

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA LAS MICROEMPRESAS  
DEL SECTOR TELECOMUNICACIONES DEL DISTRITO DE SANTA MARTA



Universidad Cooperativa  
de Colombia

AYEN PLUTARCO PROENZA SANCHEZ  
FRANCISCO ALBERTO IBAÑEZ MOLINARES



UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y COEMERCIO  
INTERNACIONAL  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTA MARTA  
2018

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA LAS MICROEMPRESAS  
DEL SECTOR TELECOMUNICACIONES DEL DISTRITO DE SANTA MARTA



AYEN PLUTARCO PROENZA SANCHEZ  
FRANCISCO ALBERTO IBAÑEZ MOLINARES

Análisis Sistemático de Literatura presentado como Modalidad de Grado para  
Optar el Título de Administrador de Empresas

RAUL RODRIGUEZ  
ASESOR

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y COEMERCIO  
INTERNACIONAL  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTA MARTA  
2018

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

Asesor

---

Evaluador

---

Evaluador

Santa Marta, mayo 26 de 2018

## DEDICATORIA

**Este** trabajo se lo dedico en primera instancia a Dios, por ser nuestro apoyo, por brindarme la fortaleza para seguir adelante, perseverancia y así haber hecho realidad mis metas.

A mi madre OLGA MOLINARES FELIPE por brindarme buenos valores, principios y todos los buenos consejos, quien contribuyo a lograr mi objetivo.

A mi hija LUISA FERANANDA, quien ha sido mi motor, mi orgullo, quien me ha dado todas las alegrías a mi vida.

A todos mis amigos, familiares que de una u otra forma me brindaron su apoyo en el preciso momento.

FRANCISCO IBAÑEZ MOLINARES

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios, en primera instancia por ser mi Guía espiritual, por darme la fortaleza en los momentos de debilidad.

A mi madre OLGA MOLINARES FELIPE, por los valores inculcados y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación, sobre todo por ser mi ejemplo a seguir.

Agradezco a mi asesor de tesis RAUL RODRIGUEZ, por su apoyo y guía en este proceso que culmina felizmente.

Por último, a la Universidad Cooperativa de Colombia, por haberme acogido, a todo el cuerpo docente, amigos, familiares con quien tuve la oportunidad de compartir tristezas y alegrías.

**FRANCISCO IBAÑEZ MOLINARES**

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN .....	9
ABSTRACT .....	10
0. INTRODUCCIÓN.....	11
1. DEFINICION DEL TEMA O SITUACION A TRATAR .....	13
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	13
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
2. JUSTIFICACION.....	16
3. OBJETIVOS.....	18
3.1 OBJETIVO GENERAL .....	18
3.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS .....	18
4. METODOLOGIA .....	19
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	19
4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	19
4.3 TÉCNICA PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	20
5. RESULTADOS DE LA REVISIÓN REALIZADA .....	21
5.1 ESTRATEGIA .....	21
5.2 EL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD .....	22
5.3 EL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES.....	24
5.4 LAS MICROEMPRESAS.....	24
6. ANALISIS Y DISCUSIÓN .....	26

6.1 ESTRATEGIAS EFICACES Y APLICABLES EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES. ....	26
6.2 HABILIDADES Y FORTALEZAS DE LA COMPETENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS. ....	27
6.3 ESTRATEGIAS PARA QUE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES DEL DISTRITO DE SANTA MARTA SEAN COMPETITIVAS. ....	29
7. CONCLUSIONES .....	32
8. RECOMENDACIONES .....	34
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	35

## LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Clasificación de las empresas según el tamaño en el Distrito de Santa Marta.....	13
--	----



## RESUMEN

Es obligación de las empresas diseñar estrategias para poder competir en un mercado cambiante y dinámico que le exigen adaptarse a esos cambios. Tal es el caso de las microempresas del sector de telecomunicaciones. En este sentido se desarrolla el presente estudio, el cual tiene como objetivo determinar la estrategia que permita resaltar la importancia de la competitividad dentro de las microempresas del sector de las telecomunicaciones del distrito de Santa Marta. Este estudio se basó en autores como Porter (2008), Quinn (1977), Ohmae (2004, p .6), Vega, A.; Flores M.; Solís M. (2011) entre otros. El tipo de investigación fue el documental, con diseño no experimental y traseccional. Como resultado se encontró que las microempresas del sector telecomunicaciones del distrito de Santa Marta, aplican estrategias que le permiten ser competitiva como las de diferenciación, liderazgo de costos y de enfoque. Se concluye que las es necesario que las microempresas diseñen estrategias de crecimiento, liderazgo de costos, diferenciación, así como la innovación para ser competitivas.

Palabras clave. Estrategias, estrategias competitivas, sector, telecomunicaciones.

