

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

INGENIERIA EMPRESARIAL

**REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA
LA EMPRESA extremoSoftware S.A.**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
EMPRESARIAL**

Edgar Andrés Obando Montenegro

DIRECTOR: ING. JANETH RUEDA

2007

DECLARACIÓN

Yo, Edgar Andrés Obando Montenegro, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional. Consultando previamente las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo los derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Edgar Andrés Obando Montenegro

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por el señor Edgar Andrés Obando Montenegro, bajo mi supervisión.

ING. JANETH RUEDA
DIRECTOR DEL PROYECTO

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento muy especial a los señores Pablo Pinargote, Sang-Guum Yoo y Alex Guanulema, como también a todo el personal de extremoSoftware S.A., que me brindaron la oportunidad de realizar este proyecto en su prestigiosa empresa, y supieron brindarme el apoyo suficiente para la realización de este trabajo.

Le doy las gracias a mi director de tesis, Ing. Janeth Rueda por la guía, ayuda y respaldo, que supo brindarme durante la realización del proyecto.

A todas las personas que forman parte de la carrera de Ingeniería Empresarial y a su coordinador (E) Dr. Eduardo Ávalos por todo el respaldo que brindó durante este tiempo.

DEDICATORIA

Yo, Andrés Obando dedico este proyecto a toda mi familia, a mis hermanas, a mis amigos y sobre todo a mis padres Edgar y Carmen que gracias a su esfuerzo y trabajo me han entregado todo su respaldo durante mi carrera estudiantil, sin lo cual hubiera sido imposible concluir mis objetivos.

RESUMEN

En el presente proyecto realizado a la empresa extremoSoftware S.A. se analizan herramientas como el proceso administrativo (planificación, organización, dirección, control), programas de mejoramiento continuo, análisis de los estados financieros, análisis de los indicadores financieros como también la propuesta de un sistema de control mediante indicadores financieros y no financieros, y el uso de otros instrumentos nos permitirá obtener una perspectiva de la situación de la empresa y determinar los aspectos positivos y negativos del manejo administrativo y financiero y así poder corregirlos, mejorarlos y controlarlos de manera adecuada con los requerimientos exigidos en la empresa.

En el primer capítulo de este proyecto se presenta una introducción con los antecedentes de la empresa extremoSoftware S.A., explicando el rol de su negocio, sus características y su historia desde el inicio de sus actividades hasta su situación organizacional actual y su intervención en el mercado, para el segundo capítulo se realiza una recapitulación de todos los aspectos teóricos que son utilizados en el proyecto.

El tercer capítulo consta de un análisis completo sobre el diagnóstico institucional que estudia la situación actual en la que se encuentra la compañía, donde se desarrolla una evaluación de sus factores críticos tanto internos como externos y su priorización, obteniendo como resultado la Matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas).

Para el cuarto capítulo se indica un modelo de Reestructuración Administrativa basado en el desarrollo y análisis del Proceso Administrativo para extremoSoftware S.A.; iniciando con la Planeación que es el primer componente del proceso administrativo; posteriormente se analiza el componente Organización en el cual se desarrolla el Levantamiento de Funciones de extremoSoftware S.A. definiendo así perfiles, cargos y demás ámbitos con relación a la estructura organizacional; ya en el componente

Dirección se analiza los niveles de autoridad y delegación de actividades para la empresa; por último, el componente del proceso administrativo que es el Control, donde se plantea un Sistema de Control Administrativo y Financiero, posteriormente a este mismo capítulo se analiza la importancia del Mejoramiento Continuo llevado a la compañía.

En el quinto capítulo se plantea la reestructuración financiera y como parte de ello se realiza un completo análisis de los estados financieros de extremoSoftware S.A. recopilando información desde el año 2003, con la representación gráfica de la evolución de sus principales ratios financieros, para subsiguientemente realizar la propuesta de reestructuración.

El sexto capítulo de este proyecto trata sobre el análisis y el control de toda la organización a base de una recopilación de información mediante la utilización de un práctico sistema de control administrativo y financiero en base a la utilización de indicadores financieros y del proceso administrativo, que abarca completamente la estructura administrativa de la compañía permitiendo tener una percepción del medio ambiente, la estructura organizacional y el nivel de calidad de trabajo en función de las personas que trabajan dentro de extremoSoftware S.A.

PRESENTACIÓN

El presente trabajo busca demostrar la utilidad de los componentes del Proceso Administrativo como herramienta para la reestructuración administrativa de la empresa, y mediante el análisis de los indicadores financieros lograr una reestructuración financiera.

