

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA

FACULTAD DE INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN Y SERVICIOS

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA
MICROEMPRESA SATELECOM S.A.C.**

Tesis presentada por:

ENCISO CHOQUETICO, ALEXANDRA ROXANA

Para optar el Título Profesional de:

INGENIERA INDUSTRIAL

Asesor:

MG. JOSÉ FRANCISCO PAZ MACHUCA

AREQUIPA – PERÚ

2021

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de tesis en primer lugar a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres, Roxana y Jorge, por su amor, trabajo y sacrificio a lo largo de estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que hoy soy.

A mi hermano Jorge, por su cariño y apoyo incondicional en todo momento.

Alexandra Roxana Enciso Choquetico

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por guiar mi camino hacia el éxito profesional y darme fuerzas para seguir adelante y poder culminar esta etapa de mi vida.

Agradecer a mi asesor José Paz, quien me ha guiado con paciencia y por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de mi tesis, a la Universidad Nacional de San Agustín y a la plana docente por la preparación brindada a lo largo de estos años y permitir que muchos jóvenes cumplan sus metas.

A mis padres por el apoyo constante y por sus palabras que siempre me han brindado que me llenaban de fortaleza para poder cumplir el sueño de ser una ingeniera.

Así mismo al Ing. Edgardo Loayza, gerente de SATELECOM S.A.C., y Sr. Luis Bazurto, subgerente de SATELECOM S.A.C., quienes me han apoyado y brindado la información necesaria para la elaboración de mi tesis, ya que su participación ha enriquecido el trabajo realizado.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo realizar una propuesta de implementación de un plan estratégico en la microempresa SATELECOM S.A.C. para poder conocer sus principales fortalezas, debilidades, aprovechar las oportunidades del sector y hacer frente a las amenazas que se presentan, y así de esta forma se podrán plantear estrategias a corto y largo plazo, para que la empresa se vuelva más competitiva y crezca económicamente.

En el capítulo I, se presentará el planteamiento del problema, el objetivo general, objetivos específicos, la hipótesis, justificación e importancia de la investigación.

En el capítulo II, se presenta un marco teórico que ayudará a conocer la definición de conceptos importantes que se irán desarrollando en la investigación.

En el capítulo III, se presenta la descripción de la empresa, donde se mostrará la estructura organizacional, y los principales servicios que ofrece la microempresa SATELECOM S.A.C; y el diagnóstico estratégico de la microempresa, tanto interno como externo donde se utilizará herramientas como el análisis AMOFHIT, análisis PESTEL, las 5 fuerzas competitivas de Porter, para así poder identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de SATELECOM S.A.C.

En el capítulo IV, se plantea la misión, visión, los objetivos estratégicos y se identificará los factores críticos de éxito para poder desarrollar las matrices EFE, EFI, FODA, PEYEA y MPC.

En el capítulo V, se presenta la propuesta de implementación del planeamiento estratégico a través de un Balanced Scorecard el cual está comprendido en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, luego se desarrollará el mapa estratégico y el cuadro de mando integral para cumplir con las metas trazadas.

En el capítulo VI, se presenta la evaluación económica, donde se desarrollará indicadores financieros como el Valor Actual Neto (VAN), Beneficio/Costo (B/C).

Una vez concluida la investigación se finalizará con las conclusiones y recomendaciones.

PALABRAS CLAVES: Telecomunicaciones, Plan estratégico, Visión, Misión, Planificación, Diagnostico.

ABSTRACT

The objective of this research is to make a proposal for the implementation of a strategic plan in the microenterprise SATELECOM S.A.C. to be able to know its main strengths, weaknesses, take advantage of the opportunities of the sector and face the threats that arise, and thus in this way, short and long-term strategies can be proposed, so that the company becomes more competitive and grows economically.

In chapter I, the problem statement, the general objective, specific objectives, the hypothesis, justification and importance of the research will be presented.

In chapter II, a theoretical framework is presented that will help us to know the definition of important concepts that will be developed in the investigation.

In chapter III, the description of the company is presented, it shows us the organizational structure, and the main services offered by the microenterprise SATELECOM S.A.C; and the strategic diagnosis of the microenterprise, both internal and external, where we will use tools such as AMOFHIT analysis, PESTEL analysis, Porter's 5 competitive forces, in order to identify the strengths, weaknesses, threats and opportunities of SATELECOM S.A.C.

In chapter IV, the mission, vision, strategic objectives are outlined and we will identify the critical success factors to be able to develop the EFE, EFI, SWOT, PEYEA and MPC matrices.

In chapter V, the proposal for the implementation of strategic planning is presented through a Balanced Scorecard which is comprised of four perspectives: financial, customers, internal processes, learning and growth, then the strategic map and the scorecard will be developed. comprehensive to meet the goals set.

In chapter VI, the economic evaluation is presented, where financial indicators such as the Net Present Value (NPV), Benefit / Cost (B / C) were developed. Once the investigation is concluded, the conclusions and recommendations are finalized.

KEY WORDS: Telecommunications, Strategic Plan, Vision, Mission, Planning, Diagnosis.

INDICE

RESUMEN	III
ABSTRACT.....	V
ÍNDICE DE CUADROS.....	XI
ÍNDICE DE IMÁGENES	XIII
ÍNDICE DE ESQUEMAS	XIV
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIV
INTRODUCCIÓN	XV
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	1
1.2. DELIMITACIONES Y DEFINICIONES DEL PROBLEMA	2
1.2.1. Definición del Problema	2
1.2.2. Delimitaciones	3
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.4. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.4.1. Objetivo General.....	3
1.4.2. Objetivos Específicos.....	3
1.5. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.6. VARIABLES E INDICADORES	4
1.6.1. Variables independientes	4
1.6.2. Variables dependientes	4
1.7. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.7.1. Viabilidad Técnica	4
1.7.2. Viabilidad Operativa.....	5
1.7.3. Viabilidad Económica.....	5
1.8. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.8.1. Justificación	6
1.8.2. Importancia	6
1.9. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.10. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.10.1. Tipo de investigación	7

1.11.	MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.11.1.	Método de la investigación	7
1.12.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	8
1.12.1.	Técnicas.....	8
1.12.2.	Instrumentos	8
1.13.	COBERTURA DE ESTUDIO.....	8
1.13.1.	Universo	8
1.13.2.	Muestra.....	9
CAPITULO II: MARCO TEORICO		10
2.1.	PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA.....	10
2.1.1.	Visión.....	10
2.1.2.	Misión	10
2.1.3.	Valores	11
2.2.	ANÁLISIS EXTERNO	11
2.2.1.	Las 5 fuerzas competitivas de PORTER.....	12
2.2.2.	Análisis PESTEL	13
2.3.	ANÁLISIS INTERNO	14
2.3.1.	Análisis AMOFHIT	15
2.4.	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	16
2.4.1.	Estrategias competitivas genéricas	16
2.4.2.	Matriz FODA	17
2.4.3.	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA	18
2.4.4.	Matriz del perfil competitivo	19
2.5.	MAPA ESTRATÉGICO.....	20
2.6.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	22
2.7.	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	24
CAPITULO III: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....		26
3.1.	DESCRIPCIÓN DE SATELECOM S.A.C.....	26
3.1.1.	Razón social	26
3.1.2.	Reseña histórica	26
3.1.3.	Organigrama	27

3.1.4.	Servicios.....	29
3.1.5.	Instalaciones.....	29
3.1.6.	Principales clientes.....	28
3.1.7.	Principales Proveedores.....	28
3.2.	ANALISIS ESTRATEGICO DEL NEGOCIO.....	29
3.2.1.	Definición del negocio.....	29
3.2.2.	Alcance del negocio.....	29
3.3.	ANALISIS INTERNO.....	32
3.3.1.	Análisis AMOFHIT.....	33
3.3.2.	Fortalezas.....	50
3.3.3.	Debilidades.....	52
3.3.4.	Matriz de evaluación de los factores internos (EFI).....	54
3.4.	ANALISIS EXTERNO.....	57
3.4.1.	Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	57
3.4.2.	Análisis PESTEL.....	61
3.4.3.	Oportunidades.....	66
3.4.4.	Amenazas.....	67
3.4.5.	Matriz de evaluación de los factores externo (EFE).....	69
3.5.	ANALISIS FODA.....	71
CAPITULO IV: PLANEACIÓN ESTRATEGICA.....		74
4.1.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE SATELECOM S.A.C.	74
4.1.1.	Cultura Organizacional.....	74
4.1.2.	Objetivos estratégicos.....	75
4.2.	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	77
4.3.	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	80
4.3.1.	Estrategia competitiva Genérica de SATELECOM S.A.C.....	80
4.3.2.	Matriz FODA de SATELECOM S.A.C.	81
4.3.3.	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA de SATELECOM S.A.C.....	84
4.3.4.	Matriz de perfil competitivo (MPC) de SATELECOM SA.C.....	89
CAPITULO V: DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....		91

5.1. METODOLOGIA	91
5.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL A NIVEL EMPRESA	91
5.2.1. Las perspectivas seleccionadas	92
5.2.2. Distribución de la visión acorde a las perspectivas	95
5.2.3. Mapa estratégico de SATELECOM S.A.C.....	101
5.2.4. Integración del planeamiento estratégico dentro de la estructura organizacional de SATELECOM S.A.C.....	105
5.2.5. Desarrollo de indicadores y metas	107
5.2.6. Diseño de cuadro de mando integral.....	113
5.2.7. Iniciativas estratégicas	119
CAPITULO VI: EVALUACION ECONOMICA DE LA PROPUESTA	123
6.1. PROYECCION DE COSTOS.....	123
6.1.1. Costo de mano de obra directa.....	124
6.1.2. Material directo.....	124
6.1.3. Costos directos	126
6.1.4. Costos indirectos.....	126
6.1.5. Gastos administrativos y comerciales.....	127
6.1.6. Gastos totales	128
6.2. DETERMINACIÓN DE INGRESOS.....	128
6.3. INVERSIÓN	129
6.3.1. Capital de trabajo	129
6.3.2. Activo tangible.....	130
6.3.3. Activo intangible.....	131
6.3.4. Inversión total	131
6.4. INDICADORES ECONÓMICOS	132
CONCLUSIONES	135
RECOMENDACIONES.....	137
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	139
ANEXOS	141

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Principales clientes de la microempresa SATELECOM S.A.C.....	30
Cuadro N° 2: Matriz de Evaluación de factores internos (EFI)	55
Cuadro N° 3: Principales clientes de la microempresa SATELECOM S.A.C.....	58
Cuadro N°4: Servicios y velocidades por tecnología.....	64
Cuadro N°5: Matriz de Evaluación de factores externos (EFE)	69
Cuadro N°6: Análisis FODA de la microempresa SATELECOM S.A.C.	72
Cuadro N°7: Matriz FODA de SATELECOM S.A.C.....	81
Cuadro N°8: Variables de la matriz PEYEA de SATELECOM S.A.C.	85
Cuadro N°9: Matriz de perfil competitivo de SATELECOM S.A.C.....	89
Cuadro N°10: Objetivos estratégicos de SATELECOM S.A.C.....	95
Cuadro N°11: Relación entre los objetivos estratégicos y los factores críticos de éxito de SATELECOM S.A.C.....	99
Cuadro N°12: Medición de los objetivos Estratégicos de la microempresa SATELECOM S.A.C.	101
Cuadro N°13: Áreas responsables para el cumplimiento de los objetivos estratégicos	105
Cuadro N°14: Indicadores para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	108
Cuadro N°15: Indicadores para la perspectiva de Procesos internos	109
Cuadro N°16: Indicadores para la perspectiva de clientes.....	111
Cuadro N°17: Indicadores para la perspectiva financiera.....	112
Cuadro N°18: Cuadro de mando integral de la Microempresa SATELECOM S.A.C.	114
Cuadro N°19: Costo de mano de obra directa de SATELECOM S.A.C.	124
Cuadro N°20: Costo de material directo- maquinaria y equipos-inversión	124
Cuadro N°21: Costo de material directo- materiales	125
Cuadro N°22: Costos directos totales.....	126
Cuadro N°23: Costos indirectos	126
Cuadro N°24: Gastos administrativos	127
Cuadro N°25: Gastos totales	128
Cuadro N°26: Proyección de ingresos	128
Cuadro N°27: Capital de trabajo	129
Cuadro N°28: Activo Tangible de SATELECOM S.A.C.....	130

Cuadro N°29: Activo Intangible de SATELECOM S.A.C.....	131
Cuadro N°30: Inversión total	131
Cuadro N°31: Flujo de caja.....	132
Cuadro N°32: Cálculo de los indicadores económicos	134
Cuadro N°33: Indicadores económicos.....	134

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen N°1: Fachada de la microempresa SATELECOM S.A.C.	33
Imagen N°2: Ubicación de la microempresa SATELECOM S.A.C.	34
Imagen N°3: Logo de la empresa SATELECOM S.A.C.....	36
Imagen N°4: Software GOYA- Página Principal	43
Imagen N°5: Software GOYA-Página para buscar datos del cliente	43
Imagen N°6: Software SMART Empresas- Página Principal	44
Imagen N°7: Software SMART Empresas: Ingreso y búsqueda de datos de técnico	45
Imagen N°8: Software BMC REMEDY IT SERVICE MANAGEMENT - Página Principal....	46
Imagen N°9: Software BMC REMEDY IT SERVICE MANAGEMENT – Ingreso de datos para las averías.....	46
Imagen N°10: Software TSS MOVILES-Página Principal	49
Imagen N°11: Software TSS MOVILES- Página datos del cliente.....	49
Imagen N°12: Impacto del Coronavirus por consumo	62

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema N° 1: Organigrama de la microempresa SATELECOM S.A.C.....	28
Esquema N° 2: Instalaciones de la microempresa SATELECOM S.A.C.	25
Esquema N° 3: Instalaciones de la microempresa SATELECOM S.A.C. durante periodo de Emergencia Sanitaria	27
Esquema N°4: Estrategia genérica de SATELECOM S.A.C.....	80
Esquema N°5: Estructura lógica de las relaciones entre la Visión, la estrategia y el BSC.	92
Esquema N°6: Relación entre visión, estrategias y objetivos estratégicos de SATELECOM S.A.C.	98
Esquema N°7: Mapa estratégico de la microempresa SATELECOM S.A.C.	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Modelo de la Matriz PEYEA de Hershey Food Corporation.....	18
Figura N° 2: Modelo de una matriz de perfil competitivo	20
Figura N° 3: Modelo de un mapa estratégico.....	22
Figura N° 4: Modelo de un cuadro de mando integral	23
Figura N° 5: Alcance geográfico de SATELECOM S.A.C.	32

INTRODUCCIÓN

El sector de telecomunicaciones ha registrado un crecimiento de un 172% en las últimas diez décadas, generando mucha competencia en el mercado, cabe mencionar que este sector es muy importante para muchas empresas, ya que hoy en día la tecnología puede aportar muchos beneficios que ayudarán a obtener mayores ingresos.

Las empresas sin importar el tamaño que tenga, trabajan con base de datos donde pueden optimizar la producción, tener un control de inventarios, realizar registros financieros, etc., y es ahí donde el sector de telecomunicaciones brinda todo el apoyo tecnológico.

La microempresa SATELECOM S.A.C., es una subcontrata de Telefónica del Perú S.A.A., que se encarga de realizar instalación de equipos a empresas en toda la zona sur del país, en la actualidad no cuenta con un plan estratégico, donde se pueda identificar la visión, misión y objetivos estratégicos, es así que tienen la necesidad de diseñar e implementar un plan estratégico que le permita conocer a los dueños de la empresa sus fortalezas, sus debilidades, y que también conozcan como aprovechar las oportunidades del sector, para poder tomar mejores decisiones y ser más competitivos.

En la presente investigación se presenta la propuesta de implementación de un plan estratégico en la microempresa SATELECOM S.A.C. que le ayudará a crecer económicamente y mejorar su desempeño empresarial..

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

El mundo de las telecomunicaciones tiene mucha presencia hoy en día en los hogares, ya que según información de las empresas operadoras, en el año 2000 se invirtieron S/ 2,296 millones, mientras que para fines del 2019 se destinaron S/ 4,531 millones., generando un impacto positivo en la sociedad, y aunque se está viviendo una crisis económica a causa del nuevo virus Covid-19 que ha ocasionado que muchos sectores se vean afectados, ya sea en pérdidas monetarias o el cierre total de sus negocios, esto debido al declarar en estado de emergencia al país para hacer frente a la pandemia del Covid-19, una gran ventaja es que la conectividad a internet ha estado en aumento en todo momento, ya que muchas personas han acudido al teletrabajo, y los estudios se realizan de manera virtual, es por eso que este sector tiene que resistir a esta crisis, reinventarse, tomando riesgos de inversión y decisiones pensando a futuro ya que también un gran cambio que se viene es el ingreso de la nueva señal 5G, que es mucha más rápida que la que hoy en día se está utilizando.

Uno de los objetivos que el gobierno actual plantea, es hacer que la fibra óptica llegue a la mayor cantidad de lugares posibles del país, teniendo como especial objetivo extenderse a las zonas rurales, para que dichos sectores puedan contar con el servicio de internet, ya que uno de los sectores como es la educación, está realizando todos sus procesos de manera virtual a nivel nacional.

Actualmente en el sector de telecomunicaciones existen pequeñas y medianas empresas, las cuales se esfuerzan por ofrecer un servicio de calidad y también están a las grandes empresas compitiendo a nivel internacional, las cuales cuentan con sistemas más

sofisticados, todo esto deja una valla complicada de cruzar para las microempresas como es el caso de SATELECOM S.A.C.

La microempresa SATELECOM SAC hoy en día, como un gran número de empresas de este sector viene presentando un gran problema económico, debido a la presencia del Covid-19, la cual ha afectado en todas sus actividades, y aunque aún sigue realizando trabajos, no son de la misma proporción que normalmente se venía desempeñando ya que la empresa brinda servicios de instalación de equipos de datos a empresas nacionales o privadas. Sin embargo, la falta de una metodología de gestión ha llevado a que la empresa no afronte las amenazas que se presentan de la mejor manera, el cual representa un riesgo para el futuro de la empresa, ya que no tienen sus objetivos claros, ni estrategias en las cuales apoyarse para evitar tomar decisiones perjudiciales para la empresa.

La realización de este estudio, tiene como finalidad proponer la implementación de un plan estratégico en la microempresa SATELECOM S.A.C para que tenga bien definidos sus objetivos y estrategias, a fin de obtener un mayor crecimiento económico y un mejor desempeño empresarial.

1.2. DELIMITACIONES Y DEFINICIONES DEL PROBLEMA

1.2.1. Definición del Problema

En el análisis realizado en la microempresa SATELECOM S.A.C., se pudo observar muchos problemas, pero el más importante y resaltante es la falta de un plan estratégico. Por lo antes mencionado la empresa no tiene conocimiento de que estrategias tomar frente a las posibles amenazas que se presenten como la crisis económica, ya que los gerentes toman decisiones subjetivas y en base a situaciones del

momento, tampoco tienen conocimiento de lo importante que es tener una planificación en todas las áreas de la empresa y esto se ve reflejado en la ausencia de una visión de futuro.

Ante esta situación es importante para la empresa crecer económicamente y lo logrará a través de un planeamiento estratégico donde todos los objetivos estén alineados con la misión y visión de la empresa, y así sepan cómo actuar frente a las amenazas y aprovechar cada oportunidad presente en el sector de telecomunicaciones..

1.2.2. Delimitaciones

El presente estudio se realizará en la microempresa SATELECOM S.A.C., en el área administrativa y operativa el cual se desarrollará en el año 2020.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera la formulación e implementación de un plan estratégico en la microempresa SATELECOM SAC le ayudará a crecer económicamente y mejorar su desempeño empresarial?

1.4. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

Proponer la formulación e implementación de un plan estratégico en la microempresa SATELECOM S.A.C.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Elaborar el marco teórico acerca de la planificación estratégica.

- Realizar un análisis interno de la microempresa SATELECOM S.A.C.
- Realizar un análisis externo del sector de telecomunicaciones.
- Identificar los objetivos estratégicos de la microempresa SATELECOM S.A.C.
- Elaborar el cuadro de mando integral para la microempresa SATELECOM S.A.C.
- Realizar la evaluación económica de la propuesta.

1.5. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Si se plantea la formulación e implementación de un plan estratégico para la microempresa SATELECOM S.A.C., es posible crecer económicamente y mejorar su desempeño empresarial.

1.6. VARIABLES E INDICADORES

1.6.1. Variables independientes

- Planeamiento estratégico

1.6.2. Variables dependientes

- Crecimiento económico
- Desempeño empresarial

1.7. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

1.7.1. Viabilidad Técnica

Para realizar el presente estudio sobre la implementación de un plan estratégico en la microempresa SATELECOM S.A.C. se contará con el apoyo de la parte

gerencial, supervisor y asistentes de la empresa, por lo que no se tendrán restricciones en cuanto a la información proporcionada.

1.7.2. Viabilidad Operativa

Para el desarrollo del presente estudio se plantea realizar la implementación de un plan estratégico la microempresa SATELECOM S.A.C. para lo cual se contará con la participación de los dueños para poder realizar un análisis interno y externo de la empresa, de esta manera se obtendrá la información necesaria en el cual se puede tener como base para poder estructurar el plan estratégico.

Primero se identificará la misión y visión de la empresa esto en base a la información brindada por parte de los dueños, seguidamente se hará un análisis interno y externo de la microempresa y un análisis del sector donde participa y así poder conocer la situación de la microempresa.

Para la implementación del plan estratégico se utilizarán las herramientas de gestión estratégica como el Mapa estratégico y el Cuadro de Mando Integral (CMI).

1.7.3. Viabilidad Económica

Para el desarrollo del presente estudio se realizará un análisis del sector y participación de la microempresa en el mercado para poder observar la rentabilidad.

Los gastos que se realizarán en el desarrollo del presente estudio serán cubiertos por la microempresa SATELECOM S.A.C. ya que se cuenta con el apoyo de los gerentes y dicha información beneficiará a la empresa.

1.8. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.8.1. Justificación

En el presente estudio se pretende poder aprovechar las oportunidades del mercado, así como para poder hacer frente a las amenazas presentes en la misma, y que la microempresa SATELECOM S.A.C. tenga un crecimiento económico y son esos motivos el que me lleva a realizar este estudio, poniendo en práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Ingeniería Industrial, para que así la microempresa, pueda encontrar una solución a los problemas antes mencionados, ya que se desea establecer metas y objetivos, con los cuáles se mejorará la rentabilidad al elevar su competitividad en el mercado de las telecomunicaciones. Así mismo implementar el plan estratégico ayudará a definir la misión, visión, objetivos y estrategias ya sean a mediano o largo plazo.

1.8.2. Importancia

La investigación es muy importante para el gerente de la microempresa SATELECOM S.A.C. ya que desea conocer cuáles son sus fortalezas y/o debilidades y también proponerse objetivos a corto y largo plazo marcando estrategias en todo momento, y principalmente que la microempresa sea más competitiva y obteniendo un mayor crecimiento económico. Gracias a todo eso se tiene claro que se va a mejorar de manera interna como microempresa y también de manera externa, ya que aprovechará cada una de las oportunidades que se presenten en el mercado, marcando siempre la diferencia con las demás empresas ya no solo con sus servicios sino en general.

1.9. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- Confidencialidad de algunos documentos.
- Fuentes con información no tan actualizada.
- Dificultad para obtener algunos datos, debido a que el personal técnico constantemente se encuentra en campo (muchas veces fuera de la ciudad de Arequipa).

1.10. TIPO DE INVESTIGACIÓN

1.10.1. Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo No Experimental con características descriptivas y explicativas, lo cual permite diagnosticar y evaluar los problemas planteados, de esta manera se puede proponer la implementación de un plan estratégico en la microempresa SATELECOM S.A.C.

1.11. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

1.11.1. Método de la investigación

La metodología de la investigación de acuerdo a la información para la formulación e implementación del plan estratégico para el SATELECOM S.A.C. es:

- Cualitativo: Ya que las principales fuentes para la formulación e implementación de un plan estratégico son los gerentes, ya que son ellos quienes van a definir la misión, visión y objetivos estratégicos.

- Cuantitativo: Ya que se va a recopilar información de la empresa para realizar el análisis interno, y también se va a considerar datos históricos del sector de telecomunicaciones para elaborar el diagnóstico externo.

1.12. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

1.12.1. Técnicas

- Análisis documental
- Entrevistas
- La observación directa

1.12.2. Instrumentos

- Guías de entrevistas
- Fichas de evaluación
- Fuentes primarias
- Fuentes de libros, publicaciones, revistas, páginas de internet para obtener los datos necesarios.

1.13. COBERTURA DE ESTUDIO

1.13.1. Universo

El universo de la presente investigación es la microempresa SATELECOM S.A.C, la cual opera en las ciudades de Arequipa, Moquegua y Tacna.

1.13.2. Muestra

La muestra será todo el personal de empresa SATELECOM S.A.C. Ya que al ser una microempresa la cantidad de trabajadores es pequeña. El tamaño de muestra es de 15 personas.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

La planificación estratégica o planeación estratégica de la empresa es un proceso que te permite definir la Visión de tu empresa (futuro), y en base a ella, poder desarrollar procedimientos y acciones para alcanzarla efectivamente. Es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el mapeo de la ruta de acción (estrategia) para alcanzar dichos objetivos. (Barroeta, 2019)

2.1.1. Visión

Según Florido, M. (2017), la visión es “Una declaración de aspiraciones de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante. Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.”.

La visión de una empresa es un mapa de su futuro que proporciona detalles específicos sobre su tecnología y sobre su enfoque al cliente, los mercados que desea alcanzar, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de empresa que en que se desea convertir. (Davalos, 2017)

2.1.2. Misión

Según Espinoza, R. (2013), la misión de una empresa “Define e informa principalmente de qué es lo que hace la compañía, a que se dedica, actividad en el mercado, cómo lo lleva a cabo, cuál es su propuesta de valor; además se puede completar haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad.”

Una declaración de Misión según, Thompson Arthur y Strickland A., (2001) es “Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir”.

2.1.3. Valores

Según Florido, M. (2017), explica que “Una empresa con valores atrae y retiene el talento profesional, lo cual lo conduce a obtener más ventas y mejores resultados.”

Los valores de una organización o equipo de trabajo reflejan la cultura corporativa, son los componentes que rigen las reglas dentro de las cuales deben colaborar los integrantes del equipo. Es importante que los valores vayan acorde a la esencia de la institución. (Taylor, 2010).

2.2. ANALISIS EXTERNO

La evaluación externa denominada también auditoría externa de la gestión estratégica está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma. La evaluación externa revela las oportunidades y amenazas clave, así como la situación de los competidores en el sector industrial. (D’Alessio, 2008).