## **ABSTRACT**

It is the obligation of companies to design strategies to compete in a changing and dynamic market that require them to adapt to these changes. Such is the case of microenterprises in the telecommunications sector. In this sense, the present study is developed, which aims to design a strategy that highlights the importance of competitiveness within microenterprises in the telecommunications sector of the Santa Marta district. This study was based on authors such as Porter (2008), Quinn (1977), Ohmae (2004, p .6), Vega, A.; Flowers M.; Solís M. (2011) among others. The type of research was documentary, with non-experimental and rear-end design. As a result, it was found that microenterprises in the telecommunications sector of the Santa Marta district apply strategies that allow them to be competitive, such as differentiation, cost leadership and focus. It is concluded that it is necessary that microenterprises design growth strategies, cost leadership, differentiation, as well as innovation to be competitive.

Keywords. Strategies, competitive strategies, sector, telecommunications.

## 0. INTRODUCCIÓN

Las microempresas coadyuvan a potencializar y desarrollar el crecimiento económico, generando puesto de trabajos, las cuales para su funcionamiento no requieren de grandes inversiones de capital sin embargo pueden conseguir impactos muy parecidos a la de las grandes empresas, sin embargo, estas en nuestro país están en un periodo obligado de crecimiento y a diversas necesidades debido a los rápidos y bruscos cambios del mercado.

Este es el caso de las microempresas del sector de telecomunicaciones en Colombia y en el Distrito de Santa Marta, las cuales presentan problemática que comprometen su crecimiento y sostenibilidad, lo que las conlleva a aplicar estrategias que les permitan ser competitivas y desde luego permanecer en un mercado caracterizado por ser dinámico y cambiante.

Con base a lo anterior se desarrolla el presente estudio, el cual tiene como objetivo determinar la estrategia que permita resaltar la importancia de la competitividad dentro de las microempresas del sector de las telecomunicaciones del distrito de Santa Marta. Estrategias que les permitan a estas microempresas salir de la problemática que no les permiten crecer.

Para el caso de las microempresas del sector telecomunicaciones del distrito de Santa Marta, para la prestación de sus servicios deben implementar estrategias competitivas que produzcan un doble efecto en la oferta y garantía de los servicios. En este sentido las estrategias competitivas deben potenciar el crecimiento económico no solo de las microempresas del sector, sino del Distrito generando puestos de trabajo y disminuyendo la informalidad.

El desarrollo del estudio comprende en primera instancia la definición del tema o situación a tratar, seguidamente se justifica el mismo para luego formular los objetivos, tanto el general como los específicos. Posteriormente se presenta la

metodología para luego establecer los conceptos desde la postura de distintos autores las variables del estudio. Así mismo, el análisis y discusión de acuerdo a los objetivos específicos. Por último se concluye y se dan recomendaciones.

## **1. DEFINICION DEL TEMA O SITUACION A TRATAR**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el distrito de Santa Marta, como en el país las microempresas representan el mayor porcentaje de empresas. En Colombia alrededor del 99.2% son micro, pequeñas y medianas empresas. Sin embargo estas requieren de estrategias competitivas y son una parte fundamental en el buen desempeño de una empresa, ya que los mercados son cada vez más competitivos y exigentes. Existen grandes demandas en el sector investigado, es por ello que se hace necesario, diseñar estrategias que permitan abordar todo el sector.

Tal es el caso de la microempresas del sector telecomunicaciones, las cuales deben tener presente que de vez en cuando surgen nuevas ideas o nuevos conceptos en el campo de la administración y las estrategias competitivas no escapan a estos cambios.

Las empresas en todo el mundo han encontrado que la velocidad a la que la competencia crece y la que el mundo cambia es cada vez mayor, al concientizarse esta situación les permitirá embarcarse en programas e iniciativas que les produzcan resultados y mejoramiento, y las estrategias competitivas son parte de este enfoque que están adoptando las empresas para poder sobrevivir a los cambios que se producen su medio.

Las estrategias competitivas pueden tomarse como un enfoque sistemático hacia una responsabilidad mayor y cada vez más importante de la estrategia general de la empresa, es decir, relaciona a la empresa con su entorno estableciendo su posición, de tal manera que garantice su éxito continuo y la proteja de las sorpresas.

Esto así, porque la competencia está en el centro del éxito o del fracaso de la empresa. Entonces, podemos decir que la competencia determina las

características de las actividades de una empresa y que la implementación o no de una estrategia competitiva puede determinar el nivel de competitividad y desempeño en el mercado. Esto si se tiene en cuenta que la mayoría de las empresas son microempresas.

En este sentido, de acuerdo a la Cámara de Comercio de Santa Marta para el Magdalena (2017), en la ciudad, se encuentran activas 28.850 empresas (personas jurídicas y personas naturales) entre todos los sectores económicos. En la tabla se observa la clasificación de las empresas según su tamaño. Se muestra que el 95.92% de las empresas del Departamento son Microempresas.

