

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



CENTRO DE POSGRADOS

MAESTRÍA ACADÉMICA CON TRAYECTORIA PROFESIONAL EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

COHORTE ENERO 2021

Tema: “Diseñar el modelo estratégico de la empresa Extreme proveedores de internet de la ciudad de Ambato determinando las oportunidades y amenazas para el periodo 2022-2023”

Trabajo de Titulación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Dirección de Empresas

Modalidad del Trabajo de Titulación: Trabajo de investigación

Autor: Ingeniero Bolívar Patricio Martínez Ocaña

Director: Dr. Jorge Abril Flores, Mg.

Ambato – Ecuador

2022 (12)

A la Unidad Académica de Titulación del Centro de Posgrados

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Ingeniero Héctor Fernando Gómez Alvarado. PhD, e integrado por los señores: (*Título, nombres y apellidos de los Miembros del Tribunal y grado académico*), designados por la Unidad Académica de Titulación del Centro de Posgrados de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Trabajo de Titulación con el tema: “*“Diseñar el modelo estratégico de la empresa Extreme proveedores de internet de la ciudad de Ambato determinando las oportunidades y amenazas para el periodo 2022-2023”* elaborado y presentado por el *señor Ing. Bolívar Patricio Martínez Ocaña*, para optar por el Grado Académico de Magíster en Dirección de Empresas; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Ing. Héctor Fernando Gómez Alvarado. PhD.

Presidente y Miembro del Tribunal

Ing. César Andrés Guerrero Velastegui, Mg.

Miembro del Tribunal

Ing. Ximena Morales Urrutia, PhD.

Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Titulación presentado con el tema: “Diseñar el modelo estratégico de la empresa Extreme proveedores de internet de la ciudad de Ambato determinando las oportunidades y amenazas para el periodo 2022-2023” le corresponde exclusivamente a: Ing. Bolívar Patricio Martínez Ocaña, Autor bajo la Dirección del Dr. Jorge Abril Flores Mg., Director del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. Bolívar Patricio Martínez Ocaña

c.c.: 1802186542

AUTOR

Dr. Jorge Abril Flores Mg.

c.c.:1803035086

DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.

Ing. Bolívar Patricio Martínez Ocaña

c.c.: 1802186542

ÍNDICE GENERAL

A la Unidad Académica de Titulación del Centro de Posgrados	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
ÍNDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
AGRADECIMIENTO	xi
DEDICATORIA	xii
CAPÍTULO I	1
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción	1
1.2. Justificación de la investigación	2
1.3. Objetivos de la investigación.....	3
1.3.1. Objetivo general	3
1.3.2. Objetivos específicos	3
CAPÍTULO II.....	4
ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	4
2.1. Planeación Estratégica.....	5
2.2. Gestión Estratégica	6
2.3. Modelos de Gestión	8
2.2. Proceso de Gestión Estratégica.....	10
2.3. Análisis situacional.....	13
2.4. Formulación estratégica.....	15
2.5. Balance Score Card Cuadro de Mando Integral	16
2.6. La gestión estratégica y el Balance Score Card.....	28
CAPÍTULO III	30
MARCO METODOLÓGICO	30
3.1. Ubicación.....	30
3.2. Equipos y materiales.....	30
3.3. Tipo de investigación	31

3.4. Hipótesis o Pregunta científica	31
3.5. Población y muestra	31
3.6. Recolección de la información	32
3.7. Procesamiento de la información y análisis estadístico.....	32
3.8. Presentación de Resultados	34
CAPÍTULO IV	49
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	49
4.1. Verificación hipótesis	49
4.2. Propuesta	59
CAPÍTULO V	77
CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES, BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS.....	77
5.1. CONCLUSIONES.....	77
5.2. RECOMENDACIONES	78
5.3. BIBLIOGRAFÍA.....	79
ANEXOS.....	88
Anexo 1: Encuesta	88
Anexo 2: Validaciones.....	91
Anexo 3: Tabla de Distribución Chi Cuadrado.....	95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Recursos totales	30
Tabla 2. Población	31
Tabla 3. Confiabilidad o fiabilidad.....	33
Tabla 4. Edad.....	34
Tabla 5. Género	35
Tabla 6. Nivel de educación	36
Tabla 7. Cargo u ocupación.....	37
Tabla 8. ¿A través de qué medio conoció la empresa EXTREME?.....	39
Tabla 9. ¿Por qué motivo prefiere la empresa EXTREME?	40
Tabla 10. ¿Posee un servicio de internet, mencione cuál?	41
Tabla 11. ¿Cuál es su nivel de satisfacción general de la empresa?.....	42
Tabla 12. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a la calidad de nuestros productos?	43
Tabla 13. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con nuestro servicio de atención al cliente?	44
Tabla 14. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la relación calidad-precio?.....	45
Tabla 15. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la agilidad de servicio?	46
Tabla 16. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el departamento administrativo?	47
Tabla 17. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el servicio post venta?.....	48
Tabla 18. Tabla de contingencia 1	49
Tabla 19. Pruebas de chi-cuadrado 1	50
Tabla 20. Tabla de contingencia 2.....	51
Tabla 21. Pruebas de chi-cuadrado 2.....	51
Tabla 22. Tabla de contingencia 3.....	52
Tabla 23. Pruebas de chi-cuadrado 3.....	53
Tabla 24. Tabla de contingencia 4.....	54
Tabla 25. Pruebas de chi-cuadrado 4.....	54
Tabla 26. Tabla de contingencia 5.....	55
Tabla 27. Pruebas de chi-cuadrado 5.....	56
Tabla 28. Tabla de contingencia 6.....	57

Tabla 29. Pruebas de chi-cuadrado 6.....	57
Tabla 30. Tabla de contingencia 7.....	58
Tabla 31. Pruebas de chi-cuadrado 7.....	59
Tabla 32. Misión de la empresa Extreme	61
Tabla 33. Visión de la empresa Extreme	62
Tabla 34. Valores de la empresa Extreme	63
Tabla 35. PESTEL de la empresa Extreme	64
Tabla 36. FODA de la empresa Extreme.....	65
Tabla 37. EFI de la empresa Extreme.....	66
Tabla 38. EFE de la empresa Extreme	67
Tabla 39. MPC de la empresa Extreme	68
Tabla 40. Cuestionario Cliente Interno de la empresa Extreme	70
Tabla 41. Matriz de Evaluación de los Objetivos Estratégicos de la empresa Extreme a través del Test Sistémico	71
Tabla 42. Perspectiva Financiera de la empresa Extreme	73
Tabla 43. Perspectiva de Clientes de la empresa Extreme	73
Tabla 44. Perspectiva de Procesos Internos de la empresa Extreme	74
Tabla 45. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de la empresa Extreme	74
Tabla 46. Indicadores de la empresa Xtreme	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Edad.....	34
Gráfico 2. Género	35
Gráfico 3. Nivel de educación	36
Gráfico 4. Nivel de educación	38
Gráfico 5. ¿A través de qué medio conoció la empresa EXTREME?.....	39
Gráfico 6. ¿Por qué motivo prefiere la empresa EXTREME?	40
Gráfico 7. ¿Posee un servicio de internet, mencione cuál?	41
Gráfico 8. ¿Cuál es su nivel de satisfacción general de la empresa?.....	42
Gráfico 9. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a la calidad de nuestros productos?.....	43
Gráfico 10. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con nuestro servicio de atención al cliente?	44
Gráfico 11. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la relación calidad-precio?.....	45
Gráfico 12. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la agilidad de servicio?	46
Gráfico 13. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el departamento administrativo?..	47
Gráfico 14. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el servicio post venta?.....	48
Gráfico 15. Comprobación del Chi-Cuadrado 1.....	50
Gráfico 16. Comprobación del Chi-Cuadrado 2.....	52
Gráfico 17. Comprobación del Chi-Cuadrado 3.....	53
Gráfico 18. Comprobación del Chi-Cuadrado 4.....	55
Gráfico 19. Comprobación del Chi-Cuadrado 5.....	56
Gráfico 20. Comprobación del Chi-Cuadrado 6.....	58
Gráfico 21. Comprobación del Chi-Cuadrado 7.....	59
Gráfico 22. Misión de la empresa Extreme	61
Gráfico 23. Misión de la empresa Extreme	62
Gráfico 24. Valores de la empresa Extreme	63
Gráfico 25. EFI de la empresa Extreme	66
Gráfico 26. EFE de la empresa Extreme	68
Gráfico 27. MPC de la empresa Extreme	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de Gestión Estratégica	10
Figura 2. Pasos para una Gestión Estratégica.....	11
Figura 3. Proceso de Planificación Estratégica	12
Figura 4. Balance Score Card.....	17
Figura 5. Mapa Estratégico del BSC	27
Figura 6. Estructura para definición de estrategias.....	29
Figura 7. Procedimiento para el plan estratégico de la empresa Extreme.....	60
Figura 8. Mapa estratégico	72

AGRADECIMIENTO

Con beneplácito me honra agradecer a mi Tutor Dr. Jorge Abril Flores, Mg., a los docentes de la Universidad Técnica de Ambato, a sus Autoridades, por el nivel de pedagogía, empeño y dedicación, con el cual me han adoctrinado para el mejor desempeño profesional de mis labores, a Uds. El reconocimiento en este trabajo, plasmado con esfuerzo en conjunto.

DEDICATORIA

Este trabajo académico se los dedico a mi mujer, y a mis hijos, porque sin su contingente de amor y paciencia no habría podido salir avante de este reto, mis más sentidas palabras de agradecimiento para ellos que son luz de mi vida.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
CENTRO DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN DIRECCION DE EMPRESAS
COHORTE 2021

TEMA:

DISEÑAR EL MODELO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA EXTREME
PROVEEDORES DE INTERNET DE LA CIUDAD DE AMBATO
DETERMINANDO LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA EL PERIODO
2022-2023

MODALIDAD DE TITULACIÓN: Trabajo de investigación

AUTOR: Ing. Bolívar Patricio Martínez Ocaña

DIRECTOR: Dr. Jorge Abril Flores Mg.

FECHA: Veinte y cinco de julio del año dos mil veinte y dos

RESUMEN EJECUTIVO

Un modelo estratégico integral es muy útil para definir objetivos, identificar los impulsores de los resultados, asignar los recursos disponibles a los temas más influyentes y facilitar la gestión del cambio y la toma de decisiones en períodos de cambio. Por ello, el objetivo de la presente investigación fue diseñar el modelo estratégico de la empresa Extreme proveedores de Internet de la ciudad de Ambato. Como problemática se denota que la empresa maneja su análisis estratégico de forma empírica, puesto que, no poseen un manejo adecuado para la recolección de información que permita la definición de la situación actual. Además, no se plantea un modelo estratégico para establecer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo cual, en consecuencia, genera un nivel de competitividad incierto al no saber cómo planificar sus actividades administrativas. Como marco metodológico, al ser un estudio de tipo descriptivo utilizó una encuesta como instrumento de recolección de

información, el cual tuvo un valor de 0.88 de coeficiente fiabilidad de Alfa de Cronbach y se sometió a un análisis de validez por expertos. La muestra fue de 384 personas que representan la población económicamente activa de la provincia de Tungurahua y a quienes se aplicó el instrumento. Como resultados se evidenció la situación actual de la empresa Extreme, donde se caracteriza que el perfil de clientes en su mayoría son adultos jóvenes y prefieren los servicios de la misma. Además, los motivos de preferencia por la empresa inciden en los niveles de satisfacción de los clientes. Así se propuso un plan estratégico que cubra las necesidades actuales de la empresa Extreme, que posee siete pasos. Dentro de las conclusiones, se denota que, un modelo estratégico apoya en la gestión empresarial y planificación de objetivos alineados a la misión y visión de la empresa, generándose un mayor nivel de competitividad en el mercado.

DESCRIPTORES: MODELO ESTRATÉGICO, PLAN ESTRATÉGICO, SITUACIÓN ACTUAL, INDICADORES DE GESTIÓN, CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PERSPECTIVAS, INTERNET.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
CENTRO DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN DIRECCION DE EMPRESAS
COHORTE 2021

THEME:

DESIGN THE STRATEGIC MODEL OF THE COMPANY EXTREME INTERNET PROVIDERS OF THE CITY OF AMBATO DETERMINING THE OPPORTUNITIES AND THREATS FOR THE PERIOD 2022-2023

DEGREE MODALITY:

AUTHOR: *Ing. Bolívar Patricio Martínez Ocaña*

DIRECTED BY: *Dr. Jorge Abril Flores Mg.*

DATE: *July twenty-fifth of the year two thousand and twenty-two*

EXECUTIVE SUMMARY

A comprehensive strategic model is very useful for defining objectives, identifying the drivers of results, allocating available resources to the most influential topics, and facilitating change management and decision-making in periods of change. Therefore, the objective of this research was to design the strategic model of the company Extreme Internet providers in the city of Ambato. As a problem, it is denoted that the company handles its strategic analysis empirically, since they do not have adequate management for the collection of information that allows the definition of the current situation. In addition, a strategic model is not proposed to establish its strengths, weaknesses, opportunities and threats, which, consequently, generates an uncertain level of competitiveness by not knowing how to plan its administrative activities. As a methodological framework, being a descriptive study, it used a survey as an information collection instrument, which had a Cronbach's Alpha reliability coefficient value of 0.88 and was subjected to a validity analysis by experts. The sample consisted of 384 people

who represent the economically active population of the province of Tungurahua and to whom the instrument was applied. As results, the current situation of the Extreme company was evidenced, where it is characterized that the majority of the clients are young adults and prefer its services. In addition, the reasons for preference for the company affect the levels of customer satisfaction. Thus, a strategic plan was proposed that covers the current needs of the Extreme company, which has seven steps. Among the conclusions, it is noted that a strategic model supports business management and planning of objectives aligned with the mission and vision of the company, generating a higher level of competitiveness in the market.

KEYWORDS: *STRATEGIC MODEL, STRATEGIC PLAN, CURRENT SITUATION, MANAGEMENT INDICATORS, BALANCED CONTROL PANEL, PERSPECTIVES, INTERNET.*

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

El tema de investigación se centra en el diseño de un modelo estratégico de la empresa Extreme proveedores de internet de la ciudad de Ambato determinando las oportunidades y amenazas para el periodo 2022-2023.

La empresa tiene como misión brindar excelencia en el servicio de Internet con valores y principios propios de una organización moderna, dinámica y creativa. Satisfacer los requerimientos de comunicación con un soporte personalizado y especializado para lograr que cada vez más usuarios formen parte de su organización. Donde su visión se enmarca en ser una empresa que trabaja profesionalmente para conseguir que el Internet esté presente en la vida de cada individuo y organización, como una herramienta para su progreso su satisfacción y fidelidad.

Por ello, la elaboración de esta investigación se centró en el diseño de un modelo estratégico para definir la situación actual de la institución, definir tanto los objetivos como las acciones para conseguirlos, establecer la ventaja competitiva en el mercado del internet, planificar y controlar óptimamente sus actividades, reducir costos, aprovechar los recursos existentes y generar un mayor valor para los clientes.

Un modelo estratégico integral provee herramientas muy útiles para definir objetivos, identificar los habilitadores de los resultados y asignar los recursos disponibles a aquellos temas de mayor impacto, facilitando la gestión y la toma de decisiones en períodos de cambio. La gerencia estratégica, es una herramienta para administrar y ordenar los cambios, se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias; así mismo, se reconoce la participación basada en el liderazgo y la toma de decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato o futuro.

Dentro de las principales limitaciones, se encuentra el alcance de esta investigación puesto que se centra específicamente en una empresa de interés, de carácter privado. Sin embargo, en futuras investigaciones se pueden hacer énfasis en otro tipo de empresas, como instituciones públicas o de diferentes sectores diferentes o similares del de comunicaciones. Otra limitante, es el periodo de análisis puesto que, solo se cuenta con un tiempo limitado a fin de cumplir con el establecido de investigación es

el departamento seleccionado para la recolección de información, puesto que se centró en el administrativo, pero se puede direccionar a otros como los productivos o comerciales.

Dentro de la metodología empleada se enfoca en un estudio de carácter descriptivo-correlacional de nivel no experimental, donde, se utilizará una encuesta como técnica de recolección de datos, para obtener información relevante de la empresa y a su vez, poder proponer un plan estratégico que cubra las necesidades actuales de la empresa Extreme.

Por ello, en el primer capítulo se incluyó el problema de investigación, la justificación y los objetivos a desarrollarse. Dentro del segundo capítulo constaron los antecedentes investigativos de cada una de las variables y en el tercer capítulo se evidencia el marco metodológico y el procesamiento de la información. Finalmente, en el capítulo cuatro, evidenciaron los resultados y la discusión; mientras que, en el capítulo cinco dio lugar las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

1.2. Justificación de la investigación

El avance tecnológico ha impulsado el apareamiento de nuevos medios de comunicación, en el Internet, cuya utilización se ha masificado, debido a la gran variedad de servicios y aplicaciones, es por esta razón que se crea EXTREME, una pequeña empresa Ecuatoriana que se dedica a dar como servicio principal el acceso a la red y cuya consigna es la satisfacción a sus clientes, la acogida a nuestros productos y servicios así como a nuestro personal, nos ha permitido expandir la cobertura a lo largo de la Provincia de Tungurahua y con personal técnico dispuesto a ofrecer un adecuado y oportuno soporte.

Como problemática se denota que la empresa maneja su análisis estratégico de forma empírica, puesto que, no poseen un manejo adecuado para la recolección de información que permita la definición de la situación actual. Además, no se plantea un modelo estratégico para establecer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo cual, en consecuencia, genera un nivel de competitividad incierto al no saber cómo planificar sus actividades administrativas.

Esta investigación tiene un importante campo de acción, puesto que al aplicar técnicas de recolección de datos y un análisis cuantitativo, permitirá la propuesta de

un modelo que se pueda aplicar no solo en la empresa seleccionada, sino también en otros sectores y se contribuya a la comunidad investigativa. Además, la tendencia en auge por una planificación en todos los procesos internos de una empresa, así como, el control y medición de la misma, se ha convertido en un reto y objetivo general, sobre todo en el contexto posterior a la pandemia, el cual, para muchas empresas ha resultado un tanto desalentador.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

- ❖ Diseñar el modelo estratégico de la empresa Extreme proveedores de Internet de la ciudad de Ambato.

1.3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación interna y externa para entregar información actualizada de indicadores de gestión.
- Analizar los niveles de satisfacción de los clientes para la toma de decisiones oportuna en la empresa Extreme.
- Proponer un nuevo plan estratégico que cubra las necesidades actuales de la empresa Extreme.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

CENTRO DE POSGRADOS

CAPÍTULO II

ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En estudios afines sobre la base del tema de investigación, se tiene por ejemplo la propuesta de Pacheco (2018), donde se propuso un modelo de gestión estratégica para pequeñas y medianas empresas de la industria renovable, se diagnosticó la situación actual, y se propuso un modelo en base a un mapa estratégico, un cuadro de mando integral e indicadores de desempeño. En ese sentido, la herramienta clave para la gestión estratégica es el cuadro de mando integral, mismo que se considerará para esta investigación.

En el trabajo de Miranda y Vélez (2016) investigación de diseñan e implementan un modelo de gestión estratégica para una mediana empresa, donde se identificaron factores de éxito, las alternativas tecnológicas que poseen para apoyar el proceso estratégico elaboraron un mapa de indicadores y utilizaron una herramienta de inteligencia de negocio para aplicarlo.

En el mismo contexto, los autores Briseño y Cherres (2017) en su estudio establece el impacto de la gestión estratégica en la toma de decisiones en empresas grandes y medianas en Tungurahua, donde determina la situación inicial, los indicadores y los procesos de gestión a fin de proponer un modelo que permita tanto la planeación como la medición de la empresa en términos de gestión estratégica.

Como afirma Avalos (2020), el Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión estratégica y financiera, fundamental para la medición del cumplimiento de objetivos puede apoyarse de la tecnología, que ayuda a la recolección, reporte y análisis de la información a partir de los indicadores. Por ello en su investigación utilizan esta herramienta para la Empresa Molinos Miraflores S.A. de acuerdo a sus cuatro perspectivas: financiera, del cliente, procesos internos y

aprendizaje. Por ello, en esta investigación se considerará esta herramienta para la propuesta.

2.1. Planeación Estratégica

La gestión estratégica a menudo se confunde con la planificación estratégica. Sin embargo, la gestión estratégica es un proceso continuo y completo de integración de la planificación estratégica con otros sistemas de gestión para modelar el desempeño de una organización involucrando a todas las áreas funcionales como actores clave y teniendo siempre presente su ambiente externo e interno (Jaramillo & Tenorio, 2019). La gestión estratégica define actividades que actúan en distintas áreas de la organización para lograr los objetivos definidos en la planeación estratégica (Huilocapi, Troya, & Ocampo, 2020).

La administración estratégica se considera el arte y la ciencia de administrar las actividades y los procesos continuos que utiliza una organización para coordinar los recursos de manera sistemática y acciones con la misión, la visión y la estrategia de una organización (Mora, Vera, & Melgarejo, 2015). Las actividades de gestión estratégica transforman la planificación estratégica en un sistema que proporciona retroalimentación sobre el desempeño estratégico para la toma de decisiones y el progreso, y crecimiento del plan conforme cambian los requerimientos y otras circunstancias del entorno y de la organización (González & Mendoza, 2020).

A su vez, de acuerdo a Vega, Montes, & Abril (2020), un plan estratégico aborda las responsabilidades tanto de los empresarios, como del personal, puesto que este proceso es retroactivo y prospectivo al mirar hacia atrás y responder al futuro, en base las demandas del mercado, partiendo de un análisis interno y externo. En otras palabras, el punto de partida para la planificación estratégica es la definición de la misión. Un aporte que nos permite trascender la definición de propósito, el ideal, la más alta aspiración, la razón de ser y la amplia justificación de que el sacrificio vale la pena. A esta herramienta y sus aplicaciones se han realizado diversas contribuciones, algunas de las cuales se analizan a continuación.

La planeación estratégica como herramienta para la gerencia de negocios, no es nada nuevo, de hecho, su uso se remonta a mediados del siglo XX y desde su aparición

hasta la fecha, esta herramienta ha ido evolucionando con los aportes de diversos investigadores que han resaltado las bondades de la herramienta (Sumba, Cárdenas, & Arteaga, 2020).

Metodologías de planificación estratégica, posiblemente la primera etapa, es decir, la etapa declarativa o formulación de la estrategia recibe la mayor parte de los aportes, se podría decir que ha llegado a su etapa de madurez en virtud de que las actividades de esta etapa están bastante documentadas y socializadas entre la comunidad intelectual y la gente de negocios (Bernal, 2018).

2.2. Gestión Estratégica

El concepto estratégico general, el proceso de planificación estratégica se define como una herramienta para predecir la estrategia que una organización seguirá para ella en el futuro se diseñan, desarrollan y ejecutan planes estratégicos (Rodríguez, 2020). La planeación estratégica es un proceso continuo de revisión de la visión de la empresa, análisis de las condiciones actuales, del entorno y de la competencia, definición de metas y estrategias, e implementación de indicadores y metas para gestionar el cumplimiento estratégico. Incluye ciclos. Todos estos análisis se reflejan en el plan estratégico. Es un documento que resume la posición actual y futura de la empresa a nivel económico, financiero, estratégico y organizacional (Gómez, 2018).

La gestión de acuerdo a Cevallos (2016) es la acción de administrar en dirección del proceso de planeación, es administrar las tareas y recursos que conduzcan al logro de objetivos planteados por la organización. Después de todo, la gestión se compone de grupos de personas que trabajan para lograr resultados específicos de la manera más eficaz y eficiente posible. Además, parte de la gestión, es el proceso administrativo: planificar, organizar, dirigir / ejecutar y controlar.

Planificar, para Suárez, Díaz y Pereira (2021) abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar actividades. Según González et al. (2020) organizar incluye determinar que tareas se realizarán, cómo llevarlas a cabo, quien las ejecutará, cómo están agrupadas, y dónde serán tomadas las decisiones. Dirigir es otro componente de la administración, para

(Mendoza, Loor, Salazar, & Nieto, 2018) un gerente dirige cuando motiva a los empleados, coordina las actividades, elige el canal más eficiente de comunicación y soluciona problemas entre los colaboradores. Y finalmente controlar, en referencia a (Huerta, 2020) el gerente debe asegurarse que las cosas marchen debidamente vigilando el desempeño de la organización y corrigiendo las desviaciones sustantivas.

De acuerdo a Sumba y Santistevan (2018) Organizar es orientar y preparar al grupo para conseguir los objetivos que se han planificado anticipadamente creando o potenciando las estructuras de apoyo necesarias y facilitando los recursos indispensables. Para organizar algo a corto o largo plazo se deben contestar interrogantes como: ¿Qué se desea conseguir? ¿Qué hacer para conseguir lo deseado? ¿Quién es el responsable? ¿Con que medios se alcanzaran el objetivo? ¿Cómo se lo hará?; para organizar una actividad, es necesario conocer el propósito o interés. Debe saber en qué circunstancias se realizará y qué indicadores de calidad permitirán la observación a lo largo de los procesos, si se está llevando bien la organización y en caso de que los resultados finales se ajusten a la calidad esperada.

Dirigir en referencia a Campos y Lazo (2019) es conducir, orientar, lograr objetivos a través de otros, es lograr que los otros hagan lo que deben hacer, es decir, que realicen una función o tarea comisionada consiste en coordinar el esfuerzo, el intelecto y la voluntad para lograr resultados. Para gestionar es importante conocer los conocimientos y habilidades para hacer crecer a las personas o, por el contrario, aprovechar al máximo los recursos disponibles corrigiendo malos hábitos y modificando comportamientos.

