritzNet para el crecimiento futuro, es esencial crear un plan estratégico. Un enfoque más sistemático en la calidad del servicio y la atención al cliente, una estructura organizativa más clara y una gestión financiera más formalizada son necesarios, según el análisis realizado. Para asegurarse de que todos los empleados estén alineados con los objetivos de la empresa, un plan estratégico bien diseñado debe incluir la implementación de herramientas tecnológicas unificadas, la estandarización de procesos operativos a través de manuales y la mejora de la comunicación interna.

Además, el plan estratégico debe establecer objetivos claros y alcanzables para la expansión y el crecimiento de NangaritzNet. Estos objetivos deben alinearse con las capacidades actuales de la empresa y prepararla para aprovechar futuras oportunidades de mercado. El plan estratégico de NangaritzNet le permitirá mejorar su eficiencia operativa, aumentar su alcance en el mercado y fortalecer su posición competitiva a largo plazo al abordar tanto las deficiencias actuales como las oportunidades de crecimiento.

9. Recomendaciones

Realizar una auditoría interna completa que cubra todos los aspectos de la empresa, incluidos los financieros, operativos y tecnológicos. El análisis de los flujos de trabajo, la eficiencia del uso de recursos y la evaluación del estado actual de las tecnologías implementadas deben incluirse en esta auditoría. Se aconseja también contratar a un especialista externo con experiencia en microempresas tecnológicas para obtener una visión imparcial y elaborar un plan de mejoras inmediato y a largo plazo enfocado en la optimización de recursos.

Realizar un diagnóstico de las necesidades actuales del personal y establecer un programa de capacitación continua y organizado. Se sugiere que la capacitación incluya áreas como la gestión del servicio al cliente, el manejo de nuevas tecnologías y las competencias técnicas específicas de las telecomunicaciones. Además, se recomienda establecer un sistema de evaluación del impacto de la capacitación para medir el progreso en el desempeño del personal y ajustar los programas de capacitación en función de los resultados.

formar un comité de planificación estratégica con miembros de todos los departamentos funcionales de la empresa. Este comité debe reunirse regularmente para evaluar el progreso en la implementación del plan estratégico, identificar obstáculos y sugerir cambios. El plan estratégico debe incluir objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como indicadores de rendimiento claros y medibles. Además, se aconseja la adopción de herramientas de gestión como el cuadro de mando integral (BSC) para monitorear el progreso de los objetivos estratégicos en tiempo real y ajustar las estrategias según sea necesario.

Crear un sistema para monitorear y evaluar el plan estratégico utilizando KPIs (indicadores clave de rendimiento), que incluyan aspectos financieros, operativos y de satisfacción del cliente. Este sistema debe estar en línea con los objetivos de expansión y crecimiento de la empresa, y debe permitir la recolección y análisis continuo de datos para facilitar la toma de decisiones. Además, se recomienda realizar revisiones anuales del plan estratégico para garantizar que siga siendo relevante frente a los cambios en el entorno competitivo y del mercado, para adaptar la estrategia de crecimiento y mantener la ventaja competitiva.

10. Bibliografía

Aimacaña, D., & Tello, J. (2017). Empowerment como estrategia de gestión en el entorno laboral. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa*, 6(11), 72-85. <https://doi.org/https://doi.org/10.46296/rc.v6i11.0114>

Alvear, D. S. (2019). Diseño de un plan estratégico para la microempresa lechera “San José” comuna Zuleta, parroquia Angochagua, provincia de Imbabura. Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra. <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/7ba899f4-ac71-4893-bf38-8f6ec66b87ef/content>

Asamblea Nacional. (2013). LEY ORGANICA DE COMUNICACION. <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/Ley-Organica-de-Comunicaci%C3%B3n.pdf>

Asamblea Nacional. (2015). LEY ORGÁNICA DE TELECOMUNICACIONES. Registro Oficial Órgano del Gobierno del Ecuador. <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/05/Ley-Org%C3%A1nica-de-Telecomunicaciones.pdf>

Asamblea Nacional. (2018). LEY PARA FOMENTO PRODUCTIVO, ATRACCION INVERSIONES GENERACION EMPLEO. REPUBLICA DEL ECUADOR. https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-09/Documento_Ley-Org%C3%A1nica-Fomento-Productivo-Atracci%C3%B3n-Inversiones.pdf

Asamblea Nacional. (2020). LEY ORGÁNICA DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN. República del Ecuador.