Este análisis externo se puede realizar con ayuda de varias herramientas dentro de las que están las siguientes:

2.2.1. Las 5 fuerzas competitivas de PORTER

Según Porter, M. (1998), las 5 fuerzas es un modelo de gestión empresarial, las cuales son las siguiente:

- **Poder de negociación de los clientes:** Si el mercado cuenta con pocos clientes, se corre el riesgo de que estén bien organizados y se pongan de acuerdo en cuanto a los precios que consideran que tienen que pagar. Esto se convierte en una amenaza para la empresa.
- **Poder de negociación con los proveedores:** Amenaza que corre a cuenta de los proveedores debido al gran poder de negociación.
- **Rivalidad entre los competidores:** Es el resultado de las otras cuatro fuerzas. En función de la rivalidad existente entre la competencia, la rentabilidad obtenida en el sector será mayor o menor.
- **Amenaza de productos sustitutos:** En los mercados en los que existen productos muy similares entre sí supone una escasa rentabilidad para la gran mayoría.
- **Amenaza de nuevos competidores entrantes:** Existen ciertas barreras de entrada a los nuevos productos que se quieran introducir en un determinado mercado.

2.2.2. Análisis PESTEL

Según Fernando D'Alessio (2008), el análisis PESTEL considera siete categorías de factores externo claves que afectan directamente a los productos, los mercados y las organizaciones que compiten en el sector bajo análisis:

- **Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P):** Son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. En muchos casos constituyen las variables más importantes de la evaluación externa, en función al grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores, y de sus compradores.
- **Fuerzas económicas y financieras (E):** Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para las actividades relacionada al comercio internacional.
- **Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S):** Involucra creencias, valores, actitudes, opiniones y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas y religiosas que existen en el entorno de la organización.
- **Fuerzas tecnológicas y científicas (T):** Están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso

tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento, que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución.

- **Fuerzas ecológicas y ambientales (E):** Es innegable la importancia que ha adquirido, en los últimos tiempos, la conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente como una preocupación de primer orden para la humanidad, así como una responsabilidad para con las futuras generaciones.
- **Fuerzas legales (L):** Son las fuerzas donde indican que las empresas deben cumplir si o si la ley y esta cambia constantemente. A veces no solo aplica la ley del país donde está la organización, también aplica la ley del país donde se desea estar.

A través de la adecuada implementación de estas herramientas, la empresa podrá tener una base para identificar sus oportunidades y maximizarlas, así como sus amenazas, disminuirlas o eliminarlas. (Tabares, 2017).

2.3. ANALISIS INTERNO

La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de una compañía, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia. Construir ventajas competitivas involucra sacar ventaja de las competencias distintivas para diseñar estrategias que sirvan para mejorar las debilidades de la compañía y transformarlas en fortalezas. (D'Alessio, 2008).

2.3.1. Análisis AMOFHIT

Según Fernando D'Alessio (2008), el análisis AMOFHIT es una herramienta que permite analizar las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización, las cuales son las siguientes:

- **Administración y Gerencia(A):** La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización.
- **Marketing y ventas(M):** El marketing, entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización.
- **Operaciones y Logística(O):** El área de operaciones es la encargada de ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes como de servicios.
- **Finanzas y contabilidad (F):** El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, la calidad y el costo requeridos para que la organización pueda operar de manera sostenida.
- **Recursos humanos (H):** El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización movilizándolo los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos.

- **Sistemas de información y comunicaciones (I):** Los sistemas de información y comunicación brindan el soporte TI/TC para la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las metas de marketing, la asignación de recursos financieros, y la integración con clientes y proveedores, entre otros.
- **Tecnología/Investigación y desarrollo (T):** El último elemento que debe ser revisado exhaustivamente es el relacionado con la tecnología, la investigación y el desarrollo que efectúa la organización con los fines de desarrollo de nuevos productos, mejorar la calidad de los productos y procesos, mejorar los procesos de producción de bienes y servicios y conseguir automatizaciones y sistemas modernos de gestión.

2.4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

2.4.1. Estrategias competitivas genéricas

Según Porter, M. (1998), la estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía. Las empresas han descubierto muchas formas de hacerlo; la mejor estrategia será aquella que refleje sus condiciones particulares.

Las estrategias competitivas que desarrollan las empresas son un factor fundamental para saber la forma en que éstas van a competir en los mercados y de ellas dependerá si se tiene o no éxito en su gestión empresarial. Es de suma importancia que

las empresas puedan identificar la estrategia o conjunto de estrategias más eficaces para competir eficientemente. Solo estableciendo la estrategia pertinente se pueden lograr las metas y objetivos propuestos por las empresas. Para que una estrategia sea exitosa, ésta debe ser coherente con los valores y las metas, con los recursos y capacidades de la misma, con su entorno, con su estructura y sistemas organizativos. (Monge, 2010).

2.4.2. Matriz FODA

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas. (Ponce Talancón, 2007)

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

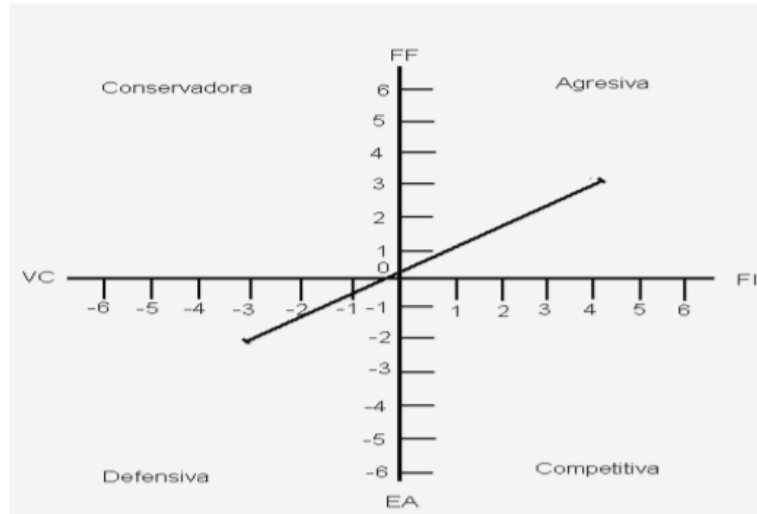
que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa. (Espinoza, 2020).

2.4.3. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA

Esta matriz permite definir si una estrategia activa, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y dos externas (fuerza de la industria y estabilidad del ambiente). Se seleccionan variables para cada una de las dimensiones; se les adjudica una calificación con un valor numérico de 1 a 6, o -1 a -6, donde 1 representa la mejor calificación en valor absoluto; se calcula la calificación promedio de cada dimensión; se anotan las calificaciones promedio de cada dimensión en el eje correspondiente; se suman las dos calificaciones del eje X para obtener una primera coordenada, y se repite para el eje de las Y; por último, se traza un vector del origen al punto encontrado para ubicar en un cuadrante el perfil que la empresa debiera buscar para orientar su estrategia. (Ponce Talancón, 2007).

Figura N° 1:

Modelo de la Matriz PEYEA de Hershey Food Corporation.



Fuente: Ponce Talancón, Humberto (2007)

2.4.4. Matriz del perfil competitivo

Esta matriz permite identificar plenamente a los competidores de una cierta organización a través de determinados aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades. (Ponce Talancón, 2007)

El procedimiento consiste en los siguientes pasos:

1. Se obtiene información de las empresas competidoras que serán incluidas en la MPC.
2. Se enlistan los aspectos o factores a considerar, que bien pueden ser elementos fuertes o débiles, según sea el caso, de cada empresa u organización analizada.
3. Se asigna un peso a cada uno de estos factores.
4. A cada una de las organizaciones enlistadas en la tabla se le asigna una calificación, siendo los valores de las calificaciones los siguientes:
1, debilidad; 2, menor debilidad; 3, menor fuerza, y 4, mayor fuerza.

5. Se multiplica el peso de la segunda columna por cada una de las calificaciones de las organizaciones o empresas competidoras, obteniéndose el peso ponderado correspondiente.

6. Se suman los totales de la columna del peso (debe ser de 1.00) y de las columnas de los pesos ponderados.

Figura N° 2:

Modelo de una matriz de perfil competitivo

Factores críticos para el éxito	Peso	EMPRESA 1		EMPRESA 2	
		C	Peso ponderado	C	Peso ponderado
Participación en el mercado	0.20	3	0.60	2	0.4
Competitividad de precios	0.20	1	0.20	4	0.8
Posición financiera	0.40	2	0.80	1	0.4
Calidad de producto	0.10	4	0.40	3	0.3
Lealtad del cliente	0.10	3	0.30	3	0.3
Total	1.00		2.30		2.2

Fuente: Ponce Talancón, Humberto (2007)

2.5. MAPA ESTRATÉGICO

Según Kaplan y Norton (2008), un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC.

El mapa estratégico se desglosa en las cuatro perspectivas de negocio las cuales son las siguientes:

- **Perspectiva financiera**

Describe los resultados tangibles de la estrategia utilizando indicadores conocidos, como el retorno sobre la inversión, el valor agregado económico, las ganancias operativas, la inversión, el valor agregado económico, entre otros.

- **Perspectiva clientes**

Comprende los indicadores relativos a la satisfacción del cliente, la retención y el crecimiento. Su propuesta de valor será el eje de la estrategia que describirá como se diferencia la compañía a los ojos del cliente.

- **Perspectiva procesos internos**

Identifica claramente los procesos clave, (desde pagar los salarios y publicar los estados financieros trimestrales hasta mantener los equipos y las instalaciones e incluso, inventar productos nuevos) de modo que los gerentes y los empleados puedan focalizarse en mejorarlos de forma constante.

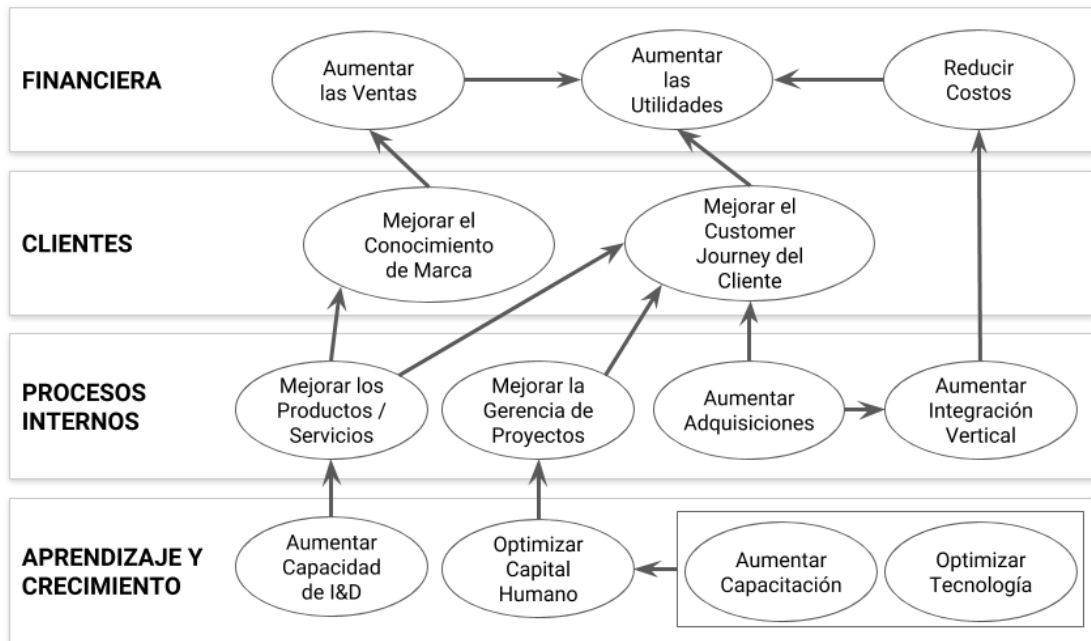
- **Perspectiva aprendizaje y desarrollo**

Identifica los puestos de trabajo (capital humano), los sistemas (capital de información), y el clima (capital organizacional) que sustentan los procesos que crean valor.

A continuación, en la siguiente figura se muestra un ejemplo de desarrollo de un mapa estratégico:

Figura N° 3:

Modelo de un mapa estratégico



Fuente: Roncancio,G. (2018)

2.6. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Según Kaplan y Norton (2008), el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía, sus objetivos estratégicos y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. Gerentes y altos cargos la emplean por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo.

El modelo de CMI diseñado por Kaplan y Norton (Balanced Scorecard) busca un cuadro de mandos “balanceado”, dónde además de la perspectiva Financiera se tienen en cuenta las otras tres grandes áreas a nivel estratégico dentro de las organizaciones: clientes, procesos y recursos.

El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando Integral derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde las cuatro perspectivas.

El Balanced Scorecard expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros: revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo. (PÁEZ, CMI GESTION, 2012)

A continuación, en la siguiente figura se muestra un ejemplo de desarrollo de un cuadro de mando integral:

Figura N° 4:

Modelo de un cuadro de mando integral

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVA	INDICADORE DE GESTION	METAS			RESPONSABLE
				2010	2011	2012	
FINANZAS	Incrementar Rentabilidad	1. Estructura de Costo adecuada que permita estimar el Margen de Rentabilidad	Retorno sobre la Inversión	35%	45%	47%	Gerente Financiero
			Apalancamiento	0.3	0.25	0.2	
		2. Desarrollar Control Presupuestario	Prueba Acido	6.09	7.2	7.5	
			Retorno sobre el Capital	60%	70%	75%	
		Margen Neto	10%	20%	25%		
MARKETING	Satisfacer al cliente ofreciendo producto de calidad y que cumpla las expectativas de los clientes	1. Marketing Corporativo.	Calidad de la Harina de Pescado	10%	20%	30%	Jefe Control Calidad
		2. Cultura de Servicio al Cliente	Tiempo Servicio al Cliente	30	20	15	Jefe de Comercialización
			Mejora Servicio al Cliente	10%	25%	30%	Jefe de Comercialización
OPERACIONES	Optimizar proceso productivo	1. Rediseño de Procesos	Factor de Reducción (PH)	3.95	3.92	3.90	Jefe Producción
		2. Plan de Mejora Continua	Eficiencia Harina (FAQ)	98%	99%	100%	
	Optimizar Sistema Gestión Mantenimiento	1. Desarrollar TPM	Recuperación de Aceite crudo	3.50	3.75	4.00	Jefe de Producción
		2. Implementar Software Mantenimiento	Recuperación de Aceite PAMA	80%	85%	90%	
	Optimizar Sistema Gestión Calidad	1. Modernizar equipos de laboratorio	% Reprocesos	10%	7%	4%	Jefe de Producción
		2. Certificación ISO					
		3. Trabajo en Equipo					
	Lograr Desarrollo Auto sostenido: Empresa - Comunidad - Medioambiente	Creación Área Control Medio Ambiental. Formar parte de la Comunidad Ecológica.	N° Incidentes adversos con la Comunidad.	3	2	0	Administrador
	Implementar Sistema de Control Ambiental.	Actividades en beneficio de comunidad: Campañas Medicas, Capacitación.	N° Actividades en beneficio de la Comunidad.	6	12	18	Administrador
RR.HH.	Capacitar permanentemente y de vanguardia en los temas que sean necesarios a todos los niveles de la organización.	Plan Anual de Capacitación : Elaborado de acuerdo al perfil del puesto	Horas Capacitación x persona	150	300	350	Administrador
	Establecer Plan de Motivación a la Mejora Continua. Aumentar la participación de los aportes para mejora continua	Plan de Premios al Aporte en mejora continua	N° Aportes Mejora Continua por Mes	5	10	15	Administrador

Fuente: Empresa Pesquera Rubi S.A. (Periodo 2010-2012)

2.7. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En este punto, describiremos los antecedentes de investigación de la presente tesis.

- El siguiente trabajo corresponde a Chávez Herrera, Raul Jorge (2021, UNSA); que tiene como título “Diseño de un plan estratégico para la empresa RIBELMAR S.R.L.”; este trabajo tuvo como objetivo diseñar un plan estratégico que permita a la empresa, incrementar el nivel de ventas alineándose estratégicamente a su visión, misión, valores; actualmente cuenta con un único cliente Cepco Avicola E.I.R.L. el cual es distribuidor exclusivo de la marca San Fernando en Arequipa.

Transportes RIBELMAR es una empresa familiar que inició sus operaciones el primero de mayo del 2016 en la ciudad de Arequipa, la empresa fue fundada por los hijos de uno de los hermanos de la segunda generación de la familia, el capital de esta nueva empresa fue herencia adelantada una vez que los hermanos se repartieron los activos, lo cual generó la necesidad de constituir transportes RIBELMAR.

La empresa Transportes RIBELMAR, ante un entorno de permanentes cambios, para mantener su competitividad en el sector de transporte de carga, debe establecer e implementar un Plan Estratégico que le permita fijar las premisas de su crecimiento en el mercado para los próximos años.

Para el trabajo utilizaron las siguientes herramientas como Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, Análisis PESTE, Análisis AMOFHIT para poder desarrollar la propuesta.

- El siguiente trabajo se titula “Propuesta de implementación de Plan estratégico para la empresa de metalmecánica, SEMAFASH E.I.R.L., de la Región Arequipa”, presentada por el Bachiller Carlos Alberto Asto Carbajal (2018, UNSA).

El problema que la presente investigación resuelve es como aumentar la competitividad de la empresa de metalmecánica SEMAFASH E.I.R.L. a través de un planeamiento estratégico correcto donde los objetivos estén alineados con la misión y visión de la empresa, teniendo en cuenta la importancia que tienen las MYPES en la coyuntura económica actual; tiene como objetivo proponer un plan estratégico para la empresa de metalmecánica SEMAFASH E.I.R.L., buscando mejorar su competitividad y desempeño organizacional.

CAPITULO III: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

3.1. DESCRIPCIÓN DE SATELECOM S.A.C.

3.1.1. Razón social

- Razón Social: Soluciones Avanzadas en Redes y Telecomunicaciones S.A.C.
- Nombre comercial: SATELECOM S.A.C.
- R.U.C.: 20539606345
- Dirección: Calle San Jorge Mz. I Lote 9 Urb.Los Ángeles Arequipa, Arequipa, Perú
- Teléfono: 054-235093
- Celular: (51) 959652536
- E-mail: edgardo.loayza@satelecom.com.pe
- Página Web: www.satelecom.com.pe
- Departamento: Arequipa

3.1.2. Reseña histórica

La microempresa SATELECOM S.A.C. inicia con la unión de cuatro compañeros de trabajo que laboraban en la empresa Telefónica del Perú S.A., que al identificar que en la ciudad de Arequipa hacía falta una empresa que preste servicios de diseño, mantenimiento preventivo, reparación e instalación de redes de datos, sistemas informáticos y sistema de telecomunicaciones, inician sus actividades el 21 de agosto

del 2012, la cual nace para dar soluciones informáticos, telemáticos, telecomunicaciones y en actividades similares.

Durante los primeros años su principal servicio fue la de instalación de antenas de radio enlace y atención de servicios de cobre en las ciudades de Arequipa, Moquegua, Tacna, Cusco y Puno, pero durante los últimos 3 años viene brindando servicios de instalación de equipos de datos, estudios de cobertura móvil, mantenimientos preventivos y atención de averías únicamente en las ciudades de Arequipa, Moquegua y Tacna.

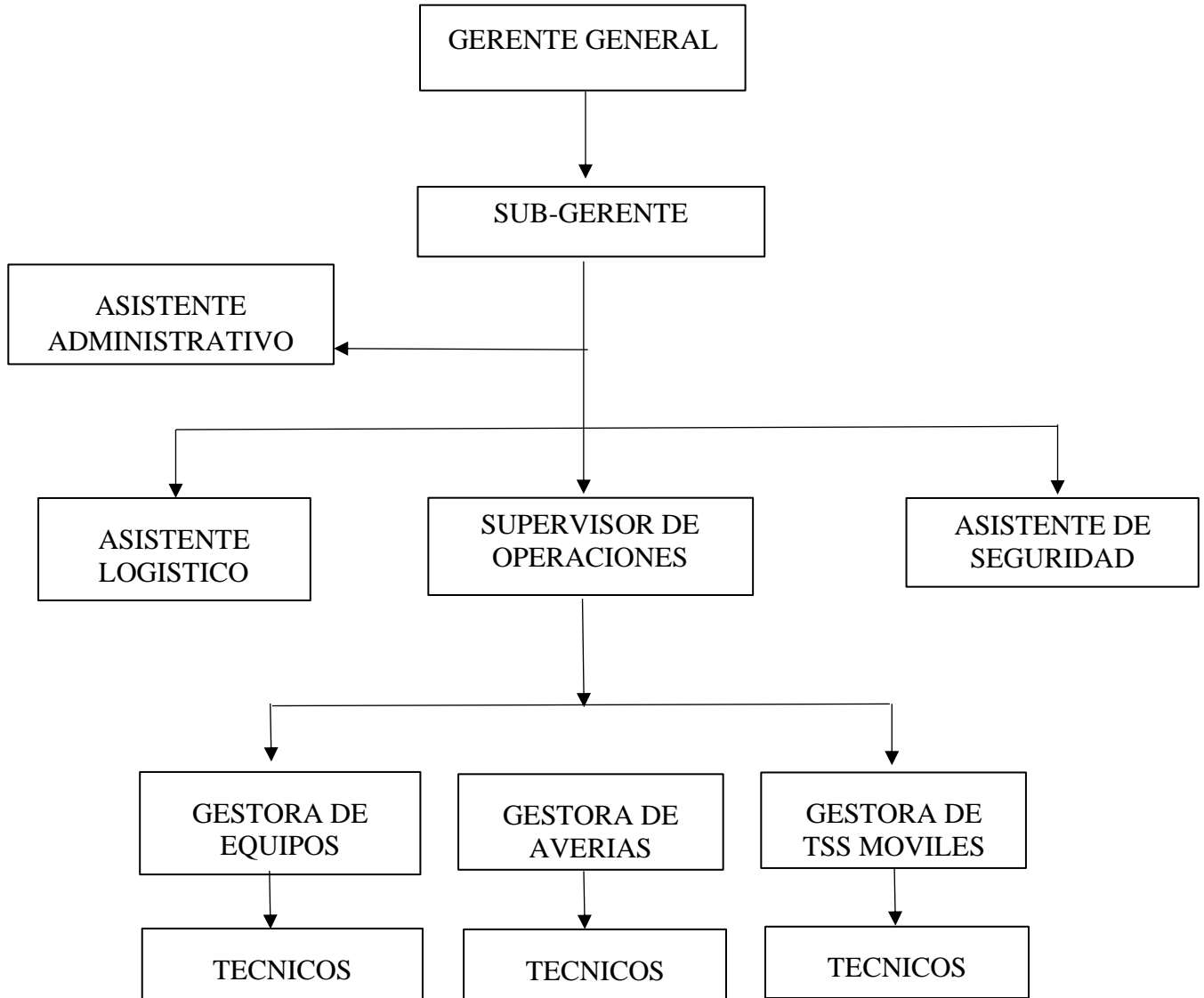
3.1.3. Organigrama

La microempresa SATELECOM S.A.C. cuenta con un total de 15 trabajadores, la cual está dirigida por el Gerente General, el Ingeniero Edgardo Isaac Loayza Cordero, que cuenta con el máximo cargo, y este a su vez va de la mano con el Subgerente General y son ellos quienes supervisan a todas las áreas de la empresa.

En el siguiente esquema se presenta la estructura organizacional de la microempresa SATELECOM S.A.C.

Esquema N° 1:

Organigrama de la microempresa SATELECOM S.A.C.



Fuente: SATELECOM S.A.C.

Elaboración Propia

3.1.4. Servicios

La microempresa SATELECOM S.A.C. ofrece los siguientes servicios:

- **Servicio de instalación de equipos:** Es uno de los servicios más importantes que brinda la empresa, este servicio consiste en realizar la instalación de diferentes equipos (ANEXO E) a las empresas de la zona sur del país, según ellas realicen su solicitud.
- **Servicio de atención de averías de datos:** Este servicio es importante ya que la atención tiene que ser de manera inmediata. Se reporta como avería a aquella situación donde el cliente (empresas) reporta un problema con su servicio, el cual pueda afectar su operatividad, es por eso que la solución tiene que ser de manera inmediata.
- **Servicio de mantenimiento preventivo:** El servicio que se brinda es el de mantenimiento preventivo de equipos de datos, esto se realiza cuando ya los equipos instalados en cliente, llevan un tiempo estando operativos, por lo que muchos factores como el polvo, etc., pueden ocasionar daños en los equipos.
- **Servicio de cobertura móvil:** El servicio que se brinda es el de estudios de cobertura móvil, esto se realiza cada que el cliente desea renovar su servicio de cobertura móvil o presenta problemas con la señal 2G, 3G y 4G.

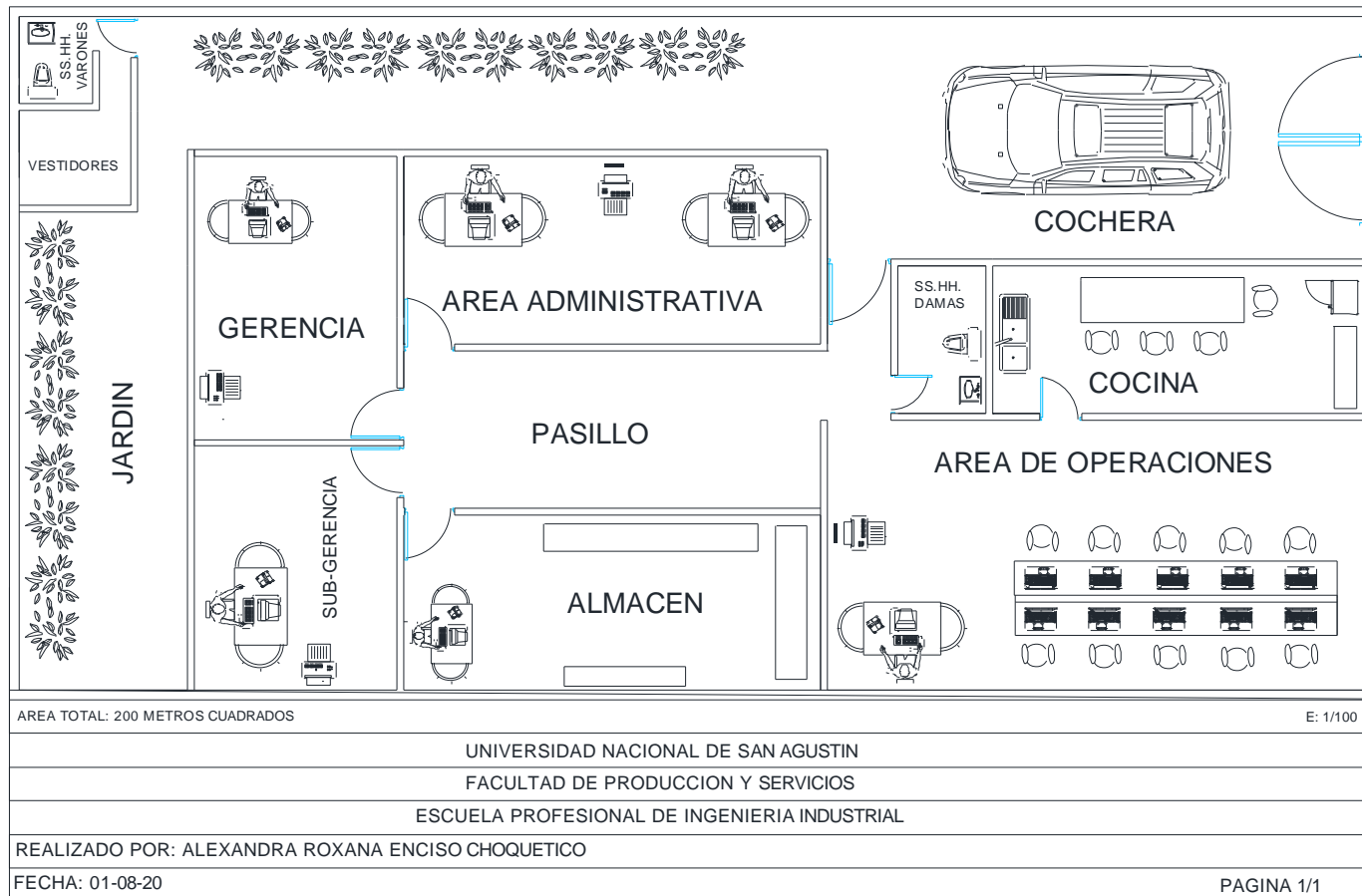
3.1.5. Instalaciones

La microempresa SATELECOM S.A.C. cuenta con un área aproximado de 200m². La edificación cuenta con 1 solo nivel en el cual se encuentran las oficinas

administrativas, oficinas operativas, el almacén, servicios higiénicos y cochera, como se muestra en el siguiente esquema.