Controlar, para Murillo (2018) es verificar comparativa y periódicamente la situación en la que se encuentra la empresa, el cumplimiento de los objetivos, metas, planes o resultados esperados es considerado la parte final del proceso de gestión y el contenido de la información obtenida retroalimentan directamente la fase de análisis inicial y marcan nuevos objetivos. La gestión se enfoca en la calidad y se implementan controles preventivos durante el proceso para responder a tiempo a los accidentes y evitar errores y fallas.

2.3. Modelos de Gestión

Un modelo de gestión a menudo se malinterpreta como sinónimo de gestión estratégica, pero en realidad, un modelo es un arquetipo, un esquema teórico o un sistema que se puede imitar o mimetizar (Orellana, Orellana, & Olivo, 2020). La gestión, por otro lado, consiste en administrar, gobernar, dirigir, dirigir y organizar tomando medidas para lograr el resultado deseado en un proyecto, empresa o país.

Por tanto, el modelo de gestión es un marco de referencia que te permite dirigir y gestionar una institución o entidad. Esta institución puede ser pública o privada, la diferencia entre los dos modelos de gestión es por el propósito, y la institución privada es por el propósito de lograr beneficios económicos, mientras que en una entidad pública se buscan el bienestar y desarrollo social de la población (Acosta & Jiménez, 2020).

De acuerdo a Heredia (2018), las compañías deben ir cambiando constantemente en forma a los gustos y preferencias que lo exige el mercado. Esto es a corto plazo de acuerdo al mercado que generalmente se va llenando y las personas se transforman en lo que requieran. Por lo tanto, las empresas deben planificar su mantenimiento a lo largo de su ciclo de vida comercial.

Según el autor Joaquín Membrano, un diferenciador que permita la sostenibilidad a largo plazo y la competencia en el exigente mercado de consumo de cualquier empresa acerca de las metodologías para la planificación y mejora en una compañía (Vásconez, Mayorga, Moreno, Arellano, & Pazmiño, 2020).

En sentido amplio, de acuerdo a Soler, et al. (2018) los modelos son representaciones de una porción de la realidad, constituyen un instrumento de comunicación y análisis; los planos, los mapas, las maquetas, las gráficas, los diagramas, los organigramas, el modelo del sistema solar, la estructura genética, las ecuaciones matemáticas, etc., son ejemplo de modelos. Se consideran importantes porque representan las relaciones, estructuras y funciones del sistema bajo investigación. Establecen los límites de esa acción y permiten realizar pruebas modificando sus componentes, logrando así una mejor comprensión de las características de la situación.

Los modelos han permitido realizar el análisis de situaciones experimentales con aceptables resultados, por su bajo costo y facilidad de manejo. Un modelo se refiere a una representación cualitativa o cuantitativa de una secuencia de que detalla los efectos de los factores que se consideran relevantes para los objetivos (Franco, y otros, 2018). Al desarrollar un modelo, es una buena idea comenzar con una versión simple y evolucionar hacia un modelo más sofisticado que coincida con la complejidad del problema real. Este proceso de enriquecimiento del modelo permite planear su desarrollo y hacer ajustes continuos (Rubio, 2018).

Un modelo en referencia a Chacón y Rugel (2018) es la abstracción de los sucesos que rodean un proceso, una actividad o un problema. Incomunican una institución de su ambiente para así que pueda inspeccionarse sin el ruido o revueltas de otras influencias del ambiente. Para Cai (2018) es una representación ideal y concreta de un objeto, de un fenómeno con fines de estudio y experimentación. Es una concepción de valores, dogmas y reglas de conducta que estipulan la actuación y la forma de pensar de todos. Esta es una teoría que involucra múltiples elementos interrelacionados para formar o construir un plan, método o regla dados para lograr una meta.

Para Orellana, et al. (2019) los modelos son importantes porque sirven para pensar, comunicar, predecir y controlar es decir como herramienta de dirección; debido a que son un todo que comprenden varios elementos estructurales que brindan un lineamiento o seguimiento en un área determinada. Según, Cayotopa (2018) la importancia de los modelos está fundamentada en dos ventajas que guardan estrecha relación entre sí:

- El ahorro en la presentación y en la búsqueda. Por lo tanto, es más económico visualizar el plano de una fábrica o un sistema de información gerencial que construirlo y modificarlo por rediseño.
- Los modelos permiten analizar y experimentar situaciones tan complejas en una forma que resultaría imposible si reprodujera el sistema y su ambiente real.

2.2. Proceso de Gestión Estratégica

Como trabajamos en algunas definiciones importantes cuando hablamos de gestión estratégica, tenemos una justificación para una implementación detallada del proceso de gestión estratégica (González, 2020). Como se observa en la figura 1, el proceso de gestión estratégica está dividido en cuatro etapas principales, como lo señala (Chacón & Rugel, 2018). El primero es determinar la visión, misión, valores y metas estratégicas de la organización bajo investigación. La segunda etapa consiste en realizar un análisis estratégico tanto externo como interno para evaluar la posición de la organización en su entorno. La tercera etapa dedicada al desarrollo o propuesta de la estrategia y su posterior implementación y seguimiento. Y, por último, la cuarta etapa se centró en la gestión estratégica.

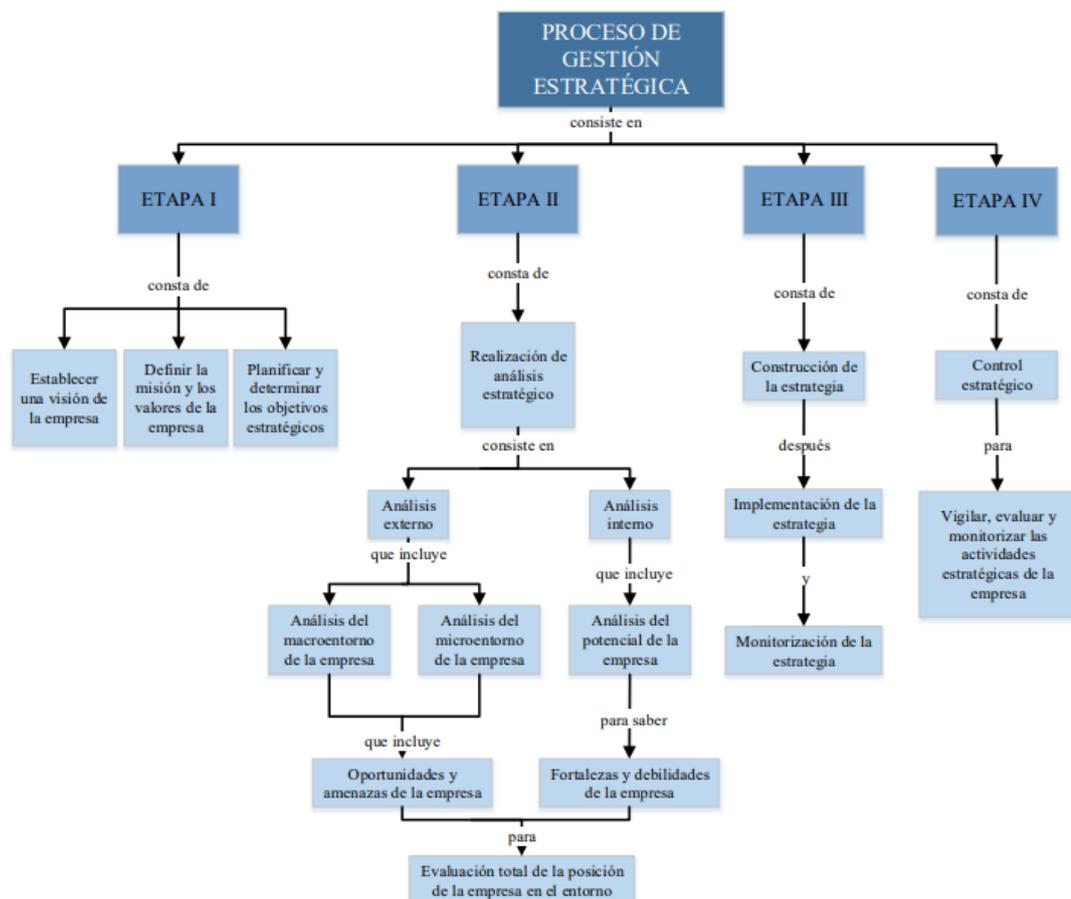


Figura 1. Proceso de Gestión Estratégica

Fuente: (Chacón & Rugel, 2018)

De acuerdo a Ramírez, Ovando y Lino (2020) en la figura 2, menciona los siguientes pasos para una gestión estratégica adecuada, misma que se basa en: la formulación estratégica, la ejecución y el control estratégicos.

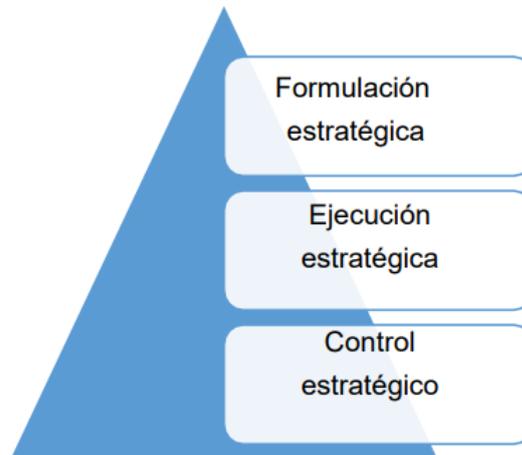


Figura 2. Pasos para una Gestión Estratégica

Fuente: (Ramírez, Ovando, & Lino, 2020)

❖ **Formulación estratégica**

Se considera como un modelo de negocio infiriéndose como lo fundamental para la definición de la estrategia. Similarmente, se precisan las herramientas utilizadas para la producción de la contestación al medio o estrategia primordial de la empresa. Las herramientas por utilizar son: las estrategias genéricas de Porter, la matriz PEYEA, la matriz FODA; obteniendo al final la elaboración de la estrategia básica de la organización (Naranjo, Mercado, Naranjo, & Giraldo, 2018).

❖ **Ejecución estratégica**

Se refiere al conjunto de actividades implicadas en la realización de estrategias desarrolladas que emanan de las etapas previas del proceso de planificación estratégica. Sin una ejecución eficaz, la estrategia de la organización no reportará los beneficios que se esperaban al realizar el análisis ambiental (Estrada, Cano, & Aguirre, 2019).

❖ Control estratégico

Engloba la asignación y manejo óptimo de los recursos necesarios, el establecimiento de la estructura humana y de responsabilidades, el manejo de los procesos financieros, humanos, tiempo, tecnología, etc. Involucra también, la estructura jerárquica, de comando, equipos multifuncionales, etc.; donde, cada tarea o proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo. A su vez, se realizan actividades de evaluación de los resultados y de los ajustes necesarios (Estrada, Cano, & Aguirre, 2019).

Por otro lado, para García, Mapén y Berttolini (2019) añade que el proceso de planificación estratégica involucra la misión y visión, la definición o validación de objetivos estratégicos previos, que dan inicio al proceso de planificación estratégica de forma anual y de forma previa de la enunciación del presupuesto (ver figura 3).

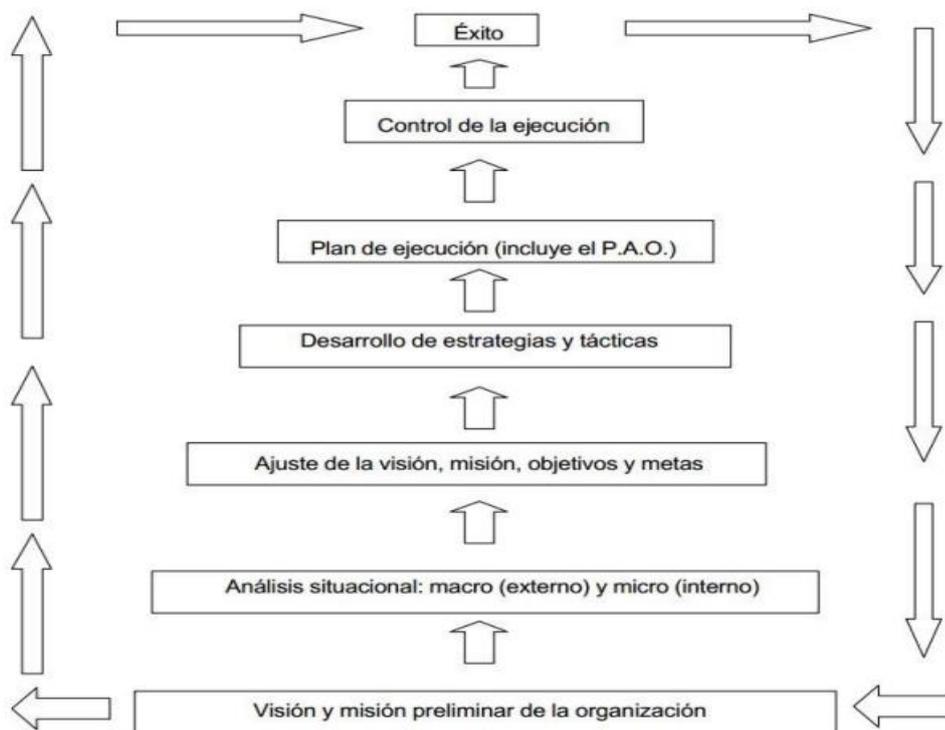


Figura 3. Proceso de Planificación Estratégica

Fuente: (García, Mapén, & Berttolini, 2019)

2.3. Análisis situacional

Los aportes de varios autores mencionan que existen herramientas frecuentemente utilizadas para desenvolver un diagnóstico situacional de una empresa o una industria, sean estas de carácter interno o externo. A continuación, se revisan estas herramientas:

❖ Análisis Externo

El análisis externo de la organización tiene en cuenta el entorno de la empresa en la que opera la organización y asegura que las estrategias que se desarrollan tengan en cuenta la posición deseable de las organizaciones nacionales e internacionales. (Bernal, 2018). Para complementar, la formulación de una estrategia competitiva es esencial relacionar a la empresa con su medio ambiente, específicamente con los sectores industriales en los cuales opera. El entorno puede ser muy amplio, pero es necesario limitar el análisis al ámbito de competencia de la empresa (Sumba, Cárdenas, & Arteaga, 2020).

Las principales herramientas utilizadas para realizar un análisis externo son: Las cinco fuerzas de Porter y el Análisis PEST (factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos) (Orellana, Erazo, Narváez, & Matovelle, 2019).

❖ Cinco fuerzas de Porter

Los principales elementos del mercado que intervienen en el desenvolvimiento de las actividades de cualquier organización pueden considerarse como cinco fuerzas principales (Benavídez, Segarra, Colina, & Siguenza, 2019). A continuación, se presenta una rápida descripción las fuerzas de Porter y sus características:

- **Competidores Directos:** Son otras entidades que ofrecen el mismo producto o servicio que la empresa o industria analizada.
- **Clientes o Compradores:** Son todos aquellos que adquieren los productos o servicios ofertados por las empresas del subsector en análisis.
- **Proveedores:** Son las empresas que suministran todo lo necesario para que la empresa en análisis pueda ofrecer sus productos o servicios.

- **Productos Sustitutivos:** Son aquellos que pueden cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que existen actualmente en el mercado.
- **Competidores Potenciales:** Son aquellas empresas que pueden entrar a competir y operar en un subsector determinado.

❖ **Análisis PEST (Macro ambiente)**

Analizar el macro ambiente consiste en analizar los factores que no pueden ser controlados por la empresa. Para analizar el macro ambiente de una empresa se analizan las variables más importantes que pueden incidir favorable o desfavorablemente en la consecución de sus objetivos (Alemán, Padilla, & Cueva, 2019). Los aspectos más relevantes por examinar son los políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos:

- **Factores políticos:** Una compañía puede verse beneficiada o perjudicada por normativas y legislaciones gubernamentales.
- **Factores económicos:** Los indicadores macroeconómicos pueden incidir directamente en el sector industrial en el que opera una compañía.
- **Factores sociales y demográficos:** Consideran los cambios en la sociedad a través de variables como la edad de la población, niveles de ingresos, distribución étnica, etc.
- **Factores tecnológicos:** Las mejoras en procesos industriales y desarrollo tecnológico pueden alterar la forma en que se crean y entregan los productos y servicios al consumidor.

❖ **Análisis Interno**

En comparación con el análisis externo, el análisis interno se orienta en los aspectos, recursos y técnicas al interior de una institución. De este análisis se determinan las fortalezas y debilidades de una compañía (Echanove, 2020). Las herramientas más utilizadas en la literatura para realizar el análisis interno son los indicadores financieros y la cadena de valor (Aguilera, Nahuat, & Badillo, 2019).

❖ Cadena de Valor

La cadena de valor de una empresa es una herramienta de gestión que puede identificar procesos clave que aportan valor a los clientes, y los procesos relacionados que respaldan una actividad o proceso se clasifican de la siguiente manera: Primario o clave y soporte o soporte (Herrera & Hidalgo, 2019). La ubicación de cada categoría depende de la industria. Por ejemplo, para las empresas que venden refrescos, el proceso logístico es de apoyo, pero para las empresas postales, el proceso logístico es de suma importancia (Chilón, 2020).

❖ Los factores críticos de éxito (FCE)

Según Rockart y Bullen se tratan de las áreas de la empresa cuyos resultados tienen un impacto directo en el rendimiento competitivo de la misma. Por su parte, Leidecker los define como las variables o características que tienen un impacto significativo en el éxito de una organización y por tal razón deben ser administradas adecuadamente (Agudelo, 2019). En otras palabras, son aspectos o variables que una empresa debe considerar antes y durante la implementación de una actividad para lograr las metas y objetivos propuestos. Los factores críticos de éxito son específicos del contexto, internos y externos, en lugar de indicadores críticos. Algunos ejemplos de FCE compartidos por la mayoría de las empresas son: mezcla de productos, inventario, promoción de ventas, precio (Blanco, Vásquez, García, & Melamed, 2020).

2.4. Formulación estratégica

La comparación de cuatro modelos de gestión ampliamente utilizados en la práctica según Delgado y Calsina (2019) son los siguientes:

- Modelo de Rusell Ackoff: Se enfoca en realizar una planificación global y no únicamente parcial. Se basa la participación de todos los miembros de la organización, la observación permanente de la ejecución del plan, y planear holísticamente para mejorar los resultados. El proceso es el siguiente: Formulación de la problemática, preparación de proyecciones de referencia, planeación de los fines, planeación de los medios, planeación de los recursos, diseño de la implantación y el control, retroalimentación y ajustes.

- Modelo de Fred R. David: Se aborda un enfoque objetivo y sistemático utilizando información cualitativa y cuantitativa. El proceso es el siguiente: Desarrollo de estrategias mediante análisis interno y externo, ejecución de estrategias mediante el establecimiento de metas y evaluación de estrategias mediante la medición del desempeño organizacional.
- Modelo de H. Igor Ansoff: conlleva una organización conceptual y una metodología para la administración. Las fases del modelo son las siguientes: Análisis ambiental, evaluación del sistema de respuesta y control del desempeño, actitudes estratégicas para que una organización pase de un estado a otro y un sistema para gestionar eventos estratégicos con vigilancia constante.
- Modelo de Michael E. Porter: Se basa en un análisis competitivo a través de la relación entre la organización y su entorno. Los enfoques cubiertos en este modelo son el posicionamiento, las estrategias de diversificación, la diferenciación, el liderazgo en costos, las estrategias actuales y los recursos para la competencia y las metas futuras.

2.5. Balance Score Card Cuadro de Mando Integral

El Balance Score Card es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización (Quintero & Osorio, 2018). A su vez, esta herramienta no pretende suministrar mediciones financieras diarias, sino complementarlas, catalogándose como un instrumento de gestión estratégica, útil para evaluar el rendimiento y para equilibrar la gestión financiera, así como el capital intelectual de la organizaciones, tratando de lograr ventajas competitivas (Vega, Montes & Abril, 2020).

Además, es una herramienta útil para vincular la estrategia de una empresa con decisiones que admitan lograr los objetivos estratégicos. Define metas estratégicas, indicadores de rendimiento y metas para cada perspectiva, teniendo en cuenta las perspectivas financieras, de clientes, de procesos, de aprendizaje y de crecimiento dentro de su organización. Finalmente, incluye las iniciativas que pueden realizarse

para corregir la diferencia en el valor actual de cada indicador y la meta propuesta (Bolaños, 2020).

El Balanced Score Card (BSC), también conocido como Cuadro de Mando Integral, es una herramienta de gestión estratégica, originalmente desarrollada por el Profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton de Nolan & Norton, el cual busca gerenciar cualquier tipo de organización en forma Integral, Balanceada y Estratégica (Lazo, Erazo, & Narváez, 2019). Este enfoque de acuerdo a los autores Kaplan y Norton se basa en cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje Crecimiento (Mendez, Ayala, & Palacios, 2019). Se muestra en la figura 4 la interacción de cada una:

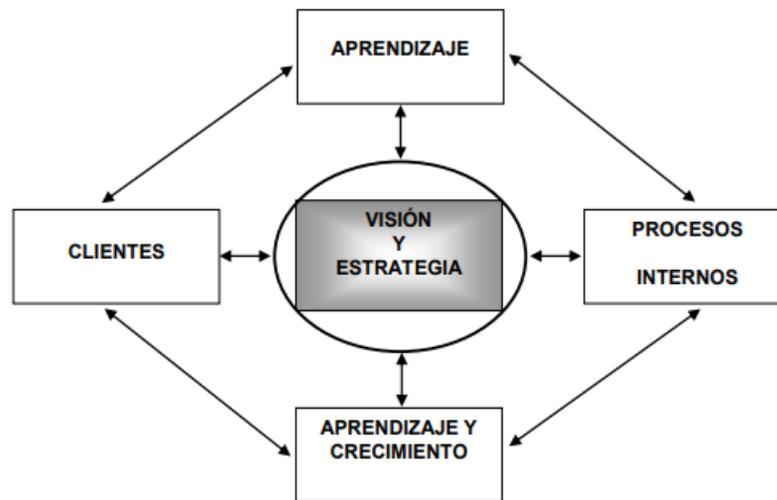


Figura 4. Balance Score Card

Fuente: (Tahniyath & Saï, 2020)

De acuerdo a este autor, el modelo de causa efecto se enfoca en un conjunto coherentes de indicadores agrupados en cuatro perspectivas se pueden alcanzar los objetivos estratégicos y la visión institucional, dado que esta herramienta permitirá equilibrar la gestión financiera con el capital intangible de la empresa (Tahniyath & Saï, 2020). Los sistemas tradicionales de medición del desempeño, incluso aquellos que usan muchos indicadores financieros, se enfocan en mejorar el costo, la calidad y los tiempos de ciclo de los procesos existentes, el Balanced Score Card destaca aquellos procesos que son más importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria, incorporando de forma integral indicadores financieros y no financieros que permitan obtener información precisa, así como control y

seguimiento sobre el alcance de los objetivos organizacionales (Jassem, Zakaria, & Che, 2021).

Al hablar del Balance Score Card, se aborda también el uso de mapas estratégicos. Un mapa estratégico se considera un gráfico que vincula las cuatro perspectivas estratégicas, sus objetivos y sus conexiones. Con este enfoque gráfico se puede obtener una visión holística de la estrategia y se pueden priorizar objetivos y las perspectivas constituyen dimensiones clave y críticas en la organización (Vega, Navarro, Cejas, & Mendoza, 2020). Las cuatro perspectivas más comúnmente utilizadas son:

- Perspectiva financiera: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?
- Perspectiva del cliente: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?
- Perspectiva interna: ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?

Balanced Score Card es una herramienta que ha sido adoptada por un gran número de empresas en todo el mundo por sus implicaciones financieras estrategias. Para Kafruni y Castro (2018) es adoptado por más del 50% de las empresas estadounidenses más grandes últimamente. Incluso fuera de los EE. UU., En Europa y Asia, casi cincuenta a sesenta porcentajes de las principales organizaciones empresariales ya están siguiendo el Balanced Score Card (Tahniyath & Saï, 2020).

Sin embargo, la planificación estratégica estrechamente relacionada es la mayor parte de la lista de las diez principales herramientas de administración. Las calificaciones de revisión comercial de Harvard revelan que Balanced Score Card se considera una de 17 las ideas comerciales más útiles que se han encontrado en el período de los últimos 75 años (Tuan, 2020).

El Cuadro de Mando Integral eventualmente se ha convertido en una herramienta completa de planificación y gestión, mientras que solo se inició como una métrica de medición del rendimiento (Alimudin, et al. 2019). El personal encargado de la

planificación puede evaluar fácilmente la tendencia actual y pronosticar las posibilidades futuras en función de la tendencia gracias a los datos que brinda el Balanced Score Card para la consecución de los objetivos estratégicos. Los ejecutivos pueden realmente ejecutar sus estrategias específicas con una mejor comprensión frente a ellos como una imagen clara de lo que ocurre en la organización, con la información detallada en la construcción del cuadro de mando integral (Benkova, Gallo, Balogova, & Nemeč, 2020).