Barahona, R. J., Martínez, A., & Haro, A. F. (2023). Planificación estratégica y niveles de competitividad en la empresa pública municipal para la gestión integral de residuos sólidos. *Prometeo Conocimiento Científico*, 3(2), 1-22. <https://doi.org/https://doi.org/10.55204/pcc.v3i2.e22>

Barrera, G. J. (2020). Control Interno, su vínculo con la Eficiencia Operativa y la Rentabilidad. *Vinculatéfica EFAN*, 6(1), 734-741. <https://vinculatetica.uanl.mx/index.php/v/article/view/626>

Blacutt, O. J. (2019). Las Nuevas tendencias de la Administración Estratégica. Un enfoque basado en la orientación a las competencias centrales, al mercado oa las actividades estratégicas. *Revista Perspectivas*, 43, 135-148. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332019000100006&script=sci_arttext

Bonilla, V. E., Amarillo, A. Y., & Calderón, J. A. (2020). El valor agregado de la planificación estratégica en la cadena de suministro. *Journal of business and entrepreneurial studies: JBES*, 4(3), 1-20. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7887979>

Casquete, B. N., Peña-Palacios, M. A., Córdova-Herrera, C. V., & Muñoz-Pérez, S. P. (2023). Mejoras de la competitividad y eficiencia en empresas públicas ecuatorianas. ¿Funcionan los planes estratégicos? *REICOMUNICAR*, 6(11), 72-85. <https://doi.org/https://doi.org/10.46296/rc.v6i11.0114>

Castelblanco, C. K. (2022). Formulación de un plan estratégico con fines de mejora en la competitividad de la microempresa Castelblanco Mármoles y Granitos. Fundación Universidad de América. <http://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/9076>

Castro, R. M. (2023). Análisis de cinco modelos de planificación estratégica y los seis elementos de los presupuestos del sector público ecuatoriano. *ESPACIOS*, 43(1), 1-11. <https://www.revistaespacios.com/a23v44n06/a23v44n06p01.pdf>

Conejero, J. C. (2020). Una aproximación a la investigación cualitativa. *Neumología Pediátrica*, 15(1), 242-244. <https://www.academia.edu/download/79652453/57.pdf>

Escalante, O. d., & Martínez, V. J. (2018). Diseño de un plan estratégico para la microempresa ENVAPLAST. Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC. <https://repositorio.unitec.edu/handle/123456789/7895>

Fiallos, F. M. (2021). Diseño de un modelo de plan estratégico para la Ferretería 12 de Noviembre. Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec:8443/handle/123456789/33961>

Freire, R. G. (2024). Diseño del plan estratégico 2024 - 2029 para una empresa de soluciones tecnológicas de Quito, Ecuador. Universidad Tecnológica. Centroamericana UNITEC. <https://repositorio.epnewman.edu.pe/handle/20.500.12892/1138>

Guerrero, A. P., Rodríguez, J. C., Cabeza, M. R., & Moreno, F. E. (2020). Planificación estratégica para el desarrollo territorial de la Provincia Esmeraldas en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(3), 130-147. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7565472>

Guevara, G., Alexis, V., & Nelly, C. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO; Editorial Saberes del Conocimiento*, 163*173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)

Huerta, R. P., Gaete-Feres, H. G., & Pedraja-Rejas, L. M. (2020). Implementación de un modelo de planificación móvil en una universidad pública chilena. Caso de la Universidad

del Bío Bío. Formación universitaria, 13(2), 127-142.
https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-50062020000200127&script=sci_arttext&lng=pt