Esquema N° 2:

Instalaciones de la microempresa SATELECOM S.A.C.



Fuente: SATELECOM S.A.C.

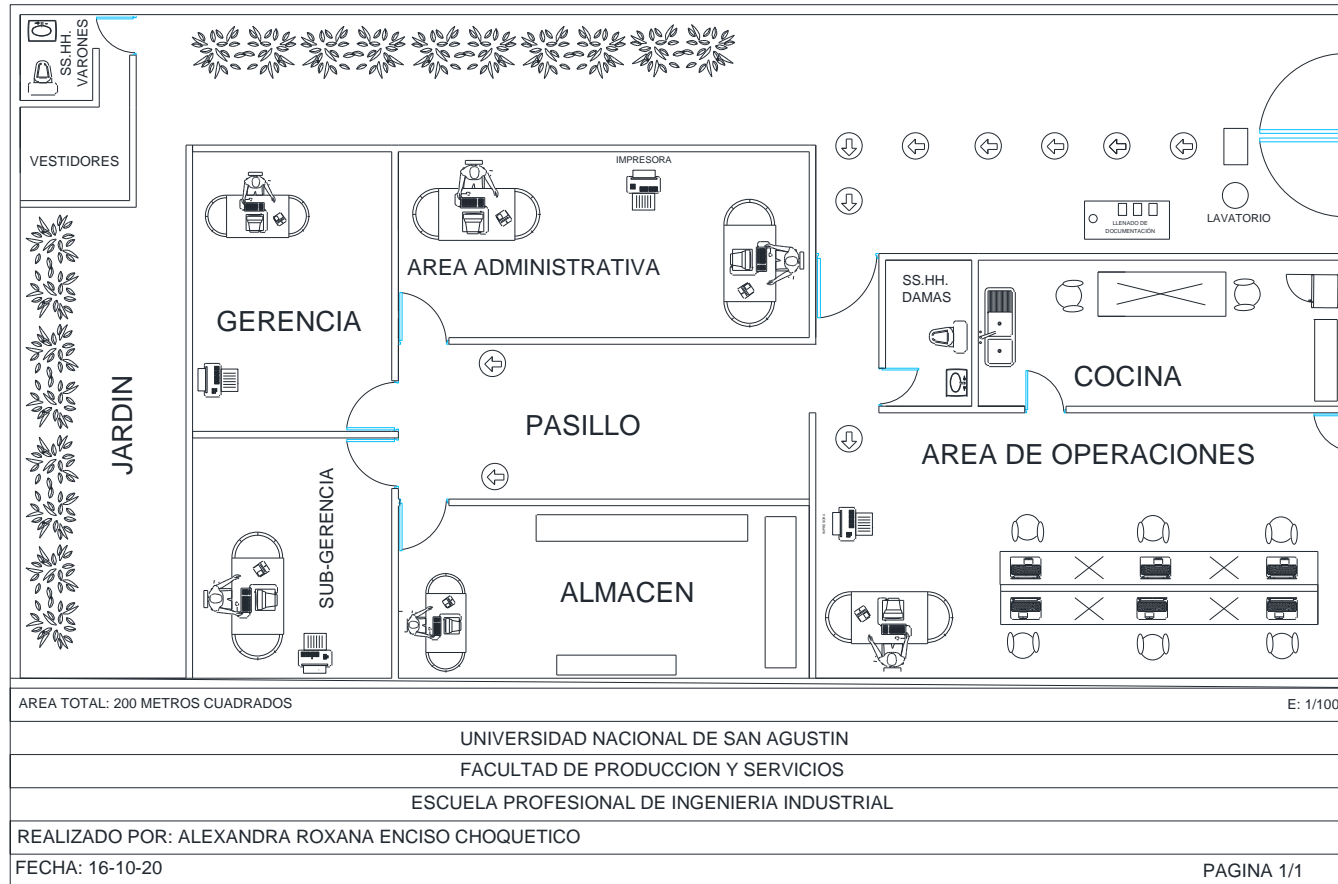
Elaboración Propia

Sin embargo, en el periodo 2020 las empresas en su mayoría tuvieron que realizar el teletrabajo o realizar tareas que son imprescindibles con presencia en oficina, por lo que los empleadores tienen la responsabilidad de garantizar que se tomen todas las medidas y prácticas de prevención, para minimizar los posibles contagios por el COVID-19.

Por lo que en SATELECOM S.A.C. se replanteó la distribución del personal, respetando el distanciamiento social, lavado de manos, uso de mascarillas u otras medidas indispensables para el manejo, control y prevención del COVID-19. En el siguiente esquema se observará la nueva distribución y a su vez se podrá ver imágenes en el anexo D.

Esquema N° 3:

Instalaciones de la microempresa SATELECOM S.A.C. durante periodo de Emergencia Sanitaria



Fuente: SATELECOM S.A.C.

Elaboración Propia

3.1.6. Principales clientes

Los principales clientes de la microempresa SATELECOM S.A.C. son los siguientes:

- TELEFONICA DEL PERU S.A.A.
- COBRA PERU S.A.
- BISEINSA S.R.L.
- EZENTIS PERU S.A.C.

3.1.7. Principales Proveedores

Proveedor de fibras ópticas:

- OPTISAIT PERU SAC

Proveedor de pernos enjaulados:

- FERRETERIA MISTI SRL
- DLM MULTISERVICIOS

Proveedor de materiales externos para instalación de equipos

- ALTAGRACIA PERU S.A.C.
- FERRETERIA SABAOPH E.I.R.L.
- ELEGON ELECTRONICA GONZALEZ EIRL
- FERRETERIA GRIFECAR S.A.C.

Proveedor de equipos de seguridad

- SEGURINDUSTRIA S.A.
- IMRECARD-IMPORTACIONES CARDENAS SRL
- EPP CORNEJO - CORNEJO CHAMBI YOEL MANUEL

3.2. ANALISIS ESTRATEGICO DEL NEGOCIO

3.2.1. *Definición del negocio*

La microempresa SATELECOM S.A.C. se encarga de brindar servicios de telecomunicaciones, realizando instalación de equipos, atención de averías, mantenimientos preventivos y estudios de cobertura móviles a diferentes empresas de las ciudades de Arequipa, Moquegua y Tacna.

Actualmente la microempresa viene prestando servicios a Cobra Perú S.A., y esta a su vez a Telefónica del Perú S.A.A., por lo que al momento de las atenciones las coordinaciones son en conjunto, el principal propósito de la microempresa es brindar servicios de calidad y solucionar todos los problemas de sus clientes, apoyándolos en todo momento y cuando este sea solicitado, la microempresa cuenta con personal calificado y entrenado, con las herramientas y equipos necesarios para desarrollar las actividades que se les encomiende.

3.2.2. *Alcance del negocio*

En este punto se realizará un análisis del negocio de la microempresa SATELECOM S.A.C. efectuando una segmentación del mercado, según el servicio que ofrece, clientes que atiende y por alcance geográfico donde desempeña sus operaciones.

a) Alcance por servicios

En la microempresa SATELECOM S.A.C. se pueden clasificar los servicios brindado de la siguiente manera:

- **Servicio de instalación de equipos:** Es uno de los servicios más importantes que brinda la empresa, este servicio consiste en realizar la instalación de diferentes equipos a las empresas de la zona sur del país, según ellas realicen su solicitud.

- **Servicio de atención de averías de datos:** Este servicio es importante ya que la atención tiene que ser de manera inmediata. Se reporta como avería a aquella situación donde el cliente (empresas) reporta un problema con su servicio, el cual pueda afectar su operatividad, es por eso que la solución tiene que ser de manera inmediata.
- **Servicio de mantenimiento preventivo:** El servicio que se brinda es el de mantenimiento de equipos, esto se realiza cuando ya los equipos instalados en cliente, llevan un tiempo estando operativos, por lo que muchos factores como el polvo, etc., pueden ocasionar daños en los equipos.
- **Servicio de cobertura móvil:** El servicio que se brinda es el de estudios de cobertura móvil, esto se realiza cada que el cliente desea renovar su servicio de cobertura móvil o presenta problemas con la señal 2G, 3G y 4G.

b) Alcance por clientes

En este punto cabe indicar que el cliente principal es Cobra Perú S.A. y este a su vez de Telefónica del Perú S.A.A. quien contacta directamente con las empresas sobre los servicios ofrecidos, pero también ofrece sus servicios a otros clientes los cuales se menciona en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 1:

Principales clientes de la microempresa SATELECOM S.A.C.

PRINCIPALES CLIENTES DE SATELECOM S.A.C.

COBRA PERU S.A.

TELEFONICA DEL PERU S.A.A.

BISEINSA S.R.L.

EZENTIS PERU S.A.C.

Fuente: SATELECOM S.A.C.

Elaboración Propia

c) Alcance geográfico

Geográficamente hablando la microempresa SATELECOM S.A.C. presta sus servicios en las ciudades de Arequipa, Moquegua y Tacna (Zona sur del País), con un número total de 15 trabajadores administrativos y operativos.

La distribución geográfica que presenta el mercado de SATELECOM S.A.C. se muestra en la siguiente figura:

Figura N° 5:

Alcance geográfico de SATELECOM S.A.C.



Fuente: SATELECOM S.A.C.

Elaboración Propia

3.3. ANALISIS INTERNO

Para realizar el análisis interno de la microempresa SATELECOM S.A.C. se utilizará la herramienta Análisis AMOFHIT presentada por Fernando D'Alessio.

3.3.1. Análisis AMOFHIT

El análisis AMOFHIT es una herramienta muy importante para realizar un diagnóstico interno de la empresa, la cual será utilizada en el presente estudio y permitirá mostrar la situación actual de la microempresa SATELECOM S.A.C.

Este análisis interno se basará en el análisis de siete áreas funcionales, las cuales son, administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones y logística, finanzas y contabilidad, recursos humanos, sistemas informáticos y comunicación y por último tecnología, para ello a continuación se desarrollará cada una de ellas.

A) Administración y gerencia

SATELECOM S.A.C es una microempresa del sector de telecomunicaciones, fundada el 21 de agosto del 2012. Desde entonces la microempresa se ha manejado de forma empírica en lo que concierne a estrategias de mercado, por su falta de conocimiento y planificación, por lo que ha ido adaptándose día a día al mercado, con una visible carencia de visión a largo plazo, pero que aun así va ganando terreno en el mercado caracterizándose por ofrecer un servicio de calidad y oportuno.

Actualmente la microempresa SATELECOM S.A.C. tiene como domicilio Calle San Jorge Mz. I Lt9 Urb. Los Ángeles de la ciudad de Arequipa.

Imagen N°1:

Fachada de la microempresa SATELECOM S.A.C.



Fuente: SATELECOM S.A.C.

Imagen N°2:

Ubicación de la microempresa SATELECOM S.A.C.



Fuente: Pagina Web-Google Maps

SATELECOM S.A.C. se encuentra en un local alquilado, el cual cuenta con un área de 200 m², es de un solo nivel y en este se encuentran las oficinas administrativas, oficinas operativas, almacén, servicios higiénicos y cochera. La microempresa cuenta con un total de 15 trabajadores cuya estructura organizacional ya fue mencionada en el acápite 3.1.3.

La gerencia está siendo desempeñado por el Ing. Edgardo Isaac Loayza Cordero, quien es el encargado de garantizar que la empresa cuente con el talento humano necesario y que estos a su vez sean capaces de cumplir con sus actividades diarias, pero estratégicamente hablando no tiene bien definidos los objetivos de la empresa, ya que no cuentan con un panorama claro de las cosas que desean a largo plazo, o se presentan incertidumbres si se continuará trabajando para su principal cliente, por lo que se llegó a la conclusión que como primer paso se necesita establecer la misión, visión y objetivos de la empresa.

SATELECOM S.A.C. como sub-contrata, busca ofrecer un servicio eficiente y oportuno en las tareas encomendadas por la empresa transnacional COBRA PERU S.A. para de esta forma poder continuar trabajando con dicha empresa, ya que una de sus ventajas es ser líder en el mercado local, y a su vez cuentan con personal técnico bien preparado y capacitado para desarrollar sus actividades en campo, la cual sería una de sus grandes fortalezas.

Actualmente, la gestión de atención de agendas con personal de COBRA PERU S.A. y esta su vez con Telefónica del Perú S.A.A.; es mala, ya que se presentan varios inconvenientes al momento de la atención por malas coordinaciones con el cliente, lo cual sería una debilidad de la microempresa.

A pesar de que SATELECOM S.A.C. es una empresa que no cuenta con experiencia y metodología para lograr objetivos, está en la posibilidad de mejorar su servicio, con lo cual generaría mayores ingresos por la prestación de sus servicios, el aumento de la demanda en el sector de telecomunicaciones y a su vez mantenerse líder frente a la competencia local por lo cual se debe de aprovechar las fortalezas empresariales, mediante el desarrollo de un plan estratégico.

B) Marketing

Actualmente la microempresa SATELECOM S.A.C. no cuenta con un plan de Marketing, ya que sus servicios no son contratados por los clientes directamente, sino mediante la transnacional COBRA PERÚ S.A.C., y aunque cuenta con una página web, no está actualizada en su totalidad, pero el perfil de Facebook si tiene publicaciones constantes de las actividades realizadas en la microempresa la cual es manejada exclusivamente por el gerente.

El encargado de manejar contratos con clientes, precios, cotizaciones, etc., es el gerente general con el subgerente.

Y aunque la microempresa no cuenta con un plan de marketing, es muy conocida por muchos clientes de la zona, y también en distintos lugares del país, ya que uno de las imágenes reconocidas es su logo, el cual si está bien estructurado.

Imagen N°3:

Logo de la empresa SATELECOM S.A.C.



Fuente: Empresa SATELECOM S.A.

C) Operaciones y logística

Las operaciones de la microempresa SATELECOM S.A.C., es brindar distintos servicios los cuales se mencionan en el acápite 3.1.4.

Servicio de instalación de equipos

El proceso del servicio comienza con la coordinación del cliente con el área comercial de Telefónica del Perú S.A.A., posteriormente ellos informan a COBRA S.A., a que clientes tendrán que atender y en que fechas están siendo asignadas, de acuerdo a esto COBRA S.A. organiza las agendas y mediante una base de datos le hace llegar las agendas programadas a todas las contratadas con las que trabaja (incluido SATELECOM S.A.C.). Una vez que las agendas llegan al área de operaciones de SATELECOM S.A.C, proceden a descargar las órdenes de servicio del software GOYA y le entregan al supervisor para saber exactamente que equipos, materiales y/o permisos se necesitan para la atención de dicho cliente, después de esto le indican al área de logística para que se retiren los equipos registrándolos en la base de datos de logística y posteriormente lo dejan listos con los materiales necesarios, para que al día siguiente los técnicos lleguen y se lleven los equipos correspondientes para realizar la instalación.

Servicio de averías de datos

El proceso de atención de averías comienza cuando el cliente reporta a telefónica un problema en su servicio o quiere que se realicen pruebas de ancho de banda, luego telefónica después de realizar mediciones y confirmando dicho problema automáticamente generan un código de avería(INC00000XXXXXXXX), y según el estado lo comunican a la contrata correspondiente, SATELECOM S.A.C. se encarga únicamente la atención de averías de fibra en la zona sur del país (Arequipa, Moquegua y Tacna), una vez comunicada la atención, el área de operaciones de SATELECOM encargado de averías, llama al cliente para coordinar la atención, ya sea la hora, lugar de atención, quien los va a atender en local, pedir un diagnóstico de la avería por si tienen que llevar una herramienta extra, etc. Una vez confirmada toda esa información inmediatamente asignan a un técnico, ya que la atención de averías es primordial e inmediata. Toda esa información es actualizada en el software REMEDY, y también actualizan la ubicación del técnico, la hora de llegada en cliente, lo que se encuentra y el problema en cliente, y todos los detalles de la atención. Se pueden dar muchas cosas durante la atención y son las siguientes:

- El técnico encuentra la solución y levanta el servicio, posteriormente llama al 1363 opción 1 y le confirman que el servicio está levantado, y luego llama a la opción 2 y cierra la avería, al momento del cierre telefónica llama al cliente para brindar su conformidad, dando como finalizada la atención en general.
- El técnico encuentra fibra abierta, cuando se dan estos casos siempre se tienen que hacer dos mediciones tanto en cliente, como en nodo, para

que se envíe un correo derivando a planta externa que son los encargados de ver el tema de fibra abierta, y es ahí donde termina el trabajo.

- El técnico encuentra equipo dañado o averiado, en estos casos se envía un correo a Lima, con las características y modelo del equipo, ellos posteriormente aprueban la solicitud y envían a la zonal el nuevo equipo, una vez enviado el equipo, nuevamente se ponen en contacto con el cliente para la atención de cambio de equipo y se asigna un técnico, después del cambio se levanta el servicio y se liquida avería con el 1363 (Opción 1 y opción 2) hasta cerrar el ticket de avería.

Servicio de cobertura móvil:

El proceso de atención de servicio de cobertura móvil se da cuando el cliente reporta problemas con su señal 2G, 3G, 4G o desea renovar su servicio, la contrata SATELECOM S.A.C. se encarga de toda la zona sur del país y atiende en dos distintas modalidades que son las siguientes:

- Realizan atención exclusivo a empresas, estas a su vez reportan su problema directamente a Telefónica indicando si desean una renovación o una solución a un problema de cobertura que presentan, telefónica después de una evaluación crea un ticket de atención y lo deriva a la contrata correspondiente, SATELECOM S.A.C. se encarga exclusivamente de la atención de la zona sur del país(Arequipa, Moquegua y Tacna), una vez confirmada la atención, ellos coordinan una fecha y hora de atención con el cliente y Satelecom solo envía los datos del técnico que se apersonará, ellos confirman la atención y el técnico procede a acercarse con un celular POCKET con un software

exclusivo para hacer mediciones de cobertura móvil, estas mediciones se hacen en todos los ambientes de la empresa y posteriormente se realiza un informe identificando como se encuentra el estado de cobertura móvil del lugar, se colocan cuantos pisos tiene la empresa, cuantos ambientes, el área de cada ambiente, luego ese informe se envía a Lima y ahí finaliza el trabajo.

- • Se realiza atención a personas naturales en sus domicilios, estos casos se dan cuando los clientes presentan un reclamo a Osiptel ya sea porque no puede realizar llamadas o no puede enviar mensajes de texto o no cuenta con internet y ellos le envían un documento a Telefónica para que realicen su descargo, este documento se envía a SATELECOM que se encarga exclusivamente de la atención de la zona sur del país (Arequipa, Moquegua y Tacna) y se coordinará directamente con el cliente. En este punto se dan muchos casos como:
 - ✓ El cliente contesta y coordinan una visita a domicilio para que también él pueda dar su descargo y apuntarlo en el informe, luego del estudio de cobertura móvil INDOOR se realiza el informe y es enviado a Lima para su descargo.
 - ✓ El cliente no contesta o no se encuentra operativo, por lo que envían mensajes y coordinan posteriormente una atención de estudio de cobertura móvil OUTDOOR, luego se realiza el informe y es enviado a Lima para su descargo.
 - ✓ El cliente contesta, pero indica que ya no cuenta con el servicio o ya no vive en el mismo domicilio que indica el informe, cuando ya no

cuenta con el servicio ya no se realiza el estudio de cobertura móvil y se reporta a lima dicha información y cuando el cliente ya no reside en la misma dirección se le consulta si desea que se realice el estudio y depende del cliente se procede.

Es muy importante para las mediciones a personas naturales siempre obtener la firma del cliente, en caso que no se pueda se tiene que especificar en el informe las razones por las cuales no se obtuvo la firma.

D) Finanzas

La microempresa SATELECOM S.A.C. con respecto al tema financiero esta viene siendo manejada por el Gerente General, Subgerente y a su vez con la contadora.

La contadora es la que se encarga de llevar el control de los libros, registros, formas de uso, balance general y estado de resultados, y a su vez ayuda con toda la documentación que solicita SUNAT, todo esto mediante la recopilación mensual de toda la información brindada por el área administrativa de la empresa, pero también mencionar que dicha información es evaluada por el Subgerente, el cual también lleva un registro y realiza un seguimiento de dicho análisis.

El Subgerente es quien también lleva el control de los ingresos y gastos de operaciones relacionado con la empresa, y él lleva el control de los sueldos de los trabajadores, pago de proveedores, compra de materiales y equipos para realizar las instalaciones.

E) Recursos Humanos

La microempresa SATELECOM S.A.C., no cuenta con un área de recursos humanos en específico dentro de su estructura organizacional; pero esta función es compartida con el subgerente y la asistente administrativa.

En cuanto al proceso de contratación de personal este está a cargo por el gerente general, subgerente y supervisor de operaciones, los cuales seleccionan al personal mediante publicaciones de avisos de trabajo.

La asistente de administración es la que se encarga de realizar el control de asistencias, planillas de movilidades, remuneraciones, horas extras del personal, etc., a su vez también se encarga de realizar actividades de integración, como desayunos dentro de la empresa, así mismo se celebra el cumpleaños de todos los miembros de SATELECOM S.A.C. y en los diferentes días festivos del año brindan un almuerzo de confraternidad con todo el personal de trabajo, como agradecimiento por el esfuerzo que realizan día a día cada uno de ellos.

F) Sistemas de información y comunicaciones

La microempresa SATELECOM S.A.C., actualmente no cuenta con un software especializado para realizar informes o llevar un control interno de inventarios o administrativo dentro de la empresa, pues solo lo realiza bajo la plataforma del Microsoft Excel, pero en el área operativa se brindan distintos softwares que sirven para realizar un control a las actividades realizadas por los técnicos, estas herramientas son brindadas por la empresa Telefónica del Perú S.A.A., como, por ejemplo:

- **Software GOYA:** Es una herramienta en el cual se pueden visualizar las ordenes de servicio que se requieren para la atención de cada cliente, ya

que en ellos figura las especificaciones de los equipos que se necesitan, la dirección exacta, el número de contacto del cliente y lo más importante los datos necesarios para la configuración de los equipos.

Imagen N°4:

Software GOYA- Página Principal



Fuente: Telefónica del Perú S.A.A.

Imagen N°5:

Software GOYA-Página para buscar datos del cliente

Requerimiento	Tipo CD	Identificador (CD/Teléfono/t)	Cliente	Segmento	Producto comercial	Acción comercial
Sin registros que mostrar						

Fuente: Telefónica del Perú S.A.A.

- **Software SMART Empresas:** El cual sirve para que el encargado del área de operaciones pueda asignar personal y a la vez hacer seguimiento al técnico correspondiente, mediante este programa, el personal de telefónica también puede conocer la situación del técnico en tiempo real, así mismo el encargado de operaciones debe estar al tanto de lo que haga el técnico, en qué momento llega a cliente, si ha tenido algún inconveniente con el acceso, etc. También deben escribir comentarios cada hora en promedio sobre la actividad que está realizando el técnico, si culminó exitosamente con su trabajo, debe especificar que personal de telefónica lo validó y de no haber culminado el trabajo, detallar las razones por las cuales no pudo concluirlo y a su vez indicar que personal de telefónica está dando la autorización del quiebre.

Imagen N°6:

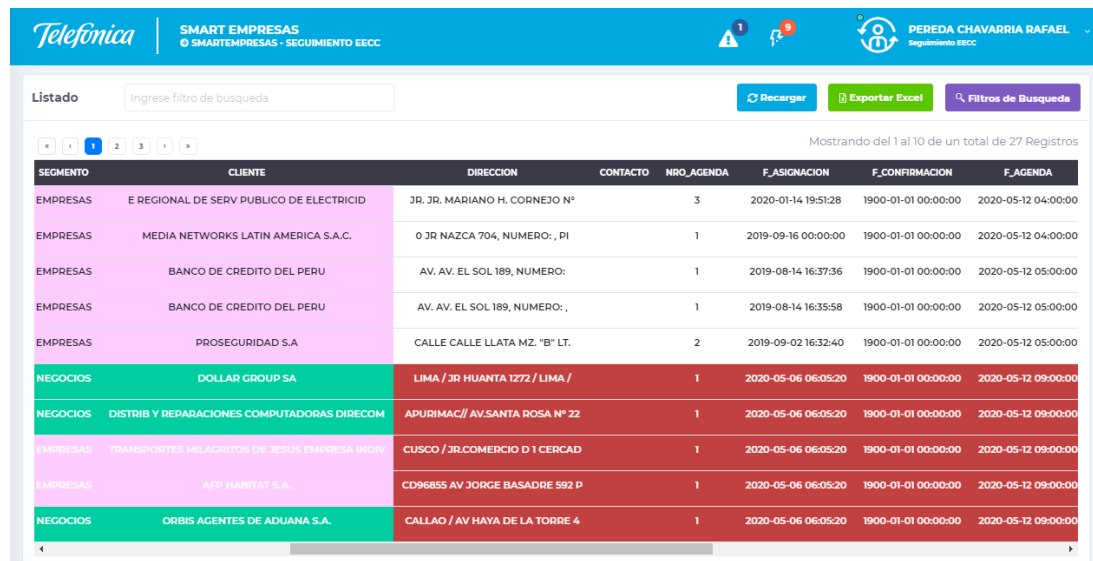
Software SMART Empresas- Página Principal



Fuente: Telefónica del Perú S.A.A.