De acuerdo a Vega, Montes y Abril (2020) para implementar de forma correcta el BSC debe seguirse una serie de pasos:

- Fase 0: Preparación para el diseño e implementación:
 - Compromiso de la Alta Dirección
 - Proceso de selección de los miembros que participarán en el plan estratégico.
 - Elaboración del Cronograma de trabajo.
 - Formación del personal
 - Identificación de los principales problemas de la organización
- Fase 1: Elaboración de la estrategia de Organización:
 - Definición del periodo estratégico.
 - Establecimiento, modificación o confirmación de la MISIÓN.
 - Establecimiento de VISIÓN.
 - Definición, interpretación y parametrización de los valores compartidos de la organización.
 - Definición y evaluación de los grupos de interés.
 - Diagnóstico de las principales tendencias del entorno.
 - Análisis de los factores críticos de la organización.
 - Elaboración e interpretación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y

- Matriz de amenazas (FODA).
- Definición del Problema Estratégico General.
- Una propuesta de solución al Problema Estratégico General.
- Desarrollo del Plan de Iniciativas derivado de la Matriz FODA.
- Definición de Factores Clave de Éxito.
- Definición de los principales escenarios en los que debe desenvolverse la organización.
- Definición de la Propuesta de Valor de la organización.

- Fase 2: Diseño del BSC:
 - Definición de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
 - Diseño de Mapeo Estratégico.
 - Diseño de la matriz del Cuadro de Mando Integral.
 - Diseño del Cuadro de Mando Integral.
 - Diseño del Plan de Iniciativas Estratégicas.

- Fase 3: Sistema de Diseño de Información:
 - Diseño y comunicación de la Política de Incentivos.
 - Definición de quién, cuándo y cómo se crea, proporciona y accede a la información

- Fase 4: Implementación del BSC:
 - Desarrollo del sistema de alerta temprana.
 - Análisis del comportamiento estratégico de la organización para la toma de decisiones.
 - Implementación de la Política de Incentivos

❖ **Estrategia de valor**

Se refiere a la adopción de una estrategia que muestre lo que la empresa brinda a sus clientes como algo característico y propio de ella. Según Mendez, Ayala y Palacios (2019), básicamente hay 3 posibles estrategias que una empresa puede adoptar:

- Liderazgo de producto: se enfoca en destacarse ofreciendo la mejor calidad y funcionalidad de sus productos y servicios.
- Relación con el cliente: se centra en proporcionar los productos y servicios adecuados a cada cliente, para lo cual es necesario establecer vínculos estrechos con cada cliente.
- Excelencia operativa: se enfoca en ofrecer productos y servicios con la mejor relación entre calidad y precio.

Matriz de iniciativas

Las iniciativas estratégicas son propuestas de acciones que la empresa debe realizar con el fin de lograr los objetivos estratégicos y cumplir las metas definidas. Cada iniciativa se coloca en una tabla que contenga las perspectivas, objetivos estratégicos e indicadores de gestión, con lo cual se puede relacionar fácilmente el objetivo que será cumplido al aplicar una u otra acción (Tahniyath & Saï, 2020).

❖ **Indicadores financieros**

En cada una de las funciones que realiza la compañía para poder comercializar su producto o servicio, es que debe existir un control de la gestión lo cual permitirá conocer de qué forma la compañía está interactuando en el mercado. Esto es un factor clave para la continuidad de negocio en marcha y lo que permitirá a su vez poder existir por mucho tiempo en el mercado (Vega, Navarro, Cejas, & Mendoza, 2020).

Este control de gestión tendrá un factor clave en la consecución de los objetivos de la compañía, ya que a través de medidores de gestión por área o por funciones que deberá ser controlado por los responsables o gerentes del área que se cumplan. Para que la compañía tenga éxito (Quintero & Osorio, 2018).

Por mucho tiempo, se ha dado que las compañías se vean en la necesidad de poder conocer su participación en el mercado a través de indicadores financieros o de gestión. Tal es el caso, que uno de los indicadores de medición más significativos dentro de la organización es el personal que en ella trabaja. Ya que a través de las personas se mueven los recursos de la compañía. Es por ello, que en toda organización sea esta mediana como en grandes empresas existe un departamento de recursos humanos que miden constantemente estas ratios (Lazo, Erazo, & Narváez, 2019).

En un ambiente empresarial existen varios aspectos como personal, tecnología, sistemas, medio ambiente, etc. que se encuentran incorporados a las asociaciones modernas, la competitividad está fundamentada en la capacidad de liderazgo y conocimientos de los dueños o gerentes además en modelos de gestión que permita la solución de problemas de otra forma el cierre de la compañía sería la única opción (Alimudin, et al. 2019).

Es importante destacar que el control de gestión debe emprender a partir del proceso mismo de planificación, es decir, en ese proceso deben identificarse los indicadores que serán utilizados para dar un adecuado seguimiento y control a la ejecución del plan; cuando se definen objetivos, metas, operaciones, deben determinarse los indicadores que se usarán para evaluar el cumplimiento de los problemas e identificación de nudos críticos, entre otros aspectos (Benkova, Gallo, Balogova, & Nemec, 2020).

En otras palabras, durante el proceso de formulación del plan y del presupuesto, el equipo responsabilizado de estas tareas debe estar convencido de la convivencia de establecer, desde ese mismo momento, los indicadores de gestión necesarios para la medición respectiva (Tuan, 2020).

Cuando se habla de indicadores de gestión, el enfoque está dirigido a llevar un control en los procesos y flujos de información acerca del comportamiento y actitudes del personal. Asimismo, permite a la gerencia llevar un control sobre las variables y acciones, que encaminen a la organización al éxito. Es puntual que los gerentes realicen cambios y conviertan la misión organizacional en la creación de una buena relación con los clientes y esto se obtendrá definiendo un objetivo claro en

la empresa (Benkova, Gallo, Balogova, & Nemec, 2020). De este modo las empresas se verán obligadas a ejecutar una redefinición en sus estándares, los cuales respondan a las necesidades de los compradores. Por tanto, los objetivos deben responder a los requerimientos de los clientes, los cuales varían según el mercado y el tipo de organización (Avalos, 2020).

Los indicadores permiten conocer la evaluación de la gestión, identificar las oportunidades de mejora, planteamiento de objetivos, metas, y estrategias, toma de decisiones, comunicación y análisis de resultados por medio de variables como tiempo, persona o lugar. Los indicadores de desempeño pueden ser: a) eficacia: mide el grado de cumplimiento de objetivos, b) eficiencia: mide la relación entre producto y servicio con respecto a recursos o insumos utilizados, c) calidad: mide atributos, propiedades o características de los bienes o servicios con el fin de satisfacer objetivos, d) economía: mide la capacidad de la empresa en cuanto a movimientos financieros (Alimudin, et al. 2019).

❖ Componentes básicos de un BSC

De acuerdo a Sarraf y Hashemi (2019) se enumeran a continuación, todos los componentes de un BSC, los mismos que apoyan en la gestión estratégica de las empresas u organizaciones.

- Cadena de relaciones de causa-efecto: Que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño. La vinculación o causalidad es la ruta al éxito en la tarea de explicar una estrategia. En este caso, la máxima de que no es aplicable si no se entiende la estrategia y no se entiende si no se entiende, entonces debe enunciarse sin limitación. El proceso de construcción de las relaciones causa-efecto debe iniciarse en las perspectivas financiera y de clientes, para acabar en las perspectivas de procesos internos y capacidades estratégicas.
- Enlace a los Resultados Financieros: Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición sistémica de la estrategia, a través de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos

Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. En última instancia, los resultados deben traducirse en resultados financieros que ayuden a la empresa a maximizar el valor que crea para sus accionistas.

- Balance de indicadores de resultados e indicadores guías: Además de los indicadores que reflejan el desempeño final de la empresa, necesitamos un conjunto de indicadores que muestren que necesitamos "éxito" para alcanzar nuestras metas. Estos miden el progreso de las medidas que se acercan o promueven el logro de las metas. El propósito es orientar acciones e iniciativas que estén alineadas con la estrategia del negocio.
- Mediciones que generen e impulsen el cambio: La medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales, de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental es el de definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio.
- Alineación de iniciativas o proyectos con la estrategia a través de los objetivos estratégicos: Cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores.
- Consenso del equipo directivo de la empresa u organización: El BSC, es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio, y de un acuerdo sobre cómo medir y respaldar lo que es importante para el logro de dicha estrategia.

❖ Fases para implementar el BSC

Dentro de las fases que se debería utilizar para implementar el BSC son las siguientes (Hristov & Chirico, 2019):

- Fase 1: concepto estratégico: Incluye misión, visión, desafíos, oportunidades, orientación estratégica, cadena del valor, plan del proyecto.

- Fase 2: objetivos, vectores y medidas estratégicas: Incluye objetivos estratégicos, modelo causa-efecto preliminar, indicadores estratégicos, vectores estratégicos y palancas de valor.
- Fase 3: vectores, metas e iniciativas: Incluye objetivos estratégicos detallados, modelo causa-efecto con vectores y palancas, indicadores estratégicos, metas por indicador, iniciativas estratégicas.
- Fase 4: comunicación, implantación y sistematización: Incluye divulgación, automatización, agenda gerencial con BSC, planes de acción para detalles, plan de alineación de iniciativas y objetivos estratégicos, plan de despliegue a toda la empresa.

Para Hristov y Chirico (2019) las perspectivas del BSC El mapa estratégico del Balanced Score card proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Para conseguir este entendimiento el modelo del BSC divide los ejes de análisis de la empresa en cuatro perspectivas:

- La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Indicadores como el retorno de la inversión, el valor para los accionistas, el crecimiento de las ventas y el precio unitario son indicadores rezagados del éxito de una estrategia corporativa.
- La perspectiva del cliente define la proposición de valor para los clientes objetivo. Las propuestas de valor proporcionan el contexto para que los activos intangibles creen valor. La coordinación de los procesos internos con las capacidades corporativas y las propuestas de valor para el cliente es el enfoque de la implementación de la estrategia. La perspectiva financiera y del cliente describen los resultados deseados de la estrategia.
- La perspectiva del proceso interno identifica aquellos pocos procesos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia. Algunos ejemplos podrían ser: a) una empresa puede aumentar sus inversiones en I+D y reestructurar sus procesos de desarrollo de productos de manera que pueda obtener productos innovadores y de alto rendimiento para sus clientes; b) otras

empresas, con la idea de ofrecer la misma proposición de valor, tal vez decidirán desarrollar nuevos productos a través de asociaciones concretas con otros fabricantes.

- La perspectiva de capacidades estratégicas identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican qué trabajos (el capital humano), qué sistemas (el capital de información) y qué clase de clima (el capital organizativo) se requieren para apoyar los procesos de creación de valor. Estos activos deben alinearse con los procesos internos críticos.

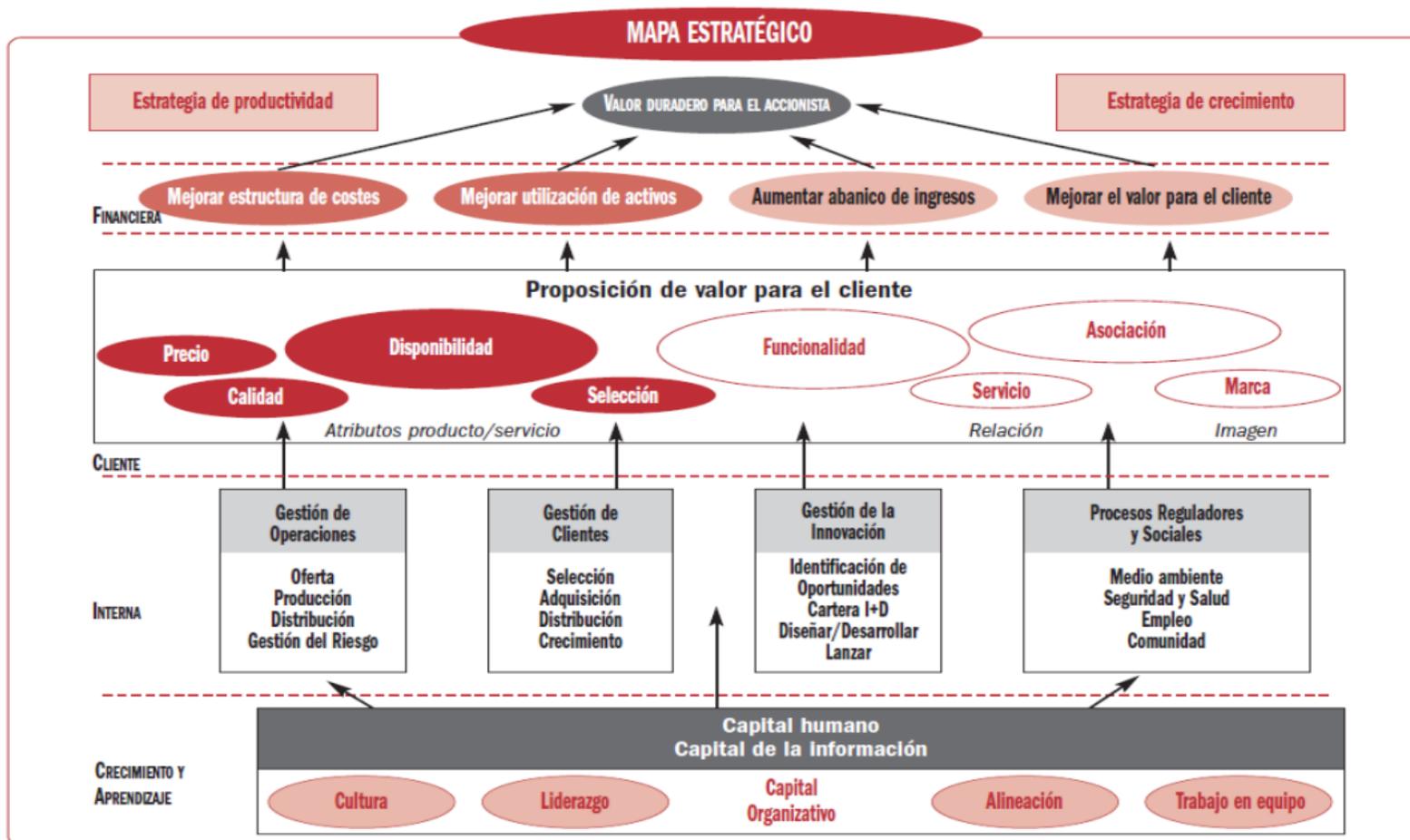


Figura 5. Mapa Estratégico del BSC
Fuente: (Hristov & Chirico, 2019)

2.6. La gestión estratégica y el Balance Score Card

El Balance Score Card es un modelo que se constituye en una herramienta de utilidad para la gestión estratégica. Para Tahniyath y Sai (2020) se fundamenta en la definición de los objetivos estratégicos, con base a relaciones causa – efecto con el apoyo del mapa estratégico según cuatro perspectivas base: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. La estrategia se traduce en objetivos relacionados medidos con indicadores (Iskandar, Idhar, & Abdillah, 2018). La estrategia requiere que el personal, las unidades negocio y apoyo se alineen, la herramienta es un instrumento para la medición de resultados, con base a indicadores financieros y no financieros derivados de la misión, visión y estrategia empresarial.

La herramienta tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia empresarial en acción y resultados. Para Benkova, et al. (2020) menciona que ayuda alineación del personal con la visión de la empresa, mejora la comunicación, redefine la estrategia con base a resultados, traduce la visión en acción, facilita la orientación hacia la creación de valor, integra la información de las unidades de negocios y mejora la capacidad y la toma de decisiones. Según, Balaji y Hari (2021) en el presente de BSC y en su futuro es determinante su importancia dentro de una organización, por ser una herramienta clave en la gestión del cambio estratégico, algunas de las situaciones estratégicas que se fortalece son: la creación sostenible de valor al definir la visión a corto, mediano y largo plazo.

El proceso de cuadro de mando integral para Vega, et al. (2020) recibe su nombre de un balance de medidas financieras y no financieras, de indicadores a corto y largo plazo y de indicadores adelantados y rezagados. En otras palabras, proporciona a la empresa una variedad de indicadores empresariales para la toma de decisiones. En referencia a Avalos (2020) menciona que es una herramienta de evaluación empresarial que no solo ayuda a la valoración de los aspectos financieros de una empresa, sino va más allá, sigue la gestión de la empresa con relación a su estrategia, por ende, es una herramienta compleja, porque requiere que todos los sectores de la organización se involucren.

El cuadro de mando integral no es solo un sistema de medición estratégico, para Quintero y Osorio (2018) es también un sistema de control estratégico que puede usarse para aclarar y lograr consenso sobre la estrategia, alinear las metas

departamentales y personales con la estrategia, vincular los objetivos estratégicos a largo objetivos a largo plazo y presupuestos anuales, identificar y alinear iniciativas estratégicas, y obtener retroalimentación para conocer y mejorar la estrategia. Para obtener estos resultados con el cuadro de mando integral, la empresa debe comenzar aclarando y traduciendo la visión y la estrategia en objetivos y medidas estratégicos específicos (Hristov & Chirico, 2019). El siguiente paso incluye la comunicación de la visión y la estrategia a equipos y empleados, después se procede a la traducción de objetivos y medidas estratégicas en objetivos y medidas para equipos y empleados y finalmente la creación de un vínculo entre recompensas y medidas de desempeño.

Así, el Balanced Score Card, comienza por definir las estrategias, no como cifras proyectadas en el tiempo, si no como estrategias que conlleven a la empresa a obtener ventajas competitivas que logren en plena dinámica de las relaciones tanto externas como internas, las correcciones o cambios que mantengan el impulso de dichas estrategias planeadas por la gerencia (Mc Coy, Martínez, & Aguiar, 2019). Típicamente las estrategias se definen con una serie de pasos representados a continuación:

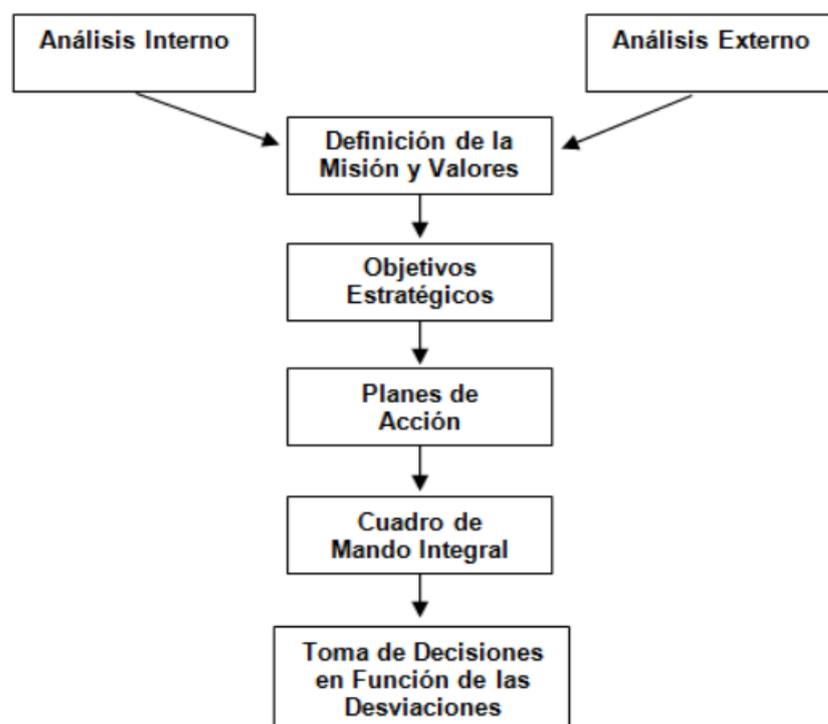


Figura 6. Estructura para definición de estrategias

Fuente: (Mc Coy, Martínez, & Aguiar, 2019)

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1. Ubicación

El lugar donde se efectuará la investigación se centra en la Empresa Extreme, que es una empresa de telecomunicaciones que brinda soluciones de acceso a Internet a particulares y empresas, permitiéndoles acceder a cualquier información del mundo desde su hogar, empresa o negocio. Brindan soluciones que lo ayudan a satisfacer su crecimiento y necesidades, con un servicio impecable y precios competitivos. Su experiencia y excelente servicio han permitido convertirse en uno de los principales proveedores de servicios de internet en el centro del Ecuador.

Además, se evidencia que ofrecen rápida velocidad en la conexión, instalación gratis, tarifas flexibles; donde, como misión tienen ofrecer excelentes servicios de internet con valores y principios organizacionales modernos, dinámicos e innovadores. De esta forma, responden a las solicitudes de comunicación con soporte personalizado y profesional para lograr que más usuarios se consideren parte de la organización. Mientras que, como visión se considera una herramienta de progreso, satisfacción y fidelización, convirtiéndose en una empresa que trabaja profesionalmente para que Internet esté presente en la vida de todas las personas y organizaciones.

3.2. Equipos y materiales

Este proyecto de investigación tiene varios recursos que permiten la ejecución del mismo, así los recursos totales son:

Tabla 1. Recursos totales

EGRESOS	Total
a. Recursos humanos	\$ 1,270.00
b. Recurso institucional	\$ 0.00
c. Recursos materiales	\$ 41.50
d. Recursos tecnológicos	\$ 650.00
e. Otros recursos	\$ 300.00
Total	\$ 2,261.50

INGRESOS	Total
a. Recursos – Capital propio	\$ 2,261.50
Total	\$ 2,261.50

Fuente: elaboración propia

3.3. Tipo de investigación

Este estudio ha permitido profundizar en las principales características del problema objeto de estudio, por lo que es esencialmente descriptivo ya que alcanza el nivel de análisis y a partir del cual, se genera un nuevo plan estratégico. A su vez, se construye al explicar el problema en un contexto espacial particular a través de la aplicación de métodos y técnicas de recolección de información primaria y secundaria.

3.4. Hipótesis o Pregunta científica

En esta investigación se plantea ¿La implementación de un modelo estratégico llevará a la gerencia de la empresa Extreme a ser más efectiva en el proceso mercadológico de la empresa?

3.5. Población y muestra

Para la población de este estudio se consideró solamente la población económicamente activa de la provincia de Tungurahua, por cuanto es aquella que dispone de los recursos para adquirir un servicio de internet (ver tabla 2).

Tabla 2. Población

Descripción	Población
PEA TUNGURAHUA	348,000

Fuente: INEC (2021)

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{Z^2 \cdot P \cdot Q + N \cdot e^2}$$

Dónde:

- **n** =Tamaño de la muestra
- **Z**= Nivel de confianza (1,96)

- **P= Probabilidad de ocurrencia de un fenómeno 50%**
- **Q= Población o universo motivo de estudio: 348000**
- **e = Error máximo aceptable (0.05)**

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.50 * 0.50 * 348,000}{(1.96)^2 * 0.50 * 0.50 + 348,000 (0.05)^2}$$

N= 384

De la operación meta realizada se determina que la muestra es de 384, a quienes se encuestará para recopilar información necesaria para esta investigación.

3.6. Recolección de la información

La técnica de recolección de información que se utilizó es una encuesta, donde el instrumento fue un cuestionario digital por el nivel de confiabilidad, al ser personalizado es lo más confiable y de aplicación inmediata. Sus resultados se tabularon con el programa *Google Forms*, para facilidad de recopilación y permitiendo optimizar el tiempo. Además, el instrumento de recolección de datos que se utilizó para la ejecución de la presente investigación fue un cuestionario estructurado, mismo que corresponde a la información primaria para obtener la situación actual referente al tema de estudio.

En el presente proyecto se utilizó una encuesta estructurada, con un cuestionario estructurado, que posee 4 preguntas iniciales sobre aspectos sociodemográficos y 10 preguntas relacionadas a las variables. Cabe indicar que, la recolección se realizó a través de un formulario en *Google Drive*, para facilitar su tabulación y análisis.

3.7. Procesamiento de la información y análisis estadístico

La validez de una herramienta se considera como una medida de las variables que eran objeto de estudio y concernían a diferentes categorías: estructura, criterio y valor de contenido. Al momento de evaluar la validez del contenido respecto a un experto se considera que es el estándar de este cuando está capacitado y por su experiencia en un campo específico, lo cual le permite emitir juicios y comentarios

(Martínez, Palacios, & Juárez, 2020). Así, con la finalidad de determinar la validez del cuestionario se utilizó el juicio por expertos, donde 2 docentes que poseen conocimientos referentes al objeto de estudio y señalaron que dentro de los criterios evaluativos posee una excelente presentación del instrumento, una buena claridad en su redacción, pertinencia de la variable con los indicadores, relevancia del contenido, factibilidad de aplicación y validez del mismo (ver Anexo 2).

La fiabilidad se considera como una medida de la concordancia, como lo es la herramienta alfa de Cronbach, que tiene una escala de 0 a 1, indicándose resultados del cuestionario evaluado, entre una escala de 0,7 a 0,8 se asume como aceptable, una puntuación de 0,7 a 0,8 se asume como bueno, entre 0,8 y 0,9 muy bueno y entre 0,9 a 1 como excelente (Martínez, Palacios, & Juárez, 2020). Es por ello, que este estudio se procesaron 384 encuestas realizadas a los habitantes de la provincia de Tungurahua, específicamente al PEA, donde se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.879 equivalente a 0.88, evidenciándose que la confiabilidad de este cuestionario es buena para su aplicación y es viable ejecutarla.

Tabla 3. Confiabilidad o fiabilidad

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	384	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	384	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,879	11

Fuente: software SPSS versión 23

Para determinar la pertinencia de las hipótesis presentadas en este estudio y su respectivo análisis se utilizará la prueba de Chi-Cuadrado, que sirve para someter a prueba dichas hipótesis y contrasta frecuencias observadas frente a las esperadas respecto a la hipótesis nula (Hernández y otros, 2014). De esta forma, se utiliza esta

herramienta para evaluar los niveles de satisfacción respecto a los servicios prestados de la empresa Extreme.

