

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

CARRERA

GESTIÓN EMPRESARIAL

SEDE QUITO

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TEMA: DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA
QRTELCOM CIA. LTDA.**

AUTOR: EDY MAURICIO MOGOLLÓN PALLO

TUTOR: FRANCISCO JAVIER MONROY ESPINOSA

Quito, 2020

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Ing. Francisco Javier Monroy Espinosa, en calidad de Asesoría del Trabajo de Investigación designado por disposición de Cancillería de la UMET, certifico que el Sr. Edy Mauricio Mogollón Pallo ha culminado el trabajo de investigación con el tema DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA QRTELCOM, cumpliendo con todos los requisitos legales exigidos por los cuales se aprueba el mismo.

Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad, facultando al interesado a hacer uso de la presente, así como también se autoriza la presentación para la evaluación por parte del jurado respectivo.

Atentamente,

Ing. Francisco Javier Monroy Espinosa

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Edy Mauricio Mogollon Pallo, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador “UMET”, Gestión Empresarial, declaro en forma libre y voluntaria que el presente trabajo de investigación que versa sobre: **DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA QRTELCOM** y las expresiones vertidas en la misma, son autoría del compareciente, las cuales se han realizado en base a recopilación bibliográfica, consultas de internet y consultas de campo.

En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al referirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,

Edy Mauricio Mogollon Pallo

1719387027

AUTOR

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Edy Mauricio Mogollon Pallo, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación, DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA QRTELCOM, modalidad Proyecto de Investigación de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, cedo a favor de la Universidad Metropolitana del Ecuador una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Metropolitana del Ecuador para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Edy Mauricio Mogollon Pallo

CI: 1719387027

DEDICATORIA

Este gran esfuerzo quiero dedicar a mi esposa y mis hijas por el apoyo incondicional, aun cuando el tiempo se vuelve en contra por la responsabilidad en el ámbito profesional y familiar siempre estuvieron brindándome ánimo para que cumpla mi anhelado sueño y ser ejemplo para mis hijas

A mi madre, quien es el pilar fundamental que con su esfuerzo me brindó su apoyo hasta cuando no tenia, la herencia más legada que me pudo dejar es el estudio ser una persona humilde y con un gran sentido de responsabilidad en cada uno de mis metas

Edy Mauricio Mogollon Pallo

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser mi fortaleza, e iluminarme en el camino del bien en los momentos más difíciles de mi vida

Un agradecimiento, a la Universidad principalmente a mi tutor, Ing. Francisco Javier Monroy Espinosa, por el direccionamiento para el desarrollo de mi trabajo de titulación

Edy Mauricio Mogollon Pallo

INDICE GENERAL

| | |
|---|-----|
| CERTIFICACIÓN DEL TUTOR | II |
| CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN | III |
| CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR | IV |
| DEDICATORIA..... | V |
| AGRADECIMIENTO | VI |
| INDICE GENERAL | VII |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | X |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | XII |
| RESUMEN..... | 13 |
| ABSTRACT..... | 14 |
| INTRODUCCIÓN | 15 |
| JUSTIFICACIÓN | 16 |
| Formulación del problema | 18 |
| Delimitación Espacial | 18 |
| Delimitación Temporal..... | 18 |
| Objetivo general..... | 19 |
| Objetivos específicos | 19 |
| MARCO TEÓRICO | 19 |

| | |
|---|-----------|
| Antecedentes de la investigación..... | 19 |
| Fundamentación Contextual..... | 22 |
| Fundamentación Legal | 25 |
| Fundamentación Teórica..... | 27 |
| MARCO METODOLÓGICO | 36 |
| CAPÍTULO I..... | 38 |
| 1. DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO | 38 |
| 1.1. Macroentorno | 38 |
| 1.2. Microentorno..... | 42 |
| 1.3. Antecedentes Empresa QRTELCOM..... | 47 |
| 1.4. Filosofía Empresarial..... | 51 |
| 1.5. Aplicación y procesamiento de la información obtenida en QRTELCOM..... | 52 |
| 1.6. Cuestionario para Área Administrativa de la Empresa QRTELCOM. (Nicolalde Navarrete, 2020)..... | 52 |
| 1.7. Cuestionario para Área de Marketing. (Nicolalde Navarrete, 2020)..... | 54 |
| 1.8. Cuestionario a ser aplicado en el área de Finanzas y Contabilidad. (Nicolalde Navarrete, 2020)..... | 56 |
| 1.9. Cuestionario para Área de Prestación del Servicio y Operaciones. (Nicolalde Navarrete, 2020)..... | 57 |
| 1.10. Cuestionario para Área Investigación y Desarrollo. (Nicolalde Navarrete, 2020) . | 58 |
| 1.11. Preguntas generales. (Nicolalde Navarrete, 2020) | 58 |
| 1.12. Principales hallazgos..... | 60 |
| 1.13. Matriz de Evaluación de Factores Externos..... | 61 |
| 1.14. Matriz de Evaluación de Factores Internos..... | 63 |
| 1.15. Matriz de Priorización Holmes..... | 64 |

| | |
|---|-----------|
| 1.16. Análisis FODA..... | 67 |
| 1.17. Estrategias | 69 |
| CAPÍTULO II | 70 |
| DESARROLLO Y PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS | 70 |
| 2.1. Filosofía empresarial | 70 |
| 2.2. Plan de Marketing..... | 71 |
| 2.3. Planes Operativos Anuales..... | 73 |
| 2.4. Análisis Financiero del Plan de Marketing | 79 |
| CONCLUSIONES..... | 81 |
| RECOMENDACIONES | 83 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 84 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Proveedores de QRTELCOM CIA LTDA | 44 |
| Tabla 2. Lista de verificación de las Fuerzas de Porter | 45 |
| Tabla 3. Resultado Fuerzas de Porter | 46 |
| Tabla 4. Fortalezas | 60 |
| Tabla 5. Debilidades | 60 |
| Tabla 6. Oportunidades | 61 |
| Tabla 7. Amenazas..... | 61 |
| Tabla 8. Matriz EFE..... | 62 |
| Tabla 9. Matriz EFI..... | 63 |
| Tabla 10. Matriz de Holmes para Fortalezas | 64 |
| Tabla 11. Matriz de Holmes para Debilidades..... | 65 |
| Tabla 12. Holmes Oportunidades | 66 |
| Tabla 13. Holmes Amenazas | 67 |
| Tabla 14. Matriz FODA..... | 68 |
| Tabla 15. Estrategias..... | 69 |
| Tabla 16. Plan de Marketing..... | 72 |
| Tabla 17. Plan Operativo Anual 1..... | 74 |
| Tabla 18. Plan Operativo Anual 2..... | 75 |
| Tabla 19 Plan Operativo Anual 3..... | 76 |
| Tabla 20. Plan Operativo Anual 4..... | 77 |

| | |
|--|----|
| Tabla 21. Plan Operativo Anual 5..... | 78 |
| Tabla 22. Inversión en Plan de Marketing | 79 |
| Tabla 23. Ingresos, Costos y Gastos | 79 |
| Tabla 24. Flujo de Caja..... | 80 |
| Tabla 25. Beneficio-Costo | 80 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1 Justificación | 17 |
| Gráfico 2 Árbol de problemas..... | 18 |
| Gráfico 3. Definición de marketing | 29 |
| Gráfico 4. Orientaciones del marketing | 29 |
| Gráfico 5. Fuerzas de Porter | 33 |
| Gráfico 6. Fuerzas de Porter | 37 |
| Gráfico 7 Fuerzas de Porter | 46 |
| Gráfico 8 Servicios QR TELCOM | 48 |
| Gráfico 9 Oficinas administrativas | 48 |
| Gráfico 10 Oficinas logísticas..... | 49 |
| Gráfico 11 Oficinas de talento humano | 49 |
| Gráfico 12 Oficinas de contabilidad | 50 |
| Gráfico 13 Bodegas..... | 50 |
| Gráfico 14 Bodegas..... | 51 |
| Gráfico 15 Misión Empresa | 70 |
| Gráfico 16 Misión Empresa | 70 |

RESUMEN

TÍTULO: DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA QRTELCOM

AUTOR: Edy Mauricio Mogollón Pallo

TUTOR: Ing. Francisco Javier Monroy Espinosa

El presente estudio se relaciona con el diseño de un plan de marketing para la Empresa QRTELCOM CÍA LTDA”, ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito en el sector norte de la ciudad, sector de Carapungo. Brinda sus servicios en toda la extensión de la Ciudad. Inicialmente en el presente estudio se realiza la definición de un problema central mismo que se lo delimita de la siguiente forma: bajo posicionamiento de la empresa en el sector de las telecomunicaciones específicamente en el mantenimiento a empresas de telecomunicaciones. Una vez definida la situación problemática se construye un diagnóstico de la situación actual, el cual contiene un estudio de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. De este estudio se obtiene dos oportunidades relacionados con el aspecto político, dos oportunidades y una amenaza en lo concerniente al aspecto económico, en lo relacionado a lo social se identifican dos amenazas potenciales al igual que en aspectos relacionados a los tecnológicos.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter indica que las principales amenazas son la curva de aprendizaje alto en la gestión y manejo de este tipo de actividad, una fuerte y amenazante rivalidad entre competidores, monto de inversión muy altos para ingresar en el negocio y una falencia muy notorio que se relaciona con la exclusividad y dependencia de un solo cliente del cual depende el noventa por ciento de la facturación de la empresa. En el estudio FODA, se identifican varias fortalezas relacionadas fundamentalmente con gran nivel de experiencia y aplicación de procesos de investigación y desarrollo; debilidades como la no aplicación de estrategias de marketing y el poco uso de herramientas de planificación de largo plazo, oportunidades como posibilidad de acceder a fuentes de financiamiento y a to desarrollo de la tecnologías de la información en el país y finalmente se detectan amenazas como la crisis económica, los altos niveles de desempleo y la curva de aprendizaje alta que se requiere para manejar los distintos proyectos a los que la empresa se enfrenta. El plan de marketing define estrategias relacionados con las 8p’s de marketing y un Plan Operativo Anual a cinco años.

PALABRAS CLAVE: Estrategias, Microempresa, Marketing Mix, Telecomunicaciones

ABSTRACT

TITLE: DESIGN OF A MARKETING PLAN FOR THE MICRO-ENTERPRISE “QRTELECOM”, CANTÓN QUITO, PICHINCHA PROVINCE

AUTHOR: Edy Mauricio Mogollón Pallo

TUTOR: Ing. Francisco Monroy

The present study of the degree program is related to the design of a marketing plan for the Company QRTELECOM CÍA LTDA, located in the Metropolitan District of Quito in the northern sector of the city, Carapungo sector. It provides its services throughout the entire City. Initially, in the present study the definition of a central problem is made, which is defined as follows: low positioning of the company in the telecommunications sector specifically in the maintenance of telecommunications companies. Once the problematic situation is defined, a diagnosis of the current situation is constructed, which contains a study of political, economic, social, technological, environmental and legal factors. From this study, two opportunities are obtained related to the political aspect, two opportunities and a threat in relation to the economic aspect. In relation to the social aspect, two potential threats are identified, as well as in technological-related aspects.

The analysis of Porter's five forces indicates that the main threats are the high learning curve in the management and handling of this type of activity, a strong and threatening rivalry between competitors, a very high investment amount to enter the business and a very noticeable failure that is related to the exclusivity and dependence of a single client on which ninety percent of the company's turnover depends. In the SWOT study, several strengths are identified, mainly related to a high level of experience and application of research and development processes; Weaknesses such as the non-application of marketing strategies and the little use of long-term planning tools, opportunities such as the possibility of accessing financing sources and the further development of information technology in the country, and finally threats such as the crisis are detected. economic, the high levels of unemployment and the high learning curve that is required to manage the different projects that the company faces. The marketing plan defines strategies related to the 8p's of marketing an Annual Operational Plan for five years.

KEY WORDS: Strategies, Microenterprise, Marketing Mix, Telecommunications

INTRODUCCIÓN

Actualmente, en medio de la globalización uno de los sectores con mayor crecimiento a nivel mundial es el de las telecomunicaciones debido a los avances en inversiones, tecnologías, por tanto, la penetración en los diferentes consumidores ha sido muy alta. De acuerdo a (D´Almeida & Margot, 2018), en el año 2000 la penetración de las telecomunicaciones en la población era menor al 10%, para el año 2017 es superior al 70% mientras que la inversión también subió del 0.1% del PIB en el año 2001 al 1.5% en el año 2015 en promedio en los países latinoamericanos.

Otros datos importantes para entender la importancia del sector son lo señalado por (Management Solutions, 2016), donde menciona que, de un total de 7400 millones, 7000 millones con cobertura móvil, 5200 millones con teléfonos móviles, 3200 millones con internet y 1100 millones con internet de alta velocidad. Dentro de este mercado se encuentran las operadoras de telecomunicaciones y las empresas que brindan servicio a las mismas; actualmente en medio de estos actores han aparecido otros nuevos actores denominados proveedores de servicio “Over the top”, que han sabido a entender e identificar las nuevas demandas de los consumidores, es así que servicios como YouTube, Netflix han generado mayor ancho de banda y servicios como WhatsApp, Skype, Facebook han redefinido los estándares de comunicación entre personas a nivel internacional (Management Solutions, 2016).

En el Ecuador, el sector de la telecomunicación ha crecido a pasos agigantados, a tal punto que la inversión en el sector público y privado es aproximadamente de 7 mil millones de dólares, esta inversión se traduce a la vez en desarrollo, debido a que fomenta el crecimiento económico de esta manera ayuda a mejorar la vida de las personas; en el Ecuador, se trabaja en la expansión de la fibra óptica, reducción del analfabetismo digital, inclusión de las personas a la TIC´s mediante los Infocentro comunitarios, en el 2014 teníamos 491 infocentros en el 2017 se tiene 854 infocentros esto ha permitido la reducción del analfabetismo digital de un 32% en el 2008, al 12% en el año 2015, un 20% menos (Ecuador, Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información).

Con referencia a las tecnologías desde el año 1990, la industria de las telecomunicaciones ha experimentado 4 avances importantes en tecnología, es decir el 2G, 3G y 4G, en el Ecuador

la tecnología 4G predomina en un 46% de los abonados, además se ha incrementado la fibra óptica y de acuerdo al informe de Akamai, Ecuador se encuentra entre los países con mayor velocidad en telecomunicaciones con 5.3 megabits por segundo (Ecuador, Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información).

La presente investigación se concentra en una empresa que provee servicios adicionales a las empresas de telecomunicaciones, esta empresa tiene como razón social “QRTELECOM”, empresa constituida legalmente en el Distrito Metropolitano de Quito, la misma brinda servicios en el campo de los servicios de mantenimiento a empresas de telecomunicaciones, sin embargo a pesar del tiempo de funcionamiento la empresa se ha estancado en clientes al punto que solo tiene un cliente fijo, es por eso que nace la necesidad de solucionar dicho problema mediante la elaboración de un plan de marketing estando la empresa a la par del crecimiento del sector de las telecomunicaciones tanto en Latinoamérica como también en el Ecuador.

JUSTIFICACIÓN

Como se menciona anteriormente, el sector de las telecomunicaciones y las tendencias sobre este sector es alta al punto de existir en los últimos años una alta penetración de dispositivos móviles, un desarrollo de nuevos productos alternativos como Netflix, YouTube, WhatsApp, que requieren una mayor velocidad de conexión, con tecnologías más avanzadas como 5G y fibra óptica; acompañado de la abundancia de los datos tecnológicos proveídos desde el internet, redes sociales e incluso el Big Data, este incremento en la capacidad de procesamiento y almacenamiento eleva el consumo de datos por parte de los consumidores lo que provoca que las operadores estén actualizando continuamente sus redes fijas y móviles para que sus clientes tengan mayores velocidades de subida y bajada de archivos.

Dichos avances y nuevas tecnologías justifica el presente plan de marketing, la empresa “QRTELECOM”, debe estar a la par del avance del sector tecnológico con el objetivo de satisfacer las nuevas necesidades y problemas que implica el avance del sector, por lo cual la gestión debe estar clara y especificada para una adecuada planificación, con objetivos a corto, mediano y largo plazo; esto implica el mejoramiento de la marca y por ende el posicionamiento de la empresa en clientes y posibles clientes dentro del mercado de las telecomunicaciones dentro del Distrito Metropolitano de Quito y también del país, elevando también su rentabilidad.

El presente plan de marketing se enmarca dentro de la línea de investigación “Emprendimiento, Productividad y Competitividad”; el proyecto de investigación al cual tributa es la “Propuesta de un modelo de gestión empresarial con base a la situación actual de las PYMES del Distrito Metropolitano de Quito”, la zona de impacto del proyecto está definida en la zona 2, con la provincia de Pichincha y la zona 9 con el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), mediante este plan se contribuye con el Plan Nacional de Desarrollo “Toda una Vida”, y con el “Plan Nacional de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información del Ecuador 2016 -2021”.

| Tema | Proyectos de investigación | Línea de investigación | Programa investigación | Zona de impacto | Fundamentación legal |
|--|---|---|---|------------------|--|
| DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA QRTELCOM | Propuesta de un modelo de gestión empresarial con base a la situación actual de las PYMES del Distrito Metropolitano de Quito | Emprendimiento Productividad Competitividad | Programa de investigación científica y formación de PYMES | Zona 2 Zona 9 | <ul style="list-style-type: none"> - Constitución de la República del Ecuador - Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021; - Plan Nacional de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información del Ecuador 2016 -2021 |

Gráfico 1 Justificación
Elaborado por: Edy Mogollón

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Para la identificación de la problemática de la empresa “QRTELCOM” se realiza en compañía de la Gerente General Diana Alexandra Nicolalde Navarrete una lluvia de ideas, de los cuales se identifica mediante la técnica de causa y efecto llamada “Árbol de problemas”, al problema central, que es el bajo posicionamiento de la empresa en el sector de las telecomunicaciones específicamente en el mantenimiento a empresas de telecomunicaciones, este problema es causado por tres causas, la primera es la administración empírica que se tiene dentro de la empresa, donde se tiene políticas claras y objetivos, la segunda causa son las insuficientes estrategias de marketing diseñadas e implementadas por la empresa desde el

inicio de su vida empresarial, la tercera y última causa es la mínima formación profesional del personal administrativo de la empresa “QRTELCOM”.

Los efectos identificados, a partir del problema son dos, el primero es la cartera de clientes estáticos incluso se determina que existe un solo cliente que es TELCONET, y el segundo efecto es la barrera de nuevos clientes, debido al poca oferta de servicios que la empresa da conocer, tal como se observa en el siguiente gráfico.