Imagen N°7:

Software SMART Empresas: Ingreso y búsqueda de datos de técnico



The screenshot displays the SMART Empresas software interface. At the top, there is a blue header with the Telefónica logo, 'SMART EMPRESAS', and 'SEGUIMIENTO EEC'. The main area shows a 'Listado' with a search filter and buttons for 'Recargar', 'Exportar Excel', and 'Filtros de Búsqueda'. Below the header is a table with 10 columns: SEGMENTO, CLIENTE, DIRECCION, CONTACTO, NRO_AGENDA, F_ASIGNACION, F_CONFIRMACION, and F_AGENDA. The table contains 10 rows of data, each representing a record with specific client and technical details.

SEGMENTO	CLIENTE	DIRECCION	CONTACTO	NRO_AGENDA	F_ASIGNACION	F_CONFIRMACION	F_AGENDA
EMPRESAS	E REGIONAL DE SERV PUBLICO DE ELECTRICID	JR. JR. MARIANO H. CORNEJO N°		3	2020-01-14 19:51:28	1900-01-01 00:00:00	2020-05-12 04:00:00
EMPRESAS	MEDIA NETWORKS LATIN AMERICA S.A.C.	0 JR NAZCA 704, NUMERO:, PI		1	2019-09-16 00:00:00	1900-01-01 00:00:00	2020-05-12 04:00:00
EMPRESAS	BANCO DE CREDITO DEL PERU	AV. AV. EL SOL 189, NUMERO:		1	2019-08-14 16:37:36	1900-01-01 00:00:00	2020-05-12 05:00:00
EMPRESAS	BANCO DE CREDITO DEL PERU	AV. AV. EL SOL 189, NUMERO: ,		1	2019-08-14 16:35:58	1900-01-01 00:00:00	2020-05-12 05:00:00
EMPRESAS	PROSEGURIDAD S.A	CALLE CALLE LLATA MZ. "B" LT.		2	2019-09-02 16:32:40	1900-01-01 00:00:00	2020-05-12 05:00:00
NEGOCIOS	DOLLAR GROUP SA	LIMA / JR HUANTA 1272 / LIMA /		1	2020-05-06 06:05:20	1900-01-01 00:00:00	2020-05-12 09:00:00
NEGOCIOS	DISTRIB Y REPARACIONES COMPUTADORAS DIRECOM	APURIMAC// AV.SANTA ROSA N° 22		1	2020-05-06 06:05:20	1900-01-01 00:00:00	2020-05-12 09:00:00
EMPRESAS	TRANSPORTES MILAGRITOS DE JESUS EMPRESA INDIV	CUSCO / JR.COMERCIO D I CERCAD		1	2020-05-06 06:05:20	1900-01-01 00:00:00	2020-05-12 09:00:00
EMPRESAS	AFD HABITAT S.A.	CD96855 AV JORGE BASADRE 592 P		1	2020-05-06 06:05:20	1900-01-01 00:00:00	2020-05-12 09:00:00
NEGOCIOS	ORBIS AGENTES DE ADUANA S.A.	CALLAO / AV HAYA DE LA TORRE 4		1	2020-05-06 06:05:20	1900-01-01 00:00:00	2020-05-12 09:00:00

Fuente: Telefónica del Perú S.A.A.

- **Software BMC REMEDY IT SERVICE MANAGEMENT:** Este software es exclusivo para atención de averías de datos, cada vez que un cliente reporta un avería esta a su vez genera un código exclusivo para su atención el cual es ingresado a este software con todos los datos del cliente y la razón de la avería, por lo que el encargado de averías en la empresa luego ingresa y tiene que llenar a detalle los datos del técnico asignado, su número de celular, informar las actividades del técnico, y una vez solucionada la avería se llama al número 1363 (Personal telefónica-Movistar) para que se dé la conformidad tanto por parte del cliente y del sistema que el CD de atención está operativo.

Imagen N°8:

Software BMC REMEDY IT SERVICE MANAGEMENT - Página Principal

The screenshot displays the main dashboard of BMC REMEDY IT SERVICE MANAGEMENT. The header includes the product name, the user name 'Bienvenido, SHARYS FERNANDEZ MEZA', and navigation links for 'Ayuda' and 'Cerrar sesión'. Below the header, there is a search bar and a navigation pane on the left. The main content area is titled 'Consola de aspectos generales' and features a filter for 'Mostrar' set to 'Asignado a mí' and 'Empresas' set to 'Mis empresas'. A table displays a list of incidents with the following data:

ID de petición	ID de petición princ...	Tipo de petición	Resumen	Servicio	Estado	Prioridad	Grupo asignado	Usuario asign...	First Name	Last Name	SLMS...
INC000001354289		Incidencia	CD100362- 6mb SIN PORTADORA O		Pendiente	Alta	EECC COBRA F	SHARYS FERNA URBANO	EMPRESAS	Service	
INC000001354566		Incidencia	CD209795-AVERIA-ALTA LATENCIA-IN		Pendiente	Crítica	EECC COBRA F	SHARYS FERNA INTERURBANO	NEGOCIOS	Within 30	
INC000001382840		Incidencia	CDU197774-INFO/AMIGOS DE ORO/O		Asignado	Crítica	EECC COBRA F	SHARYS FERNA RURAL	NEGOCIOS	Service	
INC000001386789		Incidencia	CD71551-AVERIA-SIN COMUNICACIOI		Pendiente	Alta	EECC COBRA F	SHARYS FERNA URBANO	EMPRESAS	Service	

Fuente: Telefónica del Perú S.A.A.

Imagen N°9:

Software BMC REMEDY IT SERVICE MANAGEMENT – Ingreso de datos para las averías

The screenshot displays the BMC REMEDY IT SERVICE MANAGEMENT interface. The main window shows incident details for ID INC000001386789. A pop-up window titled 'Incidencia - Notas' contains the following text:

CD71551- (128KPS)
 AVERIA REITERADA: NINGUNA
 EMPRESA: SOCIEDAD MINERA CERRO VERDE
 DIRECCIÓN: CARRETERA VARIANTE TINAJOSE KM 1823 - UCHUMAYO - AREQUIPA

DIAGNOSTICO: PRUEBA DE PE A CE SIN RPTA // BGP DOWN 2D 5H // E1 UP - SIN ALARMAS // SONET UP // NO SE UBICA POSICIÓN DEL ADTRAM

FFTT: Nodo: Cayma ODF 1 BC 19 Fibras 9-10 -> CYMAD1 13-4 // Cliente Fibras 5-6

[CR=36886]TRONCALIPENG 2 ADM ALCATEL 301F-01 Slot14 Puerto2 STM-1

CLIENTE REPORTA INCIDENCIA: SIN SERVICIO
 HORARIO DE ATENCION: L-V 7 A 5
 REQUERIMIENTO PARA ACCESOS: ENVIAR SCTR jzegarra3@fmi.com // LLEVAR CASCO - ZAPATO Y LENTES
 OBSERVACIÓN: SE LLAMO A CLIENTE Y CONFIRMA ENERGIA OK // EQUIPOS ENCENDIDOS // NO CONFIRMA REINICIO DE EQUIPOS

CTO. QUE REPORTA: BRANDO MARIN - SERVICE MANAGER
 CELULAR CR: 932567231
 CTO. EN LOCAL: JOSE LUIS ZEGARRA
 CELULAR CL: 959924481

BCP

Buttons: Aceptar, Cancelar

Below the notes, a table lists 33 related entries:

Tipo	Notas	Arc...	Fecha de envío	Remitente
Información general	A espera de respuesta por parte de cliente de vent	0	12/5/20 14:35:00	anthony.bazalar@fractalia.é
Información general	Cobra arequipa//Estimado Ing. Jose Zegarra buen:	0	11/5/20 14:00:15	sharys.fernandez@cobrape
Información general	En comunicación con TDP Victor Panduro 996387	0	11/5/20 13:10:21	anthony.bazalar@fractalia.é
Información general	se Envía correo a TDP Victor Panduro con la cotiz:	0	11/5/20 12:13:30	anthony.bazalar@fractalia.é
Información general	En comunicacion con Mantto Pedro Vizarreta 9990	0	11/5/20 12:03:31	anthony.bazalar@fractalia.é
Información general	SE ADJUNTA PERFIL ENVIADO POR MoD ALBE	1	8/5/20 20:54:25	anthony.bazalar@fractalia.é
Información general	En comunicacion con Alberto Aponte informa no e:	0	8/5/20 19:37:38	anthony.bazalar@fractalia.é
Información general	COBRA AREQUIPA//Revisando los formularios a l	0	8/5/20 16:30:19	sharys.fernandez@cobrape
Información general	Cobra arequipa//En comunicacion con CLIENTE n	0	8/5/20 15:58:47	sharys.fernandez@cobrape
Información general	En comunicacion con Alberto Aponte 998765222 //	0	8/5/20 15:29:48	anthony.bazalar@fractalia.é
Información general	En comunicacion con SM Brando Mari se solciita a	0	8/5/20 15:28:03	anthony.bazalar@fractalia.é
Información general	Cliente JOSE LUIS ZEGARRA responde el correo	0	8/5/20 14:30:40	elmer.cotrina@fractalia.es
Información general	Se llama al cliente JOSE LUIS ZEGARRA 959924-	0	8/5/20 14:21:20	elmer.cotrina@fractalia.es
Información general	Se llama al cliente JOSE LUIS ZEGARRA 959924-	0	8/5/20 13:51:28	elmer.cotrina@fractalia.es
Información general	Se llama al cliente JOSE LUIS ZEGARRA 959924-	0	8/5/20 13:35:01	elmer.cotrina@fractalia.es
Información general	Service manager Brando Mari indica que está en c	0	8/5/20 07:45:42	elmer.cotrina@fractalia.es
Información general	Se reenvía correo al cliente solicitando confirmaci	0	8/5/20 06:19:40	elmer.cotrina@fractalia.es
Información general	SERVICE MANAGER por favor siempre poner en i	0	7/5/20 17:48:31	brando.mari@telefonica.co
Información general	Se envía correo a cliente solicitando accesos a loc	0	7/5/20 16:42:41	anthony.bazalar@fractalia.é
Información general	COBRA AREQUIPA Estimados buenas noches Se	0	7/5/20 16:25:38	sharys.fernandez@cobrape
Información general	En comunicacion con EECC Cobra.arequipa Srta /	0	7/5/20 16:17:41	anthony.bazalar@fractalia.é
Información general	En comunicacion con cliente Jose Zegarra 959924	0	7/5/20 16:16:03	anthony.bazalar@fractalia.é
Cambio de estado	Status Marked: Pending by anthony.bazalar@fract		7/5/20 16:15:45	anthony.bazalar@fractalia.é
Cambio de asignación	Assigned To: sharys.fernandez@cobrape.com.pe		7/5/20 16:15:32	anthony.bazalar@fractalia.é
Cambio de asignación	Assigned To: ivan.meono@cobrape.com.pe by a		7/5/20 16:15:04	anthony.bazalar@fractalia.é
Información general	Respuesta de ticket INC000003999794 CR=36886	0	7/5/20 15:46:48	jando.salvatierra@fractalia.é
Información general	Ala espera de respuesta de parte de NOC TX N2.	0	7/5/20 14:57:00	elmer.cotrina@fractalia.es

Fuente: Telefónica del Perú S.A.A.

- **Software TSS MOVILES:** Este software es de uso exclusivo para los estudios de cobertura móviles aplicados a empresas. Aquí se encuentran los datos del cliente (Nombre de la empresa, dirección, fecha de atención, estado, etc.) y a su vez también a este software suben el informe realizado con las mediciones y ya personal de telefónica agrega las recomendaciones o que equipos se deben de instalar para su correcto funcionamiento.

Imagen N°10:

Software TSS MOVILES-Página Principal

Bienvenido: Contrata Inicio

Requerimientos Registrados

Excel Buscar

Ticket	Segmento	Cliente	Departamento	Provincia	Distrito	Estado	Fecha Ingreso	Accion	Persona que reporta	Correo	telefono
NR0004443	Empresas	SEGURO SOCIAL DE SALUD	LIMA	LIMA	JESUS MARIA	Parada de Reloj	18-03-2020 09:39	Atender Bitacora	Jose Luis Escobar Poma	jescobarpo@tgestiona.com.pe	945715428
NR0004444	Empresas	SEGURO SOCIAL DE SALUD	LIMA	LIMA	JESUS MARIA	Parada de Reloj	18-03-2020 10:02	Atender Bitacora	Jose Luis Escobar Poma	jescobarpo@tgestiona.com.pe	945715428
NR0004445	Empresas	SEGURO SOCIAL DE SALUD	LIMA	LIMA	LA VICTORIA	Parada de Reloj	18-03-2020 10:56	Atender Bitacora	Jose Luis Escobar Poma	jescobarpo@tgestiona.com.pe	945715428
NR0004446	Empresas	SEGURO SOCIAL DE SALUD	LIMA	LIMA	LA VICTORIA	Parada de Reloj	18-03-2020 11:04	Atender Bitacora	Jose Luis Escobar Poma	jescobarpo@tgestiona.com.pe	945715428
NR0004447	Empresas	SEGURO SOCIAL DE SALUD	LIMA	LIMA	LA VICTORIA	Parada de Reloj	18-03-2020 11:21	Atender Bitacora	Jose Luis Escobar Poma	jescobarpo@tgestiona.com.pe	945715428

Fuente: Telefónica del Perú S.A.A.

Imagen N°11:

Software TSS MOVILES- Página datos del cliente

Datos Requerimiento		Requerimiento		Incidencia	
Cliente SEGURO SOCIAL DE SALUD		NR0004443		Renovación	
Departamento LIMA	Provincia LIMA			Distrito JESUS MARIA	
Dirección Av. Arenales 1402 - Jr. Domingo Cueto 120		Archivo Adjunto No se adjunta archivo	Latitud -12.0792325	Longitud -77.03660420000001	
Contacto Angel Hinostroza Camarena / Malko Cadillo Jara (Fijo : 2656000 Ext 2909)	Telefono 996382547	Comentario Se requiere validar la cobertura 3G/4G, si no hay respuesta del contacto llamar al preventa: JOSE LUIS ESCOBAR POMA			
Tecnología 3G,4G	Problema	Ubicación Problema En todos los ambientes		Horario Problema	
Comentario Agenda Comentario u Observacion del agendamie				Fecha Visita Fecha	Guardar

Fuente: Telefónica del Perú S.A.A.

G) Tecnología

Para el personal técnico se cuenta con el aplicativo SMART, el cual se encuentra instalado en cada uno de sus celulares, mediante este aplicativo deben de reportar cuando están en camino, con cliente, instalando y finalizado (de haber concluido el trabajo) o quiebre (si es que no se termina con el trabajo). Este aplicativo también cuenta con un GPS, el cual les sirve a los técnicos para poder llegar a los clientes con más rapidez.

Otro aplicativo es el Telsic mediante el cual se lleva un control logístico de los equipos con Telefónica, para tener conocimiento que equipos fueron instalados, mediante que Circuito de Datos y a que cliente corresponden y este a su vez es revisado por logística de Cobra Perú, para que cada fin de mes les den la conformidad.

3.3.2. Fortalezas

Las fortalezas de la microempresa SATELECOM S.A.C. se identificaron en base al análisis AMOFHIT y son las siguientes:

F1: Líderes en el mercado local de la zona sur del país: SATELECOM S.A.C. con muchos años de experiencia laborando, ha logrado posicionarse como la mejor empresa de telecomunicaciones en la zona sur del país.

F2: Empresa legalmente constituida: Esto es una gran diferencia a otras empresas informales del sector, ya que SATELECOM S.A.C. opera de manera formal en el sector de telecomunicaciones.

F3: Cuenta con personal calificado para puestos de trabajos operativos: La empresa SATELECOM S.A.C. constantemente brinda capacitaciones al personal operativo, así como inducciones lo cual le ayuda al momento de contratar personal nuevo es muy minucioso en el proceso de reclutamiento, pero a su vez también el personal nuevo entra en un proceso de inducción constante antes de empezar a realizar sus actividades.

F4: Cuenta con un grato ambiente laboral: La empresa SATELECOM S.A.C. se ha caracterizado por generar un buen ambiente laboral entre sus trabajadores, y constantemente realizan actividades como desayunos, almuerzos de confraternidad o el festejo de los cumpleaños de cada uno de sus trabajadores.

F5: La microempresa cuenta con una ubicación estratégica: Actualmente la empresa tiene una ubicación céntrica, y a su vez cerca al Terminal ya que constantemente el personal técnico sale de viaje o realizan envío de encomiendas.

F6: Tiene buenas relaciones con grandes empresas de Telecomunicaciones: Sus principales clientes son COBRA PERU S.A. y TELEFONICA DEL PERU S.A.A.,

y estas a su vez son empresas con mayor presencia a nivel nacional en el sector de telecomunicaciones.

F7: Ofrece precios competitivos con una buena capacidad de negociación:

La empresa maneja precios competitivos y sinceros en el sector de las telecomunicaciones y muchas veces han llegado a acuerdos financieros con sus clientes para poder realizar las actividades.

F8: Buena calidad de los servicios: La empresa SATELECOM S.A.C. se caracteriza por brindar servicios de calidad a sus clientes, siguiendo paso a paso los procedimientos solicitados por este mismo.

3.3.3. Debilidades

Las debilidades de la microempresa SATELECOM S.A.C. se identificaron en base al análisis AMOFHIT y son las siguientes:

D1: Ausencia de un planeamiento estratégico empresarial: Esto se da porque la empresa no cuenta con objetivos o estrategias definidas, para que en un futuro se vuelva más eficiente y competitiva en el sector de telecomunicaciones.

D2: Deficiencia en las coordinaciones en el área de operaciones: Esto se da porque el personal de SATELECOM S.A.C. tiene que coordinar con Cobra Perú S.A. y este a su vez con Telefónica del Perú S.A.A., y no hay mucha comunicación por ambas partes, generando cruce de información o demoras al momento de realizar las actividades.

D3: Gestión logística deficiente: Esto se da porque en SATELECOM S.A.C. el proceso logístico aún es manual, y los equipos son enviados por Cobra diariamente, y no hay mucha comunicación en el proceso de envíos, generando demoras y dificultades en la recepción. La empresa no cuenta con un sistema logístico para su mayor control, ya que esto puede ayudar a mejorar tiempos, costos y aumentar la competitividad.

D4: Dependencia con la empresa Cobra Perú S.A.: Esto se da porque SATELECOM S.A.C. es subcontrata de COBRA PERU S.A. y esta a su vez de Telefónica del Perú S.A.A., y los concursos en Telefónica son cada 3 años, ocasionando renovación de contratos e ingresos de nuevas subcontratas, creando incertidumbre en el proceso de selección.

D5: Falta de publicidad de marketing: La empresa no es activa en su publicidad, ya que no cuenta con un plan de marketing que le ayude a generar mayor publicidad ya sea virtual o físicamente.

D6: No cuenta con personal técnico fijo en Moquegua y Tacna: Las instalaciones en dichas ciudades son diarias, y personal técnico tiene que salir de Arequipa, por lo que se generan demoras en atención; mejorando este punto le ayudaría bastante a mejorar tiempos y a reducir costos, ya que se tendría un personal permanente en dichas ciudades.

D7: La empresa no cuenta con un buen respaldo financiero: La microempresa SATELECOM S.A.C. no cuenta con un respaldo crediticio, por el mismo hecho de ser microempresa que no genera ingresos a alta escala. En los últimos meses

esta debilidad ha salido a surgir ya que económicamente no tenían muchos ingresos, Cobra Perú S.A. no les pagaban a tiempo, y los bancos no los apoyaban con los préstamos financieros, viéndose perjudicados los trabajadores con respecto al tiempo de pago.

D8: No cuenta con una estructura organizacional establecida: Esto se da porque el personal de SATELECOM S.A.C. muchas veces tiene muchas funciones a su cargo, generando cruce de información, o mal entendidos al momento de cumplir con sus responsabilidades, ya que no cuentan con un documento oficial que nombre las funciones y/o responsabilidades de cada trabajador.

3.3.4. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos es la que se encarga que evaluar e identificar las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa y así poder formular estrategias que sean capaces de optimizar y reforzar los procesos internos. Aquí se analizará los pros y contras que pueden anticiparse y a la vez prevenir dentro de la empresa.

Ya identificadas las fortalezas y debilidades utilizando la herramienta el análisis AMOFHIT, las cuales se muestran en el acápite 4.2.2. y 4.2.3.

Para determinar el valor (grado de importancia) de cada fortaleza y debilidad fueron recogidos en el taller de trabajo denominado “Análisis interno de la microempresa SATELECOM S.A.C”, como se observa en la plantilla del Anexo A. Los pesos de cada fortaleza y debilidad fueron desarrollados en un ranking de factores

(ANEXO C), los cuales fueron evaluados junto con el gerente general, gerente administrativo, supervisor de operaciones, asistente administrativa y logística.

A continuación, en el siguiente cuadro se mostrará la matriz EFI (Evaluación de factores internos) de la microempresa SATELECOM S.A.C.

Cuadro N° 2:

Matriz de Evaluación de factores internos (EFI)

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO	VALOR	PUNTAJE
FORTALEZAS			
F1: Líderes en el mercado local de la zona sur del país	0.13	4	0.52
F2: Empresa legalmente constituida	0.04	3	0.12
F3: Cuenta con personal calificado para puestos de trabajos operativos	0.07	4	0.28
F4: Cuenta con un grato ambiente laboral	0.05	4	0.20
F5: La microempresa cuenta con una ubicación estratégica	0.02	3	0.06
F6: Tiene buenas relaciones con grandes empresas de Telecomunicaciones	0.02	3	0.06
F7: Ofrece precios competitivos con una buena capacidad de negociación	0.07	3	0.21
F8: Buena calidad de los servicios	0.11	4	0.44
DEBILIDADES			
D1: Ausencia de un planeamiento estratégico empresarial	0.11	1	0.11

D2: Deficiencia en las coordinaciones en el área de operaciones	0.07	1	0.07
D3: Gestión logística deficiente	0.07	1	0.07
D4: Dependencia con la empresa Cobra Perú S.A.	0.09	2	0.18
D5: Falta de publicidad de marketing	0.02	2	0.04
D6: No cuenta con personal técnico fijo en Moquegua y Tacna	0.04	2	0.08
D7: La empresa no cuenta con un buen respaldo financiero	0.05	1	0.05
D8: No cuenta con una estructura organizacional establecida	0.05	2	0.10
TOTAL	1,00		2,58

Fuente: Elaboración Propia

Para el valor se toma la siguiente información, donde 4 es Fortaleza Mayor, 3 es una Fortaleza menor, 2 es una Debilidad menor y 1 es una Debilidad mayor.

La calificación del análisis interno, muestra un valor de 2.58, mayor al promedio (2.50), esto indica que las fortalezas están siendo ligeramente superiores a las debilidades presentadas en SATELECOM S.A.C.

Como principal fortaleza se encuentra que la microempresa SATELECOM S.A.C. es líder en el mercado local de la zona sur del país, lo cual es muy importante ya que la empresa marca diferencia con respecto a los competidores, haciéndola mucho más competitiva.

Dentro de las principales debilidades se encuentra su dependencia con la empresa Cobra Perú S.A., ya que está a su vez depende de Telefónica quien a nivel

nacional tiene un alto porcentaje de clientes dentro del sector de telecomunicaciones; cada 3 años Telefónica renueva contrato con sus subcontratistas, por lo que lanza un concurso a nivel nacional y es una debilidad que no ingresen como contrata en la zona sur del país.

La estrategia SATELECOM S.A.C. deberá orientarse a disminuir el efecto de sus debilidades y capitalizar sus fortalezas internas o mejorar sus debilidades y transformarlas en fortalezas.

3.4. ANALISIS EXTERNO

Para la evaluación del análisis externo de la microempresa SATELECOM S.A.C., es determinada por el sector de telecomunicación en el que participa. Para este análisis se va a seguir el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, a fin de determinar la rentabilidad del negocio y la posterior formulación de estrategias.

3.4.1. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter

Las cinco fuerzas consideradas en este análisis son: poder de negociación de los clientes, poder de negociación con los proveedores, rivalidad entre competidores, amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes.

A) Poder de negociación de los clientes

En este punto es necesario indicar que cuentan con un grupo de clientes estratégicos, ya que estos a su vez abarcan grandes zonas a nivel nacional. Una de ellas es COBRA PERU S.A. y TELEFONICA DEL PERU S.A.

En ambos casos el poder de negociación es muy importante, ya que vienen de la mano con varios requerimientos que se deben de cumplir, caso contrario pueden

reemplazar por otras empresas que prestan los mismos servicios en el sector de telecomunicaciones.

En el siguiente cuadro se mostrarán los principales clientes que se atienden en la microempresa SATELECOM S.A.C.

Cuadro N° 3:

Principales clientes de la microempresa SATELECOM S.A.C.

PRINCIPALES CLIENTES DE SATELECOM S.A.C.

TELEFONICA DEL PERU S.A.A.

COBRA PERU S.A.

BISEINSA S.R.L.

EZENTIS PERU S.A.C.

Fuente: Empresa SATELECOM S.A.C.

Elaboración Propia

B) Poder de negociación con los proveedores

En el sector de telecomunicaciones hoy en día tanto los equipos e insumos están al alcance de todos, ya que la tecnología va mejorando a cada instante, a su vez son muchas compañías telefónicas que ya solicitan dichos equipos. Para el servicio de instalación de equipos, los principales proveedores son de insumos y equipos, y también es muy importante considerar mano de obra.

Insumos

La fibra óptica es un insumo primordial ya que funciona como un medio de transporte de información, es decir se puede transmitir mayor cantidad de ancho de banda usando menos recursos y sin pérdida de paquetes, el cual lo importan de China a grandes cantidades y a menor precio, y ya en casos extremos de que necesiten fibras diferentes se solicitarán de una contrata en Lima. Actualmente en Arequipa no hay empresa que fabrique dichas fibras por lo cual se tienen que solicitar con anticipación a sus proveedores.

Otros insumos son: Alcohol isopropílico, pernos dorados, cintillos, protector helicoidal, etc., los cuales los encuentran en diferentes ferreterías de la ciudad, pero en el caso de los pernos enjaulados su fabricación es limitada, por lo que sus proveedores a veces escasean de este insumo, por lo que su precio es volátil y está sujeto a las condiciones de demanda nacional.

Equipos

Es necesario indicar que el artículo más importante en sus instalaciones son los equipos, los cuales son enviados de Lima (COBRA PERU S.A.) para poder así instalarlos en los diferentes locales designados. Cada instalación es distinta, ya que también cada requerimiento o solicitud de un cliente es distinta a la otra. Algunos clientes solicitan mayor velocidad en el servicio es por eso que solicitan equipos con mayor ancho de banda, ya que trabajan de manera más óptima, y a su vez brindan protocolos de seguridad a su red.