3.8. Presentación de Resultados

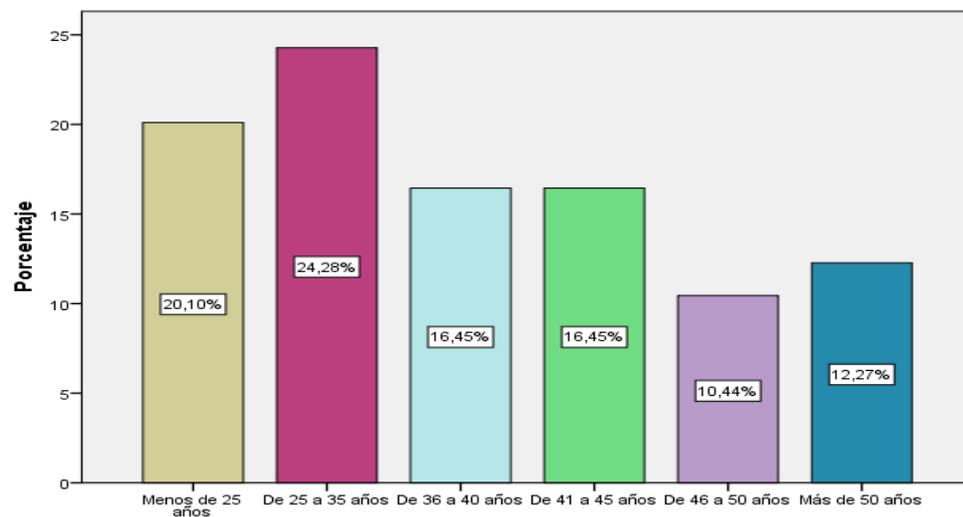
- **Edad**

Tabla 4. Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de 25 años	77	20,1	20,1	20,1
	De 25 a 35 años	93	24,3	24,3	44,4
	De 36 a 40 años	63	16,4	16,4	60,8
	De 41 a 45 años	63	16,4	16,4	77,3
	De 46 a 50 años	40	10,4	10,4	87,7
	Más de 50 años	47	12,3	12,3	100,0
	Total	383	100,0	100,0	

Fuente: software SPSS versión 23

Gráfico 1. Edad



Fuente: software SPSS versión 23

Del 100% de encuestados, el 24.28% posee de 25 a 35 años, un 20.10% tiene menos de 25 años, un 16.45% tiene de 36 a 40 años, otro 16.45% tiene de 41 a 45 años, seguido de un 12.27% que tiene más de 50 años y un 10.44% tiene de 46 a 50 años. Por tanto, el perfil del consumidor de servicios de internet pertenece a un segmento

adulto joven, quien consume preferentemente este tipo de servicios y al cual se debe direccionar todas las acciones administrativas.

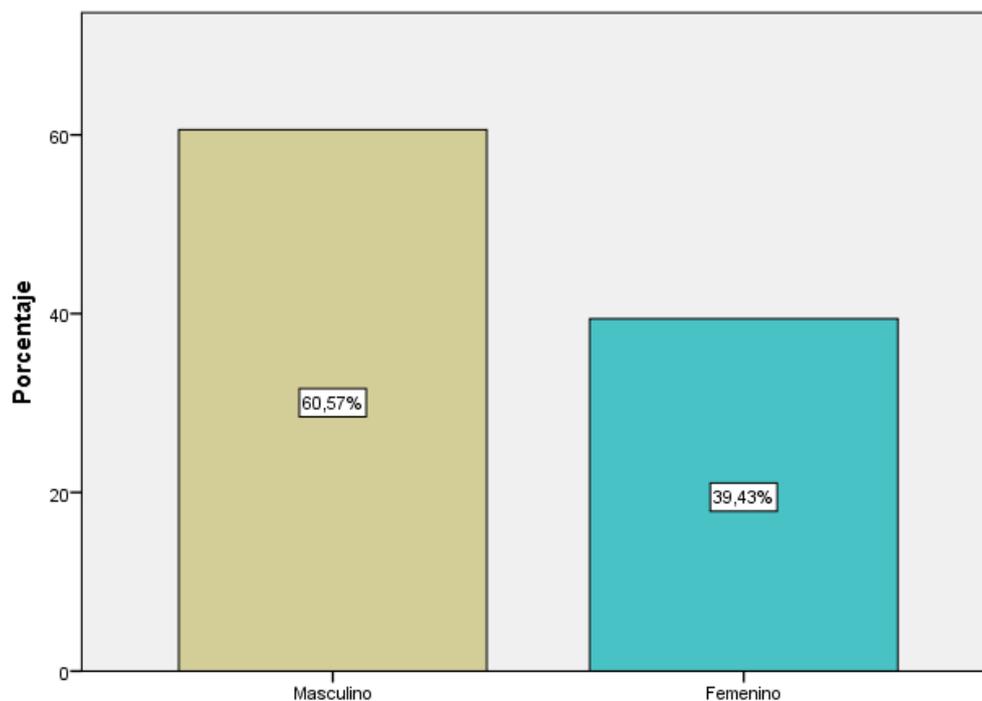
- **Género**

Tabla 5. Género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	232	60,6	60,6	60,6
	Femenino	151	39,4	39,4	100,0
	Total	383	100,0	100,0	

Fuente: software SPSS versión 23

Gráfico 2. Género



Fuente: software SPSS versión 23

Del 100% de encuestados, el 60.57% de las personas son de género masculino y el 39.43% son de género femenino. En este contexto, los clientes preferentemente son hombres que requieren el internet para diferentes actividades. De esta forma, es necesario que se establezcan acciones dirigidas a ellos, donde, una correcta gestión de la empresa apoya en la consecución de los objetivos.

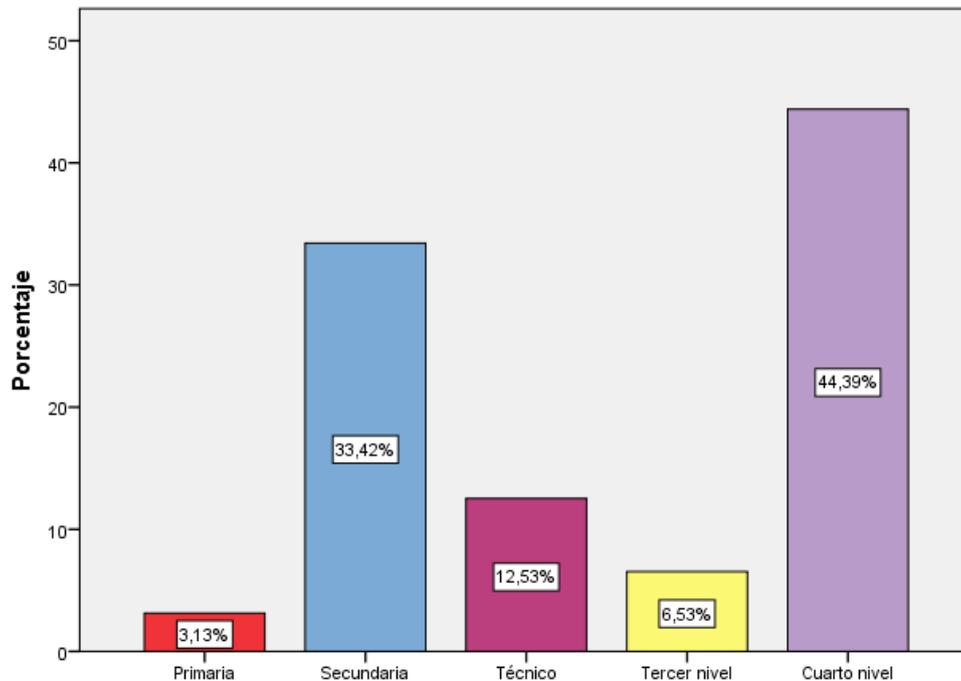
- Nivel de educación

Tabla 6. Nivel de educación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Primaria	12	3,1	3,1	3,1
	Secundaria	128	33,4	33,4	36,6
	Técnico	48	12,5	12,5	49,1
	Tercer nivel	25	6,5	6,5	55,6
	Cuarto nivel	170	44,4	44,4	100,0
	Total	383	100,0	100,0	

Fuente: software SPSS versión 23

Gráfico 3. Nivel de educación



Fuente: software SPSS versión 23

El 44.39% de los encuestados poseen estudios de cuarto nivel, el 33.42% poseen estudios secundarios, un 12.53% tienen estudios técnicos, un 6.53% poseen estudios de tercer nivel y un 3.13% instrucción primaria. Es por ello, que el nivel de instrucción de los usuarios demuestra una predisposición por personas preparadas, por lo cual, es importante que los niveles directivos establezcan directrices para atraer a dichos segmentos de mercado.

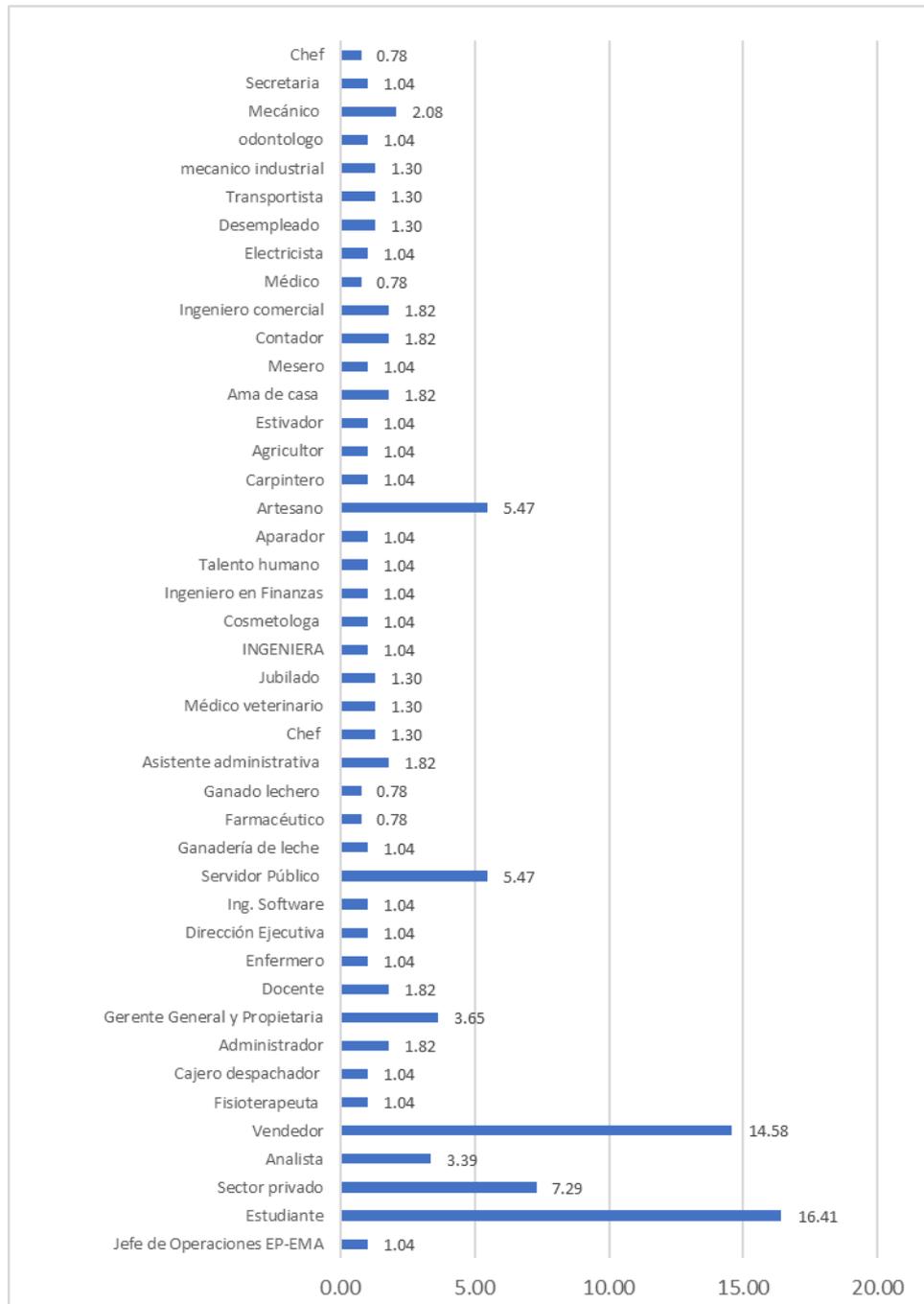
- **Cargo u ocupación**

Tabla 7. Cargo u ocupación

Cargo actual	Número de personas	Porcentaje
Jefe de Operaciones EP-EMA	4	1.04%
Estudiante	63	16.41%
Sector privado	28	7.29%
Analista	13	3.39%
Vendedor	56	14.58%
Fisioterapeuta	4	1.04%
Cajero despachador	4	1.04%
Administrador	7	1.82%
Gerente General y Propietaria	14	3.65%
Docente	7	1.82%
Enfermero	4	1.04%
Dirección Ejecutiva	4	1.04%
Ing. Software	4	1.04%
Servidor Público	21	5.47%
Ganadería de leche	4	1.04%
Farmacéutico	3	0.78%
Ganado lechero	3	0.78%
Asistente administrativa	7	1.82%
Chef	5	1.30%
Médico veterinario	5	2.60%
Cosmetóloga	4	1.04%
Ingeniero en Finanzas	4	1.04%
Talento humano	4	1.04%
Aparador	4	1.04%
Artesano	21	5.47%
Carpintero	4	1.04%
Agricultor	4	1.04%
Ama de casa	7	1.82%
Mesero	4	1.04%
Contador	7	1.82%
Ingeniero comercial	11	2.86%
Médico	3	0.78%
Electricista	4	1.04%
Desempleado	5	1.30%
Transportista	5	1.30%
Mecánico industrial	5	1.30%
Odontólogo	4	1.04%
Mecánico	12	3.12%
Secretaria	4	1.04%
Chef	3	0.78%
Total	384	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 4. Nivel de educación



Fuente: software SPSS versión 23

Dentro de las ocupaciones más destacadas de los clientes de servicios de internet están: ser estudiantes un 16.41%, vendedores un 14.58%, servidores privados 7.29%, servidores públicos un 5.47% y artesanos un 5.47%. Entonces, se denota que los encuestados poseen un perfil joven, que debe aprovecharse para incrementar el alcance de la empresa en el entorno ambateño.

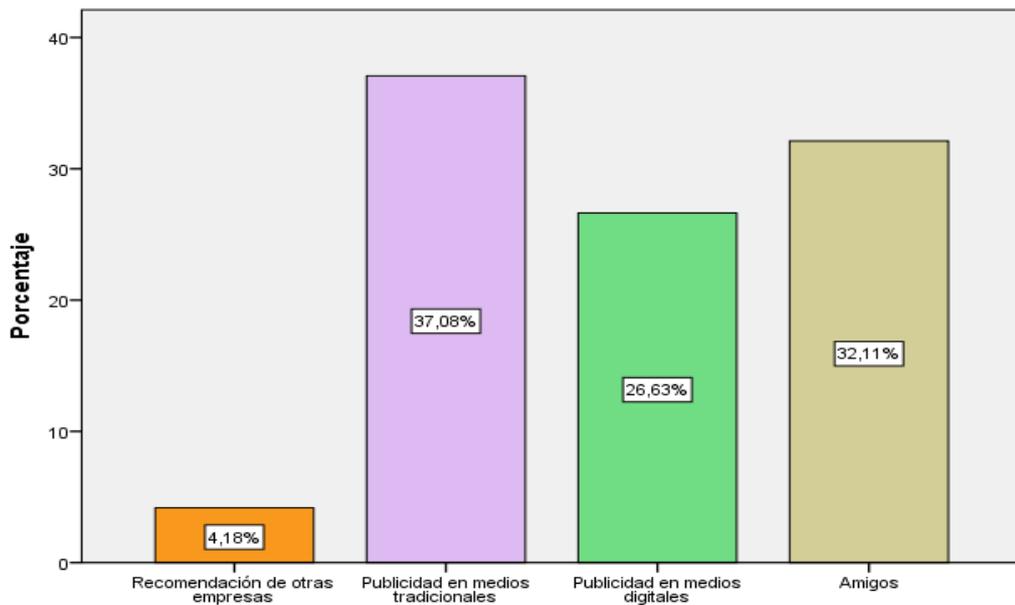
- ¿A través de qué medio conoció la empresa EXTREME?

Tabla 8. ¿A través de qué medio conoció la empresa EXTREME?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Recomendación de otras empresas	16	4,2	4,2	4,2
	Publicidad en medios tradicionales	142	37,1	37,1	41,3
	Publicidad en medios digitales	102	26,6	26,6	67,9
	Amigos	123	32,1	32,1	100,0
	Total	383	100,0	100,0	

Fuente: software SPSS versión 23

Gráfico 5. ¿A través de qué medio conoció la empresa EXTREME?



Fuente: software SPSS versión 23

Los encuestados en su mayoría conocieron la empresa Extreme a través de publicidad en medios tradicionales (37.08%), mediante conocidos o amigos (32.11%), por publicidad en medios digitales (26.63%) y por recomendación de otras empresas (4.18%). Por tanto, se deduce que los medios tradicionales aún son un eje fundamental para garantizar el alcance a diferentes públicos objetivos.

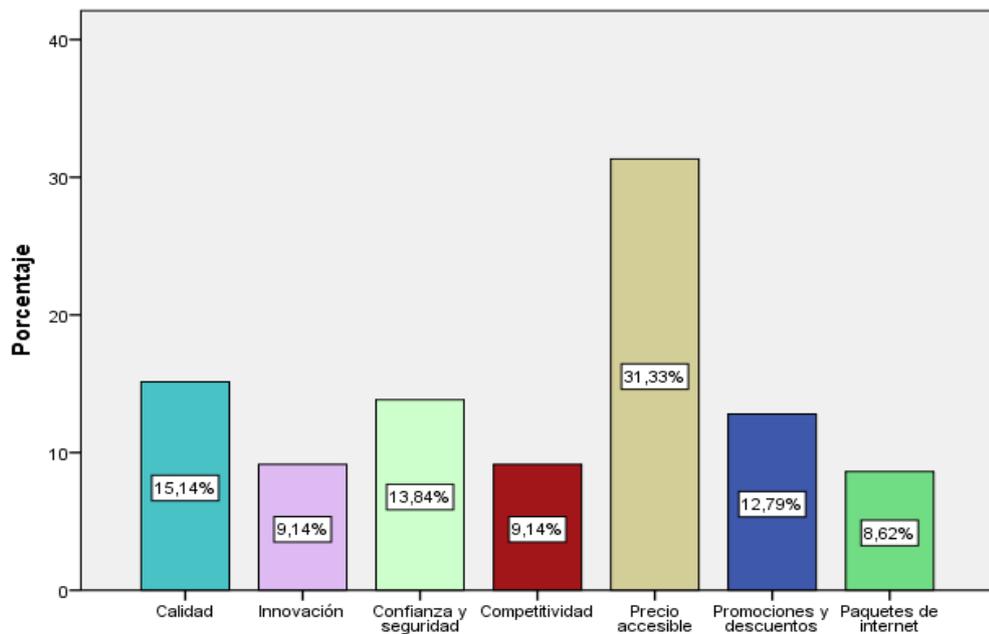
- ¿Por qué motivo prefiere la empresa EXTREME?

Tabla 9. ¿Por qué motivo prefiere la empresa EXTREME?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Calidad	58	15,1	15,1	15,1
	Innovación	35	9,1	9,1	24,3
	Confianza y seguridad	53	13,8	13,8	38,1
	Competitividad	35	9,1	9,1	47,3
	Precio accesible	120	31,3	31,3	78,6
	Promociones y descuentos	49	12,8	12,8	91,4
	Paquetes de internet	33	8,6	8,6	100,0
	Total	383	100,0	100,0	

Fuente: software SPSS versión 23

Gráfico 6. ¿Por qué motivo prefiere la empresa EXTREME?



Fuente: software SPSS versión 23

Los encuestados manifiestan diferentes razones o motivos por los cuales prefieren la empresa Extreme, se destacan en orden de prioridad a continuación: Precio accesible (31.33%), calidad (15.14%), confianza y seguridad (13.84%), promociones y descuentos (12.79%), innovación y competitividad (9.14%) y paquetes de internet (8.62%). Por consiguiente, el factor precio es una de las razones principales por las cuales utilizan los servicios de la empresa, infiriéndose que frente a la competencia es necesario que se realicen acciones para promover esta ventaja con los clientes.

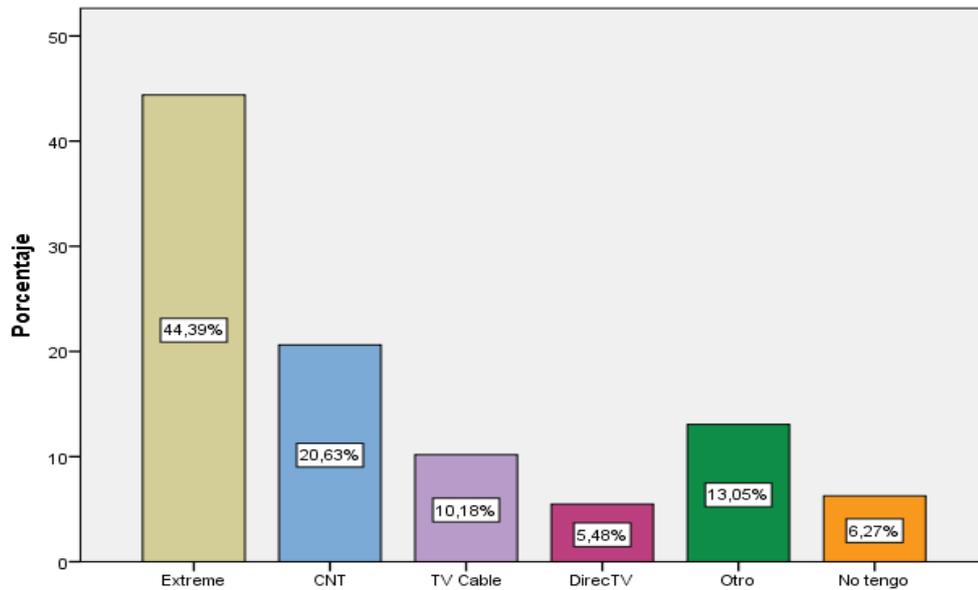
- **¿Posee un servicio de internet, mencione cuál?**

Tabla 10. ¿Posee un servicio de internet, mencione cuál?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Extreme	170	44,4	44,4	44,4
	CNT	79	20,6	20,6	65,0
	TV Cable	39	10,2	10,2	75,2
	DirecTV	21	5,5	5,5	80,7
	Otro	50	13,1	13,1	93,7
	No tengo	24	6,3	6,3	100,0
	Total	383	100,0	100,0	

Fuente: software SPSS versión 23

Gráfico 7. ¿Posee un servicio de internet, mencione cuál?



Fuente: software SPSS versión 23

Los encuestados mencionan que, actualmente poseen un servicio de internet de Extreme (44.39%), CNT (20.63%), otros como Netlife y Speedy (13.05%), Tv Cable (10.18%) y DirecTv (5.48%); mientras que, un 6.27% no disponen en este momento de un servicio de internet. Por tanto, la mayor parte de las personas tienen una gran preferencia por la empresa, evidenciándose que el servicio apoya en la fidelización de los clientes.

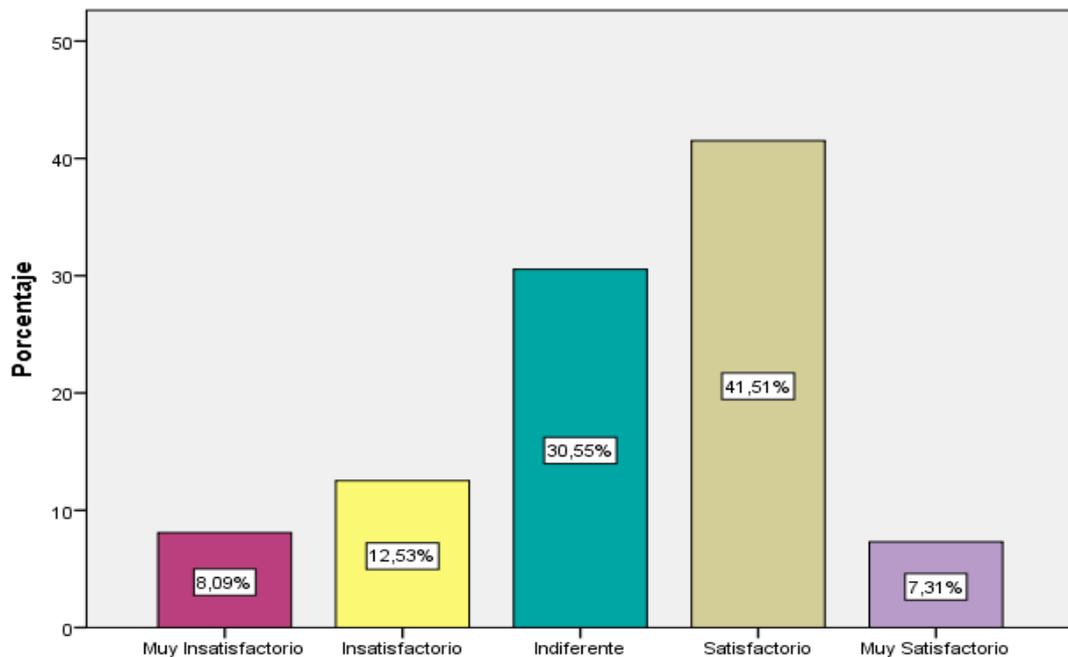
- **¿Cuál es su nivel de satisfacción general de la empresa?**

Tabla 11. ¿Cuál es su nivel de satisfacción general de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Insatisfactorio	31	8,1	8,1	8,1
	Insatisfactorio	48	12,5	12,5	20,6
	Indiferente	117	30,5	30,5	51,2
	Satisfactorio	159	41,5	41,5	92,7
	Muy Satisfactorio	28	7,3	7,3	100,0
	Total	383	100,0	100,0	

Fuente: software SPSS versión 23

Gráfico 8. ¿Cuál es su nivel de satisfacción general de la empresa?