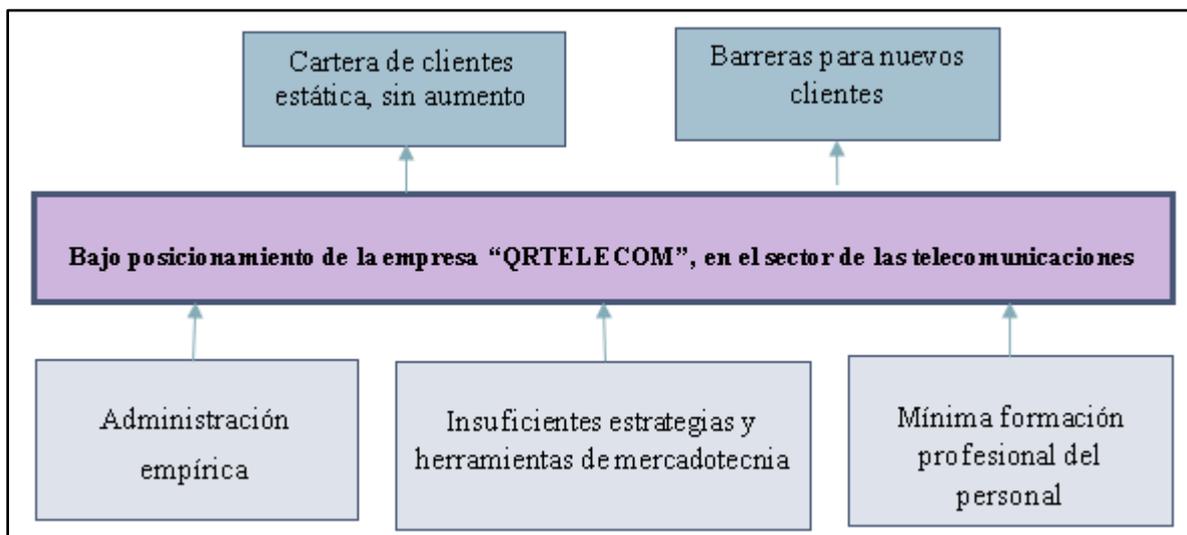


Gráfico 2 Árbol de problemas
Elaborado por: Edy Mogollón

Formulación del problema

¿La administración empírica de la empresa, acompañado de un cliente único y pocas estrategias de marketing para aumentar el número de clientes es lo que con lleva a un bajo posicionamiento de la marca QRTELCOM, en el sector de las telecomunicaciones?

Delimitación Espacial

El presente proyecto de investigación se lleva a cabo en la empresa “QRTELCOM”, misma que se encuentra ubicada en el en el Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha (Zona 2).

Delimitación Temporal

El horizonte del proyecto es a partir del año 2020 y culmina en el año 2024, es decir una expectativa de 5 años, en los cuales se diseña e implementa estrategias de marketing.

Objetivo general

Elaboración de un plan de marketing, a partir de un diagnóstico del entorno externo e interno para la definición de estrategias que mejore la gestión comercial y de marketing de la empresa “QRTELCOM”, ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico del entorno externo e interno mediante la identificación de los servicios actuales y de la gestión actual de la empresa “QRTELCOM”.
- Diseñar estrategias de marketing, que permita el fortalecimiento y el posicionamiento de la marca con los clientes y futuros clientes.

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

Para la redacción de los antecedentes de la investigación, se realiza una búsqueda de bibliografía en fuentes secundarias de bibliotecas digitales de universidades tanto públicas como privadas, de dicha investigación se selecciona tres temas similares a la presente investigación, es decir un plan de marketing en el sector de las telecomunicaciones.

El primer proyecto de investigación pertenece a la Escuela Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), con título “Diseño de un plan estratégico de marketing para la empresa de telecomunicaciones WIFICOM S.A. de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, año 2015.”, el autor (Balseca, 2015), señala en la misma como objetivo general “Diseñar un Plan Estratégico de Marketing para la empresa de telecomunicaciones WIFICOM S.A. de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, año 2015.”, y concluye con las siguientes conclusiones:

WIFICOM S.A., tiene la oportunidad de posicionarse en el mercado de las telecomunicaciones debido a que este sector posee gran potencial gracias al acceso a internet en los hogares ecuatorianos, al incremento de las tecnologías de la información y la comunicación, al avance tecnológico y al apoyo gubernamental en desarrollo de ciencia y tecnología.

WIFICOM S.A., requiere de una filosofía organizacional, necesita de un organigrama estructural y funcional, precisa la implementación de estrategias comunicacionales como: el diseño de una página web; la estructuración de la misión, visión, principios y valores, slogan, identificador visual, promoción y publicidad en medios masivos y medios alternativos.

La compañía WIFICOM S.A., carece de reconocimiento social y empresarial en el mercado local de las telecomunicaciones. Los proveedores principales de este tipo de servicios, son la Corporación Nacional de Telecomunicaciones y la empresa Telconet, en tal virtud WIFICOM S.A. requiere de promoción y publicidad en medios de comunicación masiva como las redes sociales, página web, entre otros.

Existen algunas deficiencias técnicas en el servicio de telecomunicaciones, en la cobertura, velocidad y soporte técnico profesional que brinda la empresa, debido a que el talento humano del área de Operaciones constituye un número limitado, la empresa carece de relaciones públicas y de estrategias de fuerza de ventas, lo cual ha impedido el adecuado posicionamiento de WIFICOM S.A. en el mercado de las telecomunicaciones.

Los resultados de la investigación han permitido establecer que WIFICOM S.A., carece de estrategias de posicionamiento y fidelización; considerando sus necesidades y requerimientos, mismas que están encaminadas a solucionar la problemática existente y orientar las decisiones administrativas y operativas para el adecuado desarrollo organizacional (Balseca, 2015).

El segundo proyecto de investigación pertenece a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, con título “Desarrollo de marketing digital para una PYME del sector de telecomunicaciones”, el autor (Cevallos, 2015), señala en la misma como objetivo general “Desarrollar un modelo de marketing digital que posicione a la PYME de telecomunicaciones de la ciudad de Ambato a nivel local y regional.”, y concluye con las siguientes conclusiones:

El presente trabajo arroja como resultado el diseño de un modelo de marketing digital que servirá de ayuda para el de sector de telecomunicaciones de la provincia de Tungurahua, ya que mediante de este se podrá posicionar al sector en mercado local y regional.

La implementación del modelo planteado es viable ya que permitió el posicionamiento de la empresa en la web a corto plazo, además con las estrategias de marketing digital establecidas por el modelo, manejadas adecuadamente y sobre todo creando contenidos de interés, da una conversión de leads en ventas del 5% al 10%.

El modelo de marketing digital desarrollado exige una metodología a seguir para evitar la desorganización. Su instauración puede diferir de una empresa a otra, ya que depende del estado de situación de cada una de ellas, pero la estructura a seguir será la misma. El análisis de la situación de la empresa debe ser manejado muy cautelosamente ya que de ello depende el éxito o fracaso del modelo.

Con la instauración del modelo piloto de marketing digital en la empresa Electrip S.A., permitió comprobar los beneficios que aporta para el crecimiento y posicionamiento de la PYME, que fue claramente comprobado con el estado de resultados y el balance general del primer trimestre del 2015 en cual se demuestra una utilidad neta superior a la del año anterior. Con lo cual nos da una expectativa de crecimiento para el presente año mucho mayor (Cevallos, 2015)

Finalmente, el tercer proyecto de investigación pertenece a la Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE), con título “Plan de marketing para CNT-EP caso red móvil en el Valle de los Chillos”, el autor (Loayza, 2015), indica como objetivo general “Elaborar un plan de marketing para la empresa CNT-EP orientado al incremento de la participación de mercado en el sector del Valle de Los Chillos, en lo que corresponde al servicio de red móvil (internet en dispositivos móviles).” en el Distrito Metropolitano de Quito”, y las conclusiones las siguientes:

La edad predominante de consumidores de servicios móviles en el sector del Valle de Los Chillos son los hombres y mujeres de entre 25 a 30 años de edad. El nivel de instrucción de la mayoría de personas que hacen uso de servicios de internet móvil en el Valle de Los Chillos es superior, es decir poseen título universitario. La mayoría de las personas que hacen uso de servicios de internet móvil son empleados privados y empleados públicos. La mayoría de personas encuestadas de 25 años en adelante en el Valle de Los Chillos son casadas. En el Valle de Los Chillos la mayoría de personas residen en Conocoto y Sangolquí.

El mercado de servicios de internet móvil en el Valle de Los Chillos es liderado por Movistar, con más de la mitad de la participación de mercado en el sector. La mayoría de personas han accedido a contratar planes de internet post pago. La mayoría de personas en el Valle de Los Chillos si tiene contratado un paquete de datos de internet móvil. La mayoría de personas cuenta con un paquete de datos móviles de 1000 MB. La televisión y los medios sociales son los canales por los cuales la mayoría de personas se enteran de promociones y nuevos servicios de sus operadoras.

Entre los aspectos más importantes que la mayoría de personas encuestadas coinciden que buscan en una operadora de telefonía móvil están: planes que se ajusten a sus necesidades, atención al cliente de calidad y que cuenten con una buena cobertura (Loayza, 2015).

Fundamentación Contextual

Para realizar la fundamentación contextual del presente estudio se realiza la investigación en la Revista Lideres, donde primero se analiza el contexto general de las telecomunicaciones en el apoyo a las condiciones de vida. De acuerdo a (Revista Lideres, 2020), el aspecto que más ha mejorado Ecuador, durante el último año es el acceso a la información y comunicación, es decir cada vez hay más gente que accede al internet, telefonía móvil e incluso redes sociales o plataformas de entretenimiento lo que genera el uso de más datos en personas de toda clase social.

No solo acceden las personas con nivel adquisitivo alto sino todas las demás. Los avances han permitido que la tecnología se vuelva más asequible y barata. Seguramente, en los próximos años seguirá mejorando. Lo que sí se debe tomar en cuenta es cómo se usarán esos progresos para lograr la prosperidad social. Para el 2018, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el porcentaje de hogares con acceso a Internet era de 37,2%; esto implica un importante crecimiento en un lustro; en el 2013, la cifra alcanzó un 28,3%. Una mejora de 7,7 puntos porcentuales se registró en el mismo periodo en cuanto a la proporción de personas con teléfono celular activado (Revista Lideres, 2020)

En un segundo momento, se analiza la inversión, anteriormente se ha mencionado el fuerte impulso que se ha tenido desde el sector público como también del sector privado una prueba de este impulso es como la Compañía telefónica Claro, está dispuesta a invertir cerca de 500 millones de dólares en los próximos tres años como lo menciona (Revista Líderes, 2019) en el contexto de su artículo.

La compañía telefónica Claro, subsidiaria de la multinacional mexicana América Móvil, invertirá USD 500 millones durante los próximos tres años para mejorar la conectividad en Ecuador, una inversión enmarcada en la estrategia "Ecuador Digital", impulsada por la administración del presidente ecuatoriano, Lenin Moreno. Los detalles de esta operación se hicieron oficiales este martes 27 de agosto del 2019, a través de una reunión que mantuvieron el presidente Moreno, el ministro de Telecomunicaciones, Andrés Michelena, y el director ejecutivo de América Móvil, Daniel Hajj. El empresario definió el encuentro con Moreno

como "una reunión muy productiva" y explicó que conversaron sobre "el crecimiento de infraestructura (en telecomunicaciones) y de la cobertura 4G (de cuarta generación)". En este sentido, anunció que Ecuador "terminará casi con el 85% de esta cobertura" gracias a esta inversión. "Vamos a tener algunas pruebas de 5G (quinta generación) en Quito y Guayaquil antes de fin de año, se va a necesitar nuevas frecuencias. Como empresa, estamos interesados en comprarlas", añadió el empresario. Por otro lado, el ministro de Telecomunicaciones, Andrés Michelena, anunció que el Gobierno iniciará la licitación de un nuevo espectro radioeléctrico para la asignación de nuevas bandas de frecuencia de 700 MHz (Megahertzios), 2,5 GHz (Gigahertzios) y 3,5 GHz para tecnología 4G y 5G (Revista Líderes, 2019).

Como se observa, el panorama en términos de inversión en el sector de telecomunicaciones en el ámbito privado es prometedor, lo que garantiza la constante evolución del sector de las telecomunicaciones, además, en el apoyo de asignación de nuevas bandas de frecuencia para la evolución de tecnologías tales como 5G. Sin embargo, este apoyo no garantiza del todo la penetración de las nuevas tecnologías, si se considera que actualmente la red 4G, tiene un porcentaje de penetración del 46.34%, esto significa que aún existe puntos para trabajar en este sector.

De acuerdo a (Revista Lideres, 2019)

Hoy en día, en el país se utiliza la red 4G, pero esta tiene un índice de penetración del 46,34%, según datos del Ministerio de Telecomunicaciones. Esto significa que aún hay tarea pendiente para masificar el 4G, que básicamente ha permitido ofrecer una alta resolución a los contenidos audiovisuales en el país, así como una mayor velocidad para navegar en Internet. Estos dos hechos dieron paso, a su vez, a una mejor experiencia para los usuarios. Paolo Cedeño, subsecretario de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información y Comunicación, explica que el país tiene el programa Ecuador Conectado, en donde ya se aborda el tema del 5G.

En ese plan del gobierno, el primer paso es asignar una mayor cantidad de espectro (la 'autopista' por donde circulan los datos). En el país se encuentran asignados 280 MegaHertz de un total de 1060 MegaHertz disponibles. "Esto se debe a cargas regulatorias que han desincentivado la solicitud de espectro por parte de los operadores. Por eso es imperativo entregar el espectro que falta", dice el vocero del Ministerio de Telecomunicaciones.

Según la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), para el 2020 los países que deseen sumarse a la red 5G deberán entregar un espectro de al menos 1 300 MegaHertz. Para

avanzar en el tema, en Ecuador es clave pasar de una política recaudatoria a una en la que se disminuya la brecha digital. También es necesario acceder a los servicios a través de equipos, como los teléfonos inteligentes. “Hoy en día dice Cedeño- casi 4 de cada 10 ecuatorianos tienen un ‘smartphone’. Para mejorar esos números se mantienen reuniones con el Comex, para eliminar aranceles a teléfonos inteligentes (Revista Líderes, 2019)

Esta tecnología 5G, se la llama también como la tecnología del internet de las cosas, es decir se puede conectar a esta tecnología toda clase de objeto, es decir esta tecnología puede masificar el servicio e incluso que los equipos puedan dialogar entre ellos, el tema no va solo por el ocio, sino también que sirva para mejorar temas como la economía, educación y salud.

De acuerdo a (Revista Lideres, 2019)

“Con la tecnología 5G, no solamente podrían recibir información, sino incluso manejar equipos directamente de la empresa o industria”. Así la persona esté moviéndose por ciudades o en otro país que tenga 5G, podrá monitorear los equipos de la empresa como si estuviese presente en el sitio, indica Morocho. “Puede tener monitoreo por video, sin retardos, de lo que está sucediendo en la línea de producción”. Otra característica de la red 5G es la velocidad. El grupo francés Orange, por ejemplo, estima que el nuevo estándar ofrecerá una velocidad hasta 10 veces mayor que el 4G.

Así, el tiempo de descarga de una película en alta definición pasaría de 1 hora y 40 minutos actualmente a apenas 20 minutos. Los usuarios tendrán un acceso más rápido a los contenidos audiovisuales y a los juegos en ‘streaming’. Pero más que la velocidad, lo que marca la diferencia con las redes móviles anteriores es la posibilidad de hacer circular miles de millones de datos, sin congestión, según la agencia AFP. ¿Existe algún riesgo? El posible robo de millones de datos, incluyendo secretos industriales.

A escala global existen avances. En Asia, Corea del Sur es el país más avanzado, después de haber implementado el 5G en su territorio en un tiempo récord. Japón y China esperan hacerlo el 2020. En Estados Unidos, AT&T estrenó el primer servicio móvil 5G en una docena de ciudades a fines del 2018. Verizon propone un servicio móvil 5G desde inicios de abril en Minneapolis y Chicago.

La administración Trump prevé un paquete de USD 20 000 millones para desplegar esta tecnología en localidades más remotas. En España, Vodafone lanzará el 5G este verano. Y en América Latina se hacen pruebas en países como Brasil, México y Argentina (Revista Lideres, 2019).

Fundamentación Legal

La fundamentación legal, del presente plan de marketing tiene su base legal en la Constitución Política del Ecuador en sus artículos 261, 313 y 314, donde se menciona lo siguiente:

Art. 261.- El Estado central tendrá competencias exclusivas sobre: El espectro radioeléctrico y el régimen general de comunicaciones y telecomunicaciones; puertos y aeropuertos.

Art. 313.- El Estado se reserva el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos, de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia.

Los sectores estratégicos, de decisión y control exclusivo del Estado, son aquellos que por su trascendencia y magnitud tienen decisiva influencia económica, social, política o ambiental, y deberán orientarse al pleno desarrollo de los derechos y al interés social.

Se consideran sectores estratégicos la energía en todas sus formas, las telecomunicaciones, los recursos naturales no renovables, el transporte y la refinación de hidrocarburos, la biodiversidad y el patrimonio genético, el espectro radioeléctrico, el agua, y los demás que determine la ley.

Art. 314.- El Estado será responsable de la provisión de los servicios públicos de agua potable y de riego, saneamiento, energía eléctrica, telecomunicaciones, vialidad, infraestructuras portuarias y aeroportuarias, y los demás que determine la ley (Ecuador, Asamblea Constituyente, 2008) .

El siguiente documento donde se ancla el presente proyecto es el Plan Nacional de Desarrollo “Toda una Vida”, en el eje 2 “Economía al Servicio de la Sociedad”, donde se menciona que:

El sector de infraestructura ha sido uno de los principales beneficiarios de la política pública de inversión, y ha servido para crear las bases del crecimiento económico del país. Sectores como transporte (modos y medios), electricidad, agua, minería, telecomunicaciones e hidrocarburos experimentaron mejoras sustanciales, si se comparan con la infraestructura existente en los años anteriores a 2007. Esto ha dado paso a la denominada “plataforma de condiciones generadas “para la competitividad sistémica. Adicionalmente, el Estado ha realizado una inversión de USD 7001 millones en 1 105 proyectos de inversión en el sector productivo, entre 2013- y 2017, que ha servido para crear las bases del crecimiento

económico del país (Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Senplades, 2017).

Además, en el objetivo 9 del mismo plan se menciona que el “Garantizar la soberanía de la paz y posicionar estratégicamente al país en la Región y el Mundo”, en este objetivo se describe que:

El sector de las Telecomunicaciones ha tenido un avance significativo en la última década, incidiendo en la mejora de la competitividad del país. Ecuador desarrolló la infraestructura troncal y aumentó considerablemente la prestación de los servicios básicos de telecomunicaciones. La cobertura de fibra óptica creció considerablemente desde el 2006, pasando de 3 500 km de tendido de fibra óptica a, aproximadamente, 60 000 km al 2015 (Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Senplades, 2017).