Mano de Obra

Con respecto a la mano de obra la empresa cuenta con personal fijo en la empresa, el cual es el mínimo, pero hay épocas del año donde se necesita más mano de obra y es muy escasa, ya que no hay muchos técnicos con los conocimientos necesarios para poder desenvolverse en este sector, de conseguirse un personal nuevo sin experiencia, le deben brindar una intensa capacitación e inducción, enseñándole cosas básicas de configuración, lo cual tomaría un tiempo para su perfecto desenvolvimiento.

C) Rivalidad entre competidores

El sector de telecomunicaciones se caracteriza por ser muy competitivo, pero con muy pocos participantes. A lo largo de los últimos años la demanda del sector ha ido aumentando sumándole a eso que se aplicaron nuevas tecnologías, y por lo tanto son muchos clientes que solicitan dicho servicio, haciendo que para muchos suene atractivo invertir en este sector. Los principales competidores en el sector son los siguiente: Telefónica (con una participación en el mercado del 37.2%), América Móvil (con una participación en el mercado del 29%), Entel Chile (con una participación en el mercado del 18.5%), Vittel (con una participación en el mercado del 15.3%).

Por lo que actualmente Telefónica abarca una gran cantidad de demanda en el sector, pero viene teniendo una lucha constante por el liderazgo con América Móvil (Claro).

D) Amenaza de productos sustitutos

El servicio de telecomunicaciones es fundamental hoy en día, anteriormente la comunicación era más escaseada ya que se comunicaban

mediante cartas y/o teléfonos. Pero actualmente existe el internet, que ofrece aplicaciones de comunicación y en general a un menor costo. Y en su mayoría de la población cuenta con este servicio. Quizás un producto sustituto referido a sector en un futuro, sería la tecnología 5G el cual no es un gran problema ya que serían las mismas compañías quienes realizarían dichas instalaciones.

E) Amenaza de nuevos entrantes

El sector de telecomunicaciones en el Perú ha venido creciendo en los últimos años, ingresando a muchas zonas rurales en las cuales antes no contaban con dicho servicio, por lo que se puede concluir que la demanda crece constantemente y a su vez se vuelve un sector bastante atractivo por empresas extranjeras para invertir en el mercado.

3.4.2. Análisis PESTEL

A) Factores políticos

El último año 2020 el Perú presenta una inestabilidad política debido a la nueva neumonía por coronavirus (COVID-19), que obligó a todo el país a presentar nuevas leyes y restricciones a nivel nacional y este acontecimiento afectó también gravemente a la economía sobre su impacto en el crecimiento del país.

Una de las principales normas establecidas por el gobierno que afecta al sector de telecomunicaciones y en general es el decretar el país en estado de emergencia, que pone en aislamiento social obligatorio, y esto supone la pérdida de actividad de muchas empresas y aunque el sector de telecomunicaciones estaba dentro del rubro autorizado, muchos de sus clientes no lo estaban, presentando una

fuerte amenaza ya que muchos de ellos no podrán reestablecerse sino hasta el 2021. Por lo que este año a causa de lo sucedido se observa una gran reducción de demanda y por lo tanto una caída de ingresos.

B) Factores económicos

El 2020 viene siendo un año demasiado complicado por la nueva enfermedad del Coronavirus (Covid-19), y esto podría generar un gran impacto económico al país afectando seriamente al PBI.

Según las estadísticas, uno de los sectores más afectados económicamente por el coronavirus este año 2020 es el de Telecomunicaciones.

Imagen N°12:

Impacto del Coronavirus por consumo

Consumo Privado Real por Grupos (Var. %)

Grupos de Consumo	Crec. Prom. 10-19	Escenario Base Crec. Prom. 20-21	Esc. Coronavirus Crec. Prom. 20-21	Diferencia	Diferencia Promedio Anual Millones de S/
Alimentos y bebidas sin alcohol	2,6	1,4	1,3	-0,08	-112
Bebidas alcohólicas	0,8	0,5	0,4	-0,03	-3
Vestido y calzado	4,0	2,4	2,2	-0,13	-54
Vivienda y <i>utilities</i>	3,9	2,4	2,3	-0,13	-99
Muebles y enseres	3,7	2,5	2,4	-0,14	-47
Salud	3,1	2,1	2,0	-0,11	-37
Transporte	7,0	4,1	3,9	-0,22	-247
Comunicaciones	11,5	7,9	7,4	-0,41	-279
Recreación y cultura	6,4	4,7	4,5	-0,25	-149
Enseñanza	4,5	2,3	2,2	-0,12	-50
Restaurantes y hoteles	5,2	2,3	2,2	-0,13	-97
Otros bienes y servicios	5,8	3,8	3,6	-0,20	-193
Total	4,9	3,2	3,0	-0,17	-1.365

Fuente: Jorge Baca Campodónico (2020) Recuperado de: <https://alertaeconomica.com/>

Los factores económicos a nivel nacional afectan al sector telecomunicaciones, por lo que el sector económico de la localidad también va a afectar a la microempresa SATELECOM S.A.C.

Por lo que se concluye que el año 2020 es un año bastante serio por un gran impacto económico en el país debido al COVID-19, siendo una amenaza para las microempresas, pero una oportunidad a aprovechar será el de mejorar la oferta a sus clientes para así crecer competitivamente, ofreciéndoles un mejor servicio para mantener a los clientes fieles.

C) Factores Sociales

Se conoce que actualmente en el Perú el sector de telecomunicaciones ha abarcado en muchas zonas rurales para que tengan acceso a telefonía móvil e internet, por lo que se instaló antenas de radio en diversos puntos geográficos, aunque aún faltan muchos lugares a llegar debido al gran crecimiento de la población. Hoy en día, también se tiene conocimiento de la nueva tecnología 5G que reemplazaría a la 4G y esta podría ser una gran oportunidad para aprovecharla y emplearla en distintas cosas.

Tener en cuenta que la empresa es socialmente responsable con los trabajadores, con la comunidad y con el medio ambiente ya que al tratar de realizar los trabajos siempre tienen en cuenta la seguridad de los trabajadores y de sus clientes y ser amigables con el medio ambiente.

D) Factores tecnológicos

Las empresas de telecomunicaciones constantemente han tenido que innovar y ofrecer mejores servicios para no quedarse atrás. Hoy en día, muchísimas personas cuentan con un teléfono inteligente, llevándolo a consumir más datos y tener mayor conectividad.

Actualmente el Perú, tiene alcance a las nuevas tecnologías que se presentan en el mercado, pudiendo así acogerlos a mayores y nuevos beneficios que van a satisfacer las necesidades de sus clientes. Una nueva tecnología que ya está siendo aprobada en distintos lugares es la tecnología 5G, ya que se espera que alcance velocidades de hasta 1 gigabit por segundo y eso la haría 100 veces más rápida que la tecnología 4G.

En el siguiente cuadro se mostrará los beneficios de cada tecnología.

Cuadro N°4:

Servicios y velocidades por tecnología

TECNOLOGÍA	SERVICIOS	VELOCIDAD
2G	Voz y SMS	La velocidad de datos pasó de 56 kbit/s hasta 114 kbit/s
3G-Representan a la tercera generación	Voz y datos	La velocidad llega hasta 2048 kbit/s (2 mbit/s).
4G- Representan a la cuarta generación	Datos	Las velocidades son de hasta 1.048.576 kbit/s (1 Gbit/s).
5G-Representan a la quinta generación	Datos	La velocidad de conexión llegará a 1.073.741.824 kbit/s (1 Tbit/s).

Fuente: TELEFÓNICA DEL PERU S.A.A.

Elaboración Propia

E) Factores ecológicos

En el mundo de las tecnologías y telecomunicaciones viene sujeta a un montón de sectores que utilizan dicho servicio, por lo que se trabaja con los sectores para implementar nuevas tecnologías que apoyen al cambio climático y sostenibilidad ambiental.

Por lo que una oportunidad es identificar las oportunidades que se generan a partir de las telecomunicaciones para que así ingresen a nuevos mercados y a su vez promuevan una cultura que apueste por la ecoeficiencia del desarrollo de sus actividades, ya sea optimizando el uso de sus recursos, reducir el consumo de energía, etc.

F) Factores legales

Actualmente hay una ley que es de suma importancia en el sector de telecomunicaciones, la cual es la Ley N°29783- Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo tiene como objetivo promover una cultura de prevención de riesgos laborales en el país. El fin de esta ley es proteger a los trabajadores a los accidentes, incidentes, riesgos y enfermedades ocupacionales a los que están expuestos.

La empresa SATELECOM S.A.C. implementa las medidas de control adecuadas a sus trabajadores ya que también es un requisito indispensable que solicitan los clientes. Por lo que los trabajadores cuentan con un examen ocupacional anual, capacitaciones constantes y reciben inducciones para que estén aptos para trabajar y no se vean expuestos en el momento de realizar sus actividades.

3.4.3. Oportunidades

Las oportunidades del sector de telecomunicaciones donde participa la microempresa SATELECOM S.A.C. se identificaron en base al análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter y el análisis PESTEL y son las siguientes:

O1: Crecimiento poblacional constante: Hoy en día la población va en crecimiento constante, es por eso que también son muchas más las empresas que desean de los servicios de telecomunicaciones.

O2: Crecimiento del sector de telecomunicaciones: El Sector Telecomunicaciones es uno de los que más aporte genera a la economía nacional (paso de aportar 1.6% al PBI en 1994 a 4.9% en 2017), esto se debe a la gran competencia y la evolución tecnológica que existe.

O3: Población rural no atendida: Actualmente hay muchas zonas rurales donde no cuentan con servicio de internet o solo cuentan con señal 2G, es por eso que es una oportunidad que la empresa llegue a abarcar y realizar atención en esas zonas.

O4: Disponibilidad de nuevas tecnologías en el mercado: Hoy en día la tecnología va muy de la mano con las telecomunicaciones y en una constante modernización, por eso es muy importante que la empresa esté al día con las nuevas tecnologías y brindarles la tecnología a sus clientes.

O5: Demoras de atención que presenta la competencia con el servicio: Debido al trabajo eficiente que presenta SATELECOM, la mayoría de ocasiones terminan de manera rápida y oportuna la atención de sus servicios.

O6: Posee un buen prestigio empresarial: Debido a la gran trayectoria laboral que posee, la empresa se ha ganado la seguridad y confianza de todos sus clientes, porque trabajan de manera eficiente y responsable.

O7: Las actividades no exigen grandes instalaciones: Esto se da porque todas las actividades operativas se realizan en el campo (Local del cliente), por lo que con lo el espacio que tiene SATELECOM S.A.C le permite ofrecer servicios de calidad sin tener que invertir en grandes instalaciones.

O8: Existencia de tratado de libre comercio con países internacionales: Es muy importante ya que muchos de sus insumos son importados de países como China, EEUU, ya que su costo es mucho menor al ofrecido en el mercado nacional, el cual los ayuda a tener mayor productividad.

3.4.4. Amenazas

Las amenazas del sector de telecomunicaciones donde participa la microempresa SATELECOM S.A.C. se identificaron en base al análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter y el análisis PESTEL y son las siguientes:

A1: Inestabilidad económica: Actualmente en el 2020, se está viviendo una de las crisis económicas más grandes en el Perú, lo cual afecta a muchas empresas, en especial a las microempresas.

A2: Aparición de nuevas leyes regulatorias: Debido a la pandemia por el COVID-19, el estado tuvo que crear nuevas leyes restringiendo muchas actividades y prohibiendo muchas cosas que de alguna manera le afectan al momento de realizar las actividades.

A3: Presencia de una nueva enfermedad Covid-19 a nivel mundial: La presencia de esta nueva enfermedad ha generado que muchos países cierren sus fronteras, y en el Perú empezó la cuarentena afectando a muchos sectores gravemente, generando pérdidas o reducción de algunas actividades, reduciendo con sus ingresos.

A4: Bajo apoyo del gobierno para las microempresas: A pesar de que el gobierno indicó que se apoyaría económicamente a las Mypes, no a todos les llega ese apoyo, por lo que muchas microempresas han tenido que cerrar o disminuir personal, debido al gran golpe económico que causó el coronavirus.

A5: Preferencia del cliente por mejores servicios: Es habitual que el cliente siempre quiera y escoja los mejores servicios, y debido a la alta competencia muchas empresas ofrecen servicios extras para cerrar un contrato.

A6: Ingreso de nuevos competidores: Ya que el sector de telecomunicaciones es muy llamativo, ha generado gran competencia, por lo que muchos empresarios están intentando ingresar al sector de telecomunicaciones.

A7: Alto nivel de competencia: Esto se da entre las empresas que prestan el mismo servicio ya que algunas ofrecen los precios de sus servicios a bajo costo y esto genera mayor competencia.

A8: Término de contrato de Telefónica del Perú S.A.A. con todas sus Subcontratas: Telefónica renueva contrato cada 3 años, realizando un concurso a nivel nacional donde muchas contratas participan, los primeros ganadores tienen la ventaja de escoger la zona del país a trabajar, es por eso que es un alto riesgo para la microempresa

que COBRA PERU S.A. no ganó la zona sur del país ya que SATELECOM S.A.C. es una de sus subcontratas y su base queda en Arequipa, zona sur del país.

3.4.5. Matriz de evaluación de los factores externo (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) le permite a la microempresa SATELECOM S.A.C. tomar mejores decisiones en base a los factores externos del sector de telecomunicaciones, es decir permite analizar oportunidades que pueden beneficiar a la empresa y amenazas del sector que deben evitarse.

Ya se identificaron las oportunidades y amenazas utilizando las herramientas como el análisis PESTEL y las 5 fuerzas competitivas de Porter, las cuales se muestran en el acápite 4.3.3. y 4.3.4.

Para determinar el valor (grado de importancia) de cada oportunidad y amenaza fueron recogidos en el taller de trabajo denominado “Análisis externo de la microempresa SATELECOM S.A.C”, como se observa en la plantilla del Anexo B. Los pesos de cada oportunidad y amenaza fueron desarrollados realizando un ranking de factores (ANEXO C), los cuales fueron evaluados junto con el gerente general, gerente administrativo, supervisor de operaciones, asistente administrativa y logística.

A continuación, en el siguiente cuadro se mostrará la matriz EFE (Evaluación de factores externos) de la microempresa SATELECOM S.A.C.

Cuadro N°5:

Matriz de Evaluación de factores externos (EFE)

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	VALOR	PUNTAJE
OPORTUNIDADES			
O1: Crecimiento poblacional constante	0.11	3	0.33
O2: Crecimiento del sector de telecomunicaciones	0.13	4	0.52
O3: Población rural no atendida	0.07	3	0.21
O4: Disponibilidad de nuevas tecnologías en el mercado	0.05	2	0.10
O5: Demoras de atención que presentan la competencia con los clientes	0.04	2	0.08
O6: Posee un buen prestigio empresarial	0.07	3	0.21
O7: Las actividades no exigen grandes instalaciones	0.02	1	0.02
O8: Existencia de tratado de libre comercio con países internacionales	0.02	1	0.02
AMENAZAS			
A1: Inestabilidad económica	0.09	3	0.27
A2: Aparición de nuevas leyes regulatorias	0.11	2	0.22
A3: Presencia de una nueva enfermedad Covid-19 a nivel mundial	0.13	4	0.52
A4: Bajo apoyo del gobierno para las microempresas	0.02	2	0.04
A5: Preferencia del cliente por mejores servicios	0.02	1	0.02
A6: Ingreso de nuevos competidores	0.04	1	0.04
A7: Alto nivel de competencia	0.04	2	0.08
A8: Término de contrato de Telefónica del Perú S.A.A. con todas sus subcontratas	0.07	4	0.28

TOTAL	1,00	2,96
--------------	-------------	-------------

Fuente: Elaboración Propia

Según el cuadro N°5, la evaluación del análisis externo del sector de telecomunicaciones donde se desempeña la empresa SATELECOM S.A.C. nos muestra un valor 2.96, el cual es mayor al promedio 2.50. Si analizamos los valores asignados a las oportunidades y a las amenazas se observa que el sector está respondiendo de una manera buena a las oportunidades y amenazas del entorno.

3.5. ANALISIS FODA

Una vez ya realizado el diagnostico interno y externo; el análisis FODA se desarrolla con las principales fortalezas y debilidades identificados en el análisis AMOFHIT desarrolladas en el acápite 4.2.2. y 4.2.3.; y las oportunidades y amenazas donde participa la empresa desarrollada en el acápite 4.3.3. y 4.3.4.

En el siguiente cuadro se mostrará el resultado del análisis realizado:

Cuadro N°6:*Análisis FODA de la microempresa SATELECOM S.A.C.*

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
<p>O1: Crecimiento poblacional constante</p> <p>O2: Crecimiento del sector de telecomunicaciones</p> <p>O3: Población rural no atendida</p> <p>O4: Disponibilidad de nuevas tecnologías en el mercado</p> <p>O5: Demoras de atención que presentan la competencia con los clientes</p> <p>O6: Posee un buen prestigio empresarial</p> <p>O7: Las actividades no exigen grandes instalaciones</p> <p>O8: Existencia de tratado de libre comercio con países internacionales</p>	<p>F1: Líderes en el mercado local de la zona sur del país</p> <p>F2: Empresa legalmente constituida</p> <p>F3: Cuenta con personal calificado para puestos de trabajos operativos</p> <p>F4: Cuenta con un grato ambiente laboral</p> <p>F5: La microempresa cuenta con una ubicación estratégica</p> <p>F6: Tiene buenas relaciones con grandes empresas de Telecomunicaciones</p> <p>F7: Ofrece precios competitivos con una buena capacidad de negociación</p> <p>F8: Buena calidad de los servicios</p>
AMENAZAS	DEBILIDADES
<p>A1: Inestabilidad económica</p> <p>A2: Aparición de nuevas leyes regulatorias</p> <p>A3: Presencia de una nueva enfermedad Covid-19 a nivel mundial</p> <p>A4: Bajo apoyo del gobierno para las microempresas</p> <p>A5: Preferencia del cliente por mejores servicios</p> <p>A6: Ingreso de nuevos competidores</p>	<p>D1: Ausencia de un planeamiento estratégico empresarial</p> <p>D2: Deficiencia en las coordinaciones en el área de operaciones</p> <p>D3: Gestión logística deficiente</p> <p>D4: Dependencia con la empresa Cobra Perú S.A.</p> <p>D5: Falta de publicidad de marketing</p> <p>D6: No cuenta con personal técnico fijo en Moquegua y Tacna</p>

A7: Alto nivel de competencia	D7: La empresa no cuenta con un buen respaldo financiero
A8: Término de contrato de Telefónica del Perú S.A.A. con todas sus subcontratas	D8: No cuenta con una estructura organizacional establecida

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO IV: PLANEACIÓN ESTRATEGICA

4.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE SATELECOM S.A.C.

4.1.1. Cultura Organizacional

4.1.1.1. Misión

Somos una empresa que brinda soporte técnico en instalación, operación y mantenimiento de equipos, sistemas y redes de telecomunicaciones en el sur del País. Brindamos un servicio puntual, honesto, de manera oportuna y eficiente para nuestros clientes; estamos comprometidos en ofrecer un servicio de calidad, con un alto potencial humano, reflejando compromiso y asegurando así el crecimiento y éxito de nuestra empresa.

4.1.1.2. Visión

Ser la empresa líder de soporte técnico en telecomunicaciones a nivel nacional, reconocidos por brindar servicios de alta calidad, altamente competitivos y confiables, buscando siempre satisfacer al máximo a nuestros clientes.

4.1.1.3. Valores de SATELECOM S.A.C.

Los valores empresariales que aplica SATELECOM S.A.C. como base de su cultura organizacional son los siguientes:

- HONESTIDAD Y CONFIANZA:

Realizamos nuestra gestión de forma honesta y dignos de confianza, respetando las obligaciones adquiridas y cumpliendo con los compromisos de manera oportuna.

- **LIDERAZGO Y COMPROMISO:**

Deseamos ser líderes en lo que hacemos, buscando siempre ser responsables con el logro de nuestros objetivos.

- **TRABAJO EN EQUIPO:**

Compartimos conocimientos, experiencias y esfuerzo, unidos por objetivos comunes que van encaminados siempre con la satisfacción del cliente.

- **PASIÓN**

Amamos lo que hacemos y luchamos día a día por mejorar lo que ofrecemos.

4.1.2. Objetivos estratégicos

Teniendo claro la misión y visión, SATELECOM S.A.C. se entiende que es muy importante establecer estrategias y desarrollar ventajas competitivas por lo que estas fueran planteadas en base a las cuatro perspectivas de negocio, las cuales se presentan a continuación:

- Generar mayor rentabilidad, buscando una mayor cantidad de ingresos, reduciendo costos, administrar de mejor manera el financiamiento y que esto se vea reflejado en sus indicadores económicos.
- Mantener la posición de SATELECOM S.A.C. como la empresa líder en el sector de telecomunicación en la zona sur del país, y que logren así la satisfacción y fidelización del cliente.

- Disminuir los tiempos de atención y buscar la optimización de la calidad de los servicios, a través de la utilización de herramientas de gestión que contribuyan al cumplimiento de los mismos y generen el aumento de la productividad.
- Mejorar la comunicación y relación entre las áreas a través de nuevas estrategias de capacitación del personal como el e-learning, incentivando un buen clima laboral y fortaleciendo la responsabilidad social.

Estos objetivos estratégicos mencionados se distribuyen en cada una de las perspectivas de negocio de la siguiente manera:

Perspectiva Financiera

F01: Generar mayor rentabilidad

F02: Reducir costos

F03: Mejorar el financiamiento

Perspectiva de Clientes

C01: Mantener el posicionamiento de la empresa en el sector de telecomunicaciones

C02: Lograr la satisfacción de los clientes

C03: Fidelización del cliente.

Perspectiva de Procesos internos

P01: Disminuir los tiempos de atención del servicio

P02: Optimización de la calidad de los servicios

P03: Aumentar la productividad

Perspectiva de Aprendizaje y desarrollo

A01: Implementar nuevas técnicas de capacitación (e-learning).

A02: Incrementar la motivación y comunicación del personal

A03: Mejorar las prácticas de responsabilidad social

4.2. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

“Los Factores críticos de éxito son, para cualquier negocio, un número limitado de áreas en las que los resultados, si éstos son satisfactorios, garantizarán un rendimiento competitivo exitoso para la organización. Estas son áreas principales donde las cosas deben ir bien para que el negocio florezca: si los resultados en dichas áreas no son los adecuados, los esfuerzos de la organización, para ese período, no estarán definidos y los objetivos de gestión no podrán ser alcanzados” (Rockart, 2018)

Los FCE de la empresa SATELECOM S.A.C. fueron identificados en un taller dirigido por la autora del presente estudio, con el gerente de la empresa y sus principales colaboradores, por lo que se mencionan a continuación:

- **Calidad del servicio**

Es un factor importante garantizar la plena satisfacción del cliente, para que así los clientes sigan solicitando el servicio ofrecido y a su vez lo recomienden con otros clientes.

Es muy importante crear la fidelidad de los clientes y esto solo se logrará si ofrecen servicios de muy buena calidad.

- **Gestión administrativa**

Para toda empresa es muy importante una buena gestión administrativa, ya que es clave para la ejecución de muchas tareas como planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa, con el propósito de cumplir los objetivos empresariales y alcanzar las metas establecidas. El éxito de la empresa va a depender de una buena gestión administrativa ya que se busca optimizar recursos, minimizar riesgos y tomar buenas decisiones.

- **Gestión logística**

Para una organización es de vital importancia contar con un desempeño logístico activo, ya que deben de asegurar el abastecimiento de materiales y la disponibilidad de equipos, debido a que estos son enviados desde Lima, por lo cual el personal de logística tiene que hacer un especial seguimiento de estos, ya que de esta forma se contribuye con el aumento de la rentabilidad, ya que de eso depende garantizar el servicio oportuno.

- **Financiamiento**

Es muy importante contar con un buen financiamiento, para poder realizar la compra de los materiales para las instalaciones, equipos de protección personal, pagar a los trabajadores y proveedores, etc. Si no se tiene un buen financiamiento,

será complicado para la empresa realizar muchas actividades internas, ya que muchas áreas se verían perjudicadas.

- **Buen clima laboral**

El clima laboral es un factor importante en los colaboradores de la empresa, debido a que potencia la mejora de la productividad empresarial.

- **Relación con proveedores**

Es importante contar con una relación cordial con los proveedores, ya que gracias a ello se puede facilitar y volver más eficaz el proceso de obtención de materiales, insumos, etc. La empresa necesita tener confianza con los proveedores para un buen funcionamiento.

- **Seguridad y salud en el trabajo**

En la actualidad el tema de seguridad y salud en el trabajo es de suma importancia en toda empresa, ya que si no toman en cuenta las medidas de seguridad apropiadas puede traer serios problemas no solo para los trabajadores sino también para los empresarios, como sanciones, multas, etc. Para ello es muy importante la implementación los equipos de protección personal y cuidando los más altos estándares de seguridad de los colaboradores y los clientes.

- **Responsabilidad social y medioambiental**

Es de conocimiento que el talento humano es el activo más importante que posee una empresa, por lo que deben de realizar capacitaciones constantes, para así crecer productivamente, deben buscar siempre fomentar un buen ambiente laboral,

brindando todos los beneficios de acuerdo a ley e incentivos, también inculcar el trabajo bajo las normas éticas y legales, como los más altos valores morales.

Los factores críticos de éxito del sector en donde participa SATELECOM S.A.C., serían los siguientes:

- **FC1:** Calidad del servicio
- **FC2:** Gestión administrativa
- **FC3:** Gestión logística
- **FC4:** Financiamiento
- **FC5:** Buen clima laboral
- **FC6:** Relación con proveedores
- **FC7:** Seguridad y salud en el Trabajo
- **FC8:** Responsabilidad social y medioambiental

4.3. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

4.3.1. Estrategia competitiva Genérica de SATELECOM S.A.C.

Antes de realizar la formulación de estrategias, se va a nombrar la estrategia competitiva genérica de SATELECOM S.A.C. lo cual le permitirán ganar una ventaja competitiva sobre sus competidores y esta es:

Esquema N°4:

Estrategia genérica de SATELECOM S.A.C.

		VENTAJA ESTRATEGICA	
		Exclusividad percibida por el cliente	Posición de bajo costo
OBJETIVO ESTRATEGICO	Todo un sector industrial	DIFERENCIACIÓN	LIDERAZGO EN COSTOS
		SATELECOM S.A.C.	
	Solo a un segmento en particular	ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN	

Fuente: Elaboración Propia

La estrategia genérica de SATELECOM S.A.C. es diferenciación lo que le permite ofrecer servicios de calidad en el mercado local y ser líder en la zona sur del país, esto debido a que cuentan con una mano de obra altamente capacitada y experiencia en el sector.


4.3.2. Matriz FODA de SATELECOM S.A.C.

En base al diagnóstico estratégico y la definición del análisis FODA presentado en el acápite 4.4, se realiza la formulación de estrategias en los cuatro cuadrantes.

En el siguiente cuadro, se muestra la matriz FODA.

Cuadro N°7:

Matriz FODA de SATELECOM S.A.C.