Tabla 1. Clasificación de las empresas según el tamaño en el Distrito de Santa Marta

<b>Tipo de Empresa</b>	<b>N° de Empresas</b>	<b>%</b>
Micro Empresas	27.673	95.92
Pequeñas y Medianas Empresas	1.071	3.71
Grandes Empresas	106	0.37
<b>TOTAL</b>	<b>28.850</b>	<b>100</b>

Fuente: Cámara de Comercio de Santa Marta 2017. Ley 590 de 2000 y modificaciones.

La implementación de una estrategia competitiva debe contar con el apoyo de los dueños de la empresa y la disponibilidad del personal para ejecutar los planes que la misma incluye con el fin de lograr los objetivos que persigue la empresa. Este es el caso de las pequeñas empresas del sector telecomunicaciones del distrito de Santa Marta, las cuales para la prestación de sus servicios deben implementar estrategias competitivas que produzcan un doble efecto en la oferta y garantía de los servicios: por una parte, fideliza a sus clientes y, por otra, lanza un mensaje interno de eficacia enfocando a toda la organización hacia un objetivo claro y definido.

La implementación de las estrategias competitivas en las pequeñas empresas crea el potencial de rendimiento que la empresa necesita para obtener beneficios en el futuro.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la estrategia competitiva para las microempresas del sector de telecomunicaciones del Distrito de Santa Marta?

## 2. JUSTIFICACION

En esta investigación se analizarán las diferentes estrategias competitivas que pueden adoptar las microempresas del sector telecomunicaciones del Distrito de Santa Marta para hacerles frente a la competencia y permanecer en el mercado, particularmente aquellas que están enfocadas al sector servicios.

Estas estrategias competitivas se analizarán y se enfocarán partiendo de sus aspectos positivos y negativos que podrían producirse en una microempresa de servicios con la implementación o no de las mismas. Una estrategia es un plan de acción que se lleva a cabo para lograr un determinado fin en una empresa a largo plazo, la estrategia empresarial. Se refiere al diseño del plan de acción dentro de una empresa para el logro de sus metas y objetivos.

En el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Las empresas tienen diferentes objetivos estratégicos como son la búsqueda del máximo beneficio, el incremento de cuota de mercado, la mejora de la productividad o el aumento del éxito competitivo. La literatura aporta dos alternativas para explicar su consecución; una de ellas sostiene que las condiciones externas determinan la competitividad empresarial y la otra indica que la fuente de la ventaja competitiva, se encuentra en la existencia, frente a sus competidores, de recursos críticos y capacidades distintivas.



Estos planteamientos originan desde el ámbito académico el desarrollo de las teorías de la Nueva Economía Industrial (Porter, 1980) y de los recursos y capacidades (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984). Con el objetivo de confirmar la importancia de ambos enfoques, en los años 80's numerosas investigaciones mostraron la mayor influencia de las variables internas y la existencia de una relación entre los recursos y capacidades, así como con la ventaja competitiva

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar la estrategia que permita resaltar la importancia de la competitividad dentro de las microempresas del sector de las telecomunicaciones del distrito de Santa Marta.

#### **3.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS**

Describir las estrategias que sean eficaces y aplicables en las empresas del sector de telecomunicaciones.

Identificar las habilidades y fortalezas de la competencia para la implementación de las estrategias.

Proponer estrategias para que las microempresas del sector de telecomunicaciones del Distrito de Santa Marta sean competitivas.

## **4. METODOLOGIA**

### **4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación del presente estudio es documental, ya que el mismo está desarrollado con base a una revisión bibliográfica de textos, libros, bases de datos, entre otros. En tal sentido para Arias (1997) señala que "es aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos" (p.47).

Así mismo, se está en presencia de una investigación documental cuando la fuente principal de información está integrada por documentos que representan la población y cuando el interés del investigador es analizarlos como hechos en sí mismos o como documentos que brindan información sobre otros hechos (Ramírez, 1999, p.66).

De igual manera, según Palella y Martins (2012) la investigación documental se concreta exclusivamente en la recopilación de información en diversas fuentes. Indaga sobre un tema en documentos escritos u orales; uno de los ejemplos más típicos de este tipo de investigación son las obras de historia.

### **4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Con relación al diseño de investigación, inicialmente es de no experimental, ya que las variables objeto de estudio no son manipuladas por los autores del presente estudio. Es así que Palella y Martins (2012) se refieren a que está se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica si

no que se observan las que existen. Las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, lo que impide influir sobre ellas para modificarlas.

Por otra parte es transeccional o transversal, el cual de acuerdo con Hernández, Fernández & Baptista (2006) investigación “transeccional o transversal es nivel de investigación se ocupa de recolectar datos en un solo momento y en un tiempo único. Su finalidad es la describir las variables y analizar su incidencia e interacción en un momento dado, sin manipularlas.