El siguiente documento, es la Ley Orgánica de Telecomunicaciones, donde se menciona que esta ley se aplica a todas las actividades de establecimiento, instalación del espectro radioeléctrico, servicios de telecomunicaciones y a todas a aquellas personas naturales y jurídicas que trabajan en estas actividades, los principales objetivos de la presente ley que sirven para el presente plan de marketing son:

- 1 Promover el desarrollo y fortalecimiento del sector de las telecomunicaciones.
2. Fomentar la inversión nacional e internacional, pública o privada para el desarrollo de las telecomunicaciones.
3. Incentivar el desarrollo de la industria de productos y servicios de telecomunicaciones.
4. Promover y fomentar la convergencia de redes, servicios y equipos.
5. Promover el despliegue de redes e infraestructura de telecomunicaciones, que incluyen audio y vídeo por suscripción y similares, bajo el cumplimiento de normas técnicas, políticas nacionales y regulación de ámbito nacional, relacionadas con ordenamiento de redes, soterramiento y mimetización.
6. Promover que el país cuente con redes de telecomunicaciones de alta velocidad y capacidad, distribuidas en el territorio nacional, que permitan a la población entre otros servicios, el acceso al servicio de Internet de banda ancha.
7. Establecer el marco legal para la provisión de los servicios públicos de telecomunicaciones como responsabilidad del Estado Central, con sujeción a los principios constitucionalmente establecidos y a los señalados en la presente Ley y normativa aplicable, así como establecer

los mecanismos de delegación de los sectores estratégicos de telecomunicaciones y espectro radioeléctrico (Ecuador, Asamblea Nacional, 2015).

Finalmente, el Plan Nacional de Telecomunicaciones y Tecnologías de Información del Ecuador 2016 - 2021, donde se señala cuatro macro objetivos principales que apoyan el desarrollo el presente plan de marketing, el primer macro objetivo es “Complementar y fomentar el despliegue de infraestructura de telecomunicaciones”; el segundo macro objetivo es “Aumentar la penetración de servicios TIC en la población”; el tercer macro objetivo es el “Asegurar el uso de las TIC para el desarrollo económico y social del País”; el último macro objetivo es establecer las bases para el desarrollo de una industria de TIC a largo plazo”

Como se observa, en todo este marco legal desde la Constitución, el plan nacional “Toda una Vida”, la ley de telecomunicaciones y el plan de telecomunicaciones para el año 2016 – 2021, hay un interés muy fuerte tanto para la infraestructura, inversión y el incremento de los TIC para el desarrollo de los pueblos, gracias a estos puntos legales es factible la creación del plan de marketing.

Fundamentación Teórica

Para empezar con la fundamentación teórica del presente plan de marketing, es necesario explicar cómo va a estar dividido el mismo, en un primer momento se conceptualiza al marketing, en un segundo momento sus herramientas, en un tercer momento estrategias y construcción y finalmente el control de las mismas.

Marketing

El marketing como tal, trata de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales, es decir satisfacer las necesidades de los clientes pero de manera rentable para la empresa, el marketing como tal tiene dos facetas para entenderlo de manera adecuada, la primera faceta tiene que ver con la filosofía, con la actitud y orientado a la satisfacción del cliente, la segunda fase está formado por las actividades, estrategias, herramientas, procesos que se utilizan para poder conocer el comportamiento del cliente y de esta manera satisfacer sus necesidades (Lamb, Hair, & Carl, 2016). Para lo cual emplea “estrategias de comunicación, distribución y precio para proporcionar a los clientes, y a otros grupos de interés, los bienes, servicios, ideas, valores y beneficios que desean, en el momento y el lugar requeridos”.

Entonces la idea del presente plan de marketing, es la construcción de estrategias mediante las cuales se satisface de primera mano al último cliente y también a los potenciales clientes.

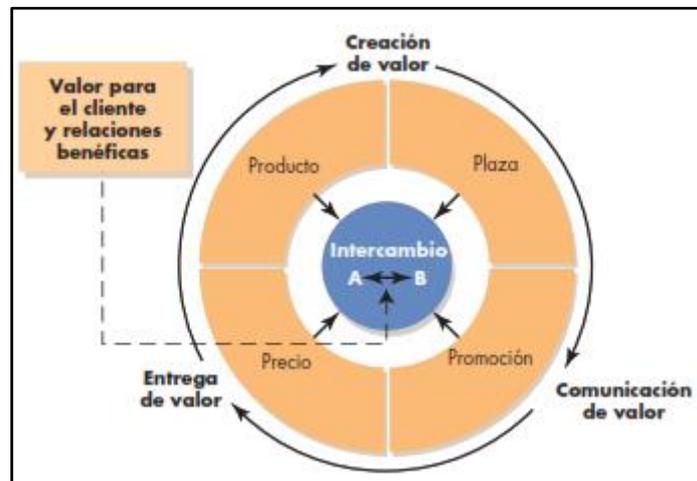


Gráfico 3. Definición de marketing
Fuente: (Lamb, Hair, & Carl, 2016)

Orientaciones del Marketing

Sin embargo, dentro del marketing existen cuatro orientaciones, la primera orientación es la de producción, esta se enfoca en las capacidades de la empresa en lugar de verificar las necesidades insatisfechas de los clientes, por lo tanto, se fortalece lo que hace mejor la empresa y se olvida al cliente. La segunda orientación es la de ventas, esta se basa en ventas agresivas para que se venda mucho más, pero no únicamente en el comprador final sino también en los intermediarios, por lo tanto, se busca vender de manera más agresiva.

La tercera orientación es la del mercado, es decir centrarse en las necesidades y deseos del cliente, es decir enfocarse en estos de este modo la organización distingue bienes y servicios para satisfacer estas necesidades, además de integrar todos los procesos y actividades de la organización para lograr las metas a largo plazo de manera responsable.

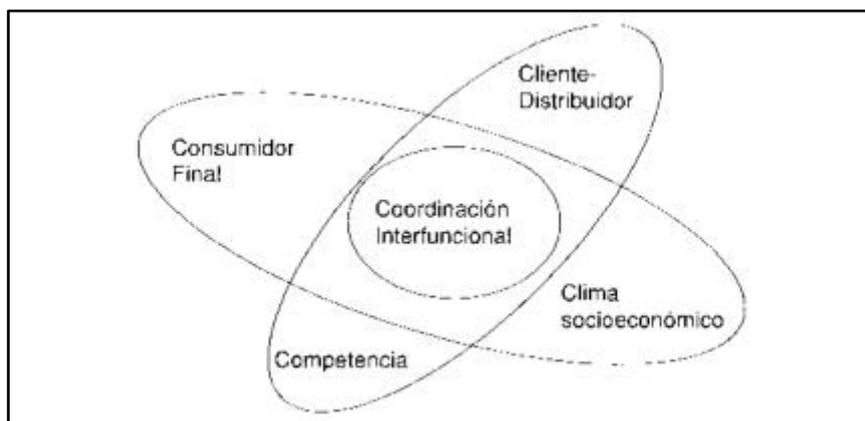


Gráfico 3. Definición de marketing
Fuente: (Lamb, Hair, & Carl, 2016)

Finalmente, la cuarta orientación es la de marketing social donde se reconoce algunos productos que los clientes quiere, pero no solo para cubrir sus necesidades de manera individual sino para mejorar, cuidar los intereses a largo plazo de los individuos y la sociedad, es decir el consumo de productos menos tóxicos, biodegradables, compuestos de materiales reutilizables y socialmente responsable.

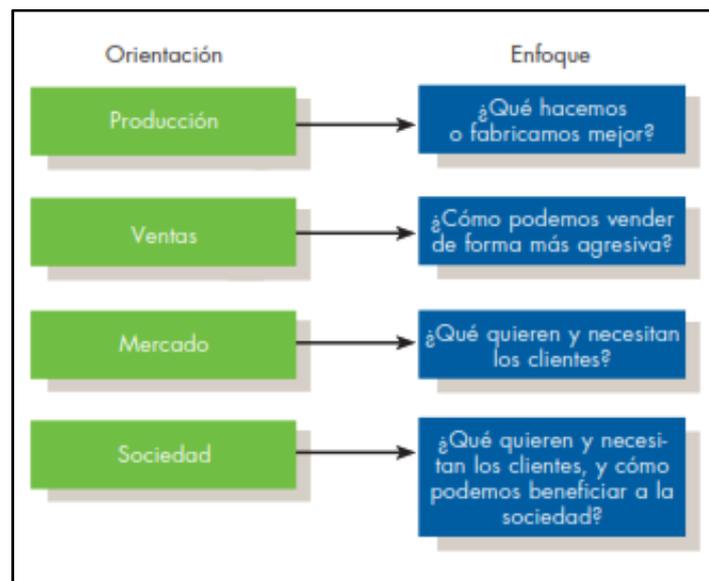


Gráfico 4. Orientaciones del marketing
Fuente: (Lamb, Hair, & Carl, 2016)

Objetivos de marketing

El marketing se propone conocer lo mejor posible al cliente para que los servicios y productos que oferte se ajusten a sus necesidades, por lo tanto, sus objetivos son:

Buscar satisfacer las necesidades de los consumidores a través de una serie de actividades coordinadas, al tiempo que contribuya a que la empresa consiga sus metas. Para ello la organización debe investigar, distribuir los productos a los clientes y continuar adaptando los artículos para mantenerlos actualizados a las preferencias del mercado.

Regular la demanda de productos, de manera que la entidad pueda acceder a sus metas. Cuando haya una demanda negativa, por ejemplo, que es cuando la gente tiene opiniones desfavorables, lo necesario sería emplear un marketing de conversión para cambiar la imagen. Por su parte, si no hay ninguna demanda por tratarse de un bien secundario, como pueden ser

artículos naturistas, cigarrillos o alcohol, la labor de la mercadotecnia consiste en estimular la demanda generando un deseo en el consumidor (García, 2017).

Plan de marketing

El plan de marketing es un documento escrito, es decir físico donde se recoge de manera formal y de esta manera puede ser presentado, analizado, sancionado; el mismo tiene un contenido sistematizado y estructurado, es decir precisa la realización de ciertos análisis y estudios, dado que se puede describir el pasado, presente, de esta manera se identifica las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades ; en el mismo se definen objetivos, estrategias a un corto, mediano y largo plazo, todo esto se lo realiza mediante programas, medios de acción e indicadores (Sainz de Vicuña, 2013).

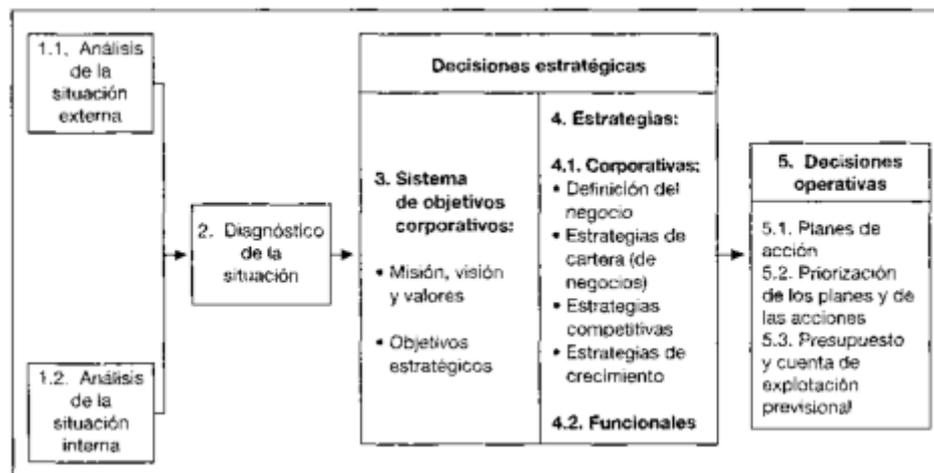


Gráfico 6. Plan de Marketing
Fuente: (Sainz de Vicuña, 2013)

Fases y etapas en la elaboración de un Plan de Marketing

De acuerdo a (Sainz de Vicuña, 2013), el plan de marketing se divide en tres fases:

Primera Etapa, es el análisis y el diagnóstico de la situación, mediante herramientas administrativas tales como PEST y Porter.

Segunda Etapa, se llama decisiones estratégicas de marketing, donde se realiza la formulación de los objetivos de marketing a alcanzar, además de la elaboración y elección de las estrategias de marketing.

Tercera Etapa, se llama decisiones operativas del marketing, donde se realiza las acciones o planes de marketing, además se determina el presupuesto del plan de marketing.

Primera fase: análisis y diagnóstico

El análisis y diagnóstico se lo realiza mediante herramientas administrativas tales como: Porter, PEST y FODA, a continuación, se describe cada una de las herramientas:

Análisis FODA

De acuerdo (Ramírez, 2009), el diagnóstico situacional FODA es:

Herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. Las estrategias de una empresa deben surgir de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines, además ser explícitas, para que se constituyan en una “forma” viable de alcanzar sus objetivos.

La técnica FODA como se observa se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para la identificación de fortalezas y debilidades dentro de la organización, las oportunidades aprovechadas y no aprovechadas y amenazas del contenido externo a la empresa, para el análisis se inicia con los conceptos de las variables internas y luego con las externas.

A). **Fortaleza.** Es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claros, con posibilidades atractivas en el futuro.

B). **Debilidad.** Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización. Al igual que las fortalezas éstas pueden manifestarse a través de sus recursos, habilidades, tecnología, organización, productos, imagen, etc.

C). **Oportunidades.** Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados como una herramienta de planeación estratégica en las empresas ventajosamente

para alcanzar o superar los objetivos. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, etc., dependiendo de la naturaleza

de la organización, pero en general, se relacionan principalmente con el aspecto mercado de una empresa. El reconocimiento de oportunidades es un reto para los administradores debido a que no se puede crear ni adaptar una estrategia sin primero identificar y evaluar el potencial de crecimiento y utilidades de cada una de las oportunidades prometedoras o potencialmente importantes.

D). Amenazas. Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia, las amenazas también, pueden aparecer en cualquier sector como en la tecnología, competencia agresiva, productos nuevos más baratos, restricciones gubernamentales, impuestos, inflación, etc. (Ramírez, 2009)

Evaluación Fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter, analiza la estructura de un sector industrial y la fuerza externa son de vital importancia dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector industrial, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ella, las 5 fuerzas que menciona Porter son:

- La rivalidad entre los competidores existentes en el sector industrial.
- La amenaza de productos o servicios sustitutos.
- La amenaza de nuevos ingresos en el sector.
- El Poder negociador de los clientes.
- El Poder negociador de los proveedores (Porter, 1997)

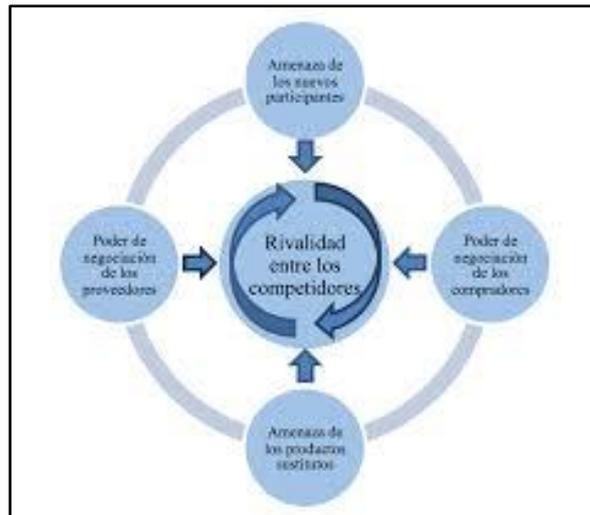


Gráfico 5. Fuerzas de Porter

Fuente: (Porter, 1997)

- **Rivalidad entre empresas competidoras**

La rivalidad entre los competidores existentes tiene como objetivo mejorar la posición de las empresas competidoras utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores industriales, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento; es decir, las empresas son mutuamente dependientes. Este patrón de acción y reacción puede o no dejar a la empresa iniciadora y al sector industrial en general en mejor posición.

- **Entrada potencial de nuevos competidores**

La entrada de nuevas empresas en un sector industrial implica la aportación al mismo de capacidad adicional, el deseo de obtener una participación en el mercado y con frecuencia, recursos sustanciales. Esto puede obligar a bajar los precios reduciendo la rentabilidad. También la adquisición dentro del sector industrial con la finalidad de conseguir una posición en el mercado, debe considerarse como un ingreso, aun cuando no constituya una entidad del todo nueva.

- **Desarrollo potencial de productos sustitutos**

Los productos sustitutos o sustitutos son los productos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente. Evidentemente, son los productos sustitutos que están evolucionando en el sentido de una mejora en su relación calidad/precio en relación a la del producto, los que deben ser objeto de una vigilancia particular. La identificación de los productos sustitutos no es siempre evidente. El objetivo es buscar sistemáticamente los productos que responden a la misma

necesidad genérica o desempeñan la misma función. Esta búsqueda puede a veces conducir a industrias muy alejadas de la industria de partida. Una manera simple y eficaz de proceder consiste en observar los usos practicados en el grupo de los grandes usuarios del producto.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de coste con sus propios precios

- **Poder de negociación de los consumidores**

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos - todo a expensas de lo rentable de la industrial -. El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores en el sector industrial depende de varias características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector en comparación con el total de sus ventas (Porter, 1997)

Segunda etapa: decisiones estratégicas

Matriz de Evaluación Factores Internos (EFI)

De acuerdo a (Carrero, 2018)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos o mejor conocida como EFI, es una forma de evaluar factores internos de la gestión estratégica resumiendo fortalezas y debilidades. Siendo éstas las más importantes dentro de las áreas funcionales de un área de negocio o empresa. Posteriormente, se asigna una calificación siendo determinante en el éxito que pueda alcanzar la empresa con su estrategia.

Algunos factores internos clave a tomar en cuenta son: clima organizacional, sistemas de evaluación, sistemas de información, situación financiera, imagen pública, capital humano y calidad.

Podemos decir, que esta herramienta permite realizar una auditoría interna de la administración de la organización. Además, de analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer su impacto. De esta forma, nos va a servir de apoyo para formular estrategias que sean capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos.

Por otro lado, no se debe confundir con la Matriz de evaluación de factores externos (EFE), que permite resumir y evaluar otros elementos. Tales como información de carácter económico, social, cultural, demográfico y ambiental de la empresa.

Matriz de Evaluación Factores Externos (EFE)

De acuerdo a (Shum, 2018)

La matriz es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo, permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de una marca, dentro del instrumento facilita la formulación de diversas estrategias que son capaces de aprovechar las oportunidades y minimizar los peligros externos.

Las estrategias no surgen por arte de magia, porque es algo estudiado, analizado y trazado, permitiendo aprovechar el entorno que estos compuestos por factores demográficos, socioculturales, político / legal, tecnológicos, económicos, ambientales, globales y competitiva.

Al dar el primer paso dentro de la matriz MEFE, es necesario ampliar nuestra visión de estrategia y aumentar nuestra sensibilidad e intuición sobre el entorno externo, ya que dependiendo de la percepción que posee cada integrante del equipo de trabajo, se puede aprovechar o desaprovechar las oportunidades, teniendo en cuenta que los elementos evaluados son subjetivos, muy similar al de la MEFI o Matriz EFI, por lo tanto se debe considerar utilizar otras herramientas de análisis como la Matriz DAFO O FODA o las 5 fuerzas de Porter.

Establecimiento de los objetivos del plan de marketing

De acuerdo a (Lamb, Hair, & Carl, 2016), un objetivo de marketing es una declaración de lo que se debe lograr por medio de las actividades de marketing. Para ser útiles, los objetivos establecidos deben cumplir varios criterios: realistas, medibles, tiempo y comparado con un benchmarking.