Fuente: software SPSS versión 23

Los encuestados poseen un nivel satisfactorio (41.51%) respecto a la empresa en general, lo cual, infiere que existe un porcentaje considerable que se encuentra satisfecho respecto a diferentes ámbitos, como el servicio al cliente y procesos internos y externos que apoyen su gestión. Sin embargo, un 30.55% no tiene claro su posición frente a esta aseveración lo cual indica que, la empresa requiere una reestructuración interna para la mejora de su gestión.

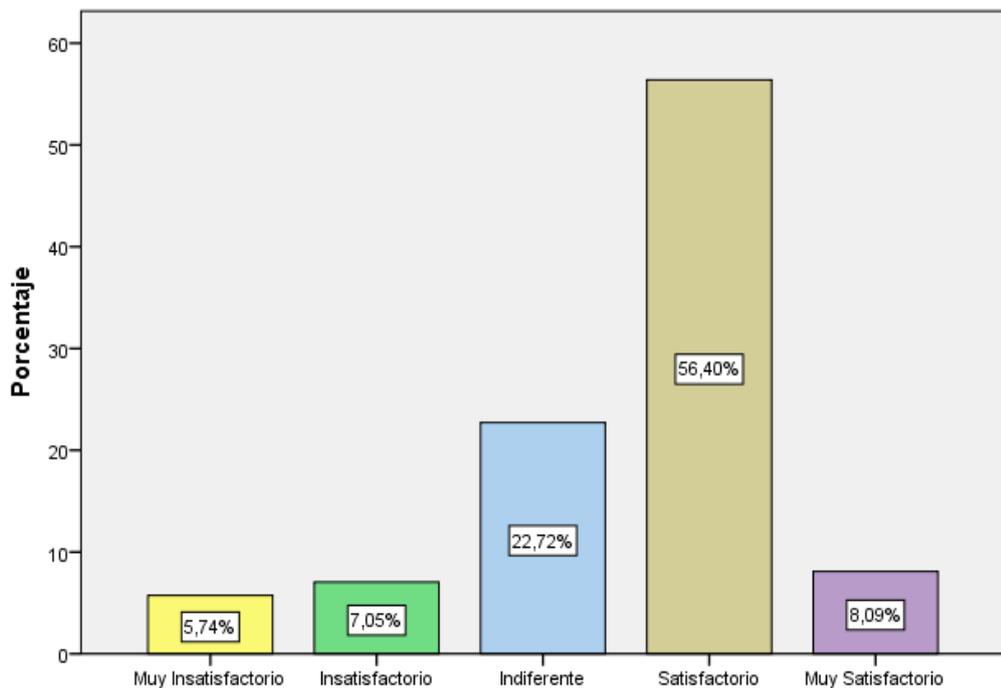
- **¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a la calidad de nuestros productos?**

Tabla 12. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a la calidad de nuestros productos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Insatisfactorio	22	5,7	5,7	5,7
	Insatisfactorio	27	7,0	7,0	12,8
	Indiferente	87	22,7	22,7	35,5
	Satisfactorio	216	56,4	56,4	91,9
	Muy Satisfactorio	31	8,1	8,1	100,0
	Total	383	100,0	100,0	

Fuente: software SPSS versión 23

Gráfico 9. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a la calidad de nuestros productos?



Fuente: software SPSS versión 23

Los encuestados poseen un nivel satisfactorio en cuanto a la calidad de los productos de Extreme (56.40%), lo cual, infiere que existe un mayor porcentaje que se encuentra satisfecho respecto a la calidad de los servicios de internet, los diferentes planes de internet y las facilidades de pago, el soporte y la seguridad que brindan los empleados, lo cual es indispensable para un nivel de satisfacción ideal.

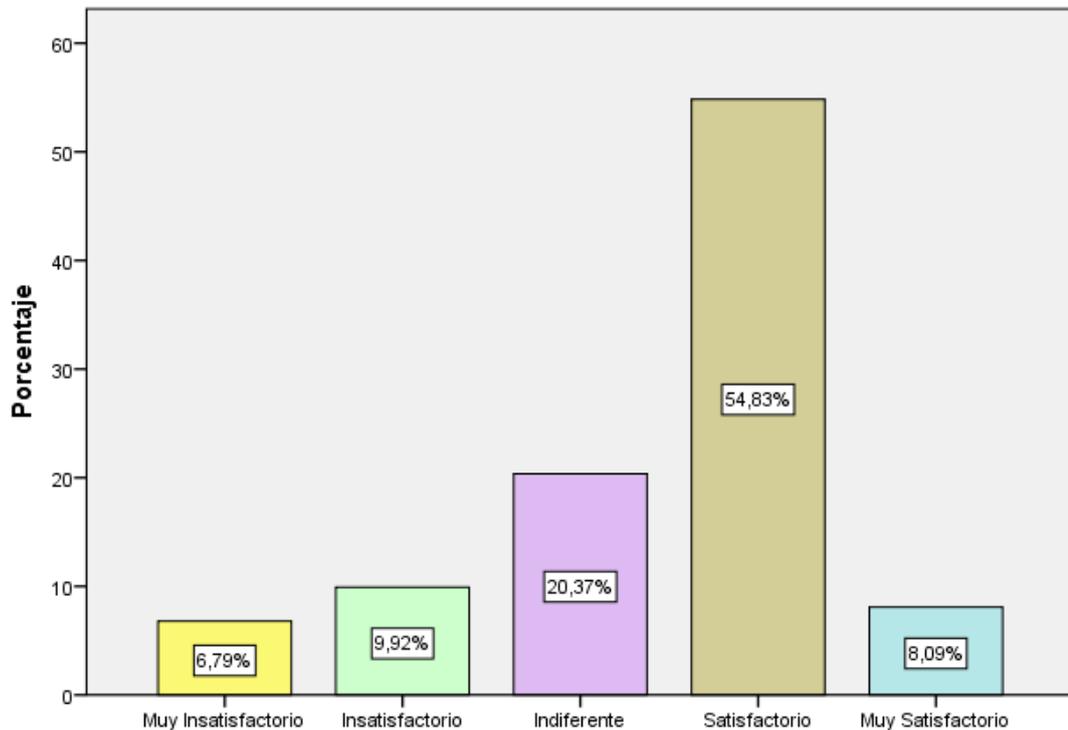
- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con nuestro servicio de atención al cliente?

Tabla 13. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con nuestro servicio de atención al cliente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Insatisfactorio	26	6,8	6,8	6,8
	Insatisfactorio	38	9,9	9,9	16,7
	Indiferente	78	20,4	20,4	37,1
	Satisfactorio	210	54,8	54,8	91,9
	Muy Satisfactorio	31	8,1	8,1	100,0
	Total	383	100,0	100,0	

Fuente: software SPSS versión 23

Gráfico 10. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con nuestro servicio de atención al cliente?



Fuente: software SPSS versión 23

Los encuestados poseen un nivel satisfactorio en cuanto al servicio de atención al cliente (54.83%), lo cual, infiere que existe un mayor porcentaje que se encuentra satisfecho respecto al servicio que los empleados brindan a los clientes, sobre todo en la asistencia 24/7. Por ello, este factor es necesario potenciarlo, puesto que toma gran relevancia para los clientes y reconocen que la empresa Extreme tiene un objetivo claro.

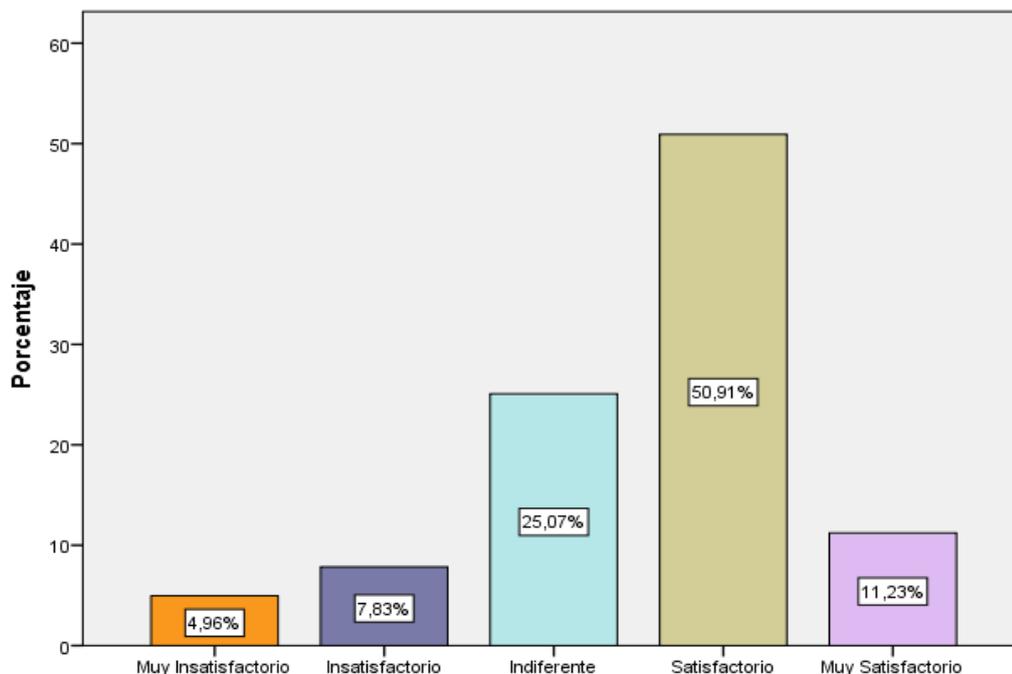
- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la relación calidad-precio?

Tabla 14. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la relación calidad-precio?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Insatisfactorio	19	5,0	5,0	5,0
	Insatisfactorio	30	7,8	7,8	12,8
	Indiferente	96	25,1	25,1	37,9
	Satisfactorio	195	50,9	50,9	88,8
	Muy Satisfactorio	43	11,2	11,2	100,0
	Total	383	100,0	100,0	

Fuente: software SPSS versión 23

Gráfico 11. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la relación calidad-precio?



Fuente: software SPSS versión 23

Los encuestados poseen un nivel satisfactorio en cuanto la relación calidad-precio (50.91%), lo cual, infiere que existe un mayor porcentaje que se encuentra satisfecho respecto a la calidad que los servicios de internet poseen frente al precio que cancelan, puesto que sí es recíproco y señalan que vale la pena y retribuyen lo que se gasta por estos. De esta forma, es necesario que se continúe con esta línea para garantizar la satisfacción de los clientes respecto a los servicios de internet ofertados al mercado.

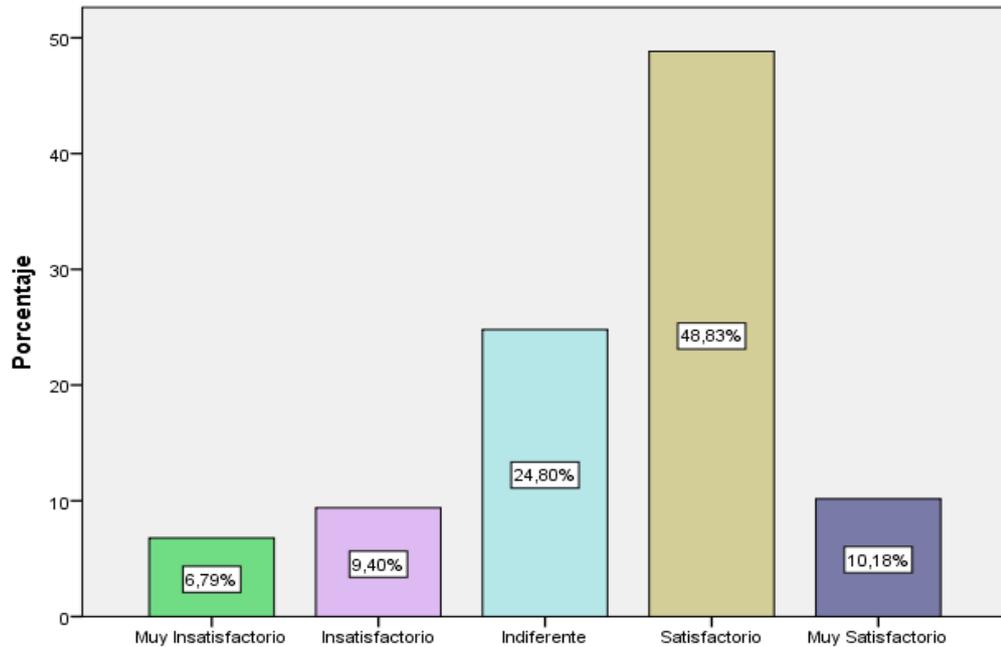
- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la agilidad de servicio?

Tabla 15. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la agilidad de servicio?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Insatisfactorio	26	6,8	6,8	6,8
	Insatisfactorio	36	9,4	9,4	16,2
	Indiferente	95	24,8	24,8	41,0
	Satisfactorio	187	48,8	48,8	89,8
	Muy Satisfactorio	39	10,2	10,2	100,0
	Total	383	100,0	100,0	

Fuente: software SPSS versión 23

Gráfico 12. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la agilidad de servicio?



Fuente: software SPSS versión 23

Los encuestados poseen un nivel satisfactorio en cuanto la agilidad de servicio (40.83%), lo cual, infiere que existe un porcentaje considerable que menciona que la agilidad en el servicio es buena, pero que, si requiere ciertos ajustes para que los clientes puedan tener un asesoramiento personalizado y rápido, así como, un servicio de internet que no posea interferencias o falencias en la conectividad.

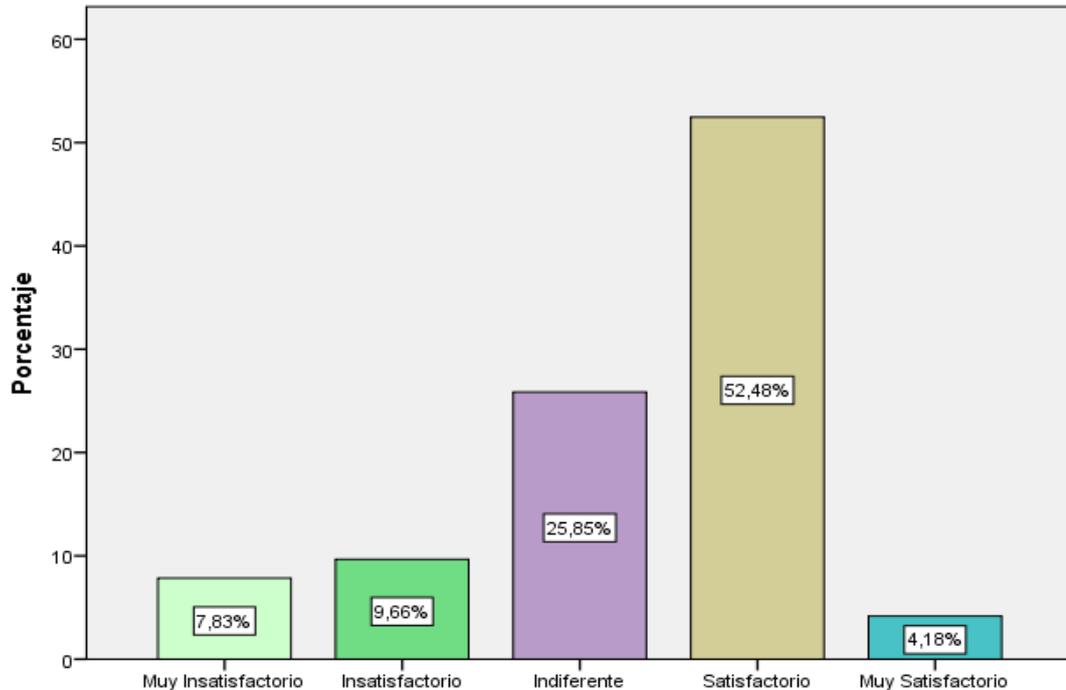
- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el departamento administrativo?

Tabla 16. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el departamento administrativo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Insatisfactorio	30	7,8	7,8	7,8
	Insatisfactorio	37	9,7	9,7	17,5
	Indiferente	99	25,8	25,8	43,3
	Satisfactorio	201	52,5	52,5	95,8
	Muy Satisfactorio	16	4,2	4,2	100,0
	Total	383	100,0	100,0	

Fuente: software SPSS versión 23

Gráfico 13. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el departamento administrativo?



Fuente: software SPSS versión 23

Los encuestados poseen un nivel satisfactorio con el departamento administrativo (50.48%), lo cual, infiere que existe la mayoría está satisfecho con los procesos administrativos propios de la empresa Extreme. Por tanto, es necesario que los niveles directivos realicen diferentes acciones para la mejora de la gestión interna de la empresa.

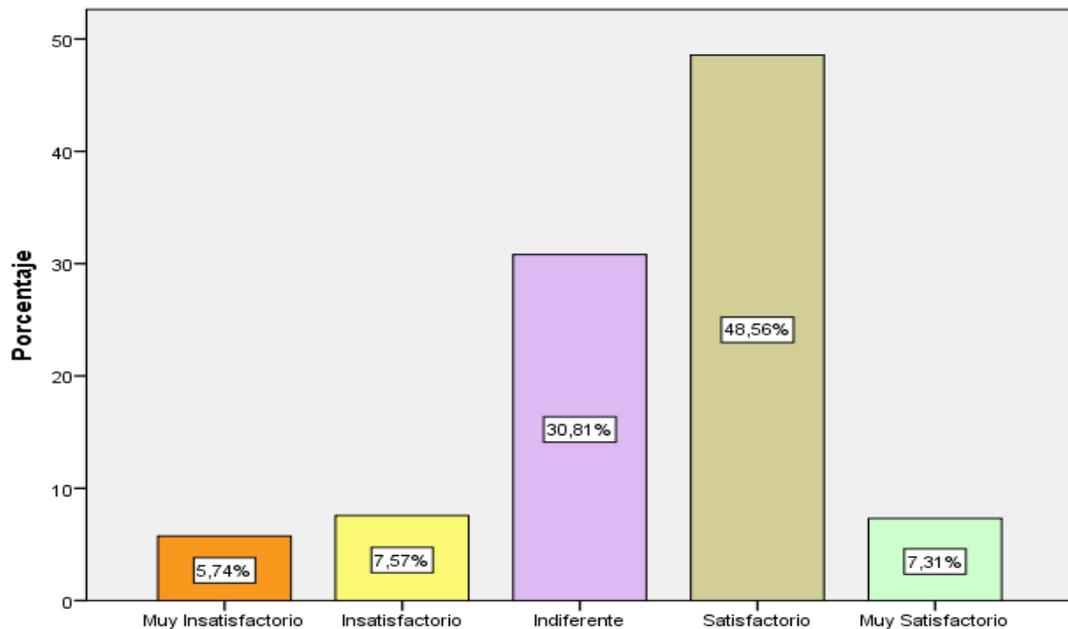
- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el servicio post venta?

Tabla 17. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el servicio post venta?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Insatisfactorio	22	5,7	5,7	5,7
	Insatisfactorio	29	7,6	7,6	13,3
	Indiferente	118	30,8	30,8	44,1
	Satisfactorio	186	48,6	48,6	92,7
	Muy Satisfactorio	28	7,3	7,3	100,0
Total		383	100,0	100,0	

Fuente: software SPSS versión 23

Gráfico 14. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el servicio post venta?



Fuente: software SPSS versión 23

Los encuestados poseen un nivel satisfactorio con el servicio post venta (48.56%), lo cual, infiere que existe gran parte de los clientes están satisfechos con los procesos posteriores a la venta de la empresa Extreme. Por tanto, es evidente que la empresa sí realiza un adecuado seguimiento a los clientes después de la venta, pero es necesario que se potencialice desde los procesos internos para garantizar una mayor satisfacción.

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Verificación hipótesis

Para analizar los niveles de satisfacción de los clientes para la toma de decisiones oportuna en la empresa Extreme, fue necesario utilizar el estadístico Chi-Cuadrado, con la finalidad de determinar el nivel de satisfacción respecto a las diferentes dimensiones de la variable.

- **Preferencia por la empresa EXTREME y su nivel de satisfacción general de la misma.**

H₀: Los motivos de preferencia por la empresa Extreme no inciden en la satisfacción de los clientes de la ciudad de Ambato.

H₁: Los motivos de preferencia por la empresa Extreme inciden en la satisfacción de los clientes de la ciudad de Ambato.

Tabla 18. Tabla de contingencia 1

		8. ¿Cuál es su nivel de satisfacción general de la empresa?					Total
		Muy Insatisfactorio	Insatisfactorio	Indiferente	Satisfactorio	Muy Satisfactorio	
6. ¿Por qué motivo prefiere la empresa EXTREME?	Calidad	11	11	8	28	0	58
	Innovación	0	4	11	20	0	35
	Confianza y seguridad	0	3	7	35	8	53
	Competitividad	4	0	19	12	0	35
	Precio accesible	6	17	42	47	8	120
	Promociones y descuentos	10	10	19	10	0	49
	Paquetes de internet	0	3	11	7	12	33
Total		31	48	117	159	28	383

Fuente: software SPSS versión 23

Tabla 19. Pruebas de chi-cuadrado 1

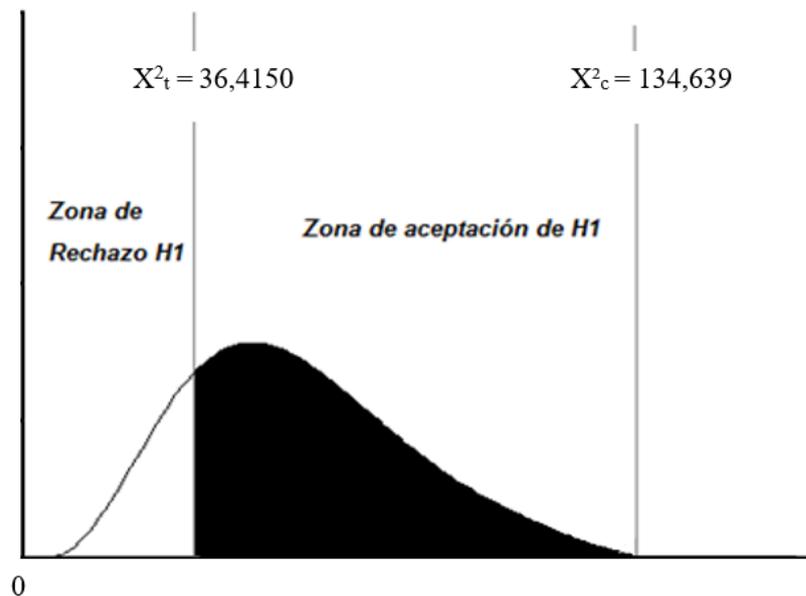
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	134,639 ^a	24	,000
Razón de verosimilitud	138,913	24	,000
Asociación lineal por lineal	,039	1	,843
N de casos válidos	383		

a. 15 casillas (42,9%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,41.

Fuente: software SPSS versión 23

Los valores $X^2_t = 36,4150 \leq X^2_c = 134,639 =$ para 24 grados de libertad a un nivel 0.05 se obtuvo en la tabla de distribución (ver Anexo 3) y como el valor del X^2 calculada es mayor se rechaza la hipótesis nula por lo que se acepta la hipótesis alterna que dice: Los motivos de preferencia por la empresa Extreme inciden en la satisfacción de los clientes de la ciudad de Ambato.

Gráfico 15. Comprobación del Chi-Cuadrado 1



Fuente: software SPSS versión 23

- **Preferencia por la empresa EXTREME y su nivel de satisfacción en cuanto a la calidad de nuestros productos.**

H₀: Los motivos de preferencia por la empresa Extreme no inciden en la satisfacción en cuanto a la calidad de sus productos.

H₁: Los motivos de preferencia por la empresa Extreme inciden en la satisfacción en cuanto a la calidad de sus productos.