#### **4.3 TÉCNICA PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Para la obtención de la información se recurrió a las fichas bibliográficas. Para Palella y Martins (2012) las fichas bibliográficas son datos secundarios requeridos para desarrollar una investigación suelen encontrarse diseminados, debido a que el material escrito corrientemente se dispersa en múltiples archivos y fuentes de información.

## 5. RESULTADOS DE LA REVISIÓN REALIZADA

### 5.1 ESTRATEGIA

Con relación al concepto de estrategia, a continuación se presentan definiciones de diferentes autores sobre las acciones que se deben establecer para el logro de los objetivos organizacionales; Hermida (1992), concibe la estrategia como “la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de los objetivos y metas”.

De igual manera, según Quinn (1977), la estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios en el entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes.

Para Ohmae (2004, p .6), “la estrategia empresarial, en una palabra, es ventaja competitiva. El único propósito de la planificación es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa supone, así, un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente”

Para Thompson y Strickland (1999), la estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que han emprendido la dirección y qué pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión de la organización.

En opinión de Rodríguez (1998), la estrategia se “define el modo o plan de acción para asignar recursos escasos con el fin de ganar una ventaja competitiva y lograr

un(os) objetivo(s) con un nivel de riesgo aceptable”. Según el autor Grant (1996), la estrategia es la materia unificadora que da coherencia y sentido a las decisiones individuales de una organización o una persona. Su principal objetivo es facilitar el éxito de la empresa, guiando las decisiones directivas hacia la creación y el mantenimiento de una ventaja competitiva.

“Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; esta situación permite lograr ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders” Johnson (2000, p. 145).

Lo importante de las definiciones anteriores se centra en que a través de las estrategias se genera ventaja competitiva, de tal manera que para los autores del presente estudio está debe ser el propósito de la aplicación de estrategias en cualquier investigación.

Porter (1985) define la estrategia competitiva como aquella estrategia que supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial. De igual forma, la estrategia competitiva implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores, a la vez el objetivo de cualquier estrategia genérica es “crear valor para los compradores” (Porter, 1985: 36).

## **5.2 EL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD**

En efecto la competitividad refiere una ventaja basada en “el dominio por parte de una empresa de una característica, habilidad, recurso o conocimiento que

incrementa su eficiencia y le permite distanciarse de la competencia” Bueno Campo (Citado por Corona, 2002)

“Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. La ventaja de una organización estaría en la habilidad, recursos, conocimientos y atributos de los que dispone, los mismos de los que sus competidores carecen o tienen en menor medida, lo cual hace posible la obtención de rendimientos superiores a los de ellos.” Vega, A.; Flores M.; Solís M. (2011).

“La competitividad es una variable multifactorial que se compone de formación empresarial, prácticas administrativas, laborales y productivas, la innovación (interna o externa) y el progreso tecnológico” Corona, L. (2002), Escandón, D. Arias A. (2011). Una empresa es competitiva cuando posee factores que le permiten disponer de cierta(s) ventaja(s) para lograr un desempeño superior al de sus competidores Morales y Pech (2000).

En este sentido, García (2003) asume que el propósito de la estrategia es, finalmente, desarrollar una ventaja competitiva sostenible que dure el mayor tiempo posible, asociada con la posesión de competencias fundamentales, y que a partir de sus habilidades organizacionales las empresas puedan aplicarlas a productos, clientes o mercados y convertirlas por lo tanto en rentabilidad para sus propietarios. A partir del momento en que las fortalezas son aprovechadas y se logra una rentabilidad mayor que la de sus competidores, viéndose reflejada en los flujos de caja disponible y la utilidad, se genera una ventaja competitiva.

Porter (1985) afirma que la competitividad se define por la productividad con la cual un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales. Para Porter (2008), las

estrategias permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva desde tres bases distintas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

### **5.3 EL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES**

Las telecomunicaciones abarcan todas las formas de comunicación a distancia o transmisión de palabras, sonidos, imágenes o datos en forma de impulsos o señales electrónicas o electromagnéticas, es una técnica que consiste en la transmisión de un mensaje desde un punto hacia otro, usualmente con la característica adicional de ser bidireccional. Ecu Red (s.f.).

Asimismo, se determinan como un servicio público a cargo del Estado, que lo presta en forma directa a través de entidades públicas de los órdenes nacional, territorial y/o local, o de manera indirecta mediante concesión. Ministerio de las Telecomunicaciones (2003). El sector de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) se toma como un sector dinámico de la economía colombiana, ya que ha demostrado un incremento en el uso de sus servicios, mejorando notablemente sus indicadores y arrojando resultados positivos. Combariza et al (2012).