Asimismo, los objetivos deben ser consistentes e indicar las prioridades de la organización. De forma específica, los objetivos fluyen de la declaración de misión de la empresa hacia el

resto del plan de marketing. Los objetivos especificados con detalle cumplen varias funciones. En primer lugar, comunican las filosofías de la gerencia de marketing y proporcionan dirección a los gerentes de nivel básico, de modo que las actividades de marketing se integren y apunten en el mismo sentido (Lamb, Hair, & Carl, 2016).

MARCO METODOLÓGICO

Para iniciar con el marco metodológico se debe primero mencionar que este trabajo es de investigación, por lo tanto, la investigación se lo considera como el objetivo primordial y básico del ser humano, es, además, un proceso mediante el cual se obtiene información relevante y fidedigna, para tener una adecuada guía durante la investigación se debe identificar al paradigma.

Paradigma de la investigación

El investigador al inicio de toda investigación debe definir el modelo a seguir en toda la investigación, esta guía se llama paradigma, de acuerdo a (Ricoy, 2005), son modelos o maneras de pensar que puede conducir a la investigación.

La noción de paradigma como una forma de concebir el mundo, en la que se articulan conceptos, experiencias, métodos y valores y se recuerda que en esa concepción subyacen, de algún modo, ciertos supuestos acerca de lo que es el universo, el hombre, la sociedad, la cultura y el conocimiento (Schuster, Puente, Andrada, & Maiza, 2013).

De acuerdo a (Ricoy, 2005), se tiene cuatro paradigmas, positivista, post positivista, teoría crítica y constructivismo, después de una investigación se selecciona como paradigma al crítico que tiene las siguientes características:

La realidad moldeada por factores sociales, políticos, culturales, económicos, étnicos y de género. El investigador y el objeto investigado están interactivamente vinculados, por lo que los resultados de la investigación son mediados por los valores. La metodología es dialógica y dialéctica; el ideal es la emancipación y promueve métodos participativos. Intenta dirigir la investigación hacia fines socialmente significativos.

Se aspira desde el paradigma crítico a la unión entre la teoría y la práctica, usando la primera como fundamentación y guía de la segunda, con una interacción mutua. Los sujetos mantienen un diálogo bidireccional continuo y plural, reflexionando individual y colectivamente en busca de su propia identidad. Así se entiende que “todos juntos colaboran en el descubrimiento de las verdades y su realidad reflexionan sobre ellas y actúan sobre las mismas (...) la realidad no está en el mundo, sino con el mundo” (Ricoy, 2005)

En base a la elección del paradigma crítico se selecciona como enfoque a ser utilizado en la presente investigación al cualitativo con sus herramientas e instrumentos.

Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación del presente plan de marketing es cualitativo por cuanto, se mezcla la teoría y la realidad en el plan de marketing, además se acompaña con preguntas de investigación que pueden desarrollarse antes, durante o después de la recolección de los datos, el objetivo es descubrir las preguntas de investigación y luego ir perfeccionándolas, para entender de mejor manera el enfoque cualitativo se adjunta el siguiente gráfico.

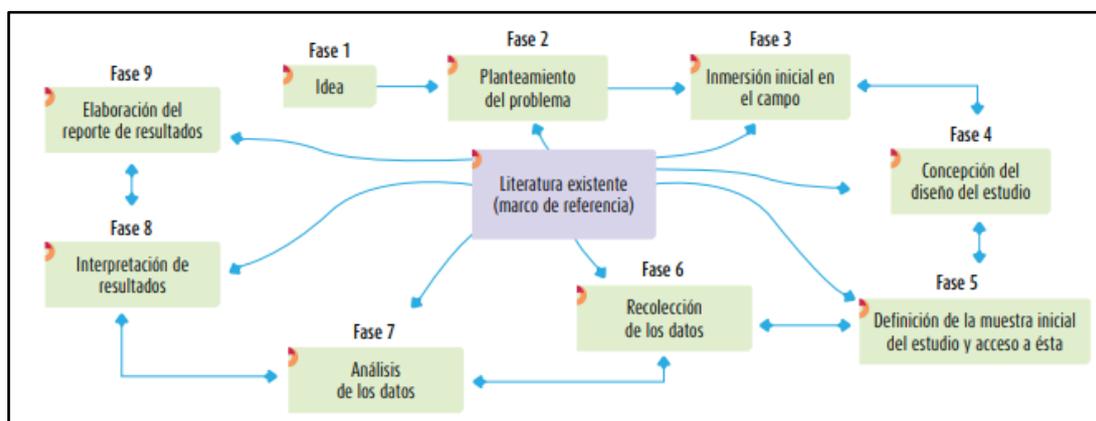


Gráfico 6. Fuerzas de Porter

Fuente: (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

En la aproximación cualitativa hay una variedad de concepciones o marcos de interpretación, que guardan un común denominador: todo individuo, grupo o sistema social tiene una manera única de ver el mundo y entender situaciones y eventos, la cual se construye por el inconsciente, lo transmitido por otros y por la experiencia, y mediante la investigación, debemos tratar de comprenderla en su contexto (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) .

De acuerdo a lo referido mediante el enfoque cualitativo se intenta que todo trabajador y miembro de la organización diga su percepción y en base a esta construir una solución para el problema.

Técnicas de Recolección de datos

Para el presente plan de marketing se realiza la recolección por dos tipos de fuentes, la primera es mediante la entrevista a la gerente general de la empresa, mediante una entrevista semiestructurada y además de 5 cuestionarios para cada área; mientras que las fuentes secundarias están con documentos oficiales como Constitución, leyes, reglamentos e incluso informes.

CAPÍTULO I

1. DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO

1.1. Macroentorno

Para elaborar un plan de marketing es necesario realizar el análisis del macro entorno, mismo que fundamentalmente permite saber a cabalidad la forma como afectan los factores externos en el desarrollo de la empresa; comúnmente el análisis PESTAL consiste en realizar un análisis de varios factores que impactan en las organizaciones tales como los de carácter económico, tecnológico, político, social, ambiental y legal; el análisis PESTAL permite diseñar y desarrollar estrategias que reduzcan a su mínima expresión el impacto negativo y robustezcan todos aquellos aspectos favorables que afectan a la Empresa QRTELCOM.

Los principales aspectos que son parte del análisis PESTAL y que se considera en el estudio del macro entorno de la Empresa QRTELCOM se detallan a continuación.

1.1.1. Aspectos políticos.

Las áreas de la empresa sobre las que afectan los aspectos políticos están relacionadas con factores como la promoción, incentivo o restricciones que provengan de políticas gubernamentales relacionadas con la actividad de telecomunicaciones que es la actividad principal de la Empresa QRTELCOM.

Para el desarrollo de la actividad fundamental de la empresa se debe considerar factores de estabilidad política del gobierno, modificaciones de leyes y resoluciones ministeriales que están relacionadas con el sector telecomunicaciones, considerado como un sector estratégico. Es importante cuidar y mantener alerta a estos aspectos legales ya que la Empresa QRTELCOM mantiene relación de trabajo y prestación de servicios con empresas privadas y

estatales relacionadas con el sector de las telecomunicaciones. Las regulaciones laborales, impositivas y la tramitología burocrática es otro factor a considerar dentro de estos políticos que pueden tener un efecto positivo o negativo a la empresa. Algunos factores a tomar en consideración como oportunidades o amenazas generadas desde el punto de vista político son:

- a. La actividad de la Empresa QRTELCOM se desarrolla en el sector de las telecomunicaciones el cual es considerado como estratégico y de alta especialización, la Empresa QRTELCOM fue fundado en el año 2006 y en estos 14 años de participación en el mercado ha desarrollado un alto nivel de conocimientos y experiencia en su relacionamiento con los diferentes clientes tanto públicos como privados. **(OPORTUNIDAD)**
- b. La posibilidad de obtener financiamiento privado para el desarrollo y expansión de sus operaciones debido al alto volumen de activos que posee y pueden garantizar cualquier necesidad de apalancamiento. **(OPORTUNIDAD)**

1.1.2. Aspectos Económicos.

Son varios los aspectos económicos a considerar. El impacto que estas variables tienen en la Empresa QRTELCOM puede ser positivo o negativo a continuación se detallan varios de ellos que pueden ser catalogados como oportunidades o amenazas.

El desarrollo de las telecomunicaciones en el Ecuador tuvo una inversión, entre sector público y privado, cercana a los 7 mil millones de dólares, que permitió la proyección del país. El trabajo realizado se refleja en hitos como la reducción del analfabetismo digital de un 32% en el 2008, al 12% en el 2015, un 20% menos. Este sector es al que pertenece la empresa QRTELCOM. (Ecuador, Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2020). **(OPORTUNIDAD)**.

El sector de Información y comunicación es el cuarto sector con mayores ingresos aportados a la economía para el año 2017, con una participación promedio anual de 4%. Este sector incluye la producción y distribución de productos informáticos y culturales, distribución de medios para transmitir o distribuir estos productos, así como comunicaciones, datos, actividades de la tecnología de información, procesamiento de datos y otras actividades del servicio de la información. Los componentes principales de esta sección son actividades de

edición, incluyendo actividades de edición de software, producción de películas y grabaciones de sonido. Actividades de programación y difusión de radio y televisión, actividades de telecomunicaciones, actividades de las tecnologías de información y otras actividades del servicio de la información. (Ecuador, Superintendencia de Compañías, valores y seguros, 2018)

La empresa QRTELCOM, según la clasificación de industrias del código CIU, se encuentra ubicada en el sector J, sector que corresponde a Telecomunicaciones; cabe recordar que este sector es uno de los que más aporta a la economía nacional. **(OPORTUNIDAD)**.

En el 2017, la operación, mantenimiento o facilitación del acceso a servicios de transmisión de voz, datos, texto, sonido y vídeo (J6120.01) y las actividades de operación en sistemas de distribución por cable (J6110.02) presentaron utilidades por 1,269 millones de USD y 20 millones de USD para las grandes empresas, mientras las MIPYMES obtuvieron 191 miles de USD y 156 miles de USD. Las utilidades de las actividades de reventa de servicios de telecomunicaciones (J6190.04) -decrecimiento de 4% respecto al anterior- obtuvo un monto de 11 millones de USD para grandes empresas y 377 miles de USD para MIPYMES. (Ecuador, Superintendencia de Compañías, valores y seguros, 2018)

El decrecimiento del 4% de las utilidades de las empresas de reventa de servicios de telecomunicaciones es un factor negativo que debe ser analizado y considerado en la formulación de estrategias. **(AMENAZA)**. Disminución de la inflación por reducción de la demanda afecta negativamente a la empresa QRTELCOM **(AMENAZA)**.

La inflación mensual en mayo 2020, respecto a abril 2020, fue de -0,26%. La inflación anual de precios de mayo de 2020, respecto a mayo de 2019, alcanzó 0,75%; como referencia, en mayo de 2019 fue del 0,37%. Finalmente, en mayo de 2020 el costo de la Canasta Familiar Básica (CFB) se ubicó en USD 724,41, mientras que, el ingreso familiar mensual de un hogar tipo fue de USD 746,67, lo cual representa el 103,07% del costo de la CFB. (Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2020)

1.1.3. Aspectos Sociales.

Los principales clientes de la empresa QRTELCOM son aquellas empresas que trabajan en el sector de las telecomunicaciones y demandan servicios de tendido de fibra óptica, retiro de

fibra óptica, construcción de redes de fibra óptica y mantenimiento de carácter preventivo o correctivo, desde el inicio de las actividades de la Empresa QRTELCOM sus clientes mantienen un patrón de demanda que no ha presentado mayor variación, salvo por el cambio tecnológico. Esto se puede considerar una **OPORTUNIDAD** ya que la tendencia de comportamiento de quienes demandan los servicios de QRTELCOM no varía sustancialmente. Para ratificar lo antes mencionado nos valemos de datos obtenidos de estudios realizados por el Instituto de Economía de la Universidad San Francisco de Quito, los cuales hacen referencia a los cambios que ha sufrido la matriz productiva en la última década, hay que mencionar que estos cambios pueden ser caracterizados como fundamentales:

Analicemos qué pasó entre el año 2007 y 2016 (último año para el que hay cifras oficiales), en cuanto a la participación de los sectores económicos del país. Uno de los datos con el que podemos trabajar, es precisamente cómo ha cambiado, si lo ha hecho, la participación de los distintos sectores económicos en el valor agregado bruto (es decir la “riqueza” o ingreso que genera cada actividad). (Instituto de Economía de la Universidad San Francisco de Quito, 2018)

El desempleo y su crecimiento ascendente en el Ecuador es un aspecto negativo del macro entorno y se lo debe catalogar como una **AMENAZA**. Este fenómeno siempre tendrá efectos serios en la economía nacional y en la actividad de las empresas ya que su efecto llega a afectar la estabilidad económica de los hogares. Si el desempleo llega a un determinado sector de la población es normal que los hábitos de consumo varíen ya que sus ingresos se destinarán a la subsistencia y no a consumir productos o servicios relacionados con las telecomunicaciones. El informe relacionado con información del mercado laboral con corte al año 2018 provisto por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos menciona lo siguiente:

La generación de empleo en Ecuador aún no se reactiva. En rasgos generales, las cifras muestran que el desempleo disminuyó el 0,9 % frente a diciembre de 2017. La tasa de 2018 cerró en 3,7 % y aunque constituye el nivel más bajo registrado desde 2007 (5 %) eso no se tradujo en mayor empleo adecuado/pleno. De hecho, dentro de la Población Económicamente Activa (PEA) la tasa de empleo adecuado pasó de 42,3 % en 2017 a 40,6 % en 2018; es decir, hay una variación de -1,6 % en el último año. Un total de 155.404 personas perdió su trabajo pleno en este período, -lo que supera a las 77.774 que dejaron de ser desempleadas. (Diario, El Telégrafo, 2019)

El Estado ecuatoriano promueve el uso de tecnologías de la información entre los ciudadanos sin distinción de clase social, ingreso económico, nivel de estudios o sexo, lo que se debe considerar como una **OPORTUNIDAD**, se puede corroborar lo afirmado en el “Libro Blanco de Sociedad de la información y el conocimiento” publicación del Estado ecuatoriano y de donde se comparte esta cita:

Eje inclusión y habilidades digitales. En este eje, se impulsará el desarrollo de las habilidades digitales, como parte de las competencias habilitantes esenciales para fortalecer la Inclusión Digital y la participación de los ciudadanos en la Sociedad de la Información y del Conocimiento, la mejora de sus oportunidades en el ámbito laboral y el impulso de emprendimientos tecnológicos. En ese sentido, se implementarán los siguientes programas: Ciudadano Digital y Fortalecimiento de la Inclusión Digital. (Ecuador, Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedades de la Información, 2018)

1.1.4. Aspectos Tecnológicos

La evolución permanente que sufren las tecnologías de la información se puede considerar una **OPORTUNIDAD** debido a que QRTELCOM ha podido empatar su actividad empresarial con este desarrollo que ha sido constante desde el año 2009 en el Ecuador. Según (Ecuador, Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedades de la Información, 2018):

A partir de 1995, los esfuerzos estuvieron centrados en el desarrollo de las telecomunicaciones, liderados principalmente por el Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), como ente administrador y regulador de las telecomunicaciones; la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones (SENATEL), como el encargado de la ejecución de la política de las telecomunicaciones, y la Superintendencia de Telecomunicaciones (SUPERTEL), como ente de control. A partir de 2009, con la creación del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL), se empezó a fortalecer la Sociedad de la Información en Ecuador, uno de sus hitos más importantes, en el 2011, fue la estrategia Ecuador Digital.

1.2. Microentorno

La evaluación del microentorno de una organización analiza factores que no están bajo control de la empresa pero que tienen una incidencia fuerte en la gestión organizacional, es necesario controlar estos elementos del microentorno mediante a definición de las estrategias adecuadas que generen un beneficio para la empresa. Es necesario analizar elementos como

clientes, proveedores y competencia. Este análisis se ejecuta mediante la aplicación de las Fuerzas de Porter, en la que como se mencionó anteriormente, se estudia la amenaza de entrada de nuevos competidores que se refiere fundamentalmente a elementos como la curva de aprendizaje, requisitos de financiamiento, necesidad de cambiar de proveedores, posibilidad de acceder con facilidad a materias primas y materiales, posicionamiento de la marca, barreras de entrada.

Otro aspecto a analizar es la rivalidad con los competidores existentes, este aspecto se refiere a como: la diversidad de los competidores, los costos fijos elevados, la diferenciación entre productos, los grupos empresariales y el crecimiento de la demanda afectan a la empresa. La amenaza de que existan productos sustitutos tiene relación a que estos productos sean de fácil acceso para los clientes a lo que suma el precio que puede ser igual o menor del sustituto, de igual forma se estudia la productividad, la calidad de los productos y los servicios sustitutos. De igual forma se analiza el costo que implica para el cliente el cambiarse de producto, así como la capacidad de rendimiento con relación al precio que el cliente paga. Al referirse al poder de negociación con los clientes se analizan diferentes variables como: concentración de clientes, volumen de compra, información relativa a los proveedores, caracterización de la marca y productos sucesorios. La capacidad de negociar que poseen los proveedores de la empresa tiene relación con la concentración de estos y la posibilidad cierta que tienen para generar los volúmenes demandados. Los proveedores de la empresa son:

Tabla 1. Proveedores de QRTELCOM CIA LTDA

| PROVEEDOR | BIEN O SERVICIO |
|-------------------------------------|-------------------------------|
| CONECEL | CELULAR Y MONITOREO VEHICULOS |
| GRUPO LLANO GRANDE | COMBUSTIBLE |
| ESTACION DE SERVICIOS COOPTRACAL SA | COMBUSTIBLE |
| COMDEC SA | COMBUSTIBLE |
| MANZANO CRUZ DIOGENES MANUEL | MANO DE OBRA EXTERNA |
| SINCHIGUANO PALLO ANGEL EDUARDO | MANO DE OBRA EXTERNA |
| LANDETA MADRUÑERO CARLOS HOMERO | MANTENIMIENTO VEHICULOS |
| AUTOELEVACION CIA LTDA | MANTENIMIENTO VEHICULOS |
| VILLAMARIN MENA SONIA AZUCENA | MATERIALES OPERACIÓN |
| LUNA MOSQUERA MARIA PATRICIA | MATERIALES OPERACIÓN |
| COMERCIAL KIWI SA | MATERIALES OPERACIÓN |
| CORPORACION EL ROSADO SA | MATERIALES OPERACIÓN |
| FABRIPOSTE C.A. FAPOSCAN | POSTES DE FIBRA |
| EQUISPLAST S.A. | POSTES DE FIBRA |
| CHICAIZA VALENZUELA CESAR AUGUSTO | POSTES DE HORMIGON |
| SOPORTEC SA | POSTES DE HORMIGON |
| TECNILLANTA SA | REPUESTOS VEHICULOS |
| AUSTROPARTS CIA LTDA | REPUESTOS VEHICULOS |
| LAARCOM COMUNICACIONES Y SEGURIDAD | SEGURIDAD Y VIGILANCIA |
| LIBERTY SEGUROS S.A. | SEGURO DE ACCIDENTES |
| HUMANA S.A. | SEGURO MEDICO EMPLEADOS |
| MONCAYO SERRANO EDUARDO PATRICIO | SUMINISTROS DE OFICINA |
| AYERVE ROSAS JORGE ALFONSO | SUMINISTROS DE OFICINA |
| RIVERA GOMEZ MANUEL MOISES | TRANSPORTE |
| VELASCO AMORES DARWIN ROLANDO | TRANSPORTE |

Fuente: (Qrtelcom, Cuentas por pagar a proveedores Qrtelcom, 2019)
Elaborado por: Edy Mogollón

La forma como estas cinco fuerzas impactan a la Empresa QRTELCOM se detalla en el cuadro que a continuación se expone y que es fruto de la aplicación de lista de verificación, documento que contiene diferentes criterios como por ejemplo la experiencia de los accionistas en el objeto o razón de ser del negocio. De igual forma se incluye elementos relacionados con cada una de las fuerzas. La calificación que se otorga se la hace sobre una escala que va de 1 a 4. Para la interpretación de estos numéricos se considera que 1 se considera fuerza débil y 4 es una fuerza poderosa.