Tabla 20. Tabla de contingencia 2

		9. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a la calidad de nuestros productos?					Total
		Muy Insatisfactorio	Insatisfactorio	Indiferente	Satisfactorio	Muy Satisfactorio	
6. ¿Por qué motivo prefiere la empresa EXTREME?	Calidad	3	7	8	36	4	58
	Innovación	0	0	12	19	4	35
	Confianza y seguridad	0	3	4	42	4	53
	Competitividad	4	0	12	12	7	35
	Precio accesible	9	3	32	64	12	120
	Promociones y descuentos	6	11	4	28	0	49
	Paquetes de internet	0	3	15	15	0	33
Total		22	27	87	216	31	383

Fuente: software SPSS versión 23

Tabla 21. Pruebas de chi-cuadrado 2

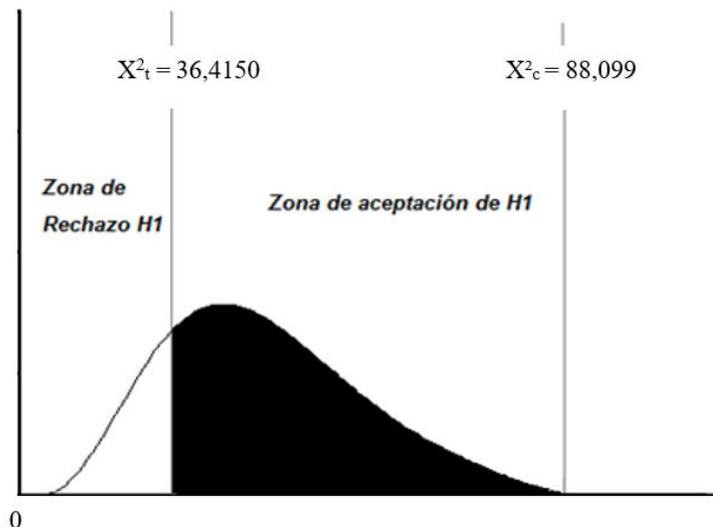
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	88,099 ^a	24	,000
Razón de verosimilitud	99,459	24	,000
Asociación lineal por lineal	7,072	1	,008
N de casos válidos	383		

a. 18 casillas (51,4%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,90.

Fuente: software SPSS versión 23

Los valores $X^2_{t=36,4150} \leq X^2_c = 88,099 =$ para 24 grados de libertad a un nivel 0.05 se obtuvo en la tabla de distribución (ver Anexo 3) y como el valor del X^2 calculada es mayor se rechaza la hipótesis nula por lo que se acepta la hipótesis alterna que dice: Los motivos de preferencia por la empresa Extreme inciden en la satisfacción en cuanto a la calidad de sus productos.

Gráfico 16. Comprobación del Chi-Cuadrado 2



Fuente: software SPSS versión 23

- **Preferencia por la empresa EXTREME y su nivel de satisfacción con nuestro servicio de atención al cliente.**

H₀: Los motivos de preferencia por la empresa Extreme no inciden en la satisfacción con el servicio de atención al cliente.

H₁: Los motivos de preferencia por la empresa Extreme inciden en la satisfacción con el servicio de atención al cliente.

Tabla 22. Tabla de contingencia 3

		10. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con nuestro servicio de atención al cliente?					Total
		Muy Insatisfactorio	Insatisfactorio	Indiferente	Satisfactorio	Muy Satisfactorio	
6. ¿Por qué motivo prefiere la empresa EXTREME?	Calidad	3	3	12	28	12	58
	Innovación	4	0	8	20	3	35
	Confianza y seguridad	0	7	4	38	4	53
	Competitividad	4	4	12	11	4	35
	Precio accesible	9	10	30	67	4	120
	Promociones y descuentos	6	11	4	24	4	49
	Paquetes de internet	0	3	8	22	0	33
	Total	26	38	78	210	31	383

Fuente: software SPSS versión 23

Tabla 23. Pruebas de chi-cuadrado 3

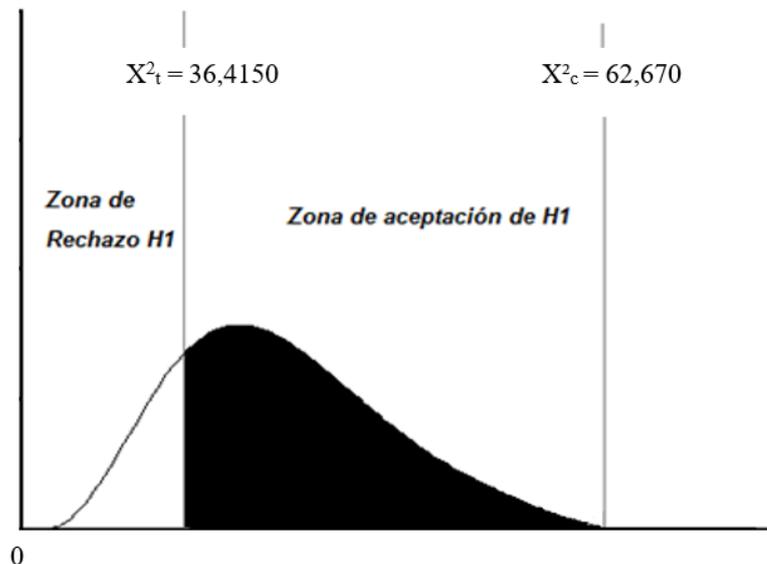
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	62,670 ^a	24	,000
Razón de verosimilitud	71,632	24	,000
Asociación lineal por lineal	6,188	1	,013
N de casos válidos	383		

a. 16 casillas (45,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,24.

Fuente: software SPSS versión 23

Los valores $X^2_t = 36,415 \leq X^2_c = 62,670 =$ para 24 grados de libertad a un nivel 0.05 se obtuvo en la tabla de distribución (ver Anexo 3) y como el valor del X^2 calculada es mayor se rechaza la hipótesis nula por lo que se acepta la hipótesis alterna que dice: Los motivos de preferencia por la empresa Extreme inciden en la satisfacción con el servicio de atención al cliente.

Gráfico 17. Comprobación del Chi-Cuadrado 3



Fuente: software SPSS versión 23

- **Preferencia por la empresa EXTREME y su nivel de satisfacción con la relación calidad-precio.**

H₀: Los motivos de preferencia por la empresa Extreme no inciden en la satisfacción con la relación calidad-precio.

H₁: Los motivos de preferencia por la empresa Extreme inciden en la satisfacción con la relación calidad-precio.

Tabla 24. Tabla de contingencia 4

		11. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la relación calidad-precio?					Total
		Muy Insatisfactorio	Insatisfactorio	Indiferente	Satisfactorio	Muy Satisfactorio	
6. ¿Por qué motivo prefiere la empresa EXTREME?	Calidad	3	7	4	44	0	58
	Innovación	0	0	8	27	0	35
	Confianza y seguridad	0	0	11	27	15	53
	Competitividad	0	0	19	8	8	35
	Precio accesible	6	9	36	53	16	120
	Promociones y descuentos	10	11	7	21	0	49
	Paquetes de internet	0	3	11	15	4	33
	Total	19	30	96	195	43	383

Fuente: software SPSS versión 23

Tabla 25. Pruebas de chi-cuadrado 4

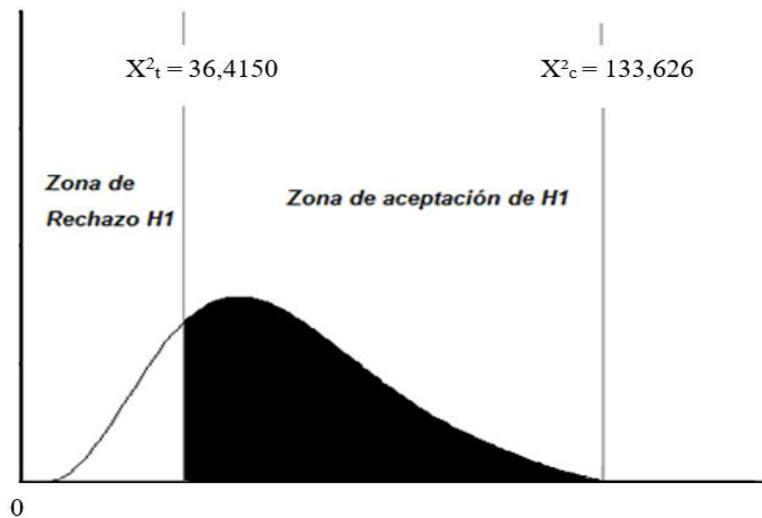
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	133,626 ^a	24	,000
Razón de verosimilitud	146,984	24	,000
Asociación lineal por lineal	10,026	1	,002
N de casos válidos	383		

a. 15 casillas (42,9%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,64.

Fuente: software SPSS versión 23

Los valores $X^2_t = 36,4150 \leq X^2_c = 133,626 =$ para 24 grados de libertad a un nivel 0.05 se obtuvo en la tabla de distribución (ver Anexo 3) y como el valor del X^2 calculada es mayor se rechaza la hipótesis nula por lo que se acepta la hipótesis alterna que dice: Los motivos de preferencia por la empresa Extreme inciden en la satisfacción con la relación calidad-precio.

Gráfico 18. Comprobación del Chi-Cuadrado 4



Fuente: software SPSS versión 23

- **Preferencia por la empresa EXTREME y su nivel de satisfacción con la agilidad de servicio.**

H₀: Los motivos de preferencia por la empresa Extreme no inciden en la satisfacción con la agilidad de servicio.

H₁: Los motivos de preferencia por la empresa Extreme inciden en la satisfacción con la agilidad de servicio.

Tabla 26. Tabla de contingencia 5

		12. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la agilidad de servicio?					Total
		Muy Insatisfactorio	Insatisfactorio	Indiferente	Satisfactorio	Muy Satisfactorio	
6. ¿Por qué motivo prefiere la empresa EXTREME?	Calidad	3	7	12	32	4	58
	Innovación	0	0	8	27	0	35
	Confianza y seguridad	4	3	4	31	11	53
	Competitividad	4	0	15	12	4	35
	Precio accesible	9	12	27	60	12	120
	Promociones y descuentos	6	11	14	18	0	49
	Paquetes de internet	0	3	15	7	8	33
	Total	26	36	95	187	39	383

Fuente: software SPSS versión 23

Tabla 27. Pruebas de chi-cuadrado 5

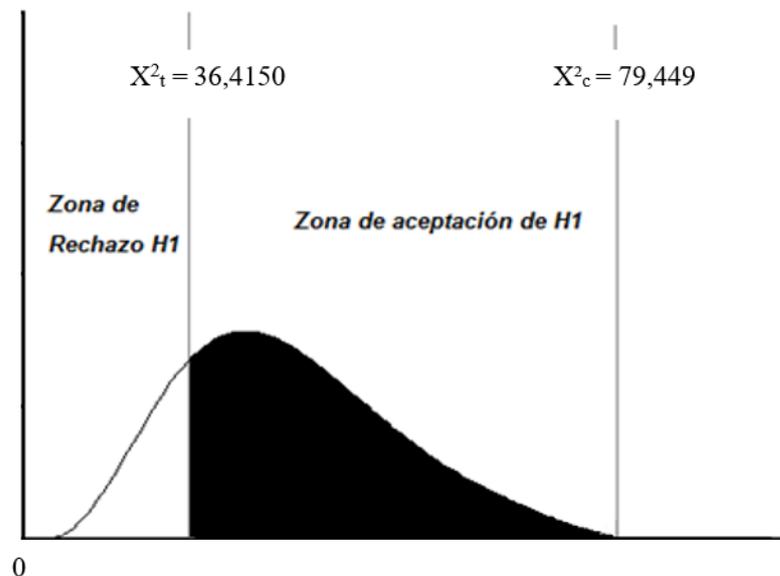
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	79,449 ^a	24	,000
Razón de verosimilitud	94,334	24	,000
Asociación lineal por lineal	4,853	1	,028
N de casos válidos	383		

a. 15 casillas (42,9%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,24.

Fuente: software SPSS versión 23

Los valores $X^2_t = 36,4150 \leq X^2_c = 79,449 =$ para 24 grados de libertad a un nivel 0.05 se obtuvo en la tabla de distribución (ver Anexo 3) y como el valor del X^2 calculada es mayor se rechaza la hipótesis nula por lo que se acepta lo hipótesis alterna que dice: Los motivos de preferencia por la empresa Extreme inciden en la satisfacción de los clientes de la ciudad de Ambato.

Gráfico 19. Comprobación del Chi-Cuadrado 5



Fuente: software SPSS versión 23

- **Preferencia por la empresa EXTREME y su nivel de satisfacción con el departamento administrativo.**

H₀: Los motivos de preferencia por la empresa Extreme no inciden en la satisfacción con el departamento administrativo.

H₁: Los motivos de preferencia por la empresa Extreme inciden en la satisfacción con el departamento administrativo.

Tabla 28. Tabla de contingencia 6

		13. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el departamento administrativo?					Total
		Muy Insatisfactorio	Insatisfactorio	Indiferente	Satisfactorio	Muy Satisfactorio	
6. ¿Por qué motivo prefiere la empresa EXTREME?	Calidad	3	8	4	39	4	58
	Innovación	4	0	12	19	0	35
	Confianza y seguridad	0	3	8	38	4	53
	Competitividad	4	0	19	8	4	35
	Precio accesible	13	9	30	68	0	120
	Promociones y descuentos	6	14	11	18	0	49
	Paquetes de internet	0	3	15	11	4	33
Total		30	37	99	201	16	383

Fuente: software SPSS versión 23

Tabla 29. Pruebas de chi-cuadrado 6

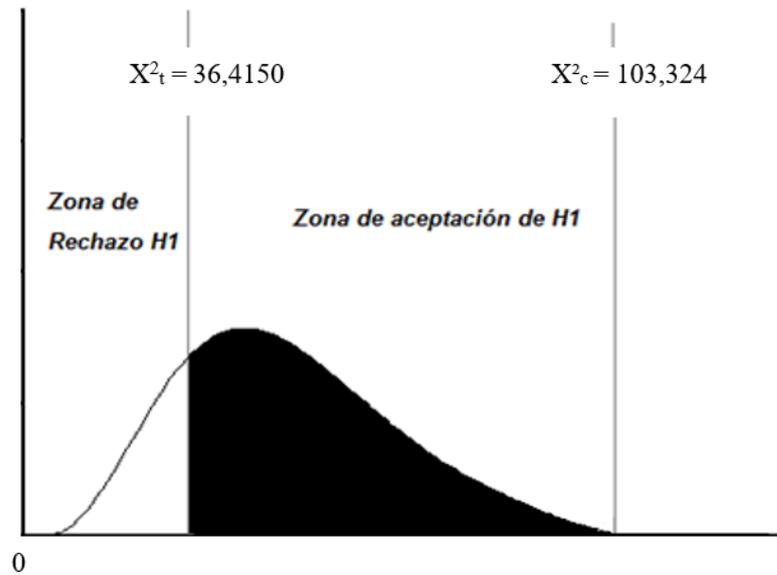
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	103,324 ^a	24	,000
Razón de verosimilitud	116,864	24	,000
Asociación lineal por lineal	8,672	1	,003
N de casos válidos	383		

a. 16 casillas (45,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,38.

Fuente: software SPSS versión 23

Los valores $X^2_t = 36,4150 \leq X^2_c = 103,324 =$ para 24 grados de libertad a un nivel 0.05 se obtuvo en la tabla de distribución (ver Anexo 3) y como el valor del X^2 calculada es mayor se rechaza la hipótesis nula por lo que se acepta la hipótesis alterna que dice: Los motivos de preferencia por la empresa Extreme inciden en la satisfacción con el departamento administrativo.

Gráfico 20. Comprobación del Chi-Cuadrado 6



Fuente: software SPSS versión 23

- **Preferencia por la empresa EXTREME y su nivel de satisfacción con el servicio post venta.**

H₀: Los motivos de preferencia por la empresa Extreme no inciden en la satisfacción con el servicio post venta.

H₁: Los motivos de preferencia por la empresa Extreme inciden en la satisfacción con el servicio post venta.

Tabla 30. Tabla de contingencia 7

		14. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el servicio post venta?					Total
		Muy Insatisfactorio	Insatisfactorio	Indiferente	Satisfactorio	Muy Satisfactorio	
6. ¿Por qué motivo prefiere la empresa EXTREME?	Calidad	3	0	16	31	8	58
	Innovación	0	0	12	19	4	35
	Confianza y seguridad	0	0	14	35	4	53
	Competitividad	0	0	16	11	8	35
	Precio accesible	13	12	34	61	0	120
	Promociones y descuentos	6	14	11	18	0	49
	Paquetes de internet	0	3	15	11	4	33
	Total	22	29	118	186	28	383

Fuente: software SPSS versión 23

Tabla 31. Pruebas de chi-cuadrado 7

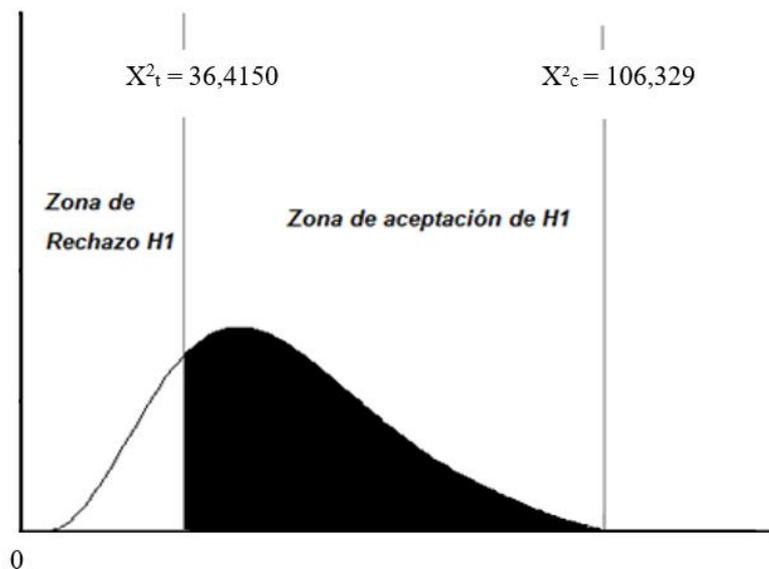
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	106,329 ^a	24	,000
Razón de verosimilitud	121,886	24	,000
Asociación lineal por lineal	25,551	1	,000
N de casos válidos	383		

a. 18 casillas (51,4%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,90.

Fuente: software SPSS versión 23

Los valores $X^2_t = 36,4150 \leq X^2_c = 106,329 =$ para 24 grados de libertad a un nivel 0.05 se obtuvo en la tabla de distribución (ver Anexo 3) y como el valor del X^2 calculada es mayor se rechaza la hipótesis nula por lo que se acepta lo hipótesis alterna que dice: Los motivos de preferencia por la empresa Extreme inciden en la satisfacción con el servicio post venta.

Gráfico 21. Comprobación del Chi-Cuadrado 7



Fuente: software SPSS versión 23

4.2. Propuesta

Tema: plan estratégico que cubra las necesidades actuales de la empresa Extreme.

Objetivo: proponer un nuevo plan estratégico que cubra las necesidades actuales de la empresa Extreme, mediante la utilización de la herramienta Balance Score Card.

Procedimiento: a continuación, se presentan los pasos para el plan estratégico de la empresa Extreme, que en total son siete pasos para el desarrollo del mismo.



Figura 7. Procedimiento para el plan estratégico de la empresa Extreme

Fuente: elaboración propia

- **Análisis de la Cultura Organizacional**

A continuación, se presenta una valoración de la misión, la visión y los valores de la empresa Extreme.

Tabla 32. Misión de la empresa Extreme

MISIÓN					
Brindar excelencia en el servicio de Internet con valores y principios propios de una organización moderna, dinámica y creativa. Satisfacer los requerimientos de comunicación con un soporte personalizado y especializado para lograr que cada vez más usuarios nos consideren parte de su organización.					
DEBE SER...	PESO	FORTALEZA	LIMITACIÓN	CLASIF.	PONDERADO
Realista	0.1000	X		3.60	0.3600
Clara	0.3000	X		3.80	1.1400
Eficaz	0.1000	X		3.00	0.3000
Moderna	0.3000	X		2.80	0.8400
Efectiva	0.2000	X		3.20	0.6400
TOTAL	1.00				3.28

Fuente: elaboración propia

Gráfico 22. Misión de la empresa Extreme



Fuente: elaboración propia

Tabla 33. Visión de la empresa Extreme

VISIÓN					
Ser una empresa que trabaja profesionalmente para conseguir que el Internet esté presente en la vida de cada individuo y organización, como una herramienta para su progreso su satisfacción y fidelidad.					
DEBE SER...	PESO	FORTALEZA	LIMITACIÓN	CLASIF.	PONDERADO
Realista	0.2000	X		4.00	0.8000
Flexible	0.2000	X		3.20	0.6400
Integradora	0.2000	X		3.40	0.6800
Coherente	0.2000	X		4.00	0.8000
Eficiente	0.1000	X		3.00	0.3000
Atractiva	0.1000	X		3.60	0.3600
TOTAL	1.00				3.58

Fuente: elaboración propia

Gráfico 23. Misión de la empresa Extreme



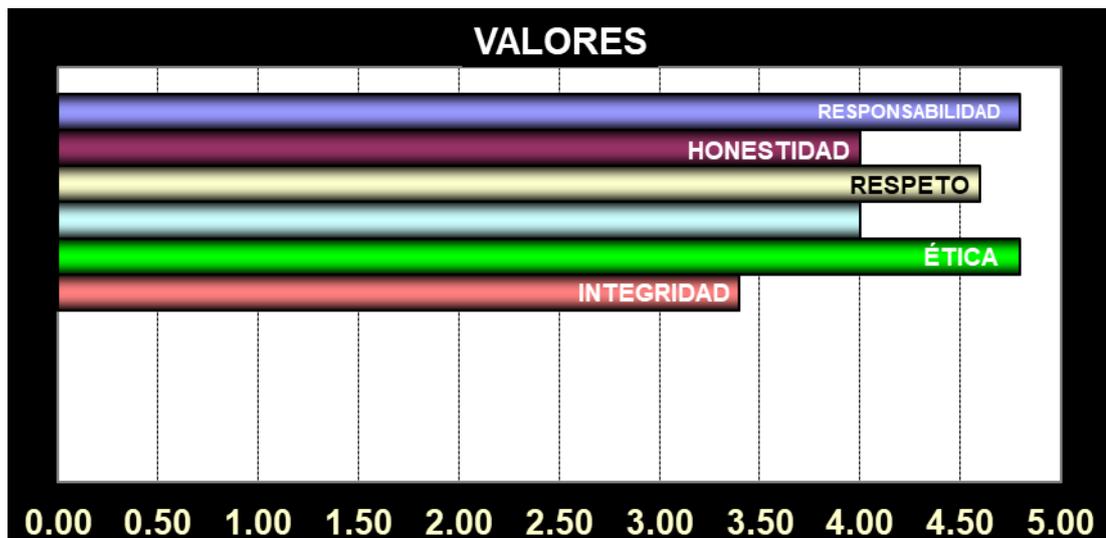
Fuente: elaboración propia

Tabla 34. Valores de la empresa Extreme

VALORES						
VALORES	DESCRIPCION	CALIF.				
		1	2	3	4	5
RESPONSABILIDAD	Cumplir los deberes y obligaciones concernientes a cada una de las actividades designadas por la empresa para alcanzar los objetivos de la empresa.					X
HONESTIDAD	Actuar con rectitud, transparencia y honorabilidad entre lo que piensa, expresa y actúa; dando el uso adecuado de las herramientas tecnológicas y demás elementos para realizar un trabajo eficiente.				X	
ÉTICA	Actuar con profesionalismo, bajo ciertos principios como moralidad y buena conducta en cada una de las actividades que realicemos en la empresa.					X
RESPECTO	El respeto es un valor muy importante que se aplicará dentro y fuera de la empresa ya que muestran la aceptación y valoración de cada una de las personas ya sean internas (Colaboradores) o externas (Clientes).				X	
INTEGRIDAD	Ser íntegros para cumplir a cabalidad cada uno de los compromisos adquiridos. Fomentar el trabajo en equipo con el fin de asegurar la eficiencia y efectividad de cada una de las actividades realizadas por la empresa.					X

Fuente: elaboración propia

Gráfico 24. Valores de la empresa Extreme



Fuente: elaboración propia

- **Análisis del Entorno**

A continuación, se presenta el análisis PESTEL, el cual resume aquellos factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que inciden en la empresa Extreme.