Litardo, B. I., Ross, W. A., & Barriga, L. E. (2022). La planificación estratégica como herramienta clave para el desarrollo de las microempresas. *Revista Publicando*, 9(34), 96-107. <https://doi.org/https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2323>

Muñiz, J. L., Tomalá Yáñez, R. A., & Alvarado-Guaranda, J. Y. (2022). La planificación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial de las Mipymes en Manabí. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 372-383. <https://doi.org/https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2577>

Naula, A. M. (2022). Plan estratégico para incrementar las ventas de la microempresa de lácteos PRODELAC, en la comunidad de Pueblo Viejo, en el cantón Alausí, provincia de Chimborazo, periodo 2021-2025. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/18426>

Nuñez, H. R. (2022). Análisis comparativo de los modelos de gestión en las empresas, enfocado desde la Teoría Basada en Recursos y desde la perspectiva de la ventaja competitiva. *Tiempo de Gestión*, 17(32), 9-19. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8732892>

Pacheco, R. Á., Ascue, N. R., & Cairo, V. R. (2020). Políticas públicas y planificación estratégica en Perú. *Quipukamayoc*, 28(57), 101-111. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/download/18636/15768>

Paredes, N. E., & Guerrero, F. T. (2020). Estrategias para el incremento de ventas: caso de estudio microempresa Mundo de Ensueños. *Revista Enfoques*, 4(16), 248-260. <https://doi.org/https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i16.97>

Paucara, J. C., & Flores, C. R. (2022). La planificación estratégica y su influencia en la competitividad en el Centro Comercial Bolognesi, Región Tacna, 2019. *Economía & Negocios*, 4(2), 33-45. <https://revistas.unjbg.edu.pe/index.php/eyn/article/view/1238>

Poveda, M. L., Velepucha, G. S., Yagual, A. A., & Parrales, J. V. (2024). MODELOS CLÁSICOS EN EL DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria de Ciencias Contables, Auditoría y Tributación: CORPORATUM* 360-ISSN, 7(13), 145-163. <https://doi.org/https://doi.org/10.56124/corporatum-360.v7i13.008>

Quesada, F. A. (2019). Propuesta para la actualización de la Planificación Estratégica del Hotel Star Fish Cuatro Palmas en el período 2019-2023. Doctoral dissertation,

Universidad de Matanzas. Facultad de Ciencias Empresariales.
<https://rein.umcc.cu/handle/123456789/2474>

Reina, G. E. (2021). Modelo de un Plan Estratégico Green IT y BPM para minimizar el impacto ambiental en la educación superior. *Revista Digital Novasinerгия*, 4(1), 136-150. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2631-26542021000100136

Rodríguez, X. E., Choez, J. M., & González, M. C. (2022). La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 280-294. <https://doi.org/https://doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1141>

Romero, S. D., Pertuz, V., & Orozco-Acosta, E. (2020). Factores determinantes de competitividad e integración organizacional: revisión sistemática exploratoria. *Información tecnológica*, 31(5), 21-32. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642020000500021&script=sci_arttext&tlng=en

Sánchez, F. (2018). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *REVISTA DIGITAL DE INVESTIGACIÓN EN DOCENCIA UNIVERSITARIA*, 13, 102-122. <https://doi.org/https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>

Silva, J. M., Borré, J. R., Fernández, L. H., & Jaramillo, F. Y. (2021). Planificación estratégica situacional: Un proceso metódico-práctico. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(94), 762-783. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890456>

11. Anexos

Anexo 1 Encuesta para Empleados de NangaritzzaNet

1. ¿Conoce usted cuál es la misión, visión y propósito actual de la empresa NangaritzzaNet?
 - Sí
 - No

2. ¿Conoce usted el organigrama estructural actual de la empresa NangaritzzaNet?
 - Sí
 - No