### **5.4 LAS MICROEMPRESAS**

En Colombia la mayoría de las empresas son micro, pequeñas y medianas empresas, es así como para Martínez (2005) las microempresas son “talleres unipersonales y familiares con bajos niveles de organización y capacidad económica en donde existe un bajo nivel tecnológico, escaso financiamiento, la inexistencia de una política industrial diseñada, escasa participación en el mercado de exportación, bajo nivel de calificación de la mano de obra y que manejan volúmenes de ventas monetarias bajos” (p. 101).



Igualmente para Rivero, Ávila y Quintana (2000) “el término de microempresa hace referencia a una pequeña unidad socioeconómica de producción, comercio o prestación de servicios que para su creación no requiere de gran inversiones de capital, con mucha adaptación al cambio y que pueden orientarse hacia el mercado con mayor rapidez y facilidad que otras empresas” (p. 41).

Legalmente las microempresas están enmarcadas en la Ley 905 de 2004 en el artículo segundo dice: ‘Para todos los efectos se entiende por Mipymes (micro, incluidas las fami-empresas, pequeña y mediana empresa) toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios; rural o urbana.

La microempresa es la base de la pirámide empresarial, representando el 93% de las empresas del país y sumada a la pyme, que representa el 6,5% de las empresas, generan el 66,4% del empleo Propaís (2007). Así mismo, de acuerdo con su distribución en diferentes áreas, prevalece el comercio, con un 54,66%, seguido de servicios con un 31,6%, el sector industrial con un 12,22% y el resto con un 1,52% (Giraldo, 2007).

## **6. ANALISIS Y DISCUSIÓN**

### **6.1 ESTRATEGIAS EFICACES Y APLICABLES EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES.**

Aunque existen diferentes tipos de estrategias eficaces que pueden ser aplicables en las microempresas del sector telecomunicaciones; la estrategia competitiva que triunfa según Rosen (2006) está basada en una adecuada combinación de modelos de gestión, planificación, ejecución y evaluación del rendimiento, que aporta la premisa: la excelencia y la calidad de su capital intelectual y su deseo de colaboración desplazan a las finanzas y a la tecnología como factores principales de un corporativo exitoso.

Por otra parte, Ansoff (1998) plantea que existen estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercados, desarrollo de productos y diversificación. También implementan Estrategias según el ciclo de vida de la empresa que de acuerdo a Sarmiento y Jaimes (2003) Comprende las estrategias de estabilidad y supervivencia, que a su vez incluyen las estrategias de crecimiento.

Porter (2008) describe ña estrategia competitiva como las acciones defensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria. Este autor identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto para crear, en el largo plazo, esa posición defendible que fuera superior al desempeño de los competidores en una industria.

EL liderazgo que consiste en mantener el costo más bajo frente a la competidores y lograr un volumen más alto de ventas; la diferenciación consiste en adoptar al producto o servicio algo que lo haga único dentro de la industria y el enfoque que consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico.

Así mismo, según Hofer y Schendel (1985) la estrategia de crecimiento es una de las principales herramientas de la alta gerencia para hacer frente a los cambios tanto externos como internos” p.4. Lo cual permite de acuerdo a David (1990), la formulación, la implementación y el control de las estrategias que exige a las empresas tomar decisiones asertivas para su crecimiento y mejora continua.

Otro tipo de estrategia eficaz es la de posicionamiento que según Mendoza (1991), como se citado por Sarmiento y Jaimes, (2003) tiene como criterio posicionar la imagen de los productos en la mente de los consumidores. Puede darse a través de un liderazgo de costos que busca tener costos reales más bajos que los competidores; puede ser aplicable a nichos específicos y, mediante la diferenciación, especialmente la del producto o servicio, creando características percibidas como únicas por los consumidores.

## **6.2 HABILIDADES Y FORTALEZAS DE LA COMPETENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.**

Un aspecto importante para que las microempresas del sector telecomunicaciones sean competitivas, es determinar las habilidades y fortalezas de la competencia para implementación de sus estrategias. En este sentido Pacheco (2013) indica que solo el 47% de las microempresas y el 75% de más pequeñas empresas tienen construida o definida su visión y misión empresarial y además el 68% de las microempresas, el 80% de las pequeñas y el 90 de las medianas empresas cuenta con objetivos.

Lo anterior lo deben tener en cuenta las microempresas del sector telecomunicaciones; de tal forma que de acuerdo a Combariza, et al (2012) para la elaboración del análisis estructural de fuerzas del mercado, como primera medida hay que entender su concepto y su aplicación en el sector empresarial, con base en el modelo de las cinco fuerzas de M. Porter, las cuales permiten identificar mejor el sector TIC; estas fuerzas son:

proveedores, compradores, sustitutos, competidores de la industria y nuevos participantes, todas estas con el fin de determinar la rentabilidad, o en qué mercados y sectores es benéfico invertir, tomando decisiones estratégicas. Para así encontrar una posición estable que la empresa pueda utilizar para reaccionar favorablemente al enfrentarse a estas fuerzas, o usarlas en pro de su crecimiento dentro del sector.