Tabla 2. Lista de verificación de las Fuerzas de Porter

| ITEM | FACTORES A ESTUDIAR | ESCALA DE LAS FUERZAS | | | |
|--|---|-----------------------|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES | | | | | |
| 1 | Curva de experiencia. | | | | 4 |
| 2 | Requisitos de capital. | | 2 | | |
| 3 | Costo al cambiar de proveedor. | | | 3 | |
| 4 | Acceso a insumos. | | | 3 | |
| 5 | Identificación de marca. | | 2 | | |
| 6 | Barreras gubernamentales | | 2 | | |
| RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES | | | | | |
| 1 | Diversidad de los competidores. | | | 3 | |
| 2 | Costos fijos elevados. | | 2 | | |
| 3 | Diferenciación entre productos. | | | | 4 |
| 4 | Grupos empresariales. | | | | 4 |
| 5 | Crecimiento de la demanda. | | | 3 | |
| AMENAZA PRODUCTOS SUSTITUTOS | | | | | |
| 1 | Disponibilidad de sustitutos. | | | | 4 |
| 2 | Precio entre el ofrecido el sustituto. | | | 3 | |
| 3 | Rendimiento y calidad comparada. | | | 3 | |
| 4 | Costo de cambio para el cliente. | | | | 4 |
| 5 | Rendimiento relativo al precio. | | 2 | | |
| 6 | Propensión del comprador a cambiar. | | 2 | | |
| PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES | | | | | |
| 1 | Concentración de clientes. | | | | 4 |
| 2 | Volumen de compra. | | | 3 | |
| 3 | Información acerca del proveedor. | | 2 | | |
| 4 | Identificación de la marca. | 1 | | | |
| 5 | Productos sustitutos. | | 2 | | |
| PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES | | | | | |
| 1 | Concentración de los proveedores. | | | 3 | |
| 2 | Importancia del volumen proveedores. | | | | 4 |
| 3 | Diferenciación de insumos. | | | 3 | |
| 4 | Costos de cambiar. | | 2 | | |
| 5 | Disponibilidad de insumos sustitutos | | 2 | | |
| 6 | Impacto de los insumos. | 1 | | | |
| 7 | Capacidad del proveedor para integrar hacia adelante. | | | 3 | |
| 8 | Diferenciación de producto. | | | 3 | |

Fuente: (Qrtelcom, Análisis situacional Empresa Qrtelcom, 2020)
Elaborado por: Edy Mogollón

Una vez ponderados los valores de cada ítem correspondiente a la Lista de Verificación se obtiene los resultados ponderados obtenidos sobre la base del impacto que estas fuerzas tienen en la Empresa QRTELCOM. Estos resultados son los que a continuación se detallan:

Tabla 3. Resultado Fuerzas de Porter

| | AMENAZA ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES | RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES | PRODUCTOS SUSTITUTOS | PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES | PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES |
|---|--|---|----------------------|--------------------------------------|---|
| Evaluación ponderada Fuerzas de Porter | 2,67 | 3,20 | 3,00 | 2,40 | 2,63 |

Fuente: (Qrtelcom, Análisis situacional Empresa Qrtelcom, 2020)

Elaborado por: Edy Mogollón

Gráfico1 Fuerzas de Porter

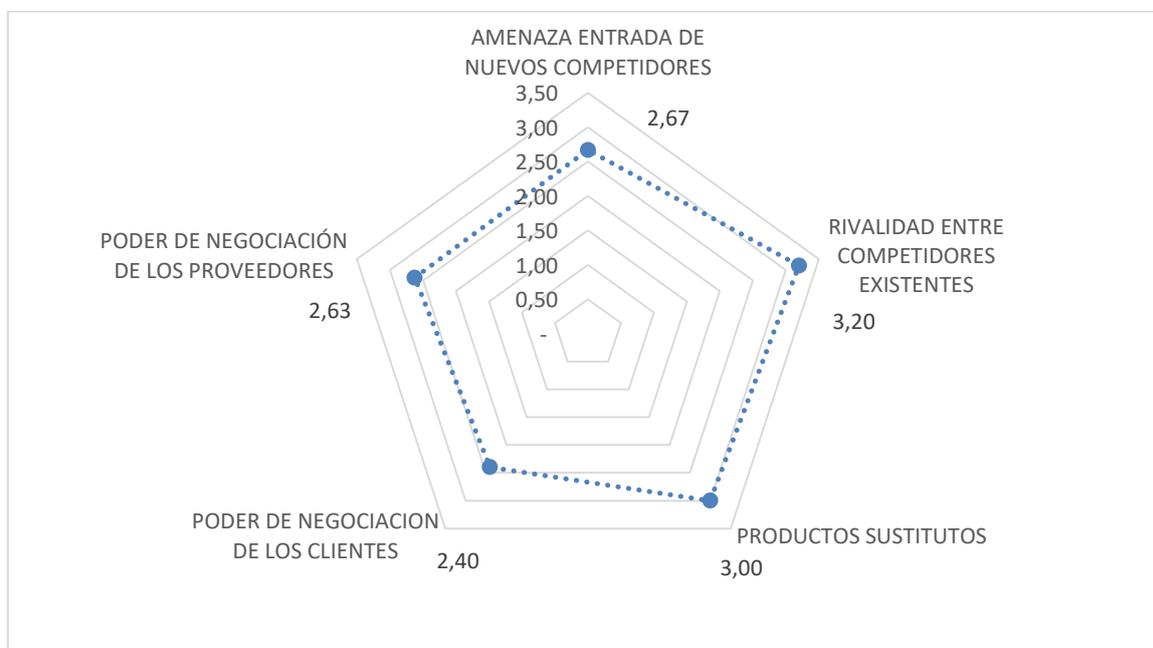


Gráfico 7 Fuerzas de Porter

Fuente: (Qrtelcom Cia, 2015)

Elaborado por: Edy Mogollón

La calificación promedio que se obtiene en cada una de las fuerzas de Porter significa que hay fuerzas poderosas que dominan la actividad empresarial a la que se dedica la Empresa QRTELCOM. La fuerza denominada Rivalidad entre competidores existentes es la que obtiene mayor puntuación (3 puntos); esto significa que la Empresa QRTELCOM convive en un segmento de negocio en el que hay empresas muy competitivas. Es necesario interpretar las demás fuerzas para poder definir si pueden ser consideradas oportunidades o amenazas para la Empresa QRTELCOM el respectivo análisis se presenta a continuación:

- La necesidad de contar con una curva de experiencia alta es una **AMENAZA**, debido a que obliga y exige a la empresa una permanente capacidad de desarrollar capacidades en su personal o contratar personal con alta experiencia en el negocio, esto sirve para mantener un alto nivel de aprendizaje, experiencia y manejo del negocio.
- La diferenciación entre servicios brindados y la existencia de grupos empresariales fuertes dentro del segmento de competidores se debe considerar como una **AMENAZA** ya que esto es muestra de que en la actividad empresarial que desarrolla QRTELECOM existe una gran oferta de empresas o personas naturales que compiten con la empresa.
- El hecho que TELCONET sea el cliente que abarca el noventa por ciento de la facturación de QRTELCOM se considera una **AMENAZA**, ya que las inversiones de capital y operación realizadas por QRTELCOM se realizan para atender a este casi único cliente, el mismo que, en cualquier momento, podría escoger a cualquier otra empresa para que le brinden el mismo servicio de QRTELCOM.

1.3. Antecedentes Empresa QRTELCOM

La constitución de la Empresa QRTELCOM se produce de forma legal el 10 de abril de 2010 según reza la escritura de constitución notariada, siempre funcionó, incluso desde sus inicios como una compañía limitada con duración de cincuenta años. Su objeto principal es la prestación de servicios a la industria de las telecomunicaciones. Los accionistas creadores son Sr. Franklin Quisnancela Maldonado, la Señora Rosa Romero Vascones y el Sr. René Bedón Garzón. La empresa tiene su domicilio en el sector norte de la ciudad de Quito, sector Carapungo Calle Río Quijos y Río Calvas N11-31, esquina. Actualmente cuenta con 29 empleados afiliados a la seguridad social.

Actualmente brinda los servicios que se muestra a continuación.



Gráfico 8 Servicios QR TELCOM

Fuente: (Qrtelcom Cia, 2015)

Elaborado por: Edy Mogollón

Cuenta con infraestructura donde funcionan las oficinas administrativas, operativas y bodega, las cuales se pueden apreciar a continuación.

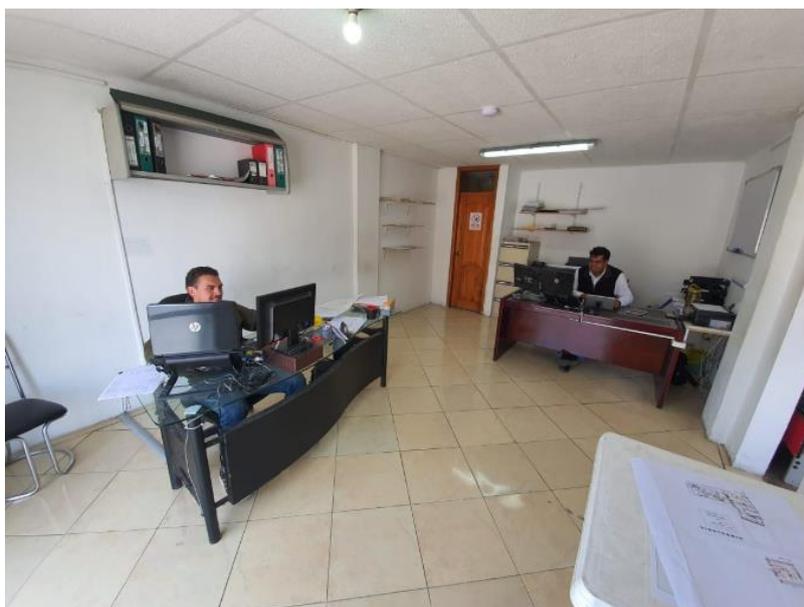


Gráfico 9 Oficinas administrativas

Fuente: (Qrtelcom Cia, 2015)



Gráfico 10 Oficinas logísticas
Fuente: (Qrtelcom Cia, 2015)



Gráfico 11 Oficinas de talento humano
Fuente: (Qrtelcom Cia, 2015)



Gráfico 12 Oficinas de contabilidad
Fuente: (Qrtelcom Cia, 2015)



Gráfico 13 Bodegas
Fuente: (Qrtelcom Cia, 2015)

La ubicación estratégica tanto de las oficinas administrativas como de las operativas se puede considerar como una FORTALEZA ya que se encuentran ubicadas en el sector de Carapungo, sector estratégico que se conecta con la parte norte de la ciudad lugar donde se encuentran las instalaciones de TELCONET principal cliente de QRTELCOM.

1.4. Filosofía Empresarial.

Se entiende como filosofía empresarial a elementos como misión, visión y valores corporativos, los cuales al momento de relevar la información necesaria para el presente trabajo de titulación no se encuentra debidamente socializada entre los empleados, esta situación se la considera una **DEBILIDAD**. Lo relacionado con el logotipo y la imagen de la empresa se encuentra diseñado y es la siguiente:



Gráfico 14 Logo de la empresa
Fuente: (Qrtelcom Cia, 2015)

Como parte de la identidad corporativa la empresa QRTELCOM tiene definido el logotipo, la papelería institucional, los colores representativos de la empresa y uniformes del personal operativo y administrativo, lo que se puede considerar como una **FORTALEZA**.

El hecho que tenga un solo cliente que abarca el noventa por ciento de la facturación anual ha generado un estancamiento en la aplicación de estrategias de ampliación del portafolio de cliente por lo que la Empresa QRTELCOM carece de campañas de promoción y propaganda, así como presencia en las redes sociales, de igual forma se pudo corroborar que no tienen una página web oficial, lo que finalmente sumado a la dependencia de un solo cliente se considera como una **DEBILIDAD**.

El portafolio de servicios que brinda la Empresa QRTELCOM no es amplio y se limita a la provisión de servicios de mantenimiento en telecomunicaciones a la empresa TELCONET. El no ampliar su oferta de servicios se considera una **DEBILIDAD** para la empresa.

La política de precios que QRTELCOM tienen definida por la prestación de sus servicios a TELCONET se considera una FORTALEZA ya que estos están definidos de forma contractual. Estos precios de prestación de servicios se fijan de acuerdo a los costos y perspectivas del mercado.

1.5. Aplicación y procesamiento de la información obtenida en QRTELCOM.

En la entrevista efectuada a la Gerente General Diana Alexandra Nicolalde Navarrete se efectúa la aplicación de la lista de verificación, se define que la forma de hacerlo es mediante la formulación de diferentes preguntas que tienen relación con la forma de gestionar o administrar las distintas áreas de la Empresa QRTELCOM, áreas como la administrativa, de marketing, financiera, de operaciones y logística, investigación y desarrollo, venta y post venta. El uso de esta lista de verificación pretende dejar en claro cuáles son las fortalezas y debilidades con las que deberá trabajarse el presente plan.

Los resultados de la aplicación de la lista de verificación son los que se detalla a continuación:

1.6. Cuestionario para Área Administrativa de la Empresa QRTELCOM. (Nicolalde Navarrete, 2020)

1. ¿En la empresa se utilizan criterios relacionados orientación estratégica?

Respuesta: Si, pero no de manera formal, todas las actividades operativas se planifican pensando en la satisfacción de clientes. Entendemos que esta es una planificación operativa, y estamos conscientes que nos falta profundizar y realizar una planificación de largo plazo el menos de 5 años.

2. ¿Se utilizan mecanismos comunicacionales adecuados para dar a conocer los objetivos y metas a lograr? ¿Estos objetivos son definidos siguiendo alguna metodología?

Respuesta: Con relación a la forma como se definen los objetivos se debe mencionar que estos son precisados por la Gerencia General en función de los diferentes proyectos que se desarrollan en la empresa para atender a nuestro único cliente. Los objetivos a lograr por cada proyecto son comunicados por el Gerente General al Líder de proyecto y este a su vez en función de ello crea su plan de acción y lo comunica a sus subordinados.

3. ¿Los Líderes de proyectos diseñan de forma efectiva sus planes?

Respuesta: Los diferentes líderes de proyectos diseñan sus planes de trabajo de forma semanal y mensual, controlan el cumplimiento de las tareas asignadas y reportan a la gerencia el avance de los proyectos asignados.

4. ¿Qué mecanismos se utilizan para delegar autoridad en la Empresa?

Respuesta: Tenemos manuales de funciones en los que se define el marco de actuación de cada cargo, así como las responsabilidades de cada miembro de la organización, lo empleados deben leer este manual, firmar su aceptación y comprometerse con la ejecución de las actividades y responsabilidades asignadas.

5. ¿La estructura organizacional diseñada es adecuada y se basa en el modelo de gestión por procesos?

Respuesta: Nuestra estructura se basa en gestión de proyectos. Se determina un equipo de trabajo necesario para cada proyecto desde su inicio hasta el final. Con relación al modelo de procesos no lo tenemos definido y considero que es necesario hacerlo con la finalidad de estandarizar la forma de atender a nuestros clientes.

6. ¿Tienen definidos manuales de cargos con especificación de funciones y responsabilidades?

Respuesta: Si tenemos definidos los manuales de descripción de cargos, los trabajadores y funcionarios los conocen y aplican en el ejercicio de sus funciones, adicionalmente siempre los Líderes de proyectos realizan una retro alimentación y control de la aplicación y cumplimiento de los manuales de cargos.

7. ¿El personal de la empresa se siente empoderado?

Respuesta: Los trabajadores y funcionarios de nuestra organización cuentan con planes de motivación y un buen ambiente de trabajo con lo que consideramos que, si existe empoderamiento entre los trabajadores, es decir si están en capacidad de asumir su responsabilidad y cumplir con su trabajo.

8. ¿Existe rotación del personal y ausentismo en la organización?

Respuesta: El personal es estable y los niveles de ausentismo son bajos.

9. ¿Los mecanismos de recompensas y de control que se aplican en la empresa son efectivos?

Respuesta: Existe un plan de compensaciones adicional a la remuneración mensual que reciben. Este plan de compensación se activa cuando se realizan las evaluaciones al personal.

1.7. Cuestionario para Área de Marketing. (Nicolalde Navarrete, 2020)

1. ¿La forma de segmentar al mercado de clientes es efectiva?

Respuesta: No aplicamos segmentación de clientes, la Empresa tiene un solo cliente el cual representa el 90% de la facturación, lo que puede ser visto como positivo y negativo, debemos analizar los pros y contras de depender de un solo cliente y la necesidad de ampliar el portafolio de clientes de la empresa.

2. ¿Cómo definiría el nivel de posicionamiento de la Empresa frente a la competencia?

Respuesta: la competencia es baja ya que un inconveniente que ellos enfrentan es poder ingresar a un sector que requiere de una inversión alta en capital, equipos, tecnología, además del desarrollo de una curva de aprendizaje y conocimiento que tarde varios años. Esta inversión y aprendizaje los hemos podido realizar no así la competencia. Por lo tanto, nuestro nivel de posicionamiento es alto y sigue en ascenso.

3. ¿La participación de mercado de la empresa se ha podido incrementar en los últimos años?

Respuesta: No, ya que al existir una empresa única quien prestamos servicios y por ahora no hemos considerado la necesidad de incrementar la participación de mercado de QRTELCOM.

4. ¿Cómo cataloga a sus canales de distribución: confiables y/o rentables?

Respuesta: Al tener un solo cliente no se ha considerado definir varios canales de distribución.

5. ¿La estructura de ventas de la empresa tal cual está estructura, es efectiva?

Respuesta: El departamento comercial está conformado por un ejecutivo que atiende y coordina los pedidos de servicios por parte de nuestros clientes, esta coordinación es supervisada por el Gerente General de QRTELCOM. La estructura de ventas se complementa

con dos funcionarios que hacen seguimiento y post venta para confirmar la satisfacción del cliente.

6. ¿Se efectúan investigaciones de mercado?

Respuesta: No, pero consideramos necesario hacerlo para disminuir la dependencia de un solo cliente.

7. ¿Cómo definiría la calidad de los diferentes productos y servicios que entrega la empresa a los clientes?