3. ¿Cuántos empleados tiene actualmente la empresa NangaritzzaNet? ¿Considera que es el adecuado con relación al tamaño de la empresa?
 - Número de empleados: _____
 - Sí, es adecuado
 - No, no es adecuado

4. ¿Conoce usted cuáles son los deberes y responsabilidades de cada empleado de la empresa NangaritzzaNet?
 - Sí
 - No

5. ¿Cree usted que la empresa tiene la oportunidad de seguir creciendo?
 - Sí
 - No

6. ¿Cuál es el estado financiero actual de la empresa?

- Utilidad
- Pérdida
- Punto de equilibrio

7. ¿Qué herramientas o software de contabilidad utiliza la empresa?

- Ninguna
- Software de servicio de internet
- No sé

8. ¿Cómo se gestionan las cuentas por cobrar?

- Relaciones con los clientes para resolver disputas financieras
- Recordatorio por correo, SMS o WhatsApp

9. ¿Cómo se gestionan las cuentas por pagar?

- Ingreso, pago de clientes, gastos, pago a proveedores
- No sé / No estoy involucrado

10. ¿Cuál es la principal fuente de ingresos y gastos de la empresa NangaritzaNet?

- Servicio de internet
- Proveer el servicio de internet
- Ingreso, pago de clientes, gastos, pago a proveedores

11. ¿Qué le falta al departamento financiero para ser más eficiente?

- Nada
- Sistema de software
- Manual de funciones específicas

- Ninguna

12. ¿Existen procedimientos estandarizados escritos en un manual para las operaciones diarias?

- Sí
- No

13. ¿Qué tecnología o programa utiliza la empresa para sus procesos operacionales?

- Sistema Mikrowisp
- UISP - PING - ONUS - WifiAnalyzer - Mikrotik - Speedtest
- Mikrotik
- Mikroship
- Sistema Mikrowisp y Drive

14. ¿La empresa dispone de una política de contratación y formación de empleados?

- Sí
- No

15. ¿Existen programas de desarrollo profesional, capacitaciones, para los empleados de Nangaritzanet?

- Sí
- No

16. ¿La empresa Nangaritzanet cuenta con estándares para asegurar la calidad de los servicios ofrecidos?

- Sí
- No

17. ¿Qué mecanismos postventa se han implementado para mejorar la atención al cliente?

- Servicio técnico y de reparación

18. ¿En qué forma se gestionan las quejas y pedidos del soporte técnico de los clientes?

- Por WhatsApp

19. ¿Quiénes son los principales competidores de NangaritzzaNet?

- Tecnicompsa
- Roa

20. ¿Qué estrategias de posicionamiento y ventas utilizan los principales competidores de NangaritzzaNet?

- Instalación y 3 meses gratis
- Dan meses gratis
- Desconozco

21. ¿Qué iniciativas de innovación ha implementado recientemente la empresa?

- Mejora constante de los servicios ofrecidos
- Implementación de nuevos servicios

22. ¿Qué planes de crecimiento o expansión tiene NangaritzzaNet para el futuro cercano?

- Expansión a nuevos mercados

23. ¿Cómo se evalúan y gestionan los riesgos asociados con el crecimiento?

- Es poco riesgo
- Estar más capacitados
- No se evalúa
- Desconozco

Preguntas Cualitativas

24. ¿Qué aspectos de la gestión operativa considera que necesitan mejoras?

○ _____

25. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la comunicación interna en la empresa?

○ _____

26. ¿Qué recomendaciones haría para mejorar la eficiencia en el departamento financiero?

○ _____

27. ¿Cómo considera que se podría mejorar la satisfacción de los clientes con el servicio actual?

○ _____

28. ¿Qué desafíos cree que enfrenta la empresa en los próximos años y cómo deberían abordarse?