Para estos autores el sector de telecomunicaciones presenta un nivel de concentración medio-bajo, ya que hay pocos competidores, y tiene un nivel de costos fijos altos por mantenimiento del sector. Se puede observar rápidamente que el costo de cambio es alto, ya que la inversión destinada al desarrollo del sector como tal es muy alta, y es difícil que una empresa cambie de actividad y se dedique a otros negocios.

Así mismo, la dirección estratégica “constituye el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones de las empresas a través de las funciones que permitan a las mismas lograr sus objetivos” (David, 2003). El crecimiento empresarial según Blázquez, Dorta y Verona (2006), ha sido considerado en la literatura administrativa de dos formas distintas; una como un objetivo deseado por las organizaciones, en este caso el direccionamiento estratégico formal estaría fundamentado en políticas de crecimiento. Otra forma de considerar el crecimiento empresarial, es como una consecuencia del “manejo” adecuado de las organizaciones, en este sentido el crecimiento es un resultado derivado de la adecuada administración de las empresas. p. 187

Otro aspecto que hay que tener en cuenta con relación a las habilidades y fortalezas de los competidores de las microempresas del sector telecomunicaciones, es que estas son igualmente microempresas y desde luego tienen los mismos problemas que las empresas del sector. Problemas como la falta de innovación, poca inversión en tecnología y el acceso al crédito es muy limitado.

### **6.3 ESTRATEGIAS PARA QUE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES DEL DISTRITO DE SANTA MARTA SEAN COMPETITIVAS.**

Las estrategias competitivas que desarrollan las empresas son un factor fundamental para saber la forma en que éstas van a competir en los mercados y de ellas dependerá si se tiene o no éxito en su gestión empresarial. Es de suma importancia que las empresas puedan identificar la estrategia o conjunto de estrategias más eficaces para competir eficientemente. Castro (2010, p. 248).

Continua señalando este autor que para que una estrategia sea exitosa, ésta debe ser coherente con los valores y las metas, con los recursos y capacidades de la misma, con su entorno, con su estructura y sistemas organizativos.

Con base en lo anterior, se establece que la estrategia que pueden aplicar es la integración Vertical Factor de éxito y competitividad, para lo cual deben contar con infraestructura propia. Así mismo establecer estrategias de autocontrol, lo que implica ser proactivo, es decir, actuar a tiempo y con la participación del propio sector generar buenas prácticas de administración y desarrollo de las entidades.

Por otro lado, autores como Bueno, Morcillo y Sarabia (1986), Damanpour y Gopalakrishnan, (2001), Calabrese y Rolfo (1995), establecen que la innovación constituye un factor básico para el crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia. Para el caso del estudio de factores de competitividad en la pequeña y mediana empresa de Colombia, el no tener en cuenta la Innovación como factor que influye en el crecimiento de una organización nos puede llevar a retrasos significativos en la articulación de propuestas para el desarrollo de programas que incentiven la investigación y desarrollo e innovación a nivel empresarial. Rodríguez (2003).

Otras estrategias que pueden implementarse en las microempresas objeto de estudio, son las de liderazgo de costos y diferenciación, las cuales según Porter

(2008) hay dos tipos básicos de ventajas competitivas costos bajos y diferenciación y que ambas estrategias combinadas pueden generar una estrategia genérica de acuerdo a los objetivos estratégicos de la empresa.

De igual forma las estrategias tienen que diseñarse teniendo en cuenta la adaptación de la organización, en este sentido, Miles y Snow (1978) establecen las estrategias relacionando las empresas con la capacidad de adaptación al entorno y su orientación estratégica, así como el objetivo que se persiga. Estos autores distinguen a las empresas entre: prospectores, defensores, reactivos y analizadores.

Por otra parte, para Porter (1980), los dos tipos básicos de ventaja competitiva -costes bajos y diferenciación- combinados con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, los lleva a tres posibles estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector industrial: liderazgo de costes, diferenciación y enfoque. La estrategia de enfoque tiene dos variantes: enfoque de coste y enfoque de diferenciación. Cada una de las estrategias genéricas implica una ruta fundamentalmente diferente para la ventaja competitiva, combinando la elección sobre el tipo de ventaja competitiva buscada con el panorama del objetivo estratégico en el cual se llevará a cabo la ventaja competitiva.