Tabla 35. PESTEL de la empresa Extreme

POLÍTICOS	TECNOLÓGICOS
Conflictos políticos frecuentes	Acceso de herramientas de CRM para garantizar una atención de calidad a los clientes
Alianzas políticas inestables en el gobierno	Cambios tecnológicos en el mercado de telecomunicaciones
Fracturas entre movimientos políticos	Avances en herramientas de medición de la satisfacción de los clientes
Políticas y normativas gubernamentales respecto a los servicios de internet	Utilización de medios digitales para la promoción de los servicios de internet.
Programas de financiamiento post pandemia	Utilización del internet en cualquier dispositivo móvil.
Políticas fiscales respecto a negocios digitales	
ECONÓMICOS	ECOLÓGICOS
Decremento del PIB	Políticas ambientales
Inflación en el país	Normativas gubernamentales que apoyen el cuidado ambiental
Incremento en el riesgo país	Apoyo en campañas ambientales
Déficit presupuestario del gobierno	Donaciones y auspiciantes para eventos en cuidado del medio ambiente
Situación complicada a nivel económico en el país.	
Sueldo básico inferior al de la región	
SOCIALES	LEGALES
Distribución de los subsidios para la población	Normativas sobre el consumidor digital
Estilo de vida cambiante y tecnológico	Políticas impositivas sobre impuestos y demás
Factores culturales y sociales influyen en el comportamiento de las personas sobre el uso del internet.	Regulaciones sobre empleo y teletrabajo
Tendencias de conectividad inmediata 24/7	Estabilidad gubernamental y cambios en las leyes.
Crecimiento de la población	

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, se especifica también el análisis FODA, el cual resume aquellos factores internos de la empresa Extreme, como: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Tabla 36. FODA de la empresa Extreme

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Alta capacitación de los colaboradores de la empresa	Facilidades de créditos en diferentes entidades financieras
Servicio innovador con valor agregado	Crecimiento en la demanda del servicio de internet
Precios competitivos	Alianzas con empresas privadas o públicas
Base de clientes potenciales y actuales	Alianzas estratégicas con proveedores
Calidad de los bienes y servicios ofrecidos en el mercado	Avances tecnológicos
	Desarrollo de una aplicación de seguimiento y contratación de paquetes de internet
	Implementación de servicios adicionales como: ventas por medios digitales.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de información histórica del negocio	Inflación en el país
Alta competitividad referente a precios y servicios	Inexistencia de una normativa sobre los negocios digitales y de telecomunicaciones
Complejidad de los procesos	Servicios de internet personalizados en el mercado
Insuficientes campañas publicitarias	Alta competitividad de servicios de internet
Inexistencia de un plan estratégico	Crisis económica del país a raíz del paro y de la pandemia

Fuente: elaboración propia

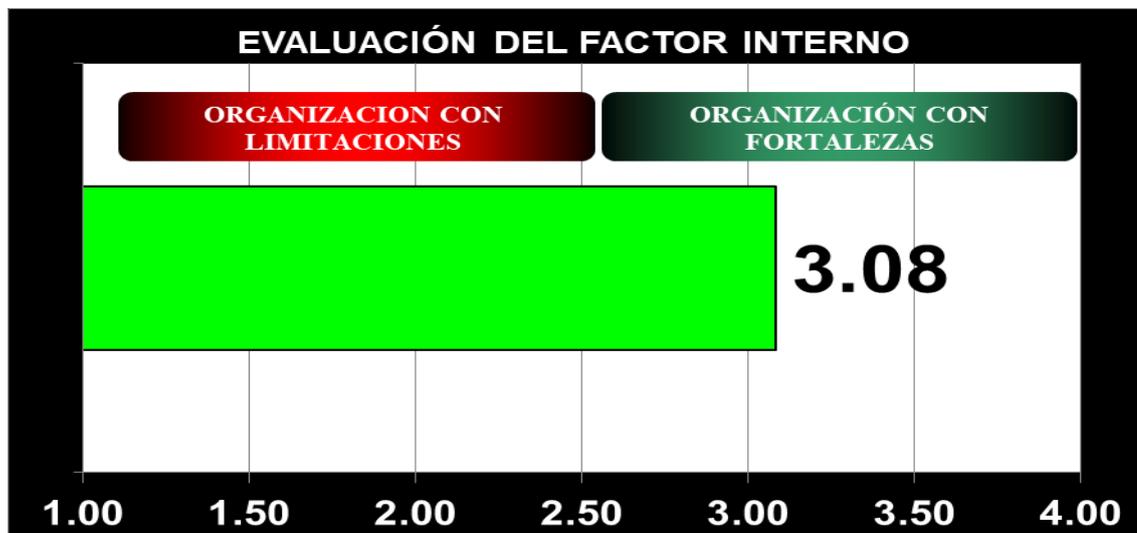
A continuación, se realiza el diagnóstico interno mediante la matriz de evaluación del factor interno, donde se obtuvo un valor de 3.08 infiriéndose que las fortalezas y debilidades son esenciales para el plan estratégico.

Tabla 37. EFI de la empresa Extreme

DIAGNÓSTICO INTERNO MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO			
FACTOR INTERNO CLAVE	PESO	RATING	PONDERADO
FORTALEZAS			
Alta capacitación de los colaboradores de la empresa	0.1	4.00	0.4000
Servicio innovador con valor agregado	0.13	4.00	0.5200
Precios competitivos	0.14	3.80	0.5320
Base de clientes potenciales y actuales	0.08	4.00	0.3200
Calidad de los bienes y servicios ofrecidos en el mercado	0.14	3.80	0.5320
DEBILIDADES			
Falta de información histórica del negocio	0.1	2.00	0.2000
Alta competitividad referente a precios y servicios	0.08	2.00	0.1600
Complejidad de los procesos	0.05	1.60	0.0800
Insuficientes campañas publicitarias	0.08	2.00	0.1600
Inexistencia de un plan estratégico	0.1	1.80	0.1800
TOTAL	1.00		3.08

Fuente: elaboración propia

Gráfico 25. EFI de la empresa Extreme



Fuente: elaboración propia

A continuación, se realiza el diagnóstico externo mediante la matriz de evaluación del factor externo, donde se obtuvo un valor de 2.76 infiriéndose que las tanto las oportunidades y las amenazas de la empresa poseen un nivel bajo en comparación con las fortalezas y debilidades. Por tanto, es necesario que el plan estratégico considere estos aspectos para garantizar una gestión óptima.

Tabla 38. EFE de la empresa Extreme

DIAGNÓSTICO EXTERNO			
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO			
FACTOR EXTERNO CLAVE	PESO	RATING	PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Facilidades de créditos en diferentes entidades financieras	0.1000	4.00	0.4000
Crecimiento en la demanda del servicio de internet	0.1000	4.20	0.4200
Alianzas con empresas privadas o públicas	0.0500	3.80	0.1900
Alianzas estratégicas con proveedores	0.0500	4.00	0.2000
Avances tecnológicos	0.1000	4.60	0.4600
Desarrollo de una aplicación de seguimiento y contratación de paquetes de internet	0.1000	3.00	0.3000
Implementación de servicios adicionales como: ventas por medios digitales.	0.1000	3.00	0.3000
AMENAZAS			
Inflación en el país	0.0600	1.20	0.0720
Inexistencia de una normativa sobre los negocios digitales y de telecomunicaciones	0.0800	1.80	0.1440
Servicios de internet personalizados en el mercado	0.0900	1.20	0.1080
Alta competitividad de servicios de internet	0.0700	1.00	0.0700
Crisis económica del país a raíz del paro y de la pandemia	0.1000	1.00	0.1000
TOTAL	1.00		2.76

Fuente: elaboración propia

Gráfico 26. EFE de la empresa Extreme



Fuente: elaboración propia

En este contexto, se realiza el diagnóstico externo mediante la matriz de perfil competitivo, donde se obtuvo un valor de 3.56 infiriéndose que la empresa Extreme tiene un gran nivel de competitividad y referente a los factores externos clave analizados, los más destacados o con mayor representatividad son: la digitalización en los procesos internos, utilización de estrategias de fidelización y retención de clientes, gran alcance de clientes fuera de la provincia, variedad en los paquetes de internet, manejo adecuado de la publicidad y promoción por redes sociales y experiencia operativa.

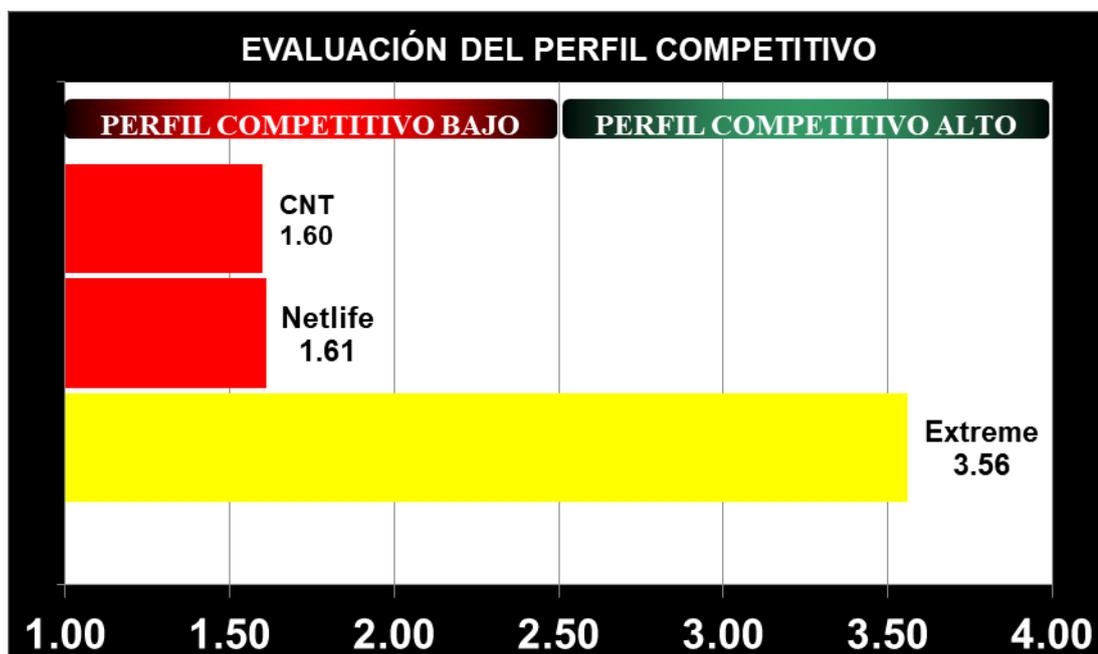
Tabla 39. MPC de la empresa Extreme

DIAGNÓSTICO EXTERNO MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
Factor Externo Clave	Peso	Extreme		Netlife		CNT	
		Clasif.	Peso Ponderado	Clasif.	Peso Ponderado	Clasif.	Peso Ponderado
Reputación de la marca	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15
Diferentes paquetes de internet	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07
Asesoramiento y atención personalizada 24/7	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28
Capacidad tecnológica	0.02	2	0.04	4	0.08	2	0.04
Ventas por medios digitales	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15

Publicidad y promoción por redes sociales	0.07	4	0.28	2	0.14	1	0.07
Descuentos	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08
Competitividad de precios	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05
Ubicación de la empresa	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06
Personal capacitado	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07
Digitalización en los procesos internos	0.09	4	0.36	1	0.09	1	0.09
Estrategias de fidelización y retención de clientes	0.09	4	0.36	1	0.09	1	0.09
Alcance de clientes fuera de la provincia	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21
Calidad en el servicio de internet	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05
Experiencia operativa	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07
Credibilidad de la marca	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04
Capacidad administrativa	0.03	3	0.09	1	0.03	1	0.03
TOTAL	1.00		3.56		1.61		1.60

Fuente: elaboración propia

Gráfico 27. MPC de la empresa Extreme



Fuente: elaboración propia

- **Análisis del Cliente Interno**

Para el análisis del cliente interno de la empresa Extreme se utilizó un cuestionario de 7 preguntas que se aplicó a 10 empleados de la empresa y en la tabla 40, se muestran las interrogantes y las opciones de respuesta que este caso, fueron de tipo dicotómicas cerradas.

Tabla 40. Cuestionario Cliente Interno de la empresa Extreme

Cuestionario Cliente Interno			
Objetivo: Conocer la opinión de los colaboradores para realizar un diagnóstico organizacional dentro de la empresa.			
N°	Preguntas	SÍ	NO
1	¿El trabajo que usted realiza es repetitivo?		
2	¿Está de acuerdo con su sueldo?		
3	¿Considera que existe igualdad en la remuneración entre hombres y mujeres?		
4	¿Recibe capacitaciones por parte de su empresa?		
5	¿Se encuentra motivado y con ganas de realizar un buen trabajo en la empresa?		
6	¿Cuenta con todos los materiales necesarios para realizar su trabajo?		
7	¿Tiene incentivos por parte de la empresa?		

Fuente: elaboración propia

Análisis:

El 38% menciona que las actividades laborales que desempeñan diariamente son repetitivas, puesto que no siempre pueden tomar la iniciativa en las decisiones y deben seguir procedimientos ya establecidas. Donde, el 70% cuenta con todos los materiales necesarios para realizar su trabajo y recibe capacitaciones frecuentes en un 85%, así como, incentivos en un 22%. En este contexto, un 51% no está de acuerdo con su sueldo pues considera que referente al mercado la retribución es inferior a otras empresas, a pesar que considera que existe igualdad en la remuneración entre hombres y mujeres (80%). Por otro lado, solo un 66% se encuentra motivado y con ganas de realizar un buen trabajo en la empresa, lo cual es un porcentaje considerable, pero que requiere trabajarse y potencializarse con acciones internas de motivación y sentido de pertenencia.

- **Objetivos**

Se evaluaron los objetivos a corto, mediano y largo plazo que se definieron para la empresa Extreme, donde cada uno de ellos pertenece a una perspectiva (1 Financiera, 2 Clientes, 3 Procesos Internos, 4 Aprendizaje y Crecimiento).

Tabla 41. Matriz de Evaluación de los Objetivos Estratégicos de la empresa Extreme a través del Test Sistémico

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS A TRAVÉS DEL TEST SISTÉMICO								
ELEMENTOS CLAVES DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO (TEST SISTÉMICO)								
OBJETIVO ESTRATÉGICO PROPUESTO EN ENUNCIADO	Perspectiva	Están alineados con la Visión	Están alineados con la Misión	Están vinculados al crecimiento de los actores de la organización	Son independientes de los demás	Son independientes de las industrias relacionadas y de apoyo	Son orientados a las necesidades del mercado	Agregan Valor
Incrementar los clientes en un 20% dentro de la provincia de Tungurahua	2	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Ofrecer a cada uno de nuestros clientes servicios de excelente calidad para que se sientan satisfechos.	2	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Incrementar un 15% las utilidades de la empresa para el año 2022.	1	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Elevar la satisfacción de los clientes en un 10% respecto a servicios de internet ofertados en el mercado.	2	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Establecer durante el año 2022 métodos de gestión de procesos y esquematización para optimizarlos.	3	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Aumentar la motivación de los colaboradores en un 10% con incentivos empresariales.	4	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Incrementar el porcentaje de personal capacitado en un 20% en temas de tendencia empresarial durante el año 2022.	4	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si

Fuente: elaboración propia

- **Construcción del plan estratégico**

A continuación, se presenta el mapa estratégico de la empresa Extreme que se analizará posteriormente en detalle para establecer las acciones en cada una de las perspectivas.

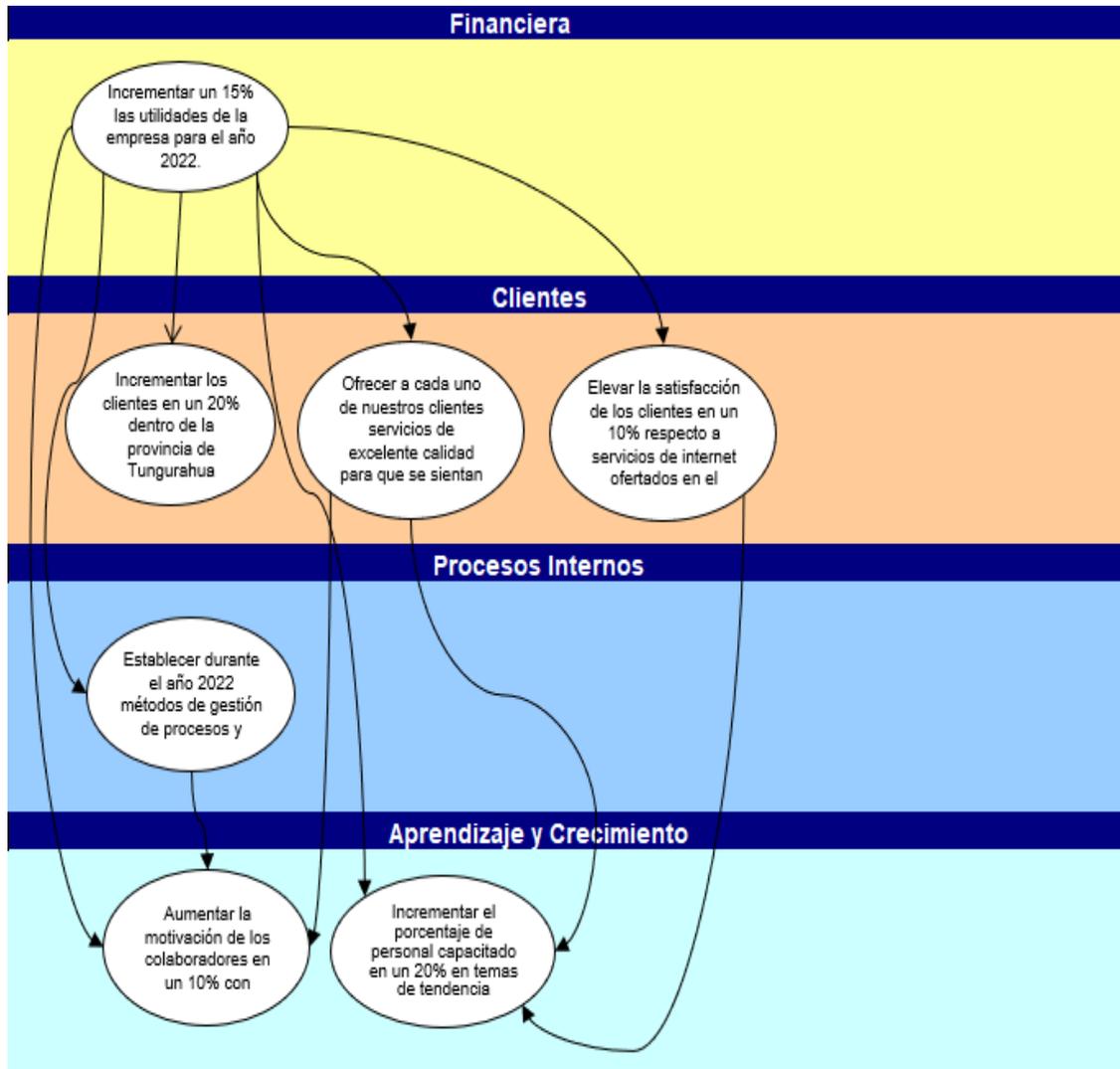


Figura 8. Mapa estratégico

Fuente: elaboración propia

- **Estrategias de acción**

A continuación, se presentan los cuadros estratégicos de acuerdo a cada perspectiva:

Tabla 42. Perspectiva Financiera de la empresa Extreme

PERSPECTIVA DE FINANCIERA					
Objetivo Estratégico	Acciones	Finalidad	Resultado	Encargado	Fecha
Incrementar un 15% las utilidades de la empresa para el año 2022.	Optimizar los recursos existentes.	Generación de ganancias para la empresa.	Estados financieros e informes contables mensuales y semestrales	Director de Contabilidad	Julio-Diciembre de 2022.
	Generar alianzas con otras empresas públicas y privadas.				
	Minimizar los costos y gastos tanto en personal como en insumos.				

Fuente: elaboración propia

Tabla 43. Perspectiva de Clientes de la empresa Extreme

PERSPECTIVA DE CLIENTES					
Objetivo Estratégico	Acciones	Finalidad	Resultado	Encargado	Fecha
Incrementar los clientes en un 20% dentro de la provincia de Tungurahua	Búsqueda de clientes en bases de datos.	Ampliación de la cartera de clientes de la empresa.	Informe mensual de los clientes fidelizados	Director de Ventas	Julio-diciembre de 2022.
	Utilización de marketing por referidos				
	Generación de alianzas con empresas públicas o privadas.				
Ofrecer a cada uno de nuestros clientes servicios de excelente calidad para que se sientan satisfechos.	Tener personal capacitado en áreas comerciales y de atención al cliente	Mejora del servicio de internet	Informe mensual de las ventas realizadas	Director de Ventas	Julio-diciembre de 2022.
	Ejecutar reuniones periódicas con el departamento				
Elevar la satisfacción de los clientes en un 10% respecto a	Planificar un seguimiento a los colaboradores para verificar la atención prestada.	Mejora del nivel de satisfacción de los clientes en la empresa	Informe mensual de las ventas realizadas	Director de Ventas	Julio-diciembre de 2022.

servicios de internet ofertados en el mercado.	Realizar seminarios entre colaboradores para compartir experiencias y generar un aprendizaje colaborativo.
--	--

Fuente: elaboración propia

Tabla 44. Perspectiva de Procesos Internos de la empresa Extreme

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS					
Objetivo Estratégico	Acciones	Finalidad	Resultado	Encargado	Fecha
Establecer durante el año 2022 métodos de gestión de procesos y esquematización para optimizarlos.	Establecimiento de metodologías de contratación de personal.	Ampliación de la cartera de Mejora de los procesos internos y de la gestión de la empresa.	Informe de gestión de la empresa semestral	Gerente General	Julio-diciembre de 2022.
	Definición de métodos de evaluación del personal.				
	Definición de flujos de trabajo.				

Fuente: elaboración propia

Tabla 45. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de la empresa Extreme

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
Objetivo Estratégico	Acciones	Finalidad	Resultado	Encargado	Fecha
Aumentar la motivación de los colaboradores en un 10% con incentivos empresariales.	Generar incentivos en la empresa.	Mejora del desempeño laboral	Informe semestral	Director de Talento Humano	Julio-diciembre de 2022.
	Ejecutar mañanas deportivas o reuniones de esparcimiento.				
	Incrementar talleres motivacionales				
	Plantear un reajuste de sueldos para equilibrarlos.				
	Ejecutar un plan de compensación o bonos de productividad.				

Incrementar el porcentaje de personal capacitado en un 20% en temas de tendencia empresarial durante el año 2022.	Seleccionar los temas para las capacitaciones. Evaluación del personal antes y después de las capacitaciones. Elección de los coach para las capacitaciones	Mejora del desempeño laboral	Informe semestral	Director de Talento Humano	Julio-diciembre de 2022.
---	---	------------------------------	-------------------	----------------------------	--------------------------

Fuente: elaboración propia

• **Indicadores**

Tabla 46. Indicadores de la empresa Xtreme

INDICADORES	
OBJETIVO ESTRATÉGICO PROPUESTO EN ENUNCIADO	MÉTRICAS
Incrementar los clientes en un 20% dentro de la provincia de Tungurahua	<ul style="list-style-type: none"> • Número de clientes nuevos • Número de clientes potenciales • Número de ventas ejecutadas • Número de abandonos de suscripciones
Ofrecer a cada uno de nuestros clientes servicios de excelente calidad para que se sientan satisfechos.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de clientes satisfechos • Número de quejas o reclamos
Incrementar un 15% las utilidades de la empresa para el año 2022.	<ul style="list-style-type: none"> • Utilidades o pérdidas en el semestre de 2022 • Utilidad Bruta • Utilidad Antes de impuestos • Ventas realizadas • Costos y gastos
Elevar la satisfacción de los clientes en un 10% respecto a servicios de internet ofertados en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de clientes satisfechos • Número de quejas o reclamos • Número de clientes insatisfechos.
Establecer durante el año 2022 métodos de gestión de procesos y esquematización para optimizarlos.	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de productividad • Nivel de eficiencia y eficacia • Número de contrataciones nuevas • Número de despidos
Aumentar la motivación de los colaboradores en un 10% con incentivos empresariales.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de colaboradores motivados • Número de colaboradores despedido. • Nivel de rendimiento laboral • Cumplimiento de objetivos empresariales y departamentales

Incrementar el porcentaje de personal capacitado en un 20% en temas de tendencia empresarial durante el año 2022.	<ul style="list-style-type: none">• Número de colaboradores capacitados.• Número de colaboradores con conocimientos acertados• Número de despidos• Nivel de productividad• Nivel de rendimiento laboral• Cumplimiento de objetivos empresariales y departamentales
---	---

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES, BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS

5.1. CONCLUSIONES

El diseño del modelo estratégico de la empresa Extreme proveedores de Internet de la ciudad de Ambato, permitió identificar las fortalezas y las oportunidades para aprovecharlas y reducir las probabilidades de riesgo e incertidumbre. Además, apoya en la gestión empresarial y planificación de objetivos alineados a la misión y visión de la empresa, generándose un mayor nivel de competitividad en el mercado.

El diagnóstico de la situación interna y externa evidenció que la mayoría tiene servicio de internet en la empresa Extreme, principalmente por el precio accesible, la calidad en los servicios, la confianza y seguridad, así como por las promociones o descuentos. Además, la publicidad en medios tradicionales sigue siendo fundamental para generar un mayor posicionamiento de la marca en el mercado ambateño, seguido de los conocidos o amigos y medios digitales. A su vez, los clientes del servicio de internet se caracterizan por tener un perfil adulto joven entre 25 a 35 años, preferentemente hombres con estudios de cuarto nivel y estudiantes.

El análisis de los niveles de satisfacción de los clientes para la toma de decisiones oportuna en la empresa Extreme, infirió que los motivos de preferencia por la empresa Extreme inciden en la satisfacción de los clientes de la ciudad de Ambato, en la satisfacción en cuanto a la calidad de sus productos, con el servicio de atención al cliente y la relación calidad-precio. A su vez, los motivos de preferencia por la empresa Extreme inciden en la satisfacción de los clientes de la ciudad de Ambato y con el departamento administrativo y el servicio post venta

Se propuso un plan estratégico que cubra las necesidades actuales de la empresa Extreme, donde, posee siete pasos: 1.- análisis de la cultura organizacional que abarca la misión, visión y valores; 2.- análisis del entorno mediante la herramienta PESTEL y FODA, análisis EFE, EFI y MPC; 3.- Análisis del Cliente Interno que incluye los requerimientos de los colaboradores; 4.- Definición de objetivos a corto, mediano y largo plazo; 5.- Establecimiento de las estrategias de acción y los cuadros estratégicos; 6.- Indicadores por perspectiva y sus métricas.

5.2. RECOMENDACIONES

Las empresas deben incorporar a su gestión empresarial un modelo estratégico puesto que, apoyan en la consecución de los objetivos y un mayor posicionamiento de la misma en el mercado. También, es necesario que los niveles gerenciales y directivos utilicen este tipo de herramienta para la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que permitan el aprovechamiento de aquellos aspectos positivos en beneficio de la empresa.