○ _____

Anexo 2 Encuesta para Clientes de NangaritzaNet

1. ¿Cómo conoció el servicio de internet de la empresa NangaritzaNet?

- Redes Sociales
- Recomendación de un amigo
- Amistad con el dueño
- Visita domiciliaria por la empresa

2. ¿Cuánto tiempo llevas utilizando los servicios de NangaritzaNet?

- Menos de 6 meses
- 6 meses - 1 año
- 1 - 2 años
- Más de 2 años

3. ¿Qué tipo de servicio de internet utilizas?

- Fibra óptica
- Radioenlace (antena)
- Satelital

4. ¿Cómo calificarías la calidad en general del servicio de NangaritzaNet?

- Excelente
- Buena
- Aceptable
- Mala

5. ¿Nuestros servicios de internet cumplen con tus expectativas?

- Sí, totalmente

- En su mayoría
- Solo en parte
- No, en absoluto

6. Califique la calidad de atención al cliente de nuestra empresa

- Excelente
- Buena
- Aceptable
- Mala

7. ¿Con qué rapidez recibiste una respuesta a tus consultas o problemas?

- Inmediatamente
- Dentro de las 24 horas
- Dentro de los tres días
- Más de tres días

8. ¿Cómo calificarías la amabilidad y profesionalismo del personal de NangaritzaNet?

- Excelente
- Buena
- Aceptable

9. Califique el precio de nuestros servicios en relación con la calidad que ofrecemos

- Muy razonable
- Razonable
- Algo caro

- Muy caro

10. ¿Qué tan satisfecho estás con el servicio que recibes por el dinero invertido?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Neutral
- Insatisfecho

11. Califique la facilidad de adquirir un servicio en NangaritzaNet

- Muy fácil
- Fácil

12. ¿Tuviste algún problema durante el proceso de compra?

- No
- Sí

13. ¿Qué tan rápido recibiste tu servicio después de realizar el pedido?

- En las primeras 8 horas
- En 24 horas
- En tres días

14. ¿Qué aspectos de nuestros productos/servicios crees que necesitan mejorar?

- Velocidad
- Calidad del Internet
- Que el Internet no se corte
- Avisar los cortes

- Ninguna
- Mejorar la calidad de servicio de internet
- Otro: _____

15. ¿Qué características adicionales te gustaría ver en nuestros productos/servicios?

- Ninguna
- Más megas
- TV online
- Mejorar magistv
- Cambiar la contraseña

16. ¿Qué tan probable es que recomiendes NangaritzaNet a otros amigos y conocidos?

- Muy probable
- Es probable
- Tal vez lo recomiende
- No lo recomendaría

17. ¿Puedes dejarnos alguna otra sugerencia o comentario adicional?

- No hay sugerencia
- Mejorar el servicio de internet
- Agradecimiento por el buen servicio
- Comentarios sobre estabilidad del servicio
- Sugerencias sobre velocidad y megas
- Otro: _____

Estas encuestas están diseñadas para recolectar información específica tanto de los empleados como de los clientes, ayudando a identificar áreas clave para la mejora y planificación estratégica de NangaritzNet.

Anexo 3 Certificación de traducción del resumen

Yo, **Galo Patricio Cueva Zhinin**, con numero de cedula 1900442466, licenciado en Ciencias de la Educación, mención Ingles.

CERTIFICO:

Haber realizado la traducción textual del documento adjunto, correspondiente al trabajo de titulación denominado: **“Evaluación de desempeño de la microempresa NangaritzaNet mediante el diseño de un plan estratégico, para generar eficiencia y competitividad en el periodo 2024.”**, elaborado por **Fredy Oswaldo Gonzalez Sarango**, con numero de cedula **1900578251**.

Es todo lo que puedo certificar en honor a la verdad, facultando al portador el presente documento para el trámite correspondiente.

Atentamente,



Lic. Galo Patricio Cueva Zhinin, Mgtr.

Cedula: 1900442466

E – mail: ziocueva@gmail.com