Respuesta: Nuestro único cliente es la empresa TELCONET. Anualmente renovamos el contrato manteniendo el mismo nivel de servicios y los precios de nuestros servicios y eso hace sobre entender que la calidad de los productos y servicios son valorados como buenos por parte de TELCONET.

8. ¿Cómo categorizaría a los precios que la empresa cobra a sus clientes por los productos y servicios que proporciona a sus clientes?

Respuesta: Los precios son previamente estipulados de forma contractualmente, esto permite que se produzcan discrepancias con el cliente, además conocemos que el proceso de negociación para definir precios debe ser justo para las partes.

9. ¿Las estrategias de promoción y publicidad pueden ser consideradas como efectivas?

Respuesta: No desarrollamos campañas de promoción y publicidad, pero considero que si buscamos ampliar el portafolio de clientes si deberíamos incluir estas campañas en el plan de marketing.

10. ¿Cómo cataloga a la presencia de la empresa en medios virtuales?. Haga una comparación como la forma que la competencia está posicionada en estos medios.

Respuesta: No manejamos página web ni redes sociales, debido a que hasta el momento no hemos tenido necesidad de promocionarnos en estos medios virtuales ni en ningún otro.

1.8. Cuestionario a ser aplicado en el área de Finanzas y Contabilidad. (Nicolalde Navarrete, 2020)

1. ¿Las finanzas de la Empresa son fuertes o débiles?

Respuesta: Financieramente la empresa goza de buena salud, los índices de liquidez, rotación de cartera y especialmente los de rentabilidad están acordes a lo planificado. Contamos todos los meses con la liquidez adecuada para realizar pagos a proveedores, pagos de sueldos, impuestos y aportes patronales, etc. La cartera de cobros no es significativa ya que la empresa a la que prestamos servicios realiza el pago de sus facturas con puntualidad.

2. ¿Considera que la Empresa puede obtener el capital de trabajo o financiamiento de forma rápida?

Respuesta: No hemos tenido necesidad de solicitar créditos para capital de trabajo, cuando lo hemos solicitado para financiar un nuevo proyecto hemos recibido créditos por parte de la banca ya que contamos con garantías y buena experiencia crediticia.

3. ¿Conoce las diferentes formas de financiamiento de corto, mediano y largo plazo que usa la empresa?

Respuesta: Contamos con una línea de crédito pre aprobada en el banco con quienes trabajamos desde hace varios años atrás, la empresa cuenta con una gran variedad de activos que pueden ser usados como respaldo a esta línea de crédito abierta.

4. ¿La gestión presupuestaria se maneja de forma efectiva, cuentan con procedimientos presupuestarios definidos?

Respuesta: Procesos documentados para desarrollar los presupuestos no tenemos, esta responsabilidad en todas sus fases está a cargo del Contador de la Empresa.

5. ¿El personal del área financiera de la empresa tiene la experiencia y la capacitación necesaria para ejecutar sus actividades de forma adecuada?

Respuesta: El personal del área contable es quien maneja la contabilidad, los presupuestos y los pagos, todos ellos cumplen con un perfil mínimo exigido en el manual de descripción de cargos y reciben las capacitaciones necesarias para estar actualizados y ejecutar sus funciones de forma adecuada.

6. ¿Los indicadores de endeudamiento son óptimos, ¿cómo calificaría la capacidad de apalancamiento de la empresa?

Respuesta: En la Empresa QRTELCOM se considera que el endeudamiento se lo debe usar si es estrictamente necesario y se lo hace con la aprobación de la Junta de accionistas y en casos estrictamente necesarios. En este momento la empresa no tiene deudas de largo plazo.

1.9. Cuestionario para Área de Prestación del Servicio y Operaciones. (Nicolalde Navarrete, 2020)

1. ¿Cómo calificaría al proceso de aprovisionamiento de suministros de materias primas, materiales, herramientas necesarias para el desarrollo de la actividad de la empresa?

Respuesta: Los proveedores son especializados y debidamente calificados, lo que los hace confiables. Hasta el momento se ha logrado crear una relación duradera y de confianza con los proveedores.

2. ¿Las condiciones de operación de las instalaciones, equipo, maquinaria, oficinas y parque automotor, son buenas y apropiadas?

Respuesta: La infraestructura es adecuada y recibe el manteniendo preventivo y correctivo que se hace necesario, lo mismo sucede con equipos, maquinarias y parque automotor.

3. ¿Las políticas y procedimientos aplicados para la gestión de los inventarios son efectivas?

Respuesta: Los rubros de inventarios son manejados contable y extra contablemente, tenemos un responsable de bodega que controla a diario las disponibilidades de materiales y realiza los pedidos de aprovisionamiento de estos cuando es necesario.

4. ¿Considera que la ubicación de la Empresa es estratégica?

Respuesta: Las instalaciones están ubicadas al norte de la ciudad, específicamente en el sector de Carapungo, desde este lugar se logra una conexión rápida y directa con los sitios donde debemos realizar manteniendo o instalaciones requeridas por el cliente. La cercanía de la Av. Simón Bolívar (vía perimetral) permite llegar con prontitud a los lugares de trabajo asignados.

5. ¿Cómo califica la capacidad tecnológica con la que cuenta la empresa?

Respuesta: el hecho de prestar servicios a una de las mayores empresas de telecomunicaciones del país nos ha obligado a estar a la vanguardia del avance tecnológico, por lo que considero que contamos con excelente infraestructura tecnológica.

1.10. Cuestionario para Área Investigación y Desarrollo. (Nicolalde Navarrete, 2020)**1. ¿Cuenta con un departamento de Investigación y desarrollo?**

Respuesta: No tenemos un departamento de investigación y desarrollo, cada Líder de proyecto con su equipo de trabajo estudia, define y analiza las mejoras al proceso de prestación de servicio, siempre orientando sus acciones a lograr la satisfacción del cliente.

2. ¿La gestión de la información, los sistemas y equipos informáticos son los adecuados?

Respuesta: Todo el sistema de gestión de TICS que incluye software, hardware y redes de comunicación son de primer orden, esto se alinea con el servicio que prestamos y que está relacionado con telecomunicaciones.

1.11. Preguntas generales. (Nicolalde Navarrete, 2020)**1. ¿Conoce usted si en la empresa se ha elaborado alguna vez un plan de marketing para siguiendo lineamientos técnicos?**

Respuesta: No ha sido necesario elaborar un plan de marketing debido a que tenemos un potencial cliente al que orientamos toda nuestra atención. Si se empieza la posibilidad de ampliar el portafolio de clientes consideramos que si será necesario hacerlo.

2. ¿Cómo considera que usted que le afecta a la empresa QRTELCOM el impacto de los factores externos relacionados con asuntos de carácter político o legal?

Respuesta: Estas fuerzas tienen un alto impacto en la empresa, los cambios de gobierno y sus nuevas políticas siempre crean incertidumbre que deberemos analizar más a profundidad para evitar efectos o impacto negativos en la empresa.

3. ¿Podría detallar y cuales considera usted que son las fortalezas más trascendentales que posee ha desarrollado la empresa QRTELCOM?

Respuesta: La experiencia, el concomimiento, el aprendizaje desarrollados en estos años en los que hemos prestado un servicio efectivo a nuestro cliente, lo que ha hecho que se desarrolle una relación de confianza perdurable en el tiempo.

4. ¿Cuáles son las oportunidades que el entorno provee a la Empresa QRTELCOM?

Respuesta: El crecimiento permanente que experimenta el sector de las telecomunicaciones es la principal oportunidad que debemos aprovechar.

5. ¿Con relación a las amenazas que enfrenta la empresa QRTELCOM, ¿cuáles son estas?

Respuesta: El apareamiento de competidores potenciales es una amenaza que no se debe dejar de lado, el cambio de gobierno de igual forma siempre es una amenaza latente que no debe se debe dejar de analizar y considerar.

6. ¿A su parecer cuáles considera que son las debilidades más relevantes que sobresaltan en la empresa QRTELCOM?

Respuesta: La dependencia de un solo cliente definitivamente es una debilidad importante que debemos considerar y buscar que no nos llegue a afectar con el paso del tiempo, debemos prever cualquier situación o impacto negativo para la Empresa generando estrategias que permitan incrementar el número de clientes parte del portafolio de QRTELCOM.

7. ¿Tiene problemas en su gestión con los proveedores de la empresa QRTELCOM?

Respuesta: Ningún tipo de problema.

8. ¿Al poder de negociación de los proveedores como lo calificaría?

Respuesta: La Empresa QRTELCOM no se ve ni se ha visto amenazada por este factor, ya que siempre buscamos generar una relación ganar – ganar con los proveedores.

9. ¿Al poder de negociación de los clientes de la empresa QRTELCOM como lo catalogaría, alto o bajo?

Respuesta: Con el inicio de cada proyecto nuevo y firma de nuevos contratos las negociaciones se realizan sobre la base de los acuerdos macro que se han definido en el transcurso de los años en los que hemos trabajado con nuestro cliente.

Luego de aplicar esta batería de preguntas al Gerente General de la Empresa QRTELCOM, se puede obtener varias conclusiones, las más relevantes se detallan a continuación:

- Modelo de gestión que se aplica en la empresa es poco efectivo (Debilidad).
- Portafolio de clientes inexistente (Debilidad).
- La satisfacción de los clientes alcanza siempre calificaciones altas (Fortaleza).
- Infraestructura adecuada pero que requiere una mejora (Debilidad).
- Bajo nivel de negociación de los proveedores (Fortaleza).

1.12. Principales hallazgos

Los hallazgos pueden resumirse de la manera que a continuación se describe en las tablas 3, 4, 5 y 6 en estas tablas se describe las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que impactan en la Empresa QRTELCOM y que fueron decididas en consenso.

Tabla 4. Fortalezas

| | |
|---|--|
| 1 | Imagen institucional definida y conocida |
| 2 | Ubicación adecuada de las instalaciones administrativas y pre operativas |
| 3 | Precios acordados con cliente son similares o menores a los ofrecidos por la competencia |
| 4 | Equipos técnicos acordes a los requerimientos tecnológicos del cliente |
| 5 | Nivel de satisfacción del cliente elevado |
| 6 | Experiencia en la prestación de servicios de telecomunicaciones |
| 7 | Realizan investigación y desarrollo para mejorar la prestación del servicio |
| 8 | Estructura organizacional conformada |

(Qrtelcom, Análisis situacional Empresa Qrtelcom, 2020)
Elaborado por: Edy Mogollón

Tabla 5. Debilidades

| | |
|---|--|
| 1 | Falta de socialización de la filosofía empresarial entre los empleados |
| 2 | Baja capacidad de generar un portafolio amplio de clientes |
| 3 | Portafolio de servicios limitado |
| 4 | No aplican estrategias de marketing |
| 5 | No se gestiona la actualización de la planificación a largo plazo |

(Qrtelcom, Análisis situacional Empresa Qrtelcom, 2020)
Elaborado por: Edy Mogollón

Tabla 6. Oportunidades

| | |
|---|---|
| 1 | Se desarrolla en el sector de las telecomunicaciones el cual es considerado como estratégico y de alta especialización. |
| 2 | Posibilidad de obtener financiamiento privado para el desarrollo y expansión de sus operaciones |
| 3 | Alto desarrollo de las telecomunicaciones en el Ecuador. |
| 4 | Patrón de demanda de clientes no tenido mayor variación |
| 5 | El Estado ecuatoriano promueve el uso de tecnologías de la información entre los ciudadanos |
| 6 | Evolución permanente que sufren las tecnologías de la información |
| 7 | Dificultad de entrada de nuevos competidores |
| 8 | Controlado poder de negociación de los competidores |
| 9 | Controlado poder de negociación de los proveedores |

(Qrtelcom, Análisis situacional Empresa Qrtelcom, 2020)
Elaborado por: Edy Mogollón

Tabla 7. Amenazas

| | |
|---|--|
| 1 | Utilidades de empresas de telecomunicaciones han disminuido. |
| 2 | Disminución de la inflación por reducción de la demanda |
| 3 | Incremento ascendente de la tasa de desempleo |
| 4 | Hay alta rivalidad entre competidores existentes |
| 5 | Necesidad de contar con una curva de experiencia alta |
| 6 | Diferenciación entre servicios brindados y la existencia de grupos empresariales fuertes dentro del segmento de competidores |
| 7 | Un solo cliente abarca el 90% de facturación anual de la empresa |

(Qrtelcom, Análisis situacional Empresa Qrtelcom, 2020)
Elaborado por: Edy Mogollón

1.13. Matriz de Evaluación de Factores Externos

La matriz EFE define las oportunidades y amenazas que han sido detectadas en el estudio de macro y micro entorno. Fundamentalmente permite obtener información que proviene de una evaluación de las fuerzas externas que rodean a toda organización y que le llegan a impactar de forma positiva o negativa.

Para valorar esta matriz se asigna un peso o valor determinado, la sumatoria final de este peso deberá ser igual a 1 lo que equivale al cien por ciento, la forma de asignar de este valor se basa en el criterio del grupo planificador de la organización; quienes buscan asignar el peso adecuado fundamentándose en su experiencia profesional, en el manejo del negocio y el manejo de otros negocios o actividades similares.

Posteriormente se da una escala de calificación que va desde 1 a 4, los significados de cada calificación se detalla a continuación. 4= Oportunidad importante, 3= Oportunidad menor, 2= Amenaza menor y 1= Amenaza importante.

Tabla 8. Matriz EFE

| Nro. | FACTORES DEL ÉXITO | PONDERACIÓN | CALIFICACIÓN | PUNTUACIÓN PONDERADA |
|----------------------|--|-------------|--------------|----------------------|
| OPORTUNIDADES | | | | |
| 1 | Se desarrolla en el sector de las telecomunicaciones el cual es considerado como estratégico y de alta especialización. | 0,03 | 3 | 0,09 |
| 2 | Posibilidad de obtener financiamiento privado para el desarrollo y expansión de sus operaciones | 0,05 | 4 | 0,2 |
| 3 | Alto desarrollo de las telecomunicaciones en el Ecuador. | 0,07 | 4 | 0,28 |
| 4 | Patrón de demanda de clientes no tenido mayor variación | 0,06 | 4 | 0,24 |
| 5 | El Estado ecuatoriano promueve el uso de tecnologías de la información entre los ciudadanos | 0,05 | 2 | 0,1 |
| 6 | Evolución permanente que sufren las tecnologías de la información | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 7 | Dificultad de entrada de nuevos competidores | 0,04 | 2 | 0,08 |
| 8 | Controlado poder de negociación de los competidores | 0,06 | 2 | 0,12 |
| 9 | Controlado poder de negociación de los proveedores | 0,07 | 4 | 0,28 |
| AMENAZAS | | | | |
| 1 | Utilidades de empresas de telecomunicaciones han disminuido. | 0,06 | 2 | 0,12 |
| 2 | Disminución de la inflación por reducción de la demanda | 0,06 | 2 | 0,12 |
| 3 | Incremento ascendente de la tasa de desempleo | 0,1 | 3 | 0,3 |
| 4 | Hay alta rivalidad entre competidores existentes | 0,1 | 2 | 0,2 |
| 5 | Necesidad de contar con un curva de experiencia alta | 0,05 | 2 | 0,1 |
| 6 | Diferenciación entre servicios brindados y la existencia de grupos empresariales fuertes dentro del segmento de competidores | 0,05 | 2 | 0,1 |
| 7 | Un solo cliente abarca el 90% de facturación anual de la empresa | 0,1 | 3 | 0,3 |
| | TOTAL | 1,00 | | 2,78 |

Elaborado por: Edy Mogollón

Al obtener un valor de 2.7, esto significa que la Empresa QRTELCOM se manifiesta de forma adecuada ante las amenazas y además tiene gran capacidad de ajustarse ante las situaciones que se presentan por el impacto de las oportunidades.

1.14. Matriz de Evaluación de Factores Internos

La matriz de evaluación de factores internos EFI permite relacionar las fortalezas con las debilidades que se han manifestado como parte del análisis interno de la organización; se provee un peso a cada uno de los factores por parte equipo planificador de la organización, luego se califica aplicando los valores detallados a continuación: Debilidad importante (1), Debilidad menor (2), Fortaleza menor (3) y Fortaleza importante (4).

Tabla 9. Matriz EFI

| Nro. | FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO | PONDERACIÓN | CALIFICACIÓN | PUNTUACIÓN PONDERADA |
|--------------------|--|-------------|--------------|----------------------|
| FORTALEZAS | | | | |
| 1 | Imagen institucional definida y conocida | 0,04 | 4 | 0,16 |
| 2 | Ubicación adecuada de las instalaciones administrativas y pre operativas | 0,09 | 3 | 0,27 |
| 3 | Precios acordados con cliente son similares o menores a los ofrecidos por la competencia | 0,1 | 4 | 0,40 |
| 4 | Equipos técnicos acordes a los requerimientos tecnológicos del cliente | 0,09 | 3 | 0,27 |
| 5 | Nivel de satisfacción del cliente elevado | 0,13 | 4 | 0,52 |
| 6 | Experiencia en la prestación de servicios de telecomunicaciones | 0,05 | 4 | 0,20 |
| 7 | Realizan investigación y desarrollo para mejorar la prestación del servicio | 0,05 | 4 | 0,20 |
| 8 | Estructura organizacional conformada | 0,06 | 4 | 0,24 |
| DEBILIDADES | | | | |
| 1 | Falta de definición de filosofía empresarial | 0,06 | 2 | 0,12 |
| 2 | Baja capacidad de generar un portafolio amplio de clientes | 0,1 | 2 | 0,20 |
| 3 | Portafolio de servicios limitado | 0,1 | 4 | 0,40 |
| 4 | No aplican estrategias de marketing | 0,06 | 2 | 0,12 |
| 5 | No realizan planificación de largo plazo | 0,07 | 2 | 0,14 |
| | TOTAL | 1,00 | | 3,24 |

Elaborado por: Edy Mogollón

Se obtiene un valor de 3.24 que es superior a la media (2,5); esto significa que las fortalezas predominan sobre las debilidades, es imperioso definir estrategias que potencien los factores positivos relacionados con las fortalezas y se minimice a las debilidades.

1.15. Matriz de Priorización Holmes

Esta herramienta se utiliza para priorizar las diferentes opciones propuestas relacionadas con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se debe efectuar una comparación obligatoriamente entre cada elemento constitutivo del FODA; de esta forma se podrá determinar a qué criterio se le dará prioridad en la elaboración de las estrategias y su posterior ejecución.