<p>MATRIZ FODA DE SATELECOM S.A.C.</p> 	<p>FORTALEZAS</p> <p>F1: Líderes en el mercado local de la zona sur del país</p> <p>F2: Empresa legalmente constituida</p> <p>F3: Cuenta con personal calificado para puestos de trabajos operativos</p> <p>F4: Cuenta con un grato ambiente laboral</p> <p>F5: La microempresa cuenta con una ubicación estratégica</p> <p>F6: Tiene buenas relaciones con grandes empresas de Telecomunicaciones</p> <p>F7: Ofrece precios competitivos con una buena capacidad de negociación</p> <p>F8: Buena calidad de los servicios</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>D1: Ausencia de un planeamiento estratégico empresarial</p> <p>D2: Deficiencia en las coordinaciones en el área de operaciones</p> <p>D3: Gestión logística deficiente</p> <p>D4: Dependencia con la empresa Cobra Perú S.A.</p> <p>D5: Falta de publicidad de marketing</p> <p>D6: No cuenta con personal técnico fijo en Moquegua y Tacna</p> <p>D7: La empresa no cuenta con un buen respaldo financiero</p> <p>D8: No cuenta con una estructura organizacional establecida</p>
	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1: Crecimiento poblacional constante</p> <p>O2: Crecimiento del sector de telecomunicaciones</p> <p>O3: Población rural no atendida</p> <p>O4: Disponibilidad de nuevas tecnologías en el mercado</p> <p>O5: Demoras de atención que presentan la competencia con los clientes</p> <p>O6: Posee un buen prestigio empresarial</p>	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>Aumentar la participación en el mercado, generando alianzas estratégicas con los clientes ofreciendo mejores servicios y así garantizar la fidelización de los clientes.</p> <p>Capacitar al personal constantemente, para que así mejoren eficientemente al momento de realizar sus actividades.</p> <p>Ofrecer nuevos servicios, que permitan tener mayor alcance y así la empresa sea más competitiva.</p>

O7: Las actividades no exigen grandes instalaciones		
O8: Existencia de tratado de libre comercio con países internacionales		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>A1: Inestabilidad económica</p> <p>A2: Aparición de nuevas leyes regulatorias</p> <p>A3: Presencia de una nueva enfermedad Covid-19 a nivel mundial</p> <p>A4: Bajo apoyo del gobierno para las microempresas</p> <p>A5: Preferencia del cliente por mejores servicios</p> <p>A6: Ingreso de nuevos competidores</p> <p>A7: Alto nivel de competencia</p> <p>A8: Término de contrato de Telefónica del Perú S.A.A. con todas sus subcontratas</p>	<p>Promocionar las ventajas competitivas de sus servicios, para así poder generar mayores ingresos y ser atractivos frente al cliente.</p> <p>Brindar promociones o mejores servicios, que llamen la atención al cliente.</p> <p>Fortalecer el poder de negociación con los proveedores, para obtener mejores precios y así disminuyan costos</p>	<p>Realizar publicidad del servicio (marketing), informando las ventajas comparativas y competitivas en relación con los competidores.</p> <p>Diseñar un manual de organización de funciones, donde los trabajadores conozcan y tengan claro sus responsabilidades.</p> <p>Reducir los costos y optimizar los procesos operativos, para que así brinden mejores servicios y el cliente esté satisfecho.</p>

Fuente: Elaboración Propia

4.3.3. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA de SATELECOM

S.A.C.

La matriz PEYEA es muy importante ya que nos permite desarrollar las estrategias organizacionales indicándonos si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva; y así conoce cuál es la más adecuada para la empresa.

Esta herramienta nos permite adecuar a la organización entre sus recursos y las capacidades internas, las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos. (Sanchez, 2015).

Para el desarrollo de esta matriz fue necesario la participación del gerente general de la empresa SATELECOM S.A.C.; así como el gerente administrativo, supervisor de operaciones y del equipos administrativo y logístico para definir las fortalezas financieras (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza industrial (FI) de la empresa.

Para el desarrollo de esta matriz se seleccionarán una serie de variables que incluyan (FF,VC,EA,FI), por lo que se asignará un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) para las variables que constituyen las dimensiones FF y FI, luego se asignará un valor numérico de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC y EA.

Cuadro N°8:

Variables de la matriz PEYEA de SATELECOM S.A.C.

VARIABLES A EVALUAR	
FUERZAS FINANCIERAS (FF)	CALIFICACIÓN
Rentabilidad del servicio	5
Capacidad de obtención de créditos	3
Liquidez	3
Rotación de inventarios	4
Facilidad para salir del mercado	3
Promedio	3.6

FUERZAS DE LA INDUSTRIA (FI)	CALIFICACION
Potencial de crecimiento	6
Conocimientos tecnológicos	6
Estabilidad financiera	3
Poder de negociación del servicio	4
Productividad	5
Promedio	4.8

VENTAJAS COMPETITIVAS (VC)	CALIFICACION
Participación en el mercado	-2
Calidad del servicio	-1
Alianzas estratégicas	-3
Lealtad de los clientes	-2
Control sobre proveedores	-4
Promedio	-2.4

ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	CALIFICACION
Cambios tecnológicos	-1
Presión competitiva	-1
Variabilidad de la demanda	-2
Crecimiento económico	-3
Políticas gubernamentales	-4
Promedio	-2.2

Fuente: Elaboración Propia

Analizando el cuadro anterior la microempresa SATELECOM S.A.C. obtuvo con respecto a la fuerza financiera (FF) un promedio de 3.6, en el que destaca la rentabilidad del servicio.

Con respecto a la ventaja competitiva (VC), la empresa obtuvo un promedio de -2.4. Las variables en las cuales se obtuvo mejor puntuación fueron aquellos referidos en cuanto a la calidad del servicio, así como su nivel de participación en el mercado y la lealtad de sus clientes.

Por otro lado, la posición externa respecto a la estabilidad ambiental (EA) tuvo un promedio de -2.2. Esto se presenta, debido a que la empresa ha sabido aprovechar los cambios tecnológicos, así como ha sabido lidiar con la presión competitiva que se vive en el sector de telecomunicaciones.

Finalmente, la fuerza de la industria (FI) obtuvo un promedio de 4.8 ya que cuenta con fortalezas como el potencial de crecimiento y los conocimientos tecnológicos; debido a que cada vez hay más demanda y nueva tecnología.

A continuación, para poder anotar la calificación promedio de FF, VC, EA y FI en eje correspondiente se realizará lo siguiente:

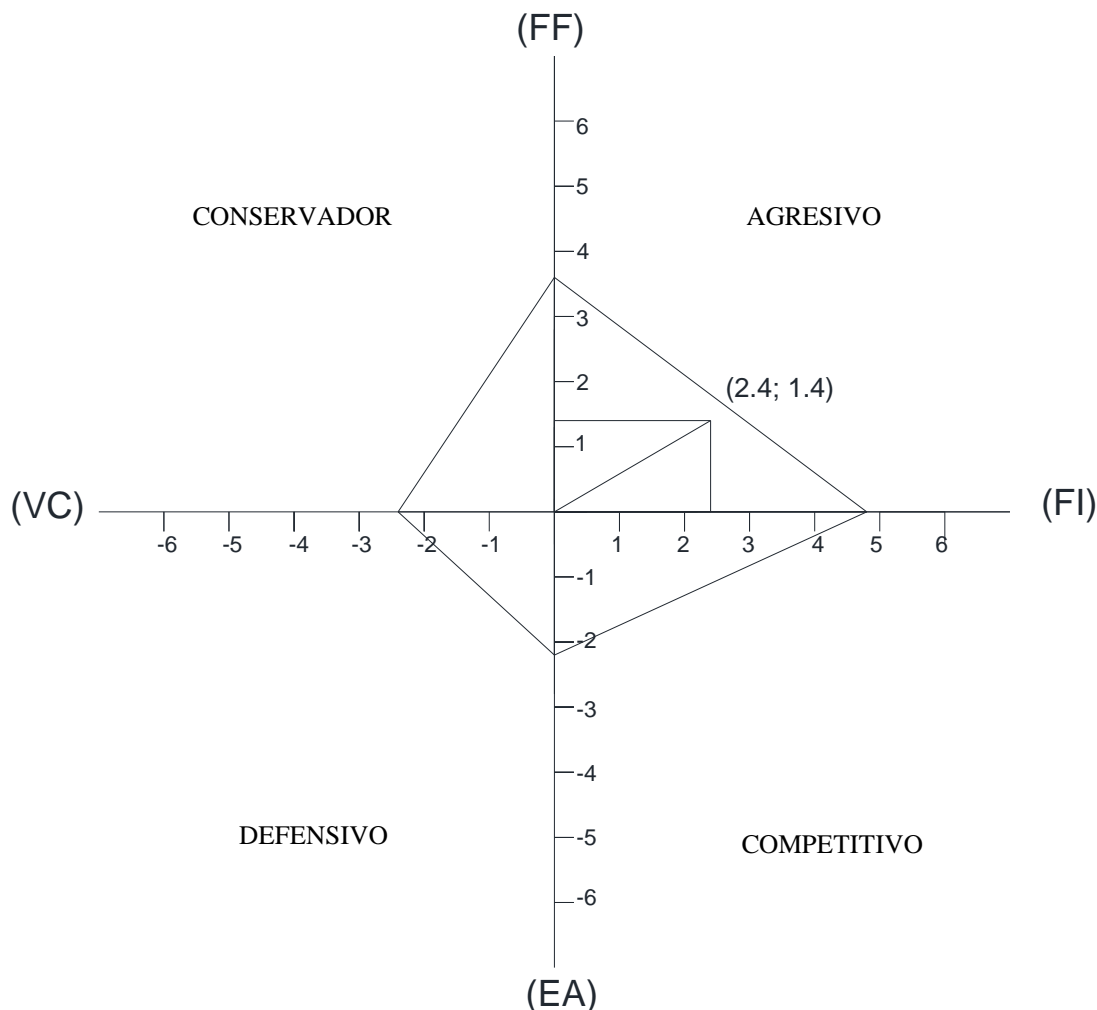
$$\text{Total Eje "X" con VC y FI} = (-2.4) + 4.8 = 2.4$$

$$\text{Total Eje "Y" con FF y EA} = 3.6 + (-2.2) = 1.4$$

De acuerdo a los factores que hemos utilizado en nuestra matriz PEYEA, el perfil estratégico de SATELECOM S.A.C. nos da como resultado un vector direccional que indica el desarrollo de Estrategias Agresivas.

Gráfico N°1:

Matriz PEYEA de SATELECOM S.A.C.



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los factores que se ha utilizado en nuestra matriz PEYEA, se encuentra en un cuadrante que sugiere que la organización debe explotar su posición favorable y tener estrategias agresivas.

SATELECOM S.A.C., se encuentra en una posición que le da la oportunidad de hacer uso de sus fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno, además de superar sus debilidades y tratar de evitar las amenazas externas.

4.3.4. Matriz de perfil competitivo (MPC) de SATELECOM S.A.C.

El análisis de la matriz competitiva le permitirá a la empresa SATELECOM S.A.C. compararse en relación a los factores críticos de éxito del sector donde participa, para ello se realizará una identificación de los principales competidores de la empresa y posteriormente se procederá con el análisis.

Cuadro N°9:

Matriz de perfil competitivo de SATELECOM S.A.C.

FACTORES CRITICOS DE EXITO	Peso	SATELECOM S.A.C.		TECNOCOM S.A.C.		NETPRO S.A.C.	
		Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
Calidad del servicio	0.15	4	0.6	2	0.3	3	0.45
Gestión administrativa	0.13	3	0.39	3	0.39	2	0.26
Gestión logística	0.13	4	0.52	2	0.26	2	0.26
Financiamiento	0.12	2	0.24	2	0.24	3	0.36
Buen clima laboral	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36
Relación con proveedores	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36
Seguridad y salud en el trabajo	0.14	4	0.56	2	0.28	3	0.42

Responsabilidad social y medioambiental	0.12	4	0.48	3	0.36	2	0.24
TOTAL	1		3.54		2.46		2.71

Fuente: Elaboración Propia

En el anterior cuadro se puede observar que la empresa líder en el sector es SATELECOM S.A.C. y en la matriz de perfil competitivo tiene un valor de 3.54 superior a los 2.71 de la empresa NETPRO S.A.C., y a los 2.46 de la empresa TECNOCOM S.A.C., no estando muy lejanos ya que hay diferencia solo en algunos factores críticos de éxito. Los factores críticos de éxito que son favorable para SATELECOM S.A.C. son en la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, el fuerte interés que la empresa tiene en el área de seguridad y salud en el trabajo para el bienestar de sus trabajadores y el manejo de la responsabilidad social y medioambiental.

CAPITULO V: DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

5.1. METODOLOGIA

La metodología presentada para la elaboración del presente estudio, indica que se tiene que hacer el diseño del Mapa Estratégico y el diseño del cuadro de mando integral como parte de la implementación del planeamiento estratégico en la empresa de telecomunicaciones SATELECOM S.A.C.

Se tomó como punto de partida definir la visión y misión de la empresa, posteriormente el diagnóstico estratégico detallado en el capítulo IV donde se identificaron las principales oportunidades y amenazas que presenta el sector donde participa SATELECOM S.A.C., también se identificaron las principales fortalezas y debilidades de la empresa; y la planeación estratégica desarrollada en el capítulo V.

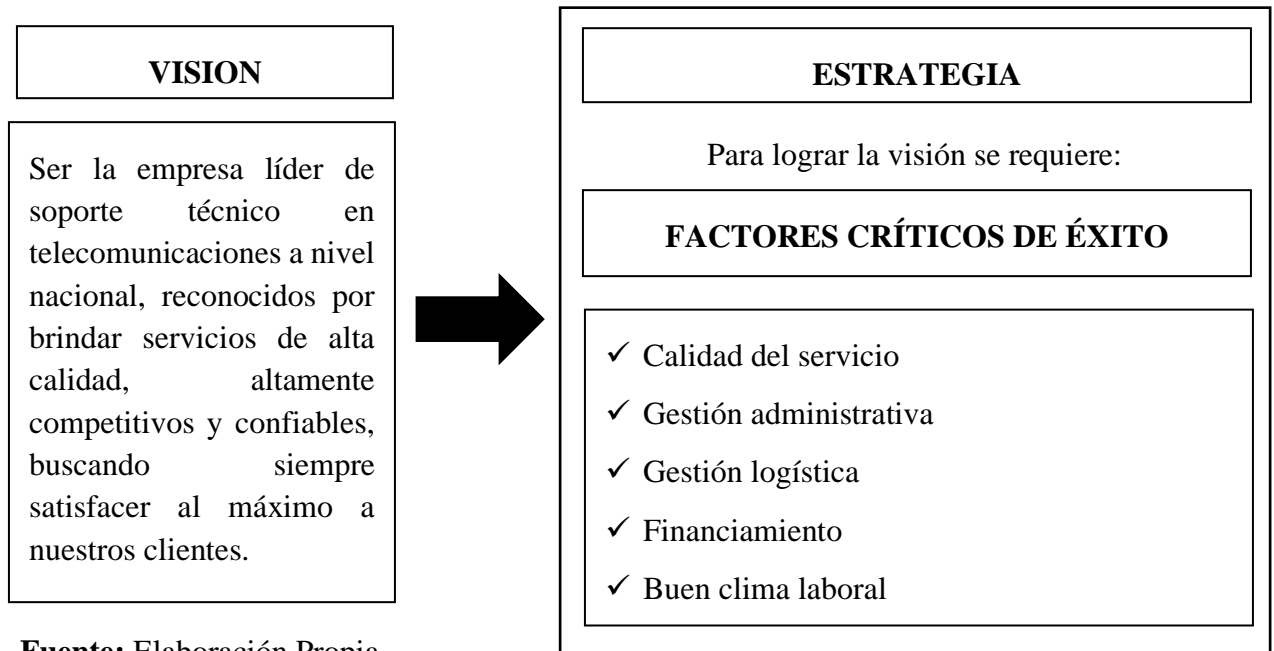
Para el desarrollo del cuadro de mando integral de la empresa SATELECOM S.A.C., se formó un equipo de trabajo liderado por el gerente general con los principales colaboradores de la empresa.

5.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL A NIVEL EMPRESA

A continuación, veremos en el siguiente esquema una estructura lógica de las relaciones entre la visión de la empresa antes mencionada, la estrategia y los factores críticos del éxito.

Esquema N°5:

Estructura lógica de las relaciones entre la Visión, la estrategia y el BSC.



5.2.1. Las perspectivas seleccionadas

Para el desarrollo del cuadro de mando integral se va realizar el uso de las cuatro perspectivas definidas por Kaplan (1996), en el modelo original (Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento). En el caso de SATELECOM S.A.C. se ha decidido lo siguiente:

- **Perspectiva financiera**

En esta perspectiva se muestra el resultado de las decisiones estratégicas que se han tomado en las otras tres perspectivas, describe lo que el gerente general de la microempresa SATELECOM S.A.C. espera respecto al crecimiento financiero, rentabilidad, financiamiento,

indicadores financieros, etc. Se puede resumir que en esta perspectiva se espera el resumen de las consecuencias económicas de las decisiones que se han tomado, el control de gestión en forma de indicadores.

Los objetivos de la perspectiva financiera se basan en los siguientes aspectos:

- ✓ Ingresos
- ✓ Rentabilidad
- ✓ Margen de utilidad
- ✓ Flujo de caja
- ✓ Costos
- ✓ Inversiones

- **Perspectiva del cliente**

En esta perspectiva es importante identificar el mercado y el tipo de cliente hacia el cual se va a dirigir el servicio. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

Si la microempresa SATELECOM S.A.C., no puede satisfacer las necesidades de sus clientes, ya sea a corto o largo plazo, se generarán problemas en los ingresos de la microempresa, es por ellos es que es muy importante el concepto de satisfacción de cliente y así puedan ganar la fidelización del cliente, ya que el cliente es lo más importante de cualquier empresa.

Los objetivos de la perspectiva del cliente se basan en los siguientes aspectos:

- ✓ Satisfacción del cliente

- ✓ Fidelización
- ✓ Cuota de mercado
- ✓ Adquisición de nuevos clientes

- **Perspectiva del proceso interno**

En esta perspectiva es muy importante que la ejecución de los procesos internos claves de la organización sea exitosa, esto con el fin de cubrir los objetivos y expectativas de los gerentes y de los clientes.

Los objetivos de la perspectiva del proceso interno se basan en los siguientes aspectos:

- ✓ Optimización de la calidad
- ✓ Mejorar procesos internos específicos
- ✓ Liderazgo del servicio con respecto a la competencia
- ✓ Aumento de la productividad
- ✓ Cumplimiento de garantías
- ✓ Reducción de tiempos de instalación

- **Perspectiva de aprendizaje y desarrollo**

En esta perspectiva se identificará la estructura que la microempresa SATELECOM S.A.C. debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo se basan en los siguientes aspectos:

- ✓ Capital humano
- ✓ Clima organizacional

- ✓ Sistemas de información
- ✓ Conocimientos
- ✓ Perfiles profesionales
- ✓ Motivación e incentivos
- ✓ Formación del personal
- ✓ Competencias

5.2.2. Distribución de la visión acorde a las perspectivas

La visión y los objetivos estratégicos conjuntamente deben trabajar de la mano con las perspectivas del cuadro de mando Integral, es fundamentalmente un proceso para definir los aspectos de la estrategia empresarial correspondientes a cada una de las perspectivas que contribuirán a asegurar y hacer sostenibles las ventajas competitivas de la organización. La estrategia sería la relación entre la visión de la organización y los planes operativos que se ejecutan día a día.

Para el caso de SATELECOM S.A.C. se han definido las siguientes estrategias:

Cuadro N°10:

Objetivos estratégicos de SATELECOM S.A.C.

Perspectiva	Objetivos estratégicos
Financiera	Generar mayor rentabilidad, buscando una mayor cantidad de ingresos, reduciendo costos, administrar de mejor manera el financiamiento y que esto se vea reflejado en sus indicadores económicos.

Clientes	Mantener la posición de SATELECOM S.A.C. como la empresa líder en el sector de telecomunicación en la zona sur del país, y que logren así la satisfacción y fidelización del cliente.
Procesos internos	Disminuir los tiempos de atención y buscar la optimización de la calidad de los servicios, a través de la utilización de herramientas de gestión que contribuyan al cumplimiento de los mismos y generen el aumento de la productividad.
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar la comunicación y relación entre las áreas a través de nuevas estrategias de capacitación del personal como el e-learning, incentivando un buen clima laboral y fortaleciendo la responsabilidad social.

Fuente: Elaboración Propia

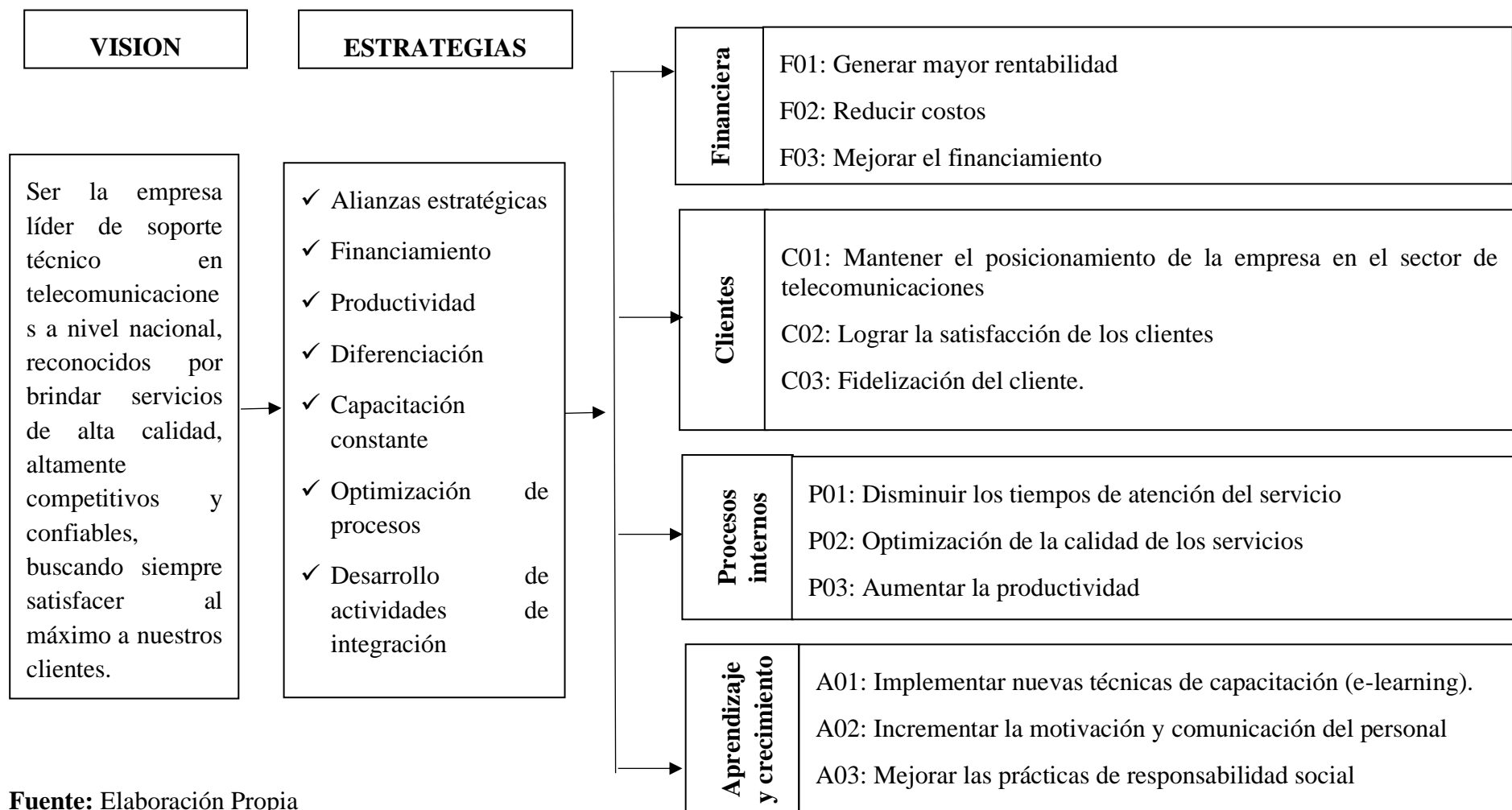
Como ya se mencionó anteriormente la visión y misión de SATELECOM S.A.C., establecen la importancia de plantear estrategias que tengan como base aumentar la rentabilidad y competitividad de la empresa, brindar un servicio de calidad a los clientes, mejorar los procesos internos, fomentar un cálido ambiente laboral con el objetivo de mejorar la productividad de la empresa, todo ello se muestra en cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral.

Asimismo, los objetivos estratégicos ya mencionados globalizan el conjunto de temas estratégicos en el análisis FODA, y son los que deben perseguirse para un adecuado desempeño empresarial.

En el siguiente esquema, muestra como los objetivos estratégicos se han traducido en conceptos de indicadores primarios que más adelante serán detallados en profundidad.

Esquema N°6:

Relación entre visión, estrategias y objetivos estratégicos de SATELECOM S.A.C.



Fuente: Elaboración Propia

En el siguiente cuadro se presenta la relación que tienen los factores críticos de éxito con los objetivos estratégicos de la empresa en cada una de las perspectivas de negocio.

Cuadro N°11:

Relación entre los objetivos estratégicos y los factores críticos de éxito de SATELECOM S.A.C.

Perspectivas	Factores críticos de éxito							
	FC1	FC2	FC3	FC4	FC5	FC6	FC7	FC8
Financiera								
F01: Generar mayor rentabilidad	X							
F02: Reducir costos		X	X			X		
F03: Mejorar el financiamiento				X				
Clientes								
C01: Mantener el posicionamiento de la empresa en el sector de telecomunicaciones	X							
C02: Lograr la satisfacción de los clientes	X							
C03: Fidelización del cliente.	X							
Procesos internos								
P01: Disminuir los tiempos de atención del servicio	X							

P02: Optimización de la calidad de los servicios	X							
P03: Aumentar la productividad	X	X	X					
Aprendizaje y Desarrollo								
A01: Implementar nuevas técnicas de capacitación (e-learning).							X	X
A02: Incrementar la motivación y comunicación del personal					X			X
A03: Mejorar las prácticas de responsabilidad social		X						X

Factores críticos de éxito
FC1: Calidad del servicio FC2: Gestión administrativa FC3: Gestión logística FC4: Financiamiento FC5: Buen clima laboral FC6: Relación con proveedores FC7: Seguridad y salud en el Trabajo FC8: Responsabilidad social y medioambiental

Fuente: Elaboración Propia

Uno de los factores más frecuentes es el FC1: Calidad del servicio, ya que es de suma importancia brindar un servicio de calidad para así ser más rentables y crecer económicamente.