Miller (1987), integrando los trabajos ya mencionados de Miles y Snow y Porter, considera que la utilización por parte de la empresa de cuatro dimensiones básicas contribuye, de forma significativa, a definir la estrategia que la misma sigue a la vez que ayuda a relacionar dicha estrategia con su estructura más apropiada. Estas cuatro dimensiones básicas son: innovación, diferenciación de marketing, amplitud y control del coste. Haciendo alusión a estas dimensiones, Robbins (1990) pone de manifiesto que, aunque no se puede considerar que las mismas representen todos los aspectos complejos de la estrategia, abarcan suficientemente aquellos aspectos de contenido

estratégico que han recibido mayor atención. Esto pone de manifiesto el grado de diversidad de las dimensiones estratégicas

## 7. CONCLUSIONES

Una vez elaborada la revisión de literatura y discusión de los resultados a continuación se presentan las conclusiones. Estudio que tuvo como objetivo determinar la estrategia que permita resaltar la importancia de la competitividad dentro de las microempresas del sector de las telecomunicaciones del distrito de Santa Marta. Conclusiones que se establecen de acuerdo a los objetivos específicos.

Es así que de acuerdo al objetivo encaminado a describir las estrategias que sean eficaces y aplicables en las empresas del sector de telecomunicaciones se evidencia que, aunque existen diferentes tipos de estrategias, como las de penetración de mercado, desarrollo de productos, de diversificación y de desarrollo de mercados.

Igualmente, las estrategias también se pueden aplicar de acuerdo al ciclo de vida de la empresa, las cuales comprenden las estrategias de estabilidad y supervivencia. Así mismo, Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto para crear, en el largo plazo, esa posición defendible que fuera superior al desempeño de los competidores en una industria.

Por otra parte, con relación al objetivo formulado para Identificar las habilidades y fortalezas de la competencia para la implementación de las estrategias, el sector de telecomunicaciones presenta un nivel de concentración medio-bajo, ya que hay pocos competidores, y tiene un nivel de costos fijos altos por mantenimiento del sector.

Que con relación a las habilidades y fortalezas de los competidores de las microempresas del sector telecomunicaciones, es que estas son igualmente microempresas y desde luego tienen los mismos problemas que las empresas del sector. Problemas como la falta de innovación, poca inversión en tecnología y el acceso al crédito es muy limitado.



Por último, referente al objetivo para proponer estrategias para que las microempresas del sector de telecomunicaciones del Distrito de Santa Marta sean competitivas se establece que la estrategia que pueden aplicar es la integración Vertical Factor de éxito y competitividad, para lo cual deben contar con infraestructura propia. Así mismo establecer estrategias de autocontrol, lo que implica ser proactivo, es decir, actuar a tiempo y con la participación del propio sector generar buenas prácticas de administración y desarrollo de las entidades.

Que las estrategias deben relacionarse con la capacidad de adaptación al entorno y su orientación estratégica, así como el objetivo que se persiga. Se distinguen a las empresas entre: Prospectores, defensores, reactivos y analizadores.

## **8. RECOMENDACIONES**

Con la finalización de este proyecto de investigación se establecen las siguientes recomendaciones encaminadas a determinar la estrategia que permita resaltar la importancia de la competitividad dentro de las microempresas del sector de las telecomunicaciones del distrito de Santa Marta.

Las microempresas del sector de telecomunicaciones para ser competitivas deben formular estrategias de diversificación y liderazgo de costo para que estas puedan permanecer en el mercado.

Así mismo, una vez posicionada deben utilizar las estrategias de crecimiento para mejorar la operatividad del negocio.

Establecer programas de capacitación para que los propietarios de las microempresas del sector telecomunicaciones conozcan cuál de los tipos de estrategias son las más convenientes para aplicar para que esta sea competitiva.

Establecer acciones para tendientes a diversificar los diferentes servicios y productos que ofrecen las microempresas del sector.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ansoff (1998) La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial Pearson, México D.F

Arias (1997). El proyecto de investigación. Caracas: Episteme.

Blázquez, F., Dorta, J. A., y Verona, M. C. (2006). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. Revista Innovar , 16 (28), 49-51.

Bueno, E.; Morcillo, P. y Sarabia, J. (1986). Documento Número 7 "La Innovación como Factor de Crecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas". Madrid: Instituto Universitario de Administración de Empresas (IADE). Universidad Autónoma de Madrid.

Calabrese, G. y Rolfo, S. (1995). Ekonomiaz. *Revista vasca de economía*. ISSN 0213-3865, N°. 33, pags. 188-207. 1995

Cámara de Comercio de Santa Marta para el Magdalena (2017). Perfil Económico del Mgdalena. Santa Marta.

Castro, E. (2010). Las Estrategias Competitivas y su Importancia en la Buena Gestión de las Empresas. Ciencias Económicas 28-No. 1: 2010 / 247-276 / ISSN: 0252-9521

Combariza, N., García, C., Alvarado, L., España, C. y Rivera, H (2012). Análisis estratégico del sector de Telecomunicaciones: empaquetamiento tecnológico. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario,

Corona, L. (2002). Innovación y competitividad empresarial. *Aportes* 7 (20). Pp55-65. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/376/37602005.pdf>

David, F (2003). Conceptos de administración estratégica. (Novena ed.). México: Pearson Educación.