Es consecuente que las empresas realicen un continuo seguimiento a la situación actual de las mismas, donde se determine el perfil del cliente externo para dirigir todos los esfuerzos de publicidad y promoción a dichos públicos objetivos. Además, permite conocer el ambiente en el que se desenvuelven los colaboradores, su desempeño y qué necesitan para desempeñarse eficientemente.

Se debe realizar una evaluación frecuente al nivel de satisfacción de los clientes para garantizar la toma de decisiones oportuna en las empresas. A su vez, es pertinente que tanto el departamento comercial como el de talento humano y de marketing, trabajen en conjunto para garantizar una satisfacción en diferentes ámbitos como el referente a la atención, en cuanto al servicio post venta y en la calidad de los productos o servicios.

Se recomienda que las empresas sigan el plan estratégico propuesto para utilizar adecuadamente la herramienta Balance Score card, donde cada uno de los pasos conlleva a una implementación óptima y alineada a los objetivos empresariales y a la misión, visión y valores de esta; así como, adaptándose al mercado cambiante en cada sector empresarial.

5.3. BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, M., & Jiménez, M. (2020). Modelo de gestión empresarial del Ecuador. *POCAIP*, 19-29.
- Agudelo, B. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1), 87-95.
- Aguilera, G., Nahuat, J., & Badillo, O. (2019). Reclutamiento y selección por competencias: empresas familiares del Estado de Coahuila. *Mercados y Negocios*(40), 1-16.
- Alemán, L., Padilla, D., & Cueva, C. (2019). Diagnóstico del proceso logístico para la toma de decisiones en empresas de biotecnología. *Retos de la Dirección*, 13(2), 55-75.
- Alimudin, A. a. (2019). Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM. *EkoNiKa Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 4(1), 1-17.
- Avalos, C. (2020). El Balanced ScoreCard como herramienta de gestión estratégica y financiera. *Tesis de Contabilidad y Auditoría*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Balaji, M., & Hari, . K. (2021). Balanced Scorecard approach in deducing supply chain performance. *Materials Today Proceeding*, 47, 5217-5222.
- Benavídez, E., Segarra, E., Colina, E., & Siguenza, L. (2019). Levantamiento de procesos como base para la aplicación de sistemas de costeo basado en actividades en empresas de ensamblaje. *Revista Economía y Política*, 78-98.
- Benkova, E., Gallo, P., Balogova, B., & Nemeč, J. (2020). Factors Affecting the Use of Balanced Scorecard in Measuring Company Performance. *Sustainability*, 12(3), 1178. Obtenido de <https://doi.org/10.3390/su12031178>
- Bernal, O. (2018). Planeación estratégica y sostenibilidad corporativa. *Conocimiento Global*, 3(1), 50-55. Obtenido de <http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/27>

- Blanco, A., Vásquez, Á., García, R., & Melamed, E. (2020). Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector alimentos. *Revista de las Ciencias Sociales*, XXVI(2), 133-147.
- Bolaños, A. M. (2020). Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y mejora en los Emprendimientos. *Innova Research Journal*, 5(3).
- Briseño, M., & Cherres, T. (2017). La gestión estratégica: impacto en la toma de decisiones en las empresas grandes y medianas de Tungurahua. *Tesis de Administración*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Cai S., J. M. (2018). A qualitative study of the internalization of ISO 9000 standards: The linkages among firms motivations, internalization processes, and performance. *International Journal of Production Economics*, 196, 248-260.
- Campos, L. H., & Lazo, C. M. (2019). La calidad del servicio en la mejora de la gestión en la atención al usuario de CNEL EP del cantón Milagro-Ecuador en el año 2018. *Visionario Digital*, 3(2), 99-113. Obtenido de <https://doi.org/10.33262/visionariodigit>
- Castañeda, M. B. (2010). Procesamiento de datos y analisis estadísticos utilizando SPSS. Pág. 26.
- Cayotopa, C. (2018). Modelo de gestión turística municipal integrada y participativa, para el fortalecimiento de la oferta turística cultural. *UCV Hacer*, 7(3), 13-33.
- Cevallos, M. (2016). Competitividad y Costos. *Revista Publicando*, 3(7), 312-321.
- Chacón, J., & Rugel, S. (2018). Review article. Theories, Models and Systems of Quality Management. *Revista Espacios*, 39(50), 14.
- Chilón, W. (2020). Factores de riesgo y su incidencia en la rentabilidad de micro y pequeñas empresas de Chota, Perú. *Revista Ciencia y Tecnología*, 16(2), 183-192.
- Delgado, G., & Calsina, W. (2019). Modelo de gestión por procesos para mejorar el desempeño en el área Agri-Food. *Industrial Data*, 22(2), 1-7.

- Echanove, A. (2020). Marco de referencia para la integración de la contabilidad social en la gestión estratégica de las empresas de Economía Social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(100), 207-237.
- Estrada, S., Cano, K., & Aguirre, J. (2019). ¿Cómo se gestiona la tecnología en las pymes? Diferencias y similitudes entre micro, pequeñas y medianas empresas. *Contaduría y administración*, 64, 54-67.
- Franco, A., Zartha, J., Solleiro, J., Montes, J., Vargas, E., Palacio, J., & Hoyos, J. (2018). Propuesta de modelo de gestión de innovación para una empresa de ventas al consumidor final. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 44-59.
- García, E., Mapén, F., & Berttolini, G. (2019). Marco analítico de la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas: problemas y perspectivas de diagnóstico. *Revista Ciencia Unemi*, 12(31), 128-139.
- Gómez, E. (2018). Gestión estratégica de costos, una herramienta de competitividad. *Revista Espacios*, 39(32), 4.
- González, A. (2020). Un modelo de gestión de inventarios basado en estrategia competitiva. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 133-153.
- González, I., Collado, E., Torres, I., Quiroga, Z., & Morán, C. (2020). Efecto económico parcial de la COVID-19 y sus resultados en Camagüey, Cuba. *Retos de la Dirección*, 14(2), 33-53.
- González, S. B., & Mendoza, M. (2020). Planeación estratégica para mejorar la comercialización de cacao en la empresa Agroalava del Empalme. *Revista Dilemas Contemporáneos*, 1-16. Obtenido de <https://doi.org/10.46377/dilemas.v33i1.2164>
- Heredia, G. (2018). Propuesta de un modelo de Gestión Administrativa para el desarrollo empresarial en las empresas constructoras de los distritos de Tarapoto. *Tesis de Doctorado en Gestión Empresarial*. Perú: Universidad Nacional de San Martín.

- Herrera, R., & Hidalgo, A. (2019). Dinámica de la gestión de la innovación de servicios y co-creación en empresas del sector economía digital. *Contaduría y administración*, 64(1), 89-93.
- Hristov, I., & Chirico, A. A. (2019). Sustainability Value Creation, Survival, and Growth of the Company: A Critical Perspective in the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). *Sustainability*, 11(7), 2119.
- Huerta, H. (2020). Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07. Saber Servir: Revista De La Escuela Nacional De Administración Pública, (3),. *Saber Servir*, 3, 140–147. Obtenido de <https://doi.org/10.54774/ss.2020.03.09>
- Huilcapi, N., Troya, K. T., & Ocampo, W. L. (2020). Impacto del COVID-19 en la planeación estratégica de las pymes ecuatorianas. *RECIMUNDO*, 4(3), 76-85.
- Iskandar, E., Idhar, Y., & Abdillah, N. (2018). Performance Audit and Balanced Scorecard perspective. *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)*, 9(5), 1321-1333.
- Jaramillo, S. A., & Tenorio, J. A. (2019). Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial. *Espíritu Emprendedor TES*, 3(1), 64-73. Obtenido de <https://doi.org/10.33970/eetes.v3.n1.2019.127>
- Jassem, S., Zakaria, Z., & Che, A. (2021). Sustainability balanced scorecard architecture and environmental performance outcomes: a systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2019-0582>
- Kafruni, N., & Castro, M. (2018). Sistema integrado de gestión para las IPS de alta complejidad de la ciudad de Barranquilla basado en los estándares de acreditación en salud, el modelo European foundation for quality management y el Balanced Scorecard. *Prospectiva*, 16(1).
- Lazo, N., Erazo, J., & Narváez, C. (2019). El Balanced Scorecard como herramienta de control interno en el sector Manufacturero. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 125-152.

- Martínez, J. I., Palacios, G. E., & Juárez, L. G. (2020). Análisis de validez de constructo del instrumento: “Enfoque Directivo en la Gestión para Resultados en la Sociedad del Conocimiento”. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10(19), 153-165.
- Mc Coy, C., Martínez, M., & Aguiar, P. (2019). Cancún, ciudad emergente: una propuesta de aplicación del modelo “Balance Scorecard” como método para evaluar la sostenibilidad y calidad de vida. *El Periplo Sustentable*(37), 241-277.
- Mendez, J. C., Ayala, H. J., & Palacios, T. Y. (2019). El Balanced Scorecard en el Desarrollo de los Negocios Familiares. *INNOVA Research Journal*, 4(3), 94-107. Obtenido de <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.963>
- Mendoza, W., Loor, V., Salazar, G., & Nieto, D. (2018). La asignación presupuestaria y su incidencia en la Administración Pública. *Dominio de las Ciencias*, 4(3), 313-333.
- Miranda, H., & Vélez, W. (2016). Propuesta de un Modelo de Gestión Estratégica e Indicadores para la Mediana empresa de Guayaquil, Caso Omaconsa S.A. *Tesis en Administración de Empresas*. Guayaquil, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Mora, E., Vera, M., & Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79-87. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21233043009.pdf>
- Moreno Galindo, E. (09 de 05 de 2017). LAS HIPÓTESIS EN UNA TESIS. *Vol.1*, Pág.2.
- Moreno, e. (19 de 06 de 2017). LA CONFIABILIDAD EN UNA INVESTIGACIÓN. *Vól.1*, Pág.3.
- Murillo, M. (2018). Gestión económico financiera basada en procesos: definición para universidades públicas. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.

Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/09/gestion-economico-financiera.html>

- Naranjo, R., Mercado, N., Naranjo, O., & Giraldo, M. (2018). Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en medianas empresas del departamento del Atlántico, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(84).
- Orellana, C., Orellana, E., & Olivo, M. (2020). Modelo de Gestión para Procesos Administrativos en empresas de Economía Popular y Solidaria. *ón: Journal of business and entrepreneurial studies: JBES*, 4(2), 343-351.
- Orellana, D. P., Erazo, J. C., Narváez, C. I., & Matovelle, M. M. (2019). Gestión administrativa, elemento clave para el desarrollo de las empresas de servicio de transporte. *isionario Digital*, 3(2), 238-260. Obtenido de <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.639>
- Ortiz Pinilla, J. (03 de febrero de 2021). ¿Pearson y Spearman, coeficientes intercambiables? *COMUNICACIONES EN ESTADÍSTICA*, Vol.1, Pág.4.
- Pacheco, F. (2018). Modelo de gestión estratégica para la industria de energías renovables bajo el escenario de cambio de la matriz energética del Ecuador. *Tesis de Maestría en Dirección de Empresas*. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Quintero, L., & Osorio, L. (2018). Balanced Scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis (The Balanced Scorecard As a Tool for Companies in Crisis). *Revista CEA*, 4(8).
- Ramírez, G., Ovando, C., & Lino, J. (2020). Modelo de gestión de servicios de cómputo en la nube para las compañías de consumo. *Nova scientia*, 11(23), 07-17.
- Rodríguez, L. (2020). Rodríguez Fajardo, Luisa María, 2020. "Planeación estratégica, riesgos y Cuadro de mando Integral, en Moneda Libremente Convertible en la empresa CIMEX Sucursal Matanzas. *Revista Cubana de Finanzas y Precios*, Ministerio de Finanzas y Precios, 77-95.

- Rubio, Z. (2018). Modelo de gestión del conocimiento apoyado en las tecnologías de información y comunicación. *Universidad Libre*, 21-32.
- Sarraf, F., & Hashemi, S. (2019). Improving performance evaluation based on balanced scorecard with grey relational analysis and data envelopment analysis approaches: Case study in water and wastewater companies. *Evaluation and Program Planning*, 79, 101-110.
- Soler, R., Varela, P., Oñate, A., & Naranjo, E. (2018). La gestión de riesgo: el ausente recurrente de la administración de empresas. *Revista Ciencia Unemi*, 11(26), 51-62.
- Spínola, M. (20 de 05 de 2019). Estadística Descriptiva e Inferencial. ((. UNA), Ed.)
- Suárez, W., Díaz, J., & Pereira, M. (2021). Perfil competitivo como herramienta para la gestión estratégica de la investigación en universidades. *Hallazgos*, 18(35), 259-286.
- Sumba, R. Y., Cárdenas, N. P., & Arteaga, R. F. (2020). La planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas. *Revista Científica FIPCAEC*, 114-136.
- Sumba, Y., & Santistevan, K. (2018). Las microempresas y la necesidad de fortalecimiento: reflexiones de la zona sur de Manabí, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 36-45.
- Tahniyath, F., & Sai, I. (2020). Balanced scorecard in the hospitality and tourism industry: Past, present and future. *International Journal of Hospitality Management*, 91.
- Torres, Z., & Torres, H. (2014). *Administración de proyectos*. México: Grupo Editorial Patria.
- Tuan, T. (2020). The Impact of Balanced Scorecard on Performance: The Case of Vietnamese Commercial Banks. *The Journal of Asian Finance*, 7(1), 71-79.
- Vásconez, V., Mayorga, M., Moreno, M., Arellano, A., & Pazmiño, C. (2020). Gestión del sistema de inventarios orientado a pequeñas y medianas

empresas, PYMEs, ecuatorianas del sector ferretero: caso de estudio. *Revista Espacios*, 7.

Vega, V., Navarro, M., Cejas, M., & Mendoza, D. (2020). Balanced Scorecard: Key Tool for Strategic Learning and Strengthening in Business Organization (Cuadro de mando integral: herramienta clave para el aprendizaje estratégico y el fortalecimiento de la organización empresarial). *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 11.

Vega, V.; Montes, I.; Abril, J. (2020). Strategy planning consulting: hotel case. *Revista Espacios*, 41(45), 1-12. DOI: 10.48082/espacios-a20v41n45p04

Bofill Placeres, A., Sablón Cossío, N., & Florido, G. R. (10 de 03 de 2017). Procedimiento para la gestión de inventario en el almacén central de una cadena comercial cubana. *Revista Universidad y Sociedad*, vol.9, 11.

Causado Rodríguez, E. (15 de 05 de 2015). Modelo de inventarios para control económico de pedidos en empresa comercializadora de alimentos. (P. v. 1692-3324, Ed.) *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, vol.14, Pág.27 .

Duque Néstor Darío, O. M. (18 de 06 de 2014). Análisis de datos hidrometeorológicos mediante técnicas OLAP. *DYNA*.

Hernández, M. E., & Casasola, B. P. (19 de 02 de 2018). Almacenes y flujos de carbono en humedales de agua dulce en México. (M. bosques, Ed.) *Almacenes y flujos* , vol.24 spe Xalapa dic. 2018, Pág.12.

López, P. E. (18 de 08 de 2015). Propuesta de automatización en bodega de productoterminado en industria manufacturera de productos de higiene personal en Costa Rica. *InterSedes*, vol.16 Pag.n.34.

Pérez, R. (20 de 06 de 2012). Aplicación De Modelos De Pronósticos En Productos De Consumo Masivo. *Bioteología en el Sector Agropecuario y Agroindustrial*.

Sepúlveda Pérez, J., & Osorio Orti, L. F. (30 de 07 de 2020). Sistema de almacenamiento para la distribución y zonificación del centro logístico. *Profesional en Negocios Internacionales Terminal* , 1, 31.

Gómez Sandoval, R. A., & Guzmán Gómez, O. J. (01 de 06 de 2016). Desarrollo de un sistema de inventarios para el control de materiales, equipos y herramientas

dentro de la empresa de construcción ingeniería sólida ltda. (I. I. [691], Ed.)
Pág.140.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Encuesta dirigida a los habitantes de la provincia de Tungurahua económicamente activa PEA

Tema: “Diseñar el modelo estratégico de la empresa Extreme proveedores de internet de la ciudad de Ambato determinando las oportunidades y amenazas para el periodo 2022-2023”

Objetivo: Analizar los niveles de satisfacción de los clientes para la toma de decisiones oportuna en la empresa Extreme.

Instructivo:

- Marque con una X la respuesta que esté más próxima a su realidad.
- Sus respuestas serán tratadas de forma anónima

Información General:

1. Edad (en años)

Menos de 25 años	
De 25 a 35 años	
De 36 a 40 años	
De 41 a 45 años	
De 46 a 50 años	
Más de 50 años	

2. Género

Masculino	
Femenino	

3. Nivel de educación

Primaria	
Secundaria	
Técnico	

Tercer nivel	
Cuarto nivel	

4. Cargo u ocupación

5. ¿A través de qué medio conoció la empresa EXTREME?

Recomendación de otras empresas	
Publicidad en medios tradicionales	
Publicidad en medios digitales	
Amigos	
Otros	

6. ¿Por qué motivo prefiere la empresa EXTREME?

Calidad del servicio	
Innovación	
Confianza y seguridad	
Competitividad	
Precio accesible	
Promociones y descuentos	
Paquetes de internet	

7. ¿Posee un servicio de internet, mencione cuál?

Extreme	
CNT	
TV Cable	
DirecTV	
Otro	
No tengo	

Otro, ¿cuál? _____

De los siguientes ítems, señale su criterio de acuerdo a la siguiente escala:

Ítems	1	2	3	4	5
	Muy Insatisfactorio	Insatisfactorio	Indiferente	Satisfactorio	Muy Satisfactorio
8. ¿Cuál es su nivel de satisfacción general de la empresa					
9. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a la calidad de nuestros					

productos?					
10. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con nuestro servicio de atención al cliente?					
11. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la relación calidad-precio?					
12. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la agilidad de servicio?					
13. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el departamento administrativo?					
14. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el servicio post venta?					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2: Validaciones

Ambato, 25 de Mayo del 2022

Ing. Leonardo Ballesteros
Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas
Universidad Técnica de Ambato
Presente. -

De mi consideración:

Yo, **Bolívar Patricio Martínez Ocaña** con CI. 1802186542 perteneciente al programa de maestría en Dirección de empresas, cohorte 2021, me dirijo a usted de la manera más comedida a fin de solicitarle, me ayude con la validación de la encuesta en el formato adjunto, la cual será aplicada al Trabajo de Titulación en la Modalidad plan de titulación del proyecto de investigación con el tema: **“DISEÑAR EL MODELO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA EXTREME PROVEEDORES DE INTERNET DE LA CIUDAD DE AMBATO DETERMINANDO LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA EL PERIODO 2022-2023”**

Por la gentil atención que sirva a dar a la presente, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,

 Firmado electrónicamente por:
**BOLIVAR
PATRICIO
MARTINEZ OCANA**

(f).....
Bolívar Patricio Martínez Ocaña

Adjunto: Encuesta – Matriz de validación



VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

APRECIACIÓN

	SI	NO
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	x	
El número de preguntas del cuestionario es excesivo.		x

CRITERIOS	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento.	x			
Claridad en la redacción de las preguntas.		x		
Pertinencia de la variable con los indicadores.		x		
Relevancia del contenido.		x		
Factibilidad de la aplicación.		x		
Validez de contenido del cuestionario.		x		

Observaciones: Se sugiere incluir nota de descargo

IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Validado por:	Ing. Mg. Liliana Elizabeth González Garcés
Profesión:	Magister en Administración de Empresas, mención Planeación
Lugar de Trabajo:	UTA
Cargo que desempeña:	Docente
Lugar y fecha de validación:	Ambato, 26 de mayo del 2022
E-mail:	le.gonzalez@uta.edu.ec
Teléfono o celular:	0999967394
Firma:	 <small>Firmado electrónicamente por:</small> LILIANA ELIZABETH GONZALEZ GARCÉS

Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este cuestionario

Ambato, 25 de Mayo del 2022

Ing. Leonardo Ballesteros
Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas
Universidad Técnica de Ambato
Presente. -

De mi consideración:

Yo, **Bolívar Patricio Martínez Ocaña** con CI. 1802186542 perteneciente al programa de maestría en Dirección de empresas, cohorte 2021, me dirijo a usted de la manera más comedida a fin de solicitarle, me ayude con la validación de la encuesta en el formato adjunto, la cual será aplicada al Trabajo de Titulación en la Modalidad plan de titulación del proyecto de investigación con el tema: **“DISEÑAR EL MODELO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA EXTREME PROVEEDORES DE INTERNET DE LA CIUDAD DE AMBATO DETERMINANDO LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA EL PERIODO 2022-2023”**

Por la gentil atención que sirva a dar a la presente, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,

 Firmado electrónicamente por:
**BOLIVAR
PATRICIO
MARTINEZ OCANA**

(f).....
Bolívar Patricio Martínez Ocaña

Adjunto: Encuesta – Matriz de validación



VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

APRECIACIÓN

	SI	NO
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	x	
El número de preguntas del cuestionario es excesivo.	x	

CRITERIOS	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento.	x			
Claridad en la redacción de las preguntas.		X		
Pertinencia de la variable con los indicadores.		X		
Relevancia del contenido.		X		
Factibilidad de la aplicación.		X		
Validez de contenido del cuestionario.		X		

Observaciones:

IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Validado por:	Leonardo Gabriel Ballesteros López
Profesión:	Ingeniero Comercial MBA.
Lugar de Trabajo:	Universidad Técnica de Ambato
Cargo que desempeña:	Profesor Titular
Lugar y fecha de validación:	Ambato, 30 de mayo 2022
E-mail:	lg.ballesteros@uta.edu.ec
Teléfono o celular:	0999009512
Firma:	 Firmado digitalmente por: LEONARDO GABRIEL BALLESTEROS LOPEZ

Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este cuestionario

Anexo 3: Tabla de Distribución Chi Cuadrado

TABLA 3-Distribución Chi Cuadrado χ^2

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado, v = Grados de Libertad

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742	0,8735	0,7083	0,5707	0,4549
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079	2,0996	1,8326	1,5970	1,3863
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649	3,2831	2,9462	2,6430	2,3660
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784	4,4377	4,0446	3,6871	3,3567
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644	5,5731	5,1319	4,7278	4,3515
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311	6,6948	6,2108	5,7652	5,3481
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834	7,8061	7,2832	6,8000	6,3458
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245	8,9094	8,3505	7,8325	7,3441
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564	10,0060	9,4136	8,8632	8,3428
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7807	11,0971	10,4732	9,8922	9,3418
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,8987	12,1836	11,5298	10,9199	10,3410
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,0111	13,2661	12,5838	11,9463	11,3403
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,1187	14,3451	13,6356	12,9717	12,3398
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508	17,1169	16,2221	15,4209	14,6853	13,9961	13,3393
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107	18,2451	17,3217	16,4940	15,7332	15,0197	14,3389
16	39,2518	36,4555	34,2671	31,9999	28,8453	26,2962	23,5418	21,7931	20,4651	19,3689	18,4179	17,5646	16,7795	16,0425	15,3385
17	40,7911	37,9462	35,7184	33,4087	30,1910	27,5871	24,7690	22,9770	21,6146	20,4887	19,5110	18,6330	17,8244	17,0646	16,3382
18	42,3119	39,4220	37,1564	34,8052	31,5264	28,8693	25,9894	24,1555	22,7595	21,6049	20,6014	19,6993	18,8679	18,0860	17,3379
19	43,8194	40,8847	38,5821	36,1908	32,8523	30,1435	27,2036	25,3289	23,9004	22,7178	21,6891	20,7638	19,9102	19,1069	18,3376
20	45,3142	42,3358	39,9969	37,5663	34,1696	31,4104	28,4120	26,4976	25,0375	23,8277	22,7745	21,8265	20,9514	20,1272	19,3374
21	46,7963	43,7749	41,4009	38,9322	35,4789	32,6706	29,6151	27,6620	26,1711	24,9348	23,8578	22,8876	21,9915	21,1470	20,3372
22	48,2676	45,2041	42,7957	40,2894	36,7807	33,9245	30,8133	28,8224	27,3015	26,0393	24,9390	23,9473	23,0307	22,1663	21,3370
23	49,7276	46,6231	44,1814	41,6383	38,0756	35,1725	32,0069	29,9792	28,4288	27,1413	26,0184	25,0055	24,0689	23,1852	22,3369
24	51,1790	48,0336	45,5584	42,9798	39,3641	36,4150	33,1962	31,1325	29,5533	28,2412	27,0960	26,0625	25,1064	24,2037	23,3367
25	52,6187	49,4351	46,9280	44,3140	40,6465	37,6525	34,3816	32,2825	30,6752	29,3388	28,1719	27,1183	26,1430	25,2218	24,3366
26	54,0511	50,8291	48,2898	45,6416	41,9231	38,8851	35,5632	33,4295	31,7946	30,4346	29,2463	28,1730	27,1789	26,2395	25,3365
27	55,4751	52,2152	49,6450	46,9628	43,1945	40,1133	36,7412	34,5736	32,9117	31,5284	30,3193	29,2266	28,2141	27,2569	26,3363
28	56,8918	53,5939	50,9936	48,2782	44,4608	41,3372	37,9159	35,7150	34,0266	32,6205	31,3909	30,2791	29,2486	28,2740	27,3362
29	58,3006	54,9662	52,3355	49,5878	45,7223	42,5569	39,0875	36,8538	35,1394	33,7109	32,4612	31,3308	30,2825	29,2908	28,3361

Fuente: Tomado de <https://es.slideshare.net/mayhuasca2/tabla-chi-cuadrado-37003519>, febrero 2019.