5.2.3. Mapa estratégico de SATELECOM S.A.C.

Para elaboración del mapa estratégico de la microempresa SATELECOM S.A.C. es necesario medir los objetivos estratégicos que se plantearon en las perspectivas del negocio. La visión y la misión de la microempresa SATELECOM S.A.C.; son la base del planeamiento estratégico, ya que a través de ellos se plantearon los objetivos estratégicos que deben ofrecer una visión global de la situación actual de la empresa y así poder definir las estrategias necesarias para cumplir con todos los objetivos de la empresa.

Cuadro N°12:

Medición de los objetivos Estratégicos de la microempresa SATELECOM S.A.C.

Perspectiva Financiera	Tipo
F01: Generar mayor rentabilidad	Cuantitativo
F02: Reducir costos	Cuantitativo
F03: Mejorar el financiamiento	Cuantitativo
Perspectiva de clientes	Tipo
C01: Mantener el posicionamiento de la empresa en el sector de telecomunicaciones	Combinado

C02: Lograr la satisfacción de los clientes	Cuantitativo
C03: Fidelización del cliente.	Cuantitativo
Perspectiva de procesos internos	Tipo
P01: Disminuir los tiempos de atención del servicio	Cuantitativo
P02: Optimización de la calidad de los servicios	Cuantitativo
P03: Aumentar la productividad	Cuantitativo
Perspectiva de Aprendizaje y desarrollo	Tipo
A01: Implementar nuevas técnicas de capacitación (e-learning).	Combinado
A02: Incrementar la motivación y comunicación del personal	Combinado
A03: Mejorar las prácticas de responsabilidad social	Cuantitativo

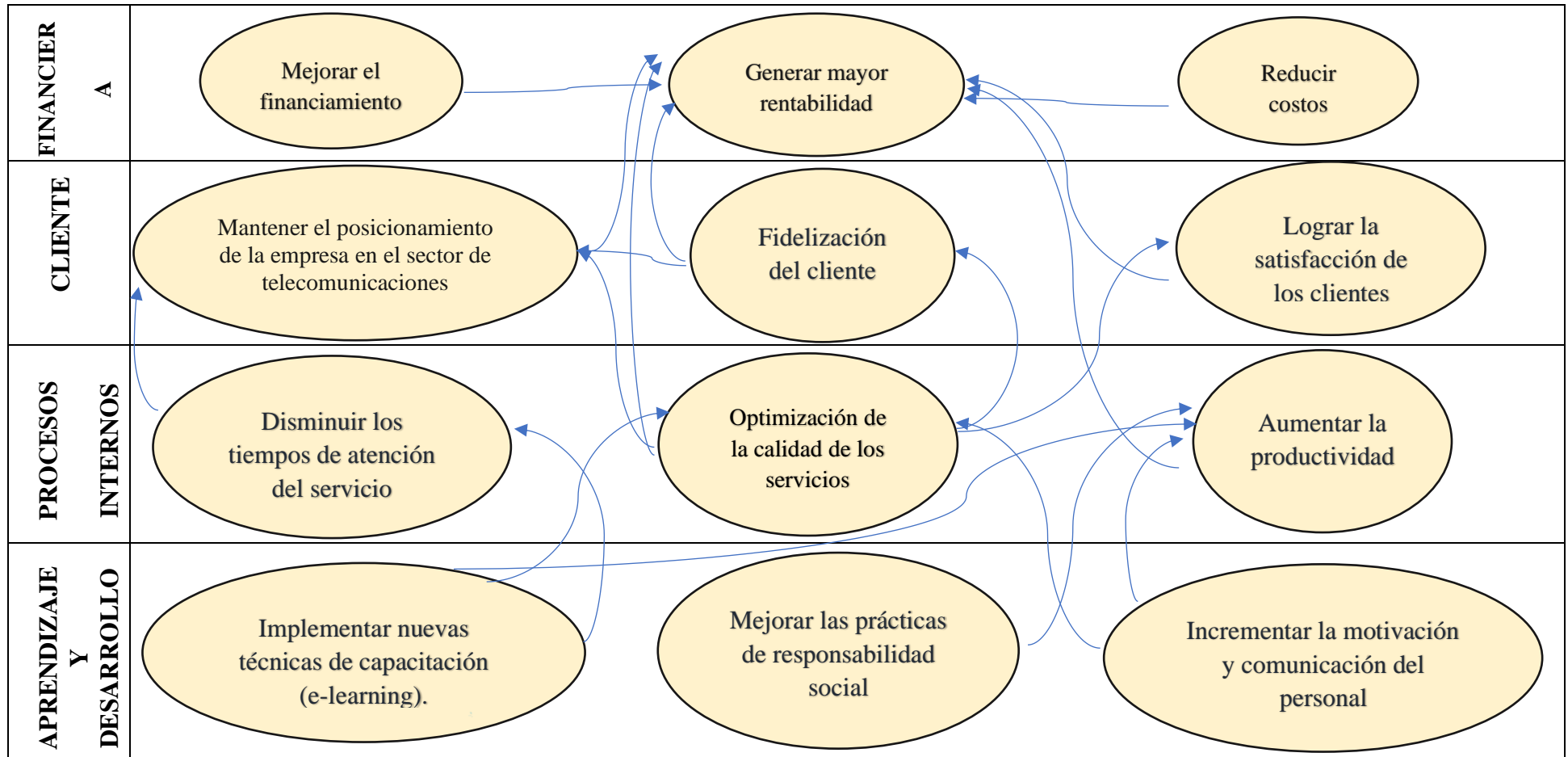
Fuente: Elaboración Propia

Para poder realizar el Mapa estratégico se tiene que definir las relaciones de causa-efecto de los objetivos estratégicos en las 4 perspectivas de negocio, la relación puede realizarse en el mismo nivel o por niveles. Las relaciones indicadas son las más significativas y de mayor impacto sobre la microempresa SATELECOM S.A.C., esto se da debido a que los objetivos estratégicos tienen una relación menor entre cada uno de ellos, y no se considera en el mapa estratégico.

En el siguiente esquema se presenta el Mapa Estratégico de la microempresa SATELECOM S.A.C., donde se muestra gráficamente las relaciones existentes entre todos los objetivos estratégicos empresariales que llevarán a alcanzar la visión y misión deseada.

Esquema N°7:

Mapa estratégico de la microempresa SATELECOM S.A.C.



Fuente: Elaboración Propia

5.2.4. Integración del planeamiento estratégico dentro de la estructura organizacional de SATELECOM S.A.C.

Una vez elaborado el diagnóstico estratégico y la formulación de estrategias, se pasará a detallar la forma en la que éste se integra en la organización existente, es decir, se conocerá quienes serán los responsables de cada una de las áreas y jefaturas para cumplir con los objetivos estratégicos. Para la aplicación del Balanced Scorecard a nivel organizacional es importante definir las responsabilidades según la estructura organizacional, ya que de esta misma va a depender todo el proceso.


En el siguiente cuadro se observa a las principales áreas y jefaturas de la empresa, a quien se les asignará la responsabilidad del seguimiento y control del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Las responsabilidades por cada uno de los objetivos estratégicos se asignan a dos niveles:

- Área responsable: responde en última instancia por el logro de la meta.
- Área contribuyente: aporta con su trabajo al logro de la meta.

Cuadro N°13:

Áreas responsables para el cumplimiento de los objetivos estratégicos

 SOLUCIONES AVANZADAS EN REDES Y TELECOMUNICACIONES SAC		Gerencia	Sub-gerencia	Administración	Supervisor de Operaciones	Logística	Seguridad
Financiera	F01: Generar mayor rentabilidad	X	Y	X	Y	Y	X
	F02: Reducir costos	X	X	Y		Y	
	F03: Mejorar el financiamiento	Y	Y	X			
Clientes	C01: Mantener el posicionamiento de la empresa en el sector de telecomunicaciones	Y	Y		X		
	C02: Lograr la satisfacción de los clientes	X	X		Y		
	C03: Fidelización del cliente.	X	X		Y		
Procesos internos	P01: Disminuir los tiempos de atención del servicio				Y		
	P02: Optimización de la calidad de los servicios	X	X	X	Y	X	X
	P03: Aumentar la productividad	X	Y	X	Y	X	X
Aprendizaje y desarrollo	A01: Implementar nuevas técnicas de capacitación (e-learning).	X	Y	X	X		Y
	A02: Incrementar la motivación y comunicación del personal	Y	Y	X	Y	X	X

	A03: Mejorar las prácticas de responsabilidad social	X	Y	Y	X	X	X
--	--	---	---	---	---	---	---

X: Área responsable del factor

Y: Área contribuyente del factor

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede ver en el cuadro anterior, cada uno de los objetivos tiene 1 o más responsables, los cuales tienen que lograr cumplir cada uno de los objetivos estratégicos. La gerencia es aquella que apunta con los principales objetivos, pero las demás áreas tienen la responsabilidad de gestionar, controlar y conseguir el cumplimiento de cada uno de los objetivos.

Es tarea de las áreas responsables coordinar con las áreas contribuyentes y lograr un esfuerzo conjunto dirigido hacia la meta establecida.

5.2.5. Desarrollo de indicadores y metas

En cuanto al desarrollo de indicadores y metas, se partirá considerando los objetivos estratégicos de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, ya que en esta se concentra el desarrollo de las demás perspectivas.

En este punto, se observará los indicadores tanto cualitativos, cuantitativos y combinados, y para poder analizarlas será necesario realizar una revisión y así confirmar que se haya llevado con eficacia el estudio.

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la más importante ya que es en este punto donde se concentra la capacidad y herramientas que necesita el personal para poder cumplir con los objetivos estratégicos.

En la microempresa SATELECOM S.A.C. este punto es muy importante a la hora de implementar una cultura organizacional ya que permitirá crear un buen clima laboral, generando mayor motivación en los trabajadores, y que cada uno de ellos obtenga la capacitación correspondiente para poder desempeñarse de mejor manera al momento de realizar sus actividades.

A continuación, se nombrará indicadores estratégicos que van de la mano junto con cada objetivo estratégico de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y a su vez van acompañados por sus respectivas metas.

Objetivos estratégicos de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

- ✓ A01: Implementar nuevas técnicas de capacitación (e-learning).
- ✓ A02: Incrementar la motivación y comunicación del personal
- ✓ A03: Mejorar las prácticas de responsabilidad social

Cuadro N°14:

Indicadores para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Clase	Tipo	Medición
A01: Implementar nuevas técnicas de capacitación (e-learning)			
Horas de capacitación por personal	M	Cuantitativo	Trimestral
Nivel de aprendizaje	P	Cualitativo	Mensual
A02: Incrementar la motivación y comunicación del personal			
Nivel de incentivos por trabajador	P	Cuantitativo	Trimestral
Cumplimiento de metas	P	Combinado	Trimestral

Nivel de integración de los trabajadores	P	Cuantitativo	Trimestral
A03: Mejorar las prácticas de responsabilidad social			
Número de proyectos sociales	P	Cuantitativo	Anual

Nota: Clase de indicador: E=Existente, M=Modificado y P=Propuesto

Fuente: Elaboración Propia

Se han propuesto seis indicadores entre cuantitativos y combinados, los cuales se evaluarán de manera mensual, trimestral o anual, según sea el caso.

• Perspectiva de procesos internos

La perspectiva de procesos internos es un proceso clave de la organización. Ya que es muy importante mejorar los procesos dentro de la organización.

A continuación, se nombrará indicadores estratégicos que van de la mano junto con cada objetivo estratégico de la perspectiva de procesos internos y a su vez van acompañados por sus respectivas metas.

Objetivos estratégicos de la Perspectiva de Procesos Internos

- ✓ P01: Disminuir los tiempos de atención del servicio
- ✓ P02: Optimización de la calidad de los servicios
- ✓ P03: Aumentar la productividad

Cuadro N°15:

Indicadores para la perspectiva de Procesos internos

Perspectiva de Procesos internos	Clase	Tipo	Medición
P01: Disminuir los tiempos de atención del servicio			
Tiempo de instalaciones	P	Cuantitativo	Trimestral
P02: Optimización de la calidad de los servicios			
Nivel de cumplimiento de cronograma de instalaciones	M	Cuantitativo	Trimestral
P03: Aumentar la productividad			
Número de certificaciones	E	Cuantitativo	Mensual
Mejora de la productividad (%)	P	Combinado	Semestral

Nota: Clase de indicador: E=Existente, M=Modificado y P=Propuesto

Fuente: Elaboración Propia

Se han propuesto cuatro indicadores cuantitativos y combinados los cuales se evaluarán de manera mensual, trimestral o semestral, según sea el caso.

• **Perspectiva de clientes**

La perspectiva de clientes es un proceso donde se debe identificar el mercado y el tipo de cliente en el que la organización se va a dirigir, ya que es a ellos a quienes van a ofrecer el servicio.

A continuación, se nombrará indicadores estratégicos que van de la mano junto con cada objetivo estratégico de la perspectiva de clientes y a su vez van acompañados por sus respectivas metas.

Objetivos estratégicos de la Perspectiva de clientes

- ✓ C01: Mantener el posicionamiento de la empresa en el sector de telecomunicaciones
- ✓ C02: Lograr la satisfacción de nuestros clientes
- ✓ C03: Fidelización del cliente.

Cuadro N°16:

Indicadores para la perspectiva de clientes

Perspectiva de Clientes	Clase	Tipo	Medición
C01: Mantener el posicionamiento de la empresa en el sector de telecomunicaciones			
Posición de SATELECOM S.A.C. en el sector de telecomunicaciones	P	Combinado	Trimestral
Percepción de SATELECOM S.A.C. en el sector de telecomunicaciones	P	Combinado	Trimestral
Número de visitas a clientes	M	Cuantitativo	Mensual
C02: Lograr la satisfacción de los clientes			
Nivel de satisfacción del cliente	P	Cuantitativo	Trimestral
Nivel de cumplimiento con el cliente	P	Cuantitativo	Trimestral
# Quejas de clientes	P	Cuantitativo	Mensual
C03: Fidelización del cliente.			
Número de clientes frecuentes	M	Cuantitativo	Mensual
Variación porcentual de clientes	P	Cuantitativo	Mensual

Nota: Clase de indicador: E=Existente, M=Modificado y P=Propuesto

Fuente: Elaboración Propia

Se han propuesto siete indicadores entre cuantitativos y combinado, los cuales se evaluarán de manera mensual y trimestral, según sea el caso

• **Perspectiva financiera**

La perspectiva financiera es un punto importante para las cabezas de la organización ya que es ahí donde se ven los ingresos y egresos de una empresa.

A continuación, se nombrará indicadores estratégicos que van de la mano junto con cada objetivo estratégico de la perspectiva financiera y a su vez van acompañados por sus respectivas metas.

Objetivos estratégicos de la Perspectiva financiera

- ✓ F01: Generar mayor rentabilidad
- ✓ F02: Reducir costos
- ✓ F03: Mejorar el financiamiento

Cuadro N°17:

Indicadores para la perspectiva financiera

Perspectiva financiera	Clase	Tipo	Medición
F01: Generar mayor rentabilidad			
Índice de rentabilidad	P	Cuantitativo	Trimestral
Nivel de morosidad	P	Cuantitativo	Mensual

Margen neto de utilidad	P	Cuantitativo	Mensual
F02: Reducir costos			
Gasto por empleados	P	Cuantitativo	Mensual
% Reducción de Gastos operativos y administrativos	P	Cuantitativo	Mensual
F03: Mejorar el financiamiento			
Nivel de endeudamiento	P	Cuantitativo	Mensual
B/C	P	Cuantitativo	Anual

Nota: Clase de indicador: E=Existente, M=Modificado y P=Propuesto

Fuente: Elaboración Propia

Se han propuesto siete indicadores cuantitativos, los cuales se evaluarán de manera mensual, semestral o anual, según sea el caso

5.2.6. Diseño de cuadro de mando integral

El diseño del cuadro de mando integral, se da a partir de la definición de la Misión y Visión de la microempresa SATELECOM S.A.C.; posteriormente de identifica el análisis FODA y se establecen objetivos estratégicos empresariales en las cuatro perspectivas de negocio.

En el siguiente cuadro, se presentará a los objetivos estratégicos, junto a sus indicadores y metas propuestas ya sean a corto, mediano o largo plazo, estos plazos fueron establecidos por el gerente general y la autora de la presente tesis.

Cuadro N°18:

Cuadro de mando integral de la Microempresa SATELECOM S.A.C.

Pers.	Objetivo	Indicador	Metas			Iniciativa estratégica	Responsables	Frecuencia de control
			Linea base	Prom anual	Largo Plazo			
FINANCIERA	Generar mayor rentabilidad	Índice de rentabilidad	20%	25%	30%	Llevar un control adecuado de los gastos en las distintas áreas	Gerente general/ Subgerente/Administración	Trimestral
		Nivel de morosidad	35%	30%	20%	Fomentar y mejorar la cultura de pago	Gerente general/ Subgerente	Mensual
		Margen neto de utilidad	20%	25%	35%	Incrementar las ventas	Gerente general/ Subgerencia/Administración/Logística	Mensual
	Reducir los costos administrativos y operativos							
	Aumentar la productividad							
	Reducir costos	Gasto por empleados	1500	1250	1150	Generar una cultura de ahorro en toda la empresa.	Subgerente, Administración, Operaciones	Mensual
						Ahorrar en los viajes realizados	Subgerente, Administración, Operaciones	Mensual

		% Reducción de Gastos operativos y administrativos	40%	32%	17%	Identificar los gastos innecesarios	Subgerente, Administración, Operaciones	Mensual
	Mejorar el financiamiento	Nivel de endeudamiento	25%	20%	15%	Controlar las deudas con los proveedores	Gerente general/Subgerencia/Administración/Logística	Mensual
						Reducción de los costos y gastos		
		B/C	1.12	1.35	1.50	Reducción de costos de operación y administrativos	Gerente general/Subgerente/Administración	Anual
						Incrementar la participación de la empresa y los servicios	Gerente general/Subgerente	Anual
CLIENTES	Mantener el posicionamiento de la empresa en el sector de telecomunicaciones	Posición de SATELECOM S.A.C. en el sector de telecomunicaciones	40%	50%	70%	Optimización de la calidad de los servicios	Gerente general/Subgerente/Operaciones	Trimestral
						Ingresar a nuevos mercados, fidelización del cliente		
		Percepción de SATELECOM S.A.C. en el sector de telecomunicaciones	12%	35%	58%	Difusión de la empresa	Gerente general/subgerente/administración	Trimestral

		Número de visitas a clientes	80	120	160	Control de las visitas que se tiene en los clientes	Gerente general/Subgerente/ Operaciones	Mensual
						Disminuir los tiempos de atención del servicio	Operaciones	Mensual
Lograr la satisfacción de los clientes	Nivel de satisfacción del cliente	85%	90%	100%	Generar una muy buena comunicación con el cliente para conocer sus requerimientos	Gerente general/Subgerente / Operaciones	Trimestral	
					Optimización de la calidad de los servicios			
	Nivel de cumplimiento con el cliente	90%	95%	100%	Implementar una política de atención al cliente	Gerente general/Subgerente/ Operaciones	Trimestral	
	# quejas de cliente	4	2	0	Llenado de una ficha de conformidad al finalizar la instalación del servicio	Operaciones	Mensual	
Fidelización del cliente	Número de clientes frecuentes	25	30	40	Brindar precios competitivos	Gerente general/Subgerencia/ Operaciones	Mensual	
					Ofrecer atención personalizada			
					Optimizar la calidad de los servicios			
	Variación porcentual de clientes	10%	5%	2%	Control de una agenda diaria con todos los clientes	Operaciones	Mensual	

PROCESOS INTERNOS	Disminuir los tiempos de atención del servicio	Tiempo de instalaciones	5 horas	3 horas y media	1 hora y media	Implementar nuevas técnicas de capacitación para que las instalaciones sean de manera más eficientes y efectivas	Operaciones/Seguridad	Trimestral	
	Optimización de la calidad de los servicios	Nivel de cumplimiento de cronograma de instalaciones	70%	80%	100%	Elaborar un cuadro para poder darle control y seguimiento a las instalaciones	Operaciones	Trimestral	
						Mayor comunicación con logística para la entrega a tiempo de los materiales	Gerencia/Operaciones / Logística	Trimestral	
						Incrementar la motivación y comunicación del personal			
	Aumentar la productividad	Número de certificaciones	80	100	160	Implementar sistemas integrados de gestión	Gerente general/Administración	Mensual	
		Mejora de la productividad (%)	70%	85%	95%	Implementar nuevas técnicas de capacitación (e-learning)	Gerente general/Operaciones/Logística/Seguridad	Semestral	
						Incrementar la motivación del personal			
	Mejorar las prácticas de responsabilidad social								
	APRENDIZAJE	Implementar nuevas técnicas de	Horas de capacitación por personal	12	18	24	Realizar programas de capacitación	Gerente general/Subgerencia/Seguridad/Operaciones	Trimestral

	capacitación (e-learning)	Nivel de aprendizaje	65%	80%	100%	Evaluar al personal	Gerente general/Operaciones/Seguridad	Mensual
Incrementar la motivación y comunicación del personal	Nivel de incentivos por trabajador	65%	75%	100%	Crear políticas de motivación	Gerente general/Subgerente/Administración	Trimestral	
	Cumplimiento de metas	80%	90%	100%	Implementar bonos para motivar a los trabajadores	Subgerente/Administración	Trimestral	
	Nivel de integración de los trabajadores	4	7	10	Realizar actividades de confraternización	Gerente general/Administración	Trimestral	
	Mejorar las prácticas de responsabilidad social	Número de proyectos sociales	1	2	3	Buscar convenios o proyectos sociales	Gerente gerente/Administración	Anual

Fuente: Elaboración Propia

5.2.7. Iniciativas estratégicas

Las iniciativas estratégicas planteadas en el cuadro de mando integral, se presentan en las cuatro perspectivas de negocio.

A) Perspectiva financiera

Las iniciativas estratégicas de la perspectiva financiera son las siguientes:

a) Generar mayor rentabilidad

Para poder alcanzar el objetivo estratégico de generar mayor rentabilidad en la microempresa SATELECOM S.A.C. se plantearon las siguientes iniciativas estratégicas:

- ✓ Llevar un control adecuado de los gastos en las distintas áreas
- ✓ Fomentar y mejorar la cultura de pago
- ✓ Incrementar las ventas
- ✓ Reducir los costos administrativos y operativos
- ✓ Aumentar la productividad

b) Reducir costos

Para poder alcanzar el objetivo estratégico de reducir costos en la microempresa SATELECOM S.A.C. se plantearon las siguientes iniciativas estratégicas:

- ✓ Generar una cultura de ahorro en toda la empresa.
- ✓ Ahorrar en los viajes realizados
- ✓ Identificar los gastos innecesarios

c) Mejorar el financiamiento

Para poder alcanzar el objetivo estratégico de mejorar el financiamiento en la microempresa SATELECOM S.A.C. se plantearon las siguientes iniciativas estratégicas:

- ✓ Controlar las deudas con los proveedores
- ✓ Reducción de los costos y gastos
- ✓ Reducción de costos de operación y administrativos
- ✓ Incrementar la participación de la empresa y los servicios

B) Perspectiva del cliente

Las iniciativas estratégicas de la perspectiva del cliente son las siguientes:

a) Mantener el posicionamiento de la empresa en el sector de telecomunicaciones

Para poder alcanzar el objetivo estratégico de mantener el posicionamiento de la empresa en el sector de telecomunicaciones se plantearon las siguientes iniciativas estratégicas:

- ✓ Optimización de la calidad de los servicios
- ✓ Ingresar a nuevos mercados, fidelización del cliente
- ✓ Difusión de la empresa
- ✓ Control de las visitas que se tiene en los clientes
- ✓ Disminuir los tiempos de atención del servicio

b) Lograr la satisfacción de los clientes

Para poder alcanzar el objetivo estratégico de lograr la satisfacción de los clientes en la microempresa SATELECOM S.A.C. se plantearon las siguientes iniciativas estratégicas:

- ✓ Generar una muy buena comunicación con el cliente para conocer sus requerimientos
- ✓ Optimización de la calidad de los servicios
- ✓ Implementar una política de atención al cliente
- ✓ Llenar de una ficha de conformidad al finalizar la instalación del servicio

c) Fidelización del cliente

Para poder alcanzar el objetivo estratégico de fidelización del cliente en la microempresa SATELECOM S.A.C. se plantearon las siguientes iniciativas estratégicas:

- ✓ Brindar precios competitivos
- ✓ Ofrecer atención personalizada
- ✓ Optimizar la calidad de los servicios
- ✓ Control de una agenda diaria con todos los clientes

C) Perspectiva de procesos internos

a) Disminuir los tiempos de atención del servicio

Para poder alcanzar el objetivo estratégico de disminuir los tiempos de atención del servicio en la microempresa SATELECOM S.A.C. se plantearon las siguientes iniciativas estratégicas:

- ✓ Implementar nuevas técnicas de capacitación para que las instalaciones sean de manera más eficientes y efectivas

b) Optimización de la calidad de los servicios

Para poder alcanzar el objetivo estratégico de optimización de la calidad de los servicios en la microempresa SATELECOM S.A.C. se plantearon las siguientes iniciativas estratégicas:

- ✓ Elaborar un cuadro para poder darle control y seguimiento a las instalaciones
- ✓ Mayor comunicación con logística para la entrega a tiempo de los materiales
- ✓ Incrementar la motivación y comunicación del personal

c) Aumentar la productividad

Para poder alcanzar el objetivo estratégico de aumentar la productividad en la microempresa SATELECOM S.A.C. se plantearon las siguientes iniciativas estratégicas:

- ✓ Implementar sistemas integrados de gestión
- ✓ Implementar nuevas técnicas de capacitación (e-learning)
- ✓ Incrementar la motivación del personal
- ✓ Mejorar las prácticas de responsabilidad social

D) Perspectiva de aprendizaje y desarrollo

a) Implementar nuevas técnicas de capacitación (e-learning)

Para poder alcanzar el objetivo estratégico de implementar nuevas técnicas de capacitación (e-learning) en la microempresa SATELECOM S.A.C. se plantearon las siguientes iniciativas estratégicas:

- ✓ Realizar programas de capacitación
- ✓ Evaluación al personal

b) Incrementar la motivación y comunicación del personal

Para poder alcanzar el objetivo estratégico de incrementar la motivación y comunicación del personal en la microempresa SATELECOM S.A.C. se plantearon las siguientes iniciativas estratégicas:

- ✓ Crear políticas de motivación
- ✓ Implementar bonos para motivar a los trabajadores
- ✓ Realizar actividades de confraternización

c) Mejorar las prácticas de responsabilidad social

Para poder alcanzar el objetivo estratégico de mejorar las prácticas de responsabilidad social en la microempresa SATELECOM S.A.C. se plantearon las siguientes iniciativas estratégicas:

- ✓ Buscar convenios o proyectos sociales

CAPITULO VI: EVALUACION ECONOMICA DE LA PROPUESTA

Una vez definido el Cuadro de Mando Integral, a continuación, se efectúa una estimación económica ante la propuesta de implementación de un plan estratégico de la empresa SATELECOM S.A.C. del sector de telecomunicaciones.