Tabla 10. Matriz de Holmes para Fortalezas

| N. | FACTORES | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 | F7 | F8 | SUMA | % |
|--------------|--|------------|----------|----------|----------|----------|------------|----------|------------|-------------|-------------|
| F1 | Imagen institucional definida y conocida | | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 1 | 0,5 | 1 | 0,5 | 4,5 | 12% |
| F2 | Ubicación adecuada de las instalaciones administrativas y pre operativas | 1 | | 0,5 | 1 | 1 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 5,0 | 13% |
| F3 | Precios acordados con cliente son similares o menores a los ofrecidos por la competencia | 1 | 1 | | 1 | 1 | 0,5 | 1 | 0 | 5,5 | 14% |
| F4 | Equipos técnicos acordes a los requerimientos tecnológicos del cliente | 0,5 | 0 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 0 | 4,5 | 12% |
| F5 | Nivel de satisfacción del cliente elevado | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 0 | 6,0 | 16% |
| F6 | Experiencia en la prestación de servicios de telecomunicaciones | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 1 | 1 | | 1 | 0,5 | 5,0 | 13% |
| F7 | Realizan investigación y desarrollo para mejorar la prestación del servicio | 1 | 0,5 | 1 | 1 | 1 | 0,5 | | 0 | 5,0 | 13% |
| F8 | Estructura organizacional conformada | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0,5 | | 3,0 | 8% |
| TOTAL | | 5,5 | 4 | 5 | 6 | 6 | 4,5 | 6 | 1,5 | 38,5 | 100% |

Elaborado por: Edy Mogollón

Tabla 11. Matriz de Holmes para Debilidades

| N. | FACTORES | D1 | D2 | D3 | D4 | D5 | SUMA | % |
|--------------|--|----------|------------|------------|----------|----------|-------------|-------------|
| D1 | Falta de definición de filosofía empresarial | 1 | 0,5 | 1 | 1 | 1 | 3,5 | 22% |
| D2 | Baja capacidad de generar un portafolio amplio de clientes | 1 | 1 | 0,5 | 0,5 | 1 | 3,0 | 19% |
| D3 | Portafolio de servicios limitado | 1 | 0,5 | 1 | 0,5 | 0,5 | 2,5 | 16% |
| D4 | No aplican estrategias de marketing | 1 | 0,5 | 1 | 1 | 0,5 | 3,0 | 19% |
| D5 | No realizan planificación de largo plazo | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4,0 | 25% |
| TOTAL | | 4 | 2,5 | 3,5 | 3 | 3 | 16,0 | 100% |

Elaborado por: Edy Mogollón

Tabla 12. Holmes Oportunidades

| N. | FACTORES | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | SUMA | % |
|--------------|---|----------|----------|------------|------------|----------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|
| 01 | Se desarrolla en el sector de las telecomunicaciones el cual es considerado como estratégico y de alta especialización. | | 1 | 1 | 1 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 5,5 | 12% |
| 02 | Posibilidad de obtener financiamiento privado para el desarrollo y expansión de sus operaciones | 0,5 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 6,0 | 13% |
| 03 | Alto desarrollo de las telecomunicaciones en el Ecuador. | 0,5 | 1 | | 0,5 | 1 | 1 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 5,5 | 12% |
| 04 | Patrón de demanda de clientes no tenido mayor variación | 0,5 | 0,5 | 0,5 | | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 4,0 | 9% |
| 05 | El Estado ecuatoriano promueve el uso de tecnologías de la información entre los ciudadanos | 1 | 0,5 | 1 | 0,5 | | 1 | 0,5 | 0,5 | 1 | 6,0 | 13% |
| 06 | Evolución permanente que sufren las tecnologías de la información | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 1 | | 0,5 | 1 | 1 | 5,5 | 12% |
| 07 | Dificultad de entrada de nuevos competidores | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | | 0,5 | 1 | 4,5 | 10% |
| 08 | Controlado poder de negociación de los competidores | 1 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 1 | | 0,5 | 5,0 | 11% |
| 09 | Controlado poder de negociación de los proveedores | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 1 | 1 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | | 5,0 | 11% |
| TOTAL | | 5 | 5 | 5,5 | 5,5 | 6 | 5,5 | 4,5 | 4,5 | 5,5 | 47,0 | 100% |

Elaborado por: Edy Mogollón

Tabla 13. Holmes Amenazas

| N. | FACTORES | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | A6 | A7 | SUMA | % |
|--------------|--|----------|----------|----------|----------|----------|------------|----------|-------------|-------------|
| A1 | Utilidades de empresas de telecomunicaciones han disminuido. | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,5 | 0,5 | 1 | 5,0 | 16% |
| A2 | Disminución de la inflación por reducción de la demanda | 0,5 | 1 | 1 | 1 | 0,5 | 1 | 0,5 | 4,5 | 14% |
| A3 | Incremento ascendente de la tasa de desempleo | 1 | 1 | 1 | 0,5 | 0,5 | 1 | 1 | 5,0 | 16% |
| A4 | Hay alta rivalidad entre competidores existentes | 1 | 1 | 0,5 | 1 | 0,5 | 0,5 | 1 | 4,5 | 14% |
| A5 | Necesidad de contar con un curva de experiencia alta | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4,5 | 14% |
| A6 | Diferenciación entre servicios brindados y la existencia de grupos empresariales fuertes dentro del segmento de competidores | 1 | 0,5 | 0,5 | 1 | 0,5 | 1 | 0,5 | 4,0 | 13% |
| A7 | Un solo cliente abarca el 90% de facturación anual de la empresa | 1 | 1 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 1 | 4,0 | 13% |
| TOTAL | | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4,5 | 5 | 31,5 | 100% |

Elaborado por: Edy Mogollón

El uso de la herramienta denominada matriz de priorización de Holmes, ayuda a obtener varios elementos de origen externos e internos que son parte constitutiva de lo que denominamos Matriz FODA, la valoración que se da a estos elementos permite diseñar estrategias de marketing acondicionadas a la realidad de la empresa, con lo que se podría eventualmente aumentar las ventas, el portafolio de clientes y diseñar servicios complementarios para los clientes de la Empresa QRTELCOM.

Los factores marcados con color celeste son los priorizados según la matriz de priorización de Holmes, estos factores son los que se utilizan a continuación en la construcción de la matriz de análisis FODA.

1.16. Análisis FODA

La herramienta de planificación denominada matriz FODA se la elabora resumiendo y consolidando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con ellos se busca diseñar estrategias realizando un cruce de variables mezclando fortalezas con oportunidades (FO), debilidades con oportunidades (DO), fortalezas con amenazas (FA) y debilidades con amenazas (DA) con este cruce FO-DO-FA-DA se busca generar el uso adecuado de los recursos que pertenecen a la Empresa QRTELCOM.

Tabla 14. Matriz FODA

| MATRIZ FODA | | FORTALEZAS (F) | | DEBILIDADES (D) | |
|-------------------|--|---|---|---|---|
| | | F1 | Ubicación adecuada de las instalaciones administrativas y pre operativas. | D1 | Falta de socialización de la filosofía empresarial entre los empleados. |
| | | F2 | Precios acordados con cliente son similares o menores a los ofrecidos por la competencia. | D2 | Baja capacidad de generar un portafolio amplio de clientes. |
| | | F3 | Nivel de satisfacción del cliente elevado. | D3 | Portafolio de servicios limitado. |
| | | F4 | Experiencia en la prestación de servicios de telecomunicaciones. | D4 | No aplican estrategias de marketing. |
| | | F5 | Realizan investigación y desarrollo para mejorar la prestación del servicio. | D5 | No se gestiona la actualización de la planificación a largo plazo. |
| OPORTUNIDADES (O) | | ESTRATEGIA FO | | ESTRATEGIA DO | |
| | | (Uso de Fortalezas para aprovechar Oportunidades) | | (Enfrentamiento de Debilidades para aprovechar Oportunidades) | |
| O1 | Posibilidad de obtener financiamiento privado para el desarrollo y expansión de sus operaciones. | | | | |
| O2 | Alto desarrollo de las telecomunicaciones en el Ecuador. | | | D202 | Ampliar el portafolio de clientes. |
| O3 | El Estado ecuatoriano promueve el uso de tecnologías de la información entre los ciudadanos. | | | D403 | Formular un plan de promoción. |
| O4 | Evolución permanente que sufren las tecnologías de la información. | F5O4 | Incrementar los resultados de la organización. | | |
| O5 | Controlado poder de negociación de los competidores. | | | | |
| AMENAZAS (A) | | ESTRATEGIA FA | | ESTRATEGIA DA | |
| | | (Uso de Fortalezas para prevenir Amenazas) | | (Enfrentamiento de Debilidades para prevenir Amenazas) | |
| A1 | Utilidades de empresas de telecomunicaciones han disminuido | | | | |
| A2 | Disminución de la inflación por reducción de la demanda. | | | | |
| A3 | Incremento ascendente de la tasa de desempleo. | | | | |
| A4 | Hay alta rivalidad entre competidores existentes. | | | D4A4 | Construir una oferta virtual del servicio. |
| A5 | Necesidad de contar con un curva de experiencia alta. | F5A5 | Fortalecer las capacidades de los empleados. | | |

Elaborado por: Edy Mogollón

1.17. Estrategias

El ejercicio de cruce de variables FO-DO-FA-DA permite la formulación de estrategias generales y específicas, mismas que constituyen acciones sobre las cuales se encaminarán las actividades de QRTELCOM en busca de cumplir los objetivos planteados.

Tabla 15. Estrategias.

| Marketing MIX | Estrategías Generales | Estrategías Específicas |
|----------------------|---|--|
| PLAZA | Construir una oferta virtual del servicio | Activar canales virtuales inexistentes |
| | Ampliar el portafolio de clientes | Identificar nuevos segmentos de mercados |
| PROMOCIÓN | Formular un plan de promoción | Construir branding corporativo |
| PROCESOS | Incrementar los resultados de la organización | Implementar un sistema de gestión procesos |
| PERSONAS | | Instaurar plan de capacitación permanente |
| | Fortalecer las capacidades de los empleados | para los colaboradores de la empresa |

Elaborado por: Edy Mogollón

CAPÍTULO II

DESARROLLO Y PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS

2.1. Filosofía empresarial

La empresa QRTELCOM, cuenta con varios años de experiencia dentro del área de Telecomunicaciones, además goza de la confianza de su mayor cliente, TELCONET.

Dentro del análisis que se realiza en el presente estudio, se constata que la organización cuenta desde el inicio de sus operaciones con una Filosofía Empresarial desarrollada a partir de un taller participativo. Sus componentes se detallan a continuación:

2.1.1. Misión

La misión constituye el propósito de la empresa y denota el objetivo que pretende cumplir en su entorno social.

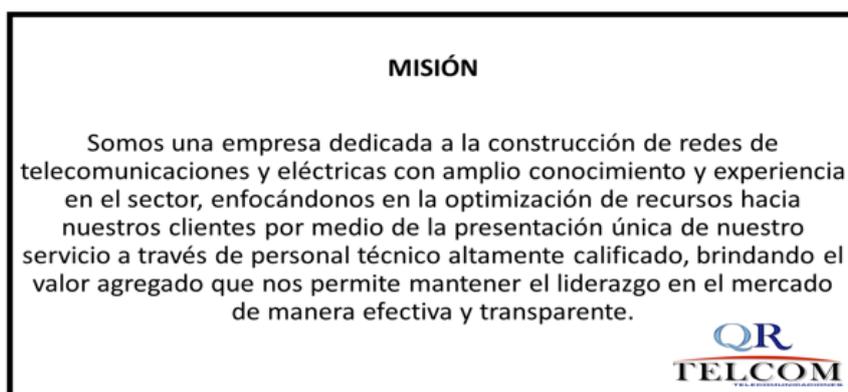


Gráfico 15 Misión Empresa
Elaborado por: Edy Mogollón

2.1.2. Visión

La visión constituye la capacidad de visualizar el futuro deseado por la empresa.

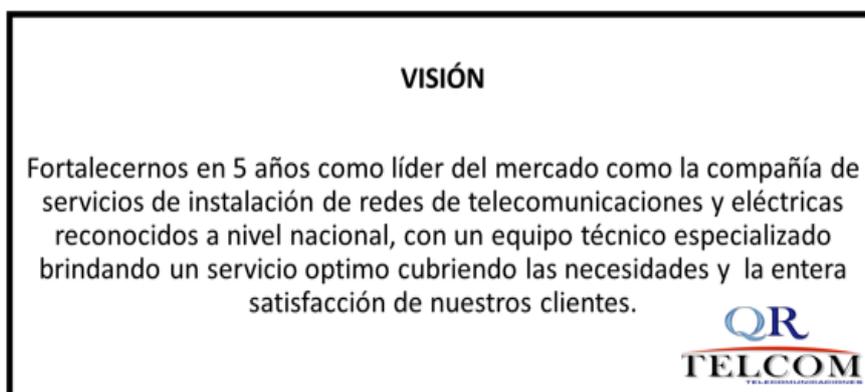


Gráfico 16 Misión Empresa
Elaborado por: Edy Mogollón

2.1.3. Objetivos estratégicos específicos

Según (Qrtelcom, Análisis situacional Empresa Qrtelcom, 2020) los objetivos estratégicos específicos son:

- Diagnosticar nuevas necesidades del personal operativo que nos permitan encontrar las mejoras necesarias para así alcanzar un nivel superior de competitividad, a través de capacitaciones en tecnologías actualizadas.
- Diferenciar a **QRTELCOM CIA LTDA** de la competencia por la atención y valor agregado que se brinda a través del servicio prestado, consiguiendo posicionamiento en el mercado y optimización de recursos.
- Afinar la toma de decisiones a través de la administración propicia de la información financiera, convirtiéndola en una herramienta que nos permita aprovechar nuevas oportunidades que conlleven al crecimiento de la compañía.

2.2. Plan de Marketing.

Con la información detallada anteriormente, se elabora la propuesta de Plan de Marketing; el mismo que se estructura con los siguientes componentes:

1. Misión y Visión: Las mismas que constituyen el propósito de la empresa y el ideal que desea alcanzar a futuro.
2. Ejes estratégicos: mismos que se obtienen a partir de la Misión y Visión e impulsan y ahondan la razón de ser del plan, permitiendo entender su principal razón de existencia.
3. P's del marketing: que constituyen herramientas tácticas.
4. Objetivos estratégicos: formulados en el plan estratégico de la empresa.
5. Estrategias generales: formuladas a partir del cruce de variables FO-DA-FA-DA.
6. Estrategias específicas: formuladas y articuladas con las Estrategias Generales.
7. Indicadores: que permiten medir el cumplimiento de los Objetivos.
8. Nivel esperado: mínimo cumplimiento esperado de los Objetivos.
9. Meta: fin que buscan cumplir los Objetivos.
10. Política general: declaración que apoya a la ejecución de las estrategias y la meta.
11. Responsables: personal que vela por el cumplimiento de objetivos y estrategias.
12. Plazos: tiempo determinado dentro del cual se cumplen los objetivos y las estrategias.
13. Proyecto: constituye el conjunto de actividades que apoyaran la ejecución de objetivos y estrategias.
14. Costo: valor de las actividades que conforman los proyectos (QRTELCOM Cía. Ltda., 2015).

Tabla 16. Plan de Marketing

| MISIÓN | VISIÓN | EJE ESTRATÉGICO | MARKETING MIX | OBJETIVO ESTRATÉGICO | ESTRATEGIA GENERAL | ESTRATEGIA ESPECÍFICA | INDICADOR | NIVEL ESPERADO | META | POLITICA | |
|---|--|--------------------------|---------------------------------------|--|---|--|--|---|--|--|--------------------------|
| Somos una empresa dedicada a la construcción de redes de telecomunicaciones y eléctricas con amplio conocimiento y experiencia en el sector, enfocándonos en la optimización de recursos hacia nuestros clientes por medio de la presentación única de nuestro servicio a través de personal técnico altamente calificado, brindando el valor agregado que nos permite mantener el liderazgo en el mercado de manera efectiva y transparente. | Fortaleceremos en 5 años como líder del mercado como la compañía de servicios de instalación de redes de telecomunicaciones y eléctricas reconocidos a nivel nacional, con un equipo técnico especializado brindando un servicio óptimo cubriendo las necesidades y la entera satisfacción de nuestros clientes. | Brindando valor agregado | Plaza | Incrementar la participación del mercado en un 30% por medio de la formación especializada de un equipo de mercadeo. | Construir una oferta virtual del servicio. | Activar canales virtuales inexistentes | Porcentaje de participación en el mercado | 30% | Anualmente se incrementa la participación en el mercado en un 6% | Innovacion permanente. | |
| | | | Promoción | | Ampliar el portafolio de clientes. | Identificar nuevos segmentos de mercados. | | | | | |
| | | | | | Formular un plan de promoción | Construir Branding corporativo. | | | | | |
| | | | Amplio conocimiento y experiencia | Procesos | Diferenciar a QRTELCOM CIA LTDA de la competencia por la atención y valor agregado que se brinda a través del servicio prestado, consiguiendo posicionamiento en el mercado y optimización de recursos. | Incrementar los resultados de la organización. | Implementar un sistema de gestión por procesos. | Porcentaje de incremento en las ventas | 50% | Cada año se incrementa en un 10% la captación de clientes nuevos | Calidad en el servicio. |
| | | | Personal técnico altamente calificado | Personas | Diagnosticar nuevas necesidades del personal operativo que nos permitan encontrar las mejoras necesarias para así alcanzar un nivel superior de competitividad, a través de capacitaciones en tecnologías actualizadas. | Fortalecer las capacidades de los empleados | Instaurar un Plan de Capacitación permanente para los colaboradores de la empresa. | Incremento en la productividad de los empleados | 50% | La gestión de servicio al cliente presenta un nivel de gestión de 80% sin errores. | Capacitacion permanente. |

Elaborado por: Edy Mogollón

2.3. Planes Operativos Anuales

La ejecución e implementación del Plan de Marketing requiere del apoyo de planes operativos anuales. Por ello se presenta a continuación los POA´s formulados, en donde se detalla la articulación de Objetivos más Estrategias, así como las actividades específicas a ejecutar y apoyar su cumplimiento, considerando los recursos necesarios, responsables, costos y un cronograma de ejecución.