Damanpour, F. y Gopalakrishnan, S (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, 38.

Escandón, D. Arias A. (2011). “Factores que componen la competitividad de las empresas creadas por mujeres y las relaciones entre ellos”. Cuadernos de Administración, Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá (Colombia), 24 (42): 165-181, enero-junio de 2011

García, M. (2003). El Gobierno Corporativo y Las Decisiones de Crecimiento Empresarial: Evidencia en las Cajas de Ahorro Españolas. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Programa de Doctorado: Economía de las Organizaciones y Dirección Estratégica. España.

Giraldo R., B. (2007). *Estadísticas de la microempresa en Colombia: análisis comparativo 1990-2005*. Recuperado de: <http://www.microempresas.com.co/newPortal/archivos/observatorio/Analisis%20Comparativo.pdf> (enero 2013). Global Entrepreneurship

Grant, R., (1996). Prospering in Dynamically Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, Vol. 7, No 4, pp. 375-87, 1996.

Hernández, S. Fernández, C & Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación Cuarta edición, McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. DE C.V. México.

Hermida K., (1992) Administración y Estrategia, Cuarta Edición, Ediciones Macchi, México DF, México ,1992.

Hofer, Charles y Schendel Dan. (1985). Strategy Formulation: Analytical Concepts. West publishing, Los Angeles E.U.A.

Jhonson, S. (2000). Dirección Estratégica. Ed. Mc. Graw Hill; México

Martínez, G. (2005). Las micro, pequeñas y medianas empresas ante la crisis económica en México. México: El Cotidiano, octubre, Universidad Autónoma Metropolitana.

Miles, R. y Snow, C. (1978): "Organizational strategy, structure and process". New York: McGraw-Hill.

Miller, D. (1987): "Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis". Strategic Management Journal, vol. 7, pp. 233-249.

Ministerio de las Telecomunicaciones, (2003). Las telecomunicaciones al servicio de los colombianos. Bogotá, 2003, p. 6.

Morales, M. y Pech, J. L. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Contaduría y Administración* (197), 47-63.

Ohmae, K., (2004) *the Mind of Strategist: The Art of Japanese Business*, pp. 1- 282, Editorial McGraw Hill, New York, Estados Unidos, 2004.

Pacheco, C. M. (2013). Estrategias empresariales más utilizadas por las pymes en Sincelejo. *Económicas CUC*, 183 - 201.

Palella, S., Martins, F. (2012) *Metodología de la investigación cuantitativa*, Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Tercera Edición (FEDUPEL). La editorial pedagógica de Venezuela, caracas 2012.

Porter, M. (2008). *Estrategias competitivas, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, Grupo Editorial Patricia, octava Edición, México, 2008.

Porter, M. (1985): "Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Editorial Continental, México DF.

Porter, M. (1980): "Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors". The Free Press, New York.

- Quinn, J. (1977) Strategic goals: process and politics, Sloan Management Review, pp. 21-37, 1977.
- Propaís (2007). *Cómo enfrentar los nuevos desafíos. En: II Foro de la microempresa.* Barranquilla
- Ramírez, T. (1999). *Cómo hacer un proyecto de investigación.* (2da. Edición). Caracas: Carhel, eA.
- Rivero, Ávila y Quintana (2000) (2000). *La promoción integral de la microempresa.* Madrid: Editorial Popular.
- Robbins, W. (1990): "Sources of Market Pioneer Advantages: The Case of Industrial Goods Industries". *Journal of Marketing Research*, vol. 25, pp. 87-94.
- Rodríguez, A. (2003). *La realidad de la Pyme colombiana, desafío para el desarrollo.* Colombia: Fundes
- Rodríguez, J. (1998). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas,* Tercera Edición, pp. 1-730, Editorial ECAFSA, México D.F.
- Rosen, E. (2006). *The culture of collaboration.* New York: Read Apple Publishing.
- Sarmiento, S. y Jaimes, A. (2003). *Estrategias utilizadas por grandes empresas barranquilleras en el periodo 1995- 2000.* Barranquilla: Universidad del Norte
- Thompson, A. y Strickland, A. (1999) *Strategic Management: Concept and Cases.* Undécima Edición, Editorial McGraw Hill, Irwin, Estados Unidos, 1999.
- Vega, A.; Flores M.; Solís M. (2011). "Factores de contingencia que inciden en la profesionalización y competitividad de las empresas familiares del sector industrial de Tijuana, b.c., México". *Global Conference on Business and Finance Proceedings* - Volumen 6 - Number 2 2011