6.1. PROYECCION DE COSTOS

Una vez realizada el diseño de la implementación, se contará con la información necesaria para realizar la proyección de las principales herramientas de gestión estratégica de las mejoras dentro de las instalaciones de la microempresa SATELECOM S.A.C., para lo cual se ha preparado un horizonte temporal en base 3 años.

Realizar esta proyección de costos ayudará a obtener información importante para el planeamiento estratégico, ya que se podrá observar todos los gastos que se realizarán, pero a su vez se observará los resultados económicos que se obtendrá a corto o largo plazo, según resulte conveniente.

6.1.1. Costo de mano de obra directa

El costo de mano de obra va relacionado con el área administrativa de la empresa, por lo que la empresa contará con un coordinador de gestión estratégica que se encargará del seguimiento y control de las iniciativas estratégicas y revisión del avance de la implementación del cuadro de mando integral. Se debe considerar que recibirá un pago mediante recibo por honorarios y se le pagará de manera mensual, ya que sus visitas serán programadas.

Cuadro N°19:

Costo de mano de obra directa de SATELECOM S.A.C.

MANO DE OBRA	CANTIDAD	REMUNERACION MENSUAL (S/.)	REMUNERACION ANUAL (S/.)
Coordinador de gestión estratégica	1	2,000.00	24,000.00
		TOTAL	24,000.00

Fuente: Elaboración Propia

6.1.2. Material directo

En el siguiente cuadro se muestra los recursos con los cuales trabajará el coordinador de gestión estratégica.

Cuadro N°20:

Costo de material directo- maquinaria y equipos-inversión

RECURSO	CANTIDAD	MARCA	PRECIO UNITARIO (S/.)	TOTAL (S/.)
----------------	-----------------	--------------	----------------------------------	------------------------

Laptop	1	LENOVO- IDEAPAD 320	1,900.00	1,900.00
Celular	1	ZTE BLADE V10 VITA	600.00	600.00
Mouse	1	Logitech	40.00	40.00
Memoria USB	1	Kingston 32GB	22.00	22.00
Escritorio de oficina	1	-	250.00	250.00
TOTAL				2,812.00

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N°21:

Costo de material directo- materiales

RECURSO	CANTIDAD	MARCA	PRECIO UNITARIO (S/.)	TOTAL (S/.)
Paq. Hojas Bond A4 (500 unid.)	6	ALPHA	8.90	53.40
Utiles de bioseguridad (alcohol, mascarillas, etc)	1	-	120	120.00
Pack Útiles de escritorio (lapiceros, lápiz)	1	FABER CASTELL	45.00	45.00
Archivador	3	ARTESCO	5.50	16.50
Tinta para impresora	4	-	34.00	136.00
TOTAL				370.90

Fuente: Elaboración Propia

6.1.3. Costos directos

Los costos directos para el presente estudio están representados por el ingreso del coordinador de gestión estratégica y los materiales directos que va a utilizar, los cuales se presentan en el siguiente cuadro para un horizonte de 3 años.

Cuadro N°22:

Costos directos totales

AÑOS	MANO DE OBRA DIRECTA	MATERIAL DIRECTO	TOTAL (S/.)
1	24000.00	370.90	24370.9
2	24000.00	370.90	24370.9
3	24000.00	370.90	24370.9

Fuente: Elaboración Propia

6.1.4. Costos indirectos

En el siguiente cuadro, se muestran los gastos indirectos que intervienen en la implementación.

Cuadro N°23:

Costos indirectos

RUBROS	MONTO ANUAL (S/.)
Agua	72.00
Energía eléctrica	300.00
Servicio de internet	480.00
Línea telefónica	598.80
Depreciación de equipos	360.00
Movilidad	360.00

TOTAL	2170.80
--------------	----------------

Fuente: Elaboración Propia

6.1.5. Gastos administrativos y comerciales

Para la propuesta de implementación del plan estratégico de la microempresa SATELECOM S.A.C., no se identifican costos comerciales y los costos administrativos están relacionados a la capacitación del personal en todos los niveles.

Cuadro N°24:

Gastos administrativos

RUBROS	MONTO ANUAL (S/.)
Documentación administrativa	600.00
Capacitación externa	6000.00
Capacitación del personal	3072.00
Imprevistos (5%)	483.60
TOTAL	10155.60

Fuente: Elaboración Propia

6.1.6. Gastos totales

Para la propuesta de implementación del plan estratégico de la microempresa SATELECOM S.A.C., se tienen los siguientes gastos totales.

Cuadro N°25:

Gastos totales

AÑOS	Costo directo (S/.)	Costo indirecto (S/.)	Gastos administrativos (S/.)	Gastos Ventas (S/.)	COSTO TOTAL (S/.)
1	24370.90	2170.80	10155.60	0.00	36697.30
2	24370.90	2170.80	10155.60	0.00	36697.30
3	24370.90	2170.80	10155.60	0.00	36697.30

Fuente: Elaboración Propia

6.2. DETERMINACIÓN DE INGRESOS

Los ingresos para el siguiente estudio se ven definidos por los objetivos estratégicos que se plantearon y los indicadores que se presentaron en el cuadro de mando integral.

En la siguiente tabla se presentan los ingresos que se proyectan en 3 periodos para el desarrollo del BSC de SATELECOM S.A.C.

Cuadro N°26:

Proyección de ingresos

IT	CONCEPTO	TOTAL (S/.)
-----------	-----------------	--------------------

1	Incremento del índice de rentabilidad	150,000.00
2	Reducir el nivel de morosidad	76,500.00
3	Reducir gastos operativos y administrativos	72,000.00
TOTAL		298,500.00

Fuente: Elaboración Propia

6.3. INVERSIÓN

En este punto se tendrá como propósito la determinación de la inversión para llevar a cabo las propuestas de mejora en la empresa SATELECOM S.A.C., los cuales están representados por el capital de trabajo, activo tangible y activo intangible.

6.3.1. Capital de trabajo

En la siguiente tabla se considerarán los valores del capital de trabajo que se necesitarán para el desarrollo del BSC de SATELECOM S.A.C.

Cuadro N°27:

Capital de trabajo

RUBRO	RESERVAS	TOTALES (S/.)
Mano de obra directa	1mes	2,000.00
Gastos indirectos	1mes	318.40
Gastos de administración	1mes	846.30

Gastos de ventas	1mes	0.00
TOTAL		3,027.20

Fuente: Elaboración Propia

6.3.2. Activo tangible

Un activo tangible es aquel que tiene una forma física, es decir, es cualquier activo que se puede tocar y ver, por lo que los activos tangibles son aquellos bienes que la empresa SATELECOM S.A.C. debe adquirir para poner en marcha las propuestas de su planeamiento estratégico.

Cuadro N°28:

Activo Tangible de SATELECOM S.A.C.

RECURSO	MONTO ESTIMADO S/
Edif. y obras. Civiles	18000.00
Equipos y tecnología	50000.00
Mobiliario y equipo de oficina	2812.00
Imprevistos 5%	3540.60
TOTAL	74352.60

Fuente: Elaboración Propia

6.3.3. Activo intangible

El activo intangible es aquel que no tiene forma física, es decir, que no se puede tocar ni ver; generalmente vienen de los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas y empresas. El activo intangible es indispensable para ejecutar la implementación de un plan estratégico.

Cuadro N°29:

Activo Intangible de SATELECOM S.A.C.

RECURSO	MONTO ESTIMADO S/
Gastos en estudios	2,000.00
Prueba covid	1,000.00
Capacitación	2,500.00
Actividades de integración	1,000.00
TOTAL	6,500.00

Fuente: Elaboración Propia

6.3.4. Inversión total

La inversión total para el presente estudio se presenta en la siguiente tabla, y está dado por la suma del capital de trabajo, activo tangible y activo intangible.

Cuadro N°30:

Inversión total

RUBRO	TOTAL (S/.)
Capital de trabajo	3,027.20
Activo tangible	74,352.60
Activo intangible	6,500.00
TOTAL	83,879.80

Fuente: Elaboración Propia

6.4. INDICADORES ECONÓMICOS

Los indicadores económicos a aplicar en el presente estudio son el VAN y el B/C, para lo que desarrollaremos primero el flujo de caja.

En la siguiente tabla se presenta el flujo de caja para tres periodos:

Cuadro N°31:

Flujo de caja

RUBRO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos (Ventas)		298500.00	298500.00	298500.00
Actividades de Operación				
Costos de Producción				
(-) Materiales Directos		370.90	370.90	370.90
(-) Mano de obra		24000.00	24000.00	24000.00
(-) Gastos indirectos		2,170.80	2170.80	2170.80
(-) Gastos de administración		10155.60	10155.60	10155.60

(-) Gastos de ventas	0.00	0.00	0.00
(-) Balance de IG	53272.49	53272.49	53272.49
(-) Impuesto a la renta	78045.81	78045.81	78045.81
(-) Participaciones	26015.27	26015.27	26015.27
(aumento o disminución de caja)	104469.13	104469.13	104469.13
Menos:			
Actividades de Inversión			
(-) Adquisición de Activo Fijo	-83,879.80		
(aumento o disminución de caja)	83,879.80		
Menos:			
Actividad de Financiamiento			
Ingreso de préstamo para adquis A.F	0	0	0
Devolución de préstamo A.F.	0	0	0
Intereses del Financiamiento	0	0	0
(aumento o disminución de caja)	0	0	0
Saldo inicial de caja	0	20589.33	125058.45
Aumento o variación de caja del periodo	19098.83	20589.33	104469.13
Saldo final de caja	20589.33	125058.45	229527.58

Fuente: Elaboración Propia

Se ha calculado un flujo acumulado al tercer periodo de S/. 229527.58 con una inversión de S/. 83879.30.

***Costo de Oportunidad de Capital**

El costo de capital para este proyecto es el siguiente.

$$\text{COK} = \text{Ck} + \text{inflación} + \text{Premio al riesgo (riesgo país)}$$

Ck: Costo de oportunidad (tasa activa de los bancos) 20.07% Interbank

I: tasa de inflación 1.83%

Rf: Riesgo país 3.32%

$$\text{COK} = 25.22\% = \text{Por lo que asumiremos un porcentaje de } 25\%$$

En la siguiente tabla se presentan los indicadores económicos que se calcularon en la evaluación económica.

Cuadro N°32:

Cálculo de los indicadores económicos

Años	Beneficio	Costo	Beneficio Neto	Factor de actualización (25%)	Beneficio	Costo	Beneficio actual
0	-83879.80	0.00	-83879.80	1.000000	-83879.80	0.00	-83879.80
1	298500.00	194030.87	104469.13	0.800000	238800.00	155224.70	83575.30
2	298500.00	194030.87	104469.13	0.640000	191040.00	124179.76	66860.24
3	298500.00	194030.87	104469.13	0.512000	152832.00	99343.81	53488.19
	895500.00	582092.62	313407.38		582672.00	378748.27	203923.73

fuente: Elaboración Propia

Cuadro N°33:

Indicadores económicos

INDICADOR	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
VAN	120043.93	Se ha obtenido un VAN considerable comparado con la inversión que se requiere lo que es bueno para el estudio.
B/C	1.54	Se ha obtenido un valor de 1,54 que indica que se estaría ganando 0,54 céntimos por cada sol invertido.
TIR	67%	La tasa de rendimiento interno nos indica que el proyecto será totalmente rentable, ya que es superior a la tasa mínima de rentabilidad que exige la inversión.
PRI	1.50	El periodo de recuperación de la inversión es de 1 año y 6 meses, la cual es favorable.

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

- Para un mejor conocimiento sobre planificación estratégica se desarrolló un marco teórico relacionado a las herramientas que se va a utilizar y a los conceptos básicos; concluyendo que servirán como base para la capacitación de los gerentes y del personal de la microempresa SATELECOM S.A.C.

- Para realizar el análisis interno de la microempresa SATELECOM S.A.C. se utilizaron las herramientas como el análisis AMOFHIT, dando como resultado que las fortalezas están siendo superiores a las debilidades, siendo una de las principales que la microempresa es líder en el mercado local de la zona sur del país y ofrece una buena calidad de sus servicios; lo cual le permitirá alcanzar las oportunidades que se presenten en el sector.
- Para realizar el análisis externo del sector de telecomunicaciones se utilizó el análisis PESTEL y las 5 fuerzas competitivas de M. Porter dando como resultado que el sector está respondiendo de la mejor manera ante cualquier amenaza que se presente en el entorno, también se puede concluir que el sector de telecomunicaciones está en crecimiento en relación a los últimos años esto debido a que hay un mayor crecimiento poblacional a lo que representa una importante oportunidad.
- Una vez teniendo claro la cultura organizacional de la microempresa SATELECOM S.A.C.; se identificó los objetivos estratégicos; obteniendo como resultado generar mayor rentabilidad, reducir costos, mantener el posicionamiento de la microempresa, optimizar la calidad de los servicios, generar nuevas técnicas de capacitación; lo cual ayudarán a la empresa a crecer económicamente y perseguir un adecuado desempeño empresarial.
- Para la formulación e implementación de un plan estratégico en la microempresa SATELECOM S.A.C. se elaboró el cuadro de mando integral donde se observa que las responsabilidades para la implementación de las iniciativas estratégicas recaen en su mayoría para el gerente general para lo cual es imprescindible su apoyo y dirección para la implementación y así poder alcanzar los objetivos estratégicos.
- Al realizar una evaluación económica de la propuesta se verifica que las ventas incrementarán en S/.298500 anuales, con una inversión de S/. 83879.80; obteniendo un VAN y B/C viable económicamente ya que la inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida; por lo que la empresa crecería económicamente.

;

RECOMENDACIONES

- Implementar el plan estratégico en la microempresa SATELECOM S.A.C., y que el mismo pase a formar parte de la cultura organizacional, para proyectar las actividades hacia lo que se desea lograr a futuro; y a su vez consolidarse como una de las mejores empresas del sector de telecomunicaciones a nivel nacional.
- Se recomienda capacitar al personal sobre los nuevos objetivos, a través de cursos de capacitación, empoderándolos y motivándolos, con el fin de mejorar su productividad.

- Respetar el cronograma de actividades propuestas en el cuadro de mando integral, para su correcta implementación; así mismo los responsables de cada área deberán hacer cumplir con cada uno de las iniciativas estratégicas.
- Se recomienda a SATELECOM S.A.C. ingresar a nuevos mercados, ya que aumentarían las ventas, a su vez la rentabilidad de la empresa; mejoraría la imagen de marca de la empresa, se optimizaría lo recursos financieros y productivos, generando mayores ingresos.
- Una vez ya implementado el plan estratégico en la microempresa SATELECOM S.A.C. se recomienda compartir dicha metodología a todo el personal de la empresa recalcando su importancia y utilidad como herramienta de gestión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


- Barroeta, M. R. (11 de Abril de 2019). *El Plan Estratégico de una empresa PyME*. Obtenido de <https://milagrosruizbarroeta.com>
- Campodónico, J. B. (2020). *Consumo privado real por grupos*. Obtenido de <https://alertaeconomica.com/>
- Carbajal, C. A. (2018). *Propuesta de implementación de un plan estratégico para la empresa de SEMAFASH EIRL de la región Arequipa*. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/7012/IIascaca.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chavez Herrera, R. J. (2021). *Diseño de un plan estratégico para la empresa RIBELMAR S.R.L. Arequipa*. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12773/12870/IIchherj.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- CONEXIOESAN. (23 de Setiembre de 2020). Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/09/como-gestionar-el-estado-de-flujo-de-efectivo-en-tiempos-de-pandemia/>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Mexico: Centrum-Centro de Negocios.
- Davalos, D. I. (2017). *Planificación estratégica*. Obtenido de <https://labcalidad.files.wordpress.com/2016/03/3-planificacic3b3n1.pdf>
- Espinoza, R. (2013). Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>
- Espinoza, R. (2020). *La matriz de análisis DAFO (FODA)*. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Fernández, B. V. (2016). *SILO.TIPS*. Obtenido de Empresa Pesquera Rubi S.A. : <https://silotips/download/cuadro-de-mando-integral-cmi>
- Florido, M. (2017). *Marketing and web*. Obtenido de <https://www.marketingandweb.es/miguel-florido-10/>
- HUMBERTOCD. (31 de 07 de 2020). *RANKIA*. Obtenido de <https://www.rankia.pe/blog/como-comenzar-invertir-bolsa/3714698-que-estado-perdidas-ganancias>
- Kaplan, R. S. (2008). *Mapas estratégicos*. Barcelona, España: Harvard Business School Press.
- León, F. (25 de 05 de 2020). *RANKIA*. Obtenido de <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3606232-periodo-recuperacion-inversion-excel>

- Leyton, R. U. (2020). *GESTIOPOLIS*. Obtenido de [https://www.gestiopolis.com/calculo-de-la-relación-beneficio-coste/](https://www.gestiopolis.com/calculo-de-la-relacion-beneficio-coste/)
- Monge, E. C. (Junio de 2010). *Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas*. Obtenido de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7073>
- Morales, V. V. (2020). *ECONOMIPEDIA*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>
- PÁEZ, F. (23 de Octubre de 2012). *CMI GESTION*. Obtenido de <https://cmigestion.es/>
- Ponce Talancón, H. (2007). *La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas*. Mexico.
- Porter, M. E. (1998). *Ventaja Competitiva*. Buenos Aires: Rei. Argentina S.A.
- Rockart, J. F. (05 de 2018). *Factores Críticos de Éxito (FCE) – Critical Success Factors*. Obtenido de <https://www.ticportal.es/glosario-tic/factores-criticos-exito>
- Roncancio, G. (2018). *¿Qué es un mapa estratégico en el balanced scorecard y cómo se hace?* Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace>
- Sanchez, F. (Febrero de 2015). *Matriz PEYEA*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/MatrizPEYEA/presentacin-de-la-matriz-peyea>
- Strickland, T. A. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos* (11va. Edición ed.). México.
- Tabares, P. A. (2 de Agosto de 2017). *Análisis interno y externo como conceptos administrativos*. Obtenido de <http://aprovechamientototicspilartabares.blogspot.com/>
- Taylor, E. J. (6 de Octubre de 2010). Obtenido de <https://jemager.wordpress.com/2010/10/06/mision-vision-y-valores/>

ANEXOS

ANEXO A

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL TALLER DE ANÁLISIS INTERNO DE LA
MICROEMPRESA SATELECOM S.A.C**

EMPRESA:		FECHA: PAGINA: 1 de 1
TALLER:	“ANÁLISIS INTERNO DE LA MICROEMPRESA SATELECOM S.A.C”	
AREA:		
ENCARGADO:		


Nro	FORTALEZAS	VALOR
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

8		
Nro	DEBILIDADES	VALOR
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

Asigne un valor del 1 al 4, a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4)

ANEXO B

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL TALLER ANÁLISIS EXTERNO DE LA
MICROEMPRESA SATELECOM S.A.C**

EMPRESA:		FECHA: PAGINA: 1 de 1
TALLER:	“ANÁLISIS EXTERNO DE LA MICROEMPRESA SATELECOM S.A.C”	
AREA:		
ENCARGADO:		

Nro	OPORTUNIDAD	GRADO DE IMPORTANCIA
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

8		
Nro	AMENAZA	GRADO DE IMPORTANCIA
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

Asigne un valor del 1 al 4, a efecto de indicar si el factor representa una respuesta superior (calificación = 4), una superior a la media (calificación = 3), una respuesta media (calificación =2) o una respuesta mala (calificación = 1)

ANEXO C

Ranking de Factores

Fortalezas SATELECOM S.A.C.

FORTALEZAS												
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	TOTAL		
F1: Líderes en el mercado local de la zona sur del país	F1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	0.25	0.13
F2: Empresa legalmente constituida	F2	0	1	0	0	1	1	0	0	2	0.07	0.04
F3: Cuenta con personal calificado para puestos de trabajos operativos	F3	0	1	1	1	1	0	1	0	4	0.14	0.07
F4: Cuenta con un grato ambiente laboral	F4	0	1	0	1	1	1	0	0	3	0.11	0.05
F5: La microempresa cuenta con una ubicación estratégica	F5	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0.04	0.02
F6: Tiene buenas relaciones con grandes empresas de Telecomunicaciones	F6	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0.04	0.02
F7: Ofrece precios competitivos con una buena capacidad de negociación	F7	0	1	0	1	1	1	1	0	4	0.14	0.07
F8: Buena calidad de los servicios	F8	0	1	1	1	1	1	1	1	6	0.21	0.11
TOTAL										28	1	0.50

Debilidades SATELECOM S.A.C.

DEBILIDADES												
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	TOTAL		
D1: Ausencia de un planeamiento estratégico empresarial	D1		1	0	1	1	1	1	1	6	0.21	0.11
D2: Deficiencia en las coordinaciones en el área de operaciones	D2	0		1	0	1	1	1	0	4	0.14	0.07
D3: Gestión logística deficiente	D3	1	0		0	1	1	0	1	4	0.14	0.07
D4: Dependencia de la empresa Cobra Perú S.A.	D4	0	1	1		0	1	1	1	5	0.18	0.09
D5: Falta de publicidad de marketing	D5	0	0	0	1		0	0	0	1	0.04	0.02
D6: No cuenta con personal técnico fijo en Moquegua y Tacna	D6	0	0	0	0	1		0	1	2	0.07	0.04
D7: La empresa no cuenta con un buen respaldo financiero	D7	0	0	1	0	1	1		0	3	0.11	0.05
D8: No cuenta con una estructura organizacional establecida	D8	0	1	0	0	1	0	1		3	0.11	0.05
TOTAL										28	1	0.50

Oportunidades SATELECOM S.A.C.

OPORTUNIDADES												
		01	02	03	04	05	06	07	08	TOTAL	PESO	PESO **
O1: Crecimiento poblacional constante	O1		0	1	1	1	1	1	1	6	0.21	0.11
O2: Crecimiento del sector de telecomunicaciones	O2	1		1	1	1	1	1	1	7	0.25	0.13
O3: Población rural no atendida	O3	0	0		1	1	0	1	1	4	0.14	0.07
O4: Disponibilidad de nuevas tecnologías en el mercado	O4	0	0	0		1	1	0	1	3	0.11	0.05
O5: Demoras de atención que presentan la competencia con los clientes	O5	0	0	0	0		0	1	1	2	0.07	0.04
O6: Posee un buen prestigio empresarial	O6	0	0	1	0	1		1	1	4	0.14	0.07
O7: Las actividades no exigen grandes instalaciones	O7	0	0	0	1	0	0		0	1	0.04	0.02
O8: Existencia de tratado de libre comercio con países internacionales	O8	0	0	0	0	0	0	1		1	0.04	0.02

Amenazas SATELECOM S.A.C.

AMENAZAS												
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	TOTAL	PESO	PESO **
A1: Inestabilidad económica	A1	1	0	0	1	1	1	1	1	5	0.18	0.09
A2: Aparición de nuevas leyes regulatorias	A2	1	1	0	1	1	1	1	1	6	0.21	0.11
A3: Presencia de una nueva enfermedad Covid-19 a nivel mundial	A3	1	1	1	1	1	1	1	1	7	0.25	0.13
A4: Bajo apoyo del gobierno para las microempresas	A4	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0.04	0.02
A5: Preferencia del cliente por mejores servicios	A5	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0.04	0.02
A6: Ingreso de nuevos competidores	A6	0	0	0	1	0	1	1	0	2	0.07	0.04
A7: Alto nivel de competencia	A7	0	0	0	1	1	0	1	0	2	0.07	0.04
A8: Término de contrato de Telefónica del Perú S.A.A. con todas sus subcontratas	A8	0	0	0	1	1	1	1	1	4	0.14	0.07

ANEXO D

INSTALACIONES SATELECOM S.A.C. AÑO 2020

Entrada principal



Almacén-Área logística



Oficina de Gerencia general



Oficina de Sub-gerencia



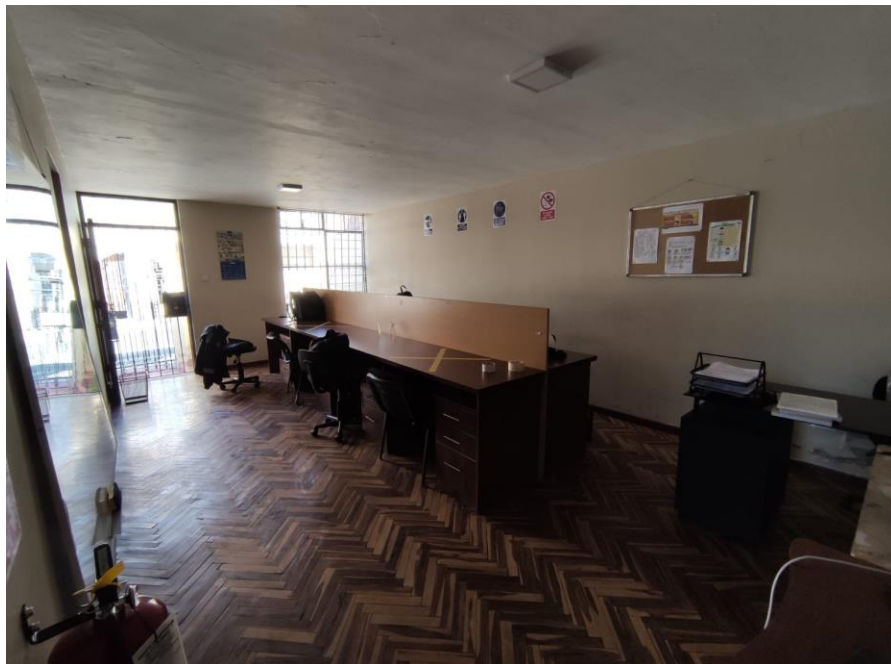
Oficina administrativa



Pasadizo



Oficina Operativa



Servicios higiénicos



Salida área operativa



Comedor



ANEXO E

EQUIPOS SATELECOM S.A.C.

TRANCEIVER DATACOM 10KM SFP 1 HILO



TRANCEIVER TELCO 10KM SFP NODO 1 HILO



MERAKI MX67 ROUTER/ SECURITY APPLIANCE



TELDAT CONNECT RS4GAM 1GE+4GE+4GLTE+WLAN



DEMARCADOR ETHERNET DM2104G2-EDD



ROUTER FO HGU DUAL BAND 2.4 Y 5 GHZ



TELDAT V: 1XGE+4XGE+LIC.WIFI



KIT ANCLAJE BRACKET GABINETE-PARED



TECNI BRACKET STD19X4UX340MM



BANDEJA 2C STD 19X2UX304MM



CISCO ROUTER C1111X-8P



TRANCEPTOR SFP MONOMODO 10KM



ANEXO F

HERRAMIENTAS SATELECOM S.A.C.

Arnés de seguridad tipo H



Caja de herramientas vehicular



Detector de corriente



Escalera tipo tijera



Escalera telescópica



Extintor y botiquín



Puntero Laser



Multímetro



Etiquetadora Brother



Power meter



LAPTOP