Tabla 17. Plan Operativo Anual 1

| O1: Incrementar la participación del mercado en un 30% por medio de la formación especializada de un equipo de mercadeo. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|-----------------|-------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----------|------------|--|------------|
| EG1: Construir una oferta virtual del servicio. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| EEL: Activar canales virtuales inexistentes. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| O1EG1EELPI: QRTLECOM VIRTUAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| N° | Actividad | Responsable | Mensual Julio 2020-Junio 2021 | | | | | | | | | | | | Recursos | | | |
| | | | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | Humanos | Materiales | Financieros | |
| 1 | Solicitar proformas de Diseñadores Graficos. | Administración. | | | | | | | | | | | | | | 1 | a. Equipos de Computación. b. Útiles de oficina | \$3.500,00 |
| 2 | Analisis de las proformas. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Contratacion del Diseñador Grafico. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Reunion de trabajo con el Diseñador Grafico contratado. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Recepcion y revision de la propuesta de trabajo | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Aprobacion o solicitud de cambion de la propuesta presentada. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Reunion de capacitacion del uso de la Web Site. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | Pago por servicios profesionales al Diseñador Grafico. | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Elaborado por: Edy Mogollón

Tabla 18. Plan Operativo Anual 2

| O1: Incrementar la participación del mercado en un 30% por medio de la formación especializada de un equipo de mercadeo. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------|-------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----------|------------|--|------------|
| EG2: Ampliar el portafolio de clientes. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| EE2: Identificar nuevos segmentos de mercados. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| O1EG2EE2P2: Investigación de mercado. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| N° | Actividad | Responsable | Mensual Julio 2020-Junio 2021 | | | | | | | | | | | | Recursos | | | |
| | | | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | Humanos | Materiales | Financieros | |
| 1 | Diseño del estudio. | Administración. | | | | | | | | | | | | | | 3 | a. Equipos de Computación. b. Útiles de oficina | \$2.000,00 |
| 2 | Programar actividades | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Preparar la muestra. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Recolectar datos. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Procesar datos. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Analizar datos. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Preparar el informe. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | Presentar el informe. | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Elaborado por: Edy Mogollón

Tabla 19 Plan Operativo Anual 3

| O1: Incrementar la participación del mercado en un 30% por medio de la formación especializada de un equipo de mercadeo. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|-----------------|-------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----------|------------|--|-------------------|
| EG3: Formular un plan de promoción | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| EE3: Construir Branding corporativo. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| O1EG3EE3P3: Branding corporativo. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| N° | Actividad | Responsable | Mensual Julio 2020-Junio 2021 | | | | | | | | | | | | Recursos | | | |
| | | | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | Humanos | Materiales | Financieros | |
| 1 | Solicitar proformas de Diseñadores Graficos. | Administracion. | | | | | | | | | | | | | | 4 | a. Equipos de Computación. b. Útiles de oficina | \$4.000,00 |
| 2 | Análisis de las proformas. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Contratacion del Diseñador Grafico. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Reunion de trabajo con el Diseñador Grafico. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Desarrollo de talleres participativos. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Diseño de contenido | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Preparar el informe de presentacion del diseño. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | Presentar el informe del diseño. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | Monitoreo de la marca. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | Elaboracion de informe de minitoreo de la marca. | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Elaborado por: Edy Mogollón

Tabla 20. Plan Operativo Anual 4

| O2: Diferenciar a QRTELCOM CIA LTDA de la competencia por la atención y valor agregado que se brinda a través del servicio prestado, consiguiendo posicionamiento en el mercado y | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|----------------|-------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----------|------------|--|------------|
| EG4: Incrementar los resultados de la organización. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| EE4: Implementar un sistema de gestión por procesos. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| O2EG4EE5P4: Sistema de gestión por procesos. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| N° | Actividad | Responsable | Mensual Julio 2020-Junio 2021 | | | | | | | | | | | | Recursos | | | |
| | | | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | Humanos | Materiales | Financieros | |
| 1 | Desarrollo de talleres de trabajo. | Administración | | | | | | | | | | | | | | 3 | a. Equipos de Computación. b. Útiles de oficina | \$1.000,00 |
| 2 | Identificación de procesos. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Clasificación de procesos. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Generación de relaciones entre procesos. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Construcción de mapa de procesos. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Alinear actividad y estrategia. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Establecer procesos. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | Monitoreo al establecimiento de procesos. | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Elaborado por: Edy Mogollón

Tabla 21. Plan Operativo Anual 5

| O3: Diagnosticar nuevas necesidades del personal operativo que nos permitan encontrar las mejoras necesarias para así alcanzar un nivel superior de competitividad, a través de | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|-----------------|-------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----------|------------|--|------------|
| EG5: Fortalecer las capacidades de los empleados | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| EE5: Instaurar un plan de capacitación permanente para los colaboradores de la empresa. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| O3EG5EE5P5: Programa de capacitación y formación profesional. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| N° | Actividad | Responsable | Mensual Julio 2020-Junio 2021 | | | | | | | | | | | | Recursos | | | |
| | | | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | Humanos | Materiales | Financieros | |
| 1 | Deteccion de la necesidad de capacitacion. | Talento humano. | | | | | | | | | | | | | | 3 | a. Equipos de Computación. b. Útiles de oficina c. Infraestructura | \$1.000,00 |
| 2 | Diseño de programa de capacitacion. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Determinacion de los recursos necesarios. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Ejecucion del programa. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Monitoreo y seguimiento del programa. | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Elaborado por: Edy Mogollón

2.3. Costos del Plan de Marketing

A continuación, se detalla el costo del Plan de Marketing a implementar, mismo que es financiado en su totalidad con recursos de la empresa, razón por la cual no se recurre a financiamiento externo.

Tabla 22. Inversión en Plan de Marketing

| No | CÓDIGO | PLAN OPERATIVO | COSTO |
|--------------|------------|---|---------------------|
| 1 | O1EG1EE1P1 | QRTLECOM Virtual | \$ 3.500,00 |
| 2 | O1EG2EE2P2 | Investigación de mercado. | \$ 2.000,00 |
| 3 | O1EG3EE3P3 | Branding corporativo. | \$ 4.000,00 |
| 4 | O2EG4EE5P4 | Sistema de gestión por procesos. | \$ 1.000,00 |
| 5 | O3EG5EE5P5 | Programa de capacitación y formación profesional. | \$ 1.000,00 |
| TOTAL | | | \$ 11.500,00 |

Elaborado por: Edy Mogollón

2.4. Análisis Financiero del Plan de Marketing

Con el fin de determinar la factibilidad del Plan de Marketing, se requiere formular un análisis financiero. Para ello se aplica el cálculo del Beneficio/Costo, mismo que constituye un parámetro que permite establecer la factibilidad del plan propuesto versus el retorno de ingresos y costos generados. Para ello se consideran los ingresos, costos y gastos entre los años 2015 y 2019.

Tabla 23. Ingresos, Costos y Gastos

| AÑOS | INGRESOS | COSTOS-GASTOS |
|------|---------------|---------------|
| 2015 | \$ 533.832,51 | \$ 373.682,76 |
| 2016 | \$ 675.810,62 | \$ 473.067,43 |
| 2017 | \$ 841.812,66 | \$ 589.268,86 |
| 2018 | \$ 835.947,72 | \$ 585.163,40 |
| 2019 | \$ 770.913,18 | \$ 539.639,23 |
| 2020 | \$ 778.622,31 | \$ 545.035,62 |
| 2021 | \$ 786.408,53 | \$ 550.485,97 |
| 2022 | \$ 794.272,62 | \$ 555.990,83 |
| 2023 | \$ 802.215,35 | \$ 561.550,74 |
| 2024 | \$ 810.237,50 | \$ 567.166,25 |
| 2025 | \$ 818.339,87 | \$ 572.837,91 |
| 2026 | \$ 826.523,27 | \$ 578.566,29 |
| 2027 | \$ 834.788,51 | \$ 584.351,95 |
| 2028 | \$ 843.136,39 | \$ 590.195,47 |
| 2029 | \$ 851.567,76 | \$ 596.097,43 |

Elaborado por: Edy Mogollón (Qrtelcom, Ventas Balances 2015-2019 empresa Qrtelcom, 2019)

Al analizar los datos por cada año se puede determinar que los costos y gastos constituyen aproximadamente el 70% de los ingresos, así como que los ingresos crecieron en los años 2016 y 2107 a un ritmo del 27% y 25% respectivamente. A partir de los años 2018 y 2019, los ingresos decrecen en un 1% y 8% respectivamente.

El 2020, por influencia del Covid-19, constituye un año atípico para todas las empresas dado que muchas de ellas no tendrán el crecimiento esperado, sin embargo y según proyecciones de los directivos principales de QRTELCOM, la empresa crecerá un 1% aproximadamente por lo que se considera esta información para proyectar las ventas y realizar el cálculo del Beneficio/Costo. Para ello se construye un Flujo de Caja proyectado, donde se consideran los ingresos, costos y gastos, así como la inversión considerada para el Plan de Marketing y una Tasa de Descuento del 12% según cifras del mercado. Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

Tabla 24. Flujo de Caja

| FLUJOS DE CAJA | | | | |
|-----------------------|------------------|-----------------|----------------------|---------------|
| AÑOS | INVERSIÓN | INGRESOS | COSTOS-GASTOS | FNE |
| 2020 | \$ 11.500,00 | \$ - | \$ - | |
| 2021 | | \$ 786.408,53 | \$ 550.485,97 | \$ 235.922,56 |
| 2022 | | \$ 794.272,62 | \$ 555.990,83 | \$ 238.281,79 |
| 2023 | | \$ 802.215,35 | \$ 561.550,74 | \$ 240.664,60 |
| 2024 | | \$ 810.237,50 | \$ 567.166,25 | \$ 243.071,25 |
| 2025 | | \$ 818.339,87 | \$ 572.837,91 | \$ 245.501,96 |
| 2026 | | \$ 826.523,27 | \$ 578.566,29 | \$ 247.956,98 |
| 2027 | | \$ 834.788,51 | \$ 584.351,95 | \$ 250.436,55 |
| 2028 | | \$ 843.136,39 | \$ 590.195,47 | \$ 252.940,92 |
| 2029 | | \$ 851.567,76 | \$ 596.097,43 | \$ 255.470,33 |

Elaborado por: Edy Mogollón

Tabla 25. Beneficio-Costo

| | |
|--------------------------|-----------------|
| TASA DE DESCUENTO | 12% |
| INVERSIÓN | \$ 11.500,00 |
| SUMA INGRESOS | \$ 4.329.580,24 |
| SUMA EGRESOS | \$ 3.030.706,17 |
| COSTOS-INVERSIÓN | \$ 3.042.206,17 |
| B/C | 1,42 |

Elaborado por: Edy Mogollón

Según los resultados obtenidos se puede deducir que el proyecto es factible dado que el indicador Beneficio/Costo, 1,42, señala que cada dólar de inversión se obtiene 0,42 centavos de ingresos.

CONCLUSIONES

- La información obtenida, a partir del diagnóstico desarrollado, permite identificar aquellos factores que constituyen los de mayor influencia e importancia en el ámbito de la empresa. En primer término, las fortalezas más relevantes constituyen los precios del servicio que se mantiene, así como el desarrollo de investigación que realizan para mejorar el servicio. En segundo término, las debilidades que se identificada como las más importantes a considerar constituyen la baja capacidad de la empresa para generar un nuevo portafolio de clientes y el hecho de que no se apliquen estrategias de marketing. Estos factores internos señalados, tiene que ser tomados en cuenta el momento de construir las estrategias que permiten aprovechar oportunidades identificadas como el alto desarrollo de las telecomunicaciones en el país y la evolución permanente que sufren las tecnologías de la información.
- La construcción del Plan de Marketing parte de una metodología técnica aplicada con herramientas propias de las ciencias administrativas ajustadas a la realidad y entorno de la empresa, por lo que el diagnostico que se desarrolla constituye un punto importante para la formulación de estrategias que permitan cumplir los objetivos de la empresa.
- La empresa QRTELCOM para poder aportar al complemento de la misión visión y apoyar a la estrategia debe brindar valor agregado a la sección del marketing mix llamado plaza que tiene como objetico estratégico incrementar la participación en el mercado en un 30% por medio de la formación especializada de un equipo de mercadeo; lo que a su vez obliga a aplicar estrategias de carácter general y estrategias de carácter específicos que permitan cumplir con el indicador del 30% en 5 años y la meta anual de incremento de portafolio de clientes en un 6% para lo cual la empresa tendrá que implementar permanentemente procesos de innovación y desarrollo y de este modo ampliar su participación en el mercado. Para lograr este objetivo anual en el primer año se destinó un presupuesto de \$2000 según lo mencionado en la tabla 18 (OE1-EG2-EF2)

- El costo de Plan de Marketing implica un valor de \$11500 para 5 años, para calcular el Costo-Beneficio de la aplicación del plan de marketing se analizó los ingresos, costos y gastos y se ha tomado como referencia desde el año 2015 hasta el año 2019 y se ha proyectado desde el año 2020 al año 2029, el aspecto más relevante nos indica que los ingresos se han incrementado a un ritmo del 27% y 25 % promedio y decreció en el año 2018 y 2019 de sus ingresos; con lo que se ratifica la necesidad de ampliar el portafolio de clientes. La contratación del flujo de caja relacionada con el Plan de Marketing flujo al que se aplica un porcentaje del 12% se genera un Costo-Beneficio de 1.42 lo que implica que por cada dólar invertido se obtiene \$0.42 centavos de ingreso por lo tanto se concluye que la aplicación del plan de Marketing propuesto es beneficioso para la organización.

RECOMENDACIONES

- El presente estudio arroja resultados que, a partir del desarrollo del diagnóstico externo e interno, identifican fortalezas y debilidades primordiales; así como oportunidades y amenazas que deben ser consideradas como la base sobre las cuales se desarrollen estrategias a implementar. Las herramientas administrativas que se aplican en el presente estudio deben ser consideradas para futuros trabajos similares a desarrollar.
- Es importante considerar la ejecución de los planes propuestos en el presente estudio, dado que permiten generar actividades en procura de mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado.
- Se recomienda que debido a la tasa del 1.42 del Costo-Beneficio que se obtiene del análisis financiero, se aplique de forma inmediata el Plan de Marketing con la finalidad de disminuir los riesgos relacionados con la dependencia de un solo cliente, a quien se le atribuye el 90% de los ingresos de la empresa y poder de esta forma diversificar el portafolio de la organización,

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Balseca, S. (2015). *Diseño de un plan estratégico de marketing para la empresa de telecomunicaciones WIFICOM S.A. de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, año 2015.*,. Recuperado el 1 de junio de 2020, de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/6464/1/42T00384.pdf>
- Carrero, J. (2018). *2 Marketing / Marketing digital*. Recuperado el 3 de junio de 2020, de <https://2immarketing.com/factores-internos-matriz-efi/>
- Cevallos, M. (mayo de 2015). *Desarrollo de marketing digital para una PYME del sector de telecomunicaciones*. Recuperado el 1 de junio de 2020, de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1454>
- D´Almeida, F., & Margot, D. (abril de 2018). *La Evolución de las Telecomunicaciones Móviles en América Latina y el Caribe*. Recuperado el 15 de junio de 2020, de https://www.idbinvest.org/sites/default/files/2018-09/tn4_spa_la_evolucion_de_las_telecomunicaciones_moviles_2018.pdf
- Diario, El Telégrafo. (17 de enero de 2019). *En 10 años el desempleo descendió, pero la informalidad continúa alta*. Recuperado el 20 de enero de 2019, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/decada-desempleo-informalidad-ecuador>
- Ecuador, Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Registro Oficial N°. 449 del 20 de octubre del 2008.
- Ecuador, Asamblea Nacional. (18 de febrero de 2015). *Ley Orgánica de Telecomunicaciones*. Recuperado el 15 de junio de 2020, de Registro Oficial 439: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/05/Ley-Org%C3%A1nica-de-Telecomunicaciones.pdf>
- Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2020). *Boletín técnico No. 05-2020-IPC*. Quito: INEC.

Ecuador, Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (02 de 2020). *Sector de las telecomunicaciones continúan creciendo en el país*. Recuperado el 2 de junio de 2020, de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/sector-de-las-telecomunicaciones-continuan-creciendo-en-el-pais/>

Ecuador, Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (s.f.). *Sector de las telecomunicaciones continúan creciendo en el país*. Recuperado el 1 de julio de 2020, de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/sector-de-las-telecomunicaciones-continuan-creciendo-en-el-pais/>

Ecuador, Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedades de la Información. (2018). *Libro blanco de la sociedad de la información y del conocimiento*. Recuperado el 15 de mayo de 2020, de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/sector-de-las-telecomunicaciones-continuan-creciendo-en-el-pais/>

Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Senplades. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida*. Recuperado el 04 de Enero de 2020, de https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf

Ecuador, Superintendencia de Compañías, valores y seguros. (2018). *Estudios sectoriales. Panorama de las MIPYMES y grandes empresas en el Ecuador 2013-2017*. Recuperado el 15 de mayo de 2020, de <https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2018/09/Panorama-de-las-MIPYMES-y-Grandes-Empresas-2013-2017.pdf>

García, I. (14 de noviembre de 2017). *Definición de Marketing*. Recuperado el 2 de junio de 2020, de <https://www.economiasimple.net/glosario/marketing>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Recuperado el 5 de junio de 2020, de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp->

content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf

Instituto de Economía de la Universidad San Francisco de Quito. (Marzo de 2018). *¿Y la matriz productiva? Replanteemos el debate sobre el desarrollo.* (P. R. Alemán, Editor) Recuperado el 05 de Enero de 2020, de https://www.usfq.edu.ec/publicaciones/koyuntura/Documents/koyuntura_2018_074.pdf

Lamb, C., Hair, J., & Carl, M. (2016). *Marketing*. México: Cengage Learning.

Loayza, C. (2015). *Plan de marketing para CNT-EP caso red móvil en el Valle de los Chillos*. Recuperado el 1 de junio de 2020, de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/15225/1/63519_1.pdf

Management Solutions. (2016). *Las operadoras de telecomunicaciones en la nueva era digital*. Recuperado el 12 de junio de 2020, de <https://www.managementsolutions.com/sites/default/files/publicaciones/esp/telecomunicaciones-era-digital.pdf>

Nicolalde Navarrete, D. A. (junio de 2020). Comunicación personal. (E. M. Mogollo Pallo, Entrevistador)

Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva*. Recuperado el 1 de junio de 2020, de <http://www.sc.ehu.es/oewhesai/Porter-en%20indarren%20kapitulua.pdf>

Qrtelcom Cia, l. (2015). Repositorio fotográfico empresa. Quito, Pichincha, Quito.

Qrtelcom, C. L. (31 de 12 de 2019). Cuentas por pagar a proveedores Qrtelcom. Quito, Pichincha, Ecuador.

Qrtelcom, C. L. (31 de 12 de 2019). Ventas Balances 2015-2019 empresa Qrtelcom. Quito, Pichincha, Canton quito.

Qrtelcom, C. L. (2020). Análisis situacional Empresa Qrtelcom. Quito, Pichincha, Ecuador.

- Ramírez, J. (2009). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Recuperado el 3 de junio de 2020, de *Ciencia Administrativa* Vol. 2. Págs. 54 - 61: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Revista Líderes. (27 de agosto de 2019). *Claro invertirá USD 500 millones en Ecuador en los próximos tres años*. Recuperado el 6 de junio de 2020, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/claro-inversion-ecuador-5g-telefonica.html>
- Revista Líderes. (17 de junio de 2019). *Ecuador debe esperar al menos dos años para usar la red 5G*. Recuperado el 6 de junio de 2020, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/5g-tecnologia-movil-internet-cosas.html>
- Revista Líderes. (5 de marzo de 2020). *Las condiciones de bienestar mejoran a través de las TIC*. Recuperado el 5 de junio de 2020, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/condiciones-bienestar-tic-tecnologia-ecuador.html>
- Ricoy, C. (05 de 09 de 2005). *Contribución sobre los paradigmas de investigación*. Recuperado el 3 de junio de 2020, de *Revista do Centro de Educação* Volumen 31 número 01 página 11-22: <https://www.redalyc.org/pdf/1171/117117257002.pdf>
- Sainz de Vicuña, J. (2013). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Schuster, A., Puente, M., Andrada, O., & Maiza, M. (junio de 2013). *La metodología cualitativa, herramienta para investigar fenomenos que ocurren en el aula*. Recuperado el 2 de junio de 2020, de *Revista Electrónica Iberoamericana de Educación en Ciencias y Tecnología* volumen 4 número 2 página 118: <http://www.exactas.unca.edu.ar/riecyt/VOL%204%20NUM%202/TEXTO%207.pdf>
- Shum, Y. M. (18 de junio de 2018). *Matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE – MEFE)*. Recuperado el 2 de junio de 2020, de <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>