Para este proyecto toda la información recopilada ya sea por medio de entrevistas al personal o por medio de la investigación de campo, permitirá obtener una perspectiva de la situación de la empresa y determinar los aspectos positivos y negativos del manejo administrativo y financiero y así poder corregirlos, mejorarlos y controlarlos de manera adecuada con los requerimientos exigidos en la empresa, en el corto y mediano plazo mediante metodologías y herramientas como el proceso administrativo (planificación, organización, dirección, control), el programa de mejoramiento continuo, gestión del talento humano como la evaluación del personal, listas de verificación, diagramas organizacionales, entre otros.

La reestructuración financiera se realizará mediante el análisis de los estados financieros y el análisis de los indicadores financieros, para conocer la situación actual de la empresa. Finalmente se diseñará el sistema de control mediante indicadores financieros y no financieros que permitan sustentar la aplicación del proyecto mediante la medición del desempeño de las actividades que realiza la empresa y la corrección de errores que puedan presentarse.

INDICE

CAPÍTULO UNO: INTRODUCCIÓN	11
1.1 ANTECEDENTES	11
1.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	12
1.2.1 PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE extremoSoftware S.A.....	12
1.2.2 HERRAMIENTAS.....	16

1.3 SITUACIÓN ACTUAL	17
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	19
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
CAPÍTULO DOS: MARCO TEÓRICO.....	22
2.1 PRINCIPIOS DE LA REESTRUCTURACIÓN	22
2.1.1 ENFOQUE TEÓRICO	22
2.1.2 LA REESTRUCTURACIÓN COMO UN CONCEPTO	22
2.1.3 UTILIDAD DE LA REESTRUCTURACIÓN.....	23
2.1.4 SU IMPLEMENTACIÓN	24
2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO	25
2.2.1 PLANEACIÓN	25
2.2.2 ORGANIZACIÓN	31
2.2.3 DIRECCIÓN.....	32
2.2.4 CONTROL.....	33
2.3 MEJORAMIENTO CONTINUO	34
2.3.1 CONCEPTOS	34
2.3.2 VENTAJAS	34
2.3.4 ¿POR QUÉ MEJORAR?	35
2.3.5 EL PROCESO DE MEJORAMIENTO.....	35
2.3.6 ACTIVIDADES BÁSICAS DE MEJORAMIENTO	35
2.4 REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA	36
2.4.1 INTRODUCCIÓN.....	36
2.5.2 BALANCE GENERAL.....	37
2.5.3 ESTADO DE RESULTADOS.....	37
2.5.4 ANÁLISIS RAZONES FINANCIERAS	38
2.5.5 Regresión	39
2.2.6 Cash-flow.....	39
CAPITULO TRES: DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	40
3.1 SITUACIÓN ACTUAL	40
3.1.1 MACROENTORNO	40
3.1.2 ENTORNO INDUSTRIAL	52
3.1.3 ENTORNO COMPETITIVO.....	59
3.1.4 AMBIENTE INTERNO	60
3.2 MATRIZ FODA	73
CAPITULO CUATRO: REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA	89
4.1 PLANEACIÓN	90
4.1.1 PLANES	90
Tipos de planes.-	90
4.2 ORGANIZACIÓN	115
4.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	115
4.3 DIRECCIÓN.....	143
4.3.1 ALCANCE DE LA DIRECCIÓN.....	143
4.3.2 AUTORIDAD Y PODER.....	145
4.3.3 Requisitos para Delegar	147
4.4 CONTROL	149
4.4.1 TIPOS DE CONTROL	149
4.4.2 ÁREAS DE DESEMPEÑO DEL CONTROL.....	150
4.5 MEJORAMIENTO CONTINUO	151
4.5.1 IMPORTANCIA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO	151
4.5.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO ..	152

4.5.3 POR QUÉ MEJORAR.....	152
4.5.4 MEJORAMIENTO ORIENTADO A LA ADMINISTRACIÓN.....	153
4.5.5 MEJORAMIENTO ORIENTADO AL GRUPO.....	153
4.5.6 MEJORAMIENTO ORIENTADO AL INDIVIDUO.....	154
4.5.7 POLÍTICA DE CALIDAD.....	155
4.5.8 DIRECTRICES, POLÍTICAS Y SONDEOS DE LA COMPAÑÍA.....	155
CAPITULO CINCO: REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA.....	158
5.1 REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA.....	158
5.1.1 ANÁLISIS AÑO 2003.....	158
5.1.2 ANÁLISIS AÑO 2004.....	159
5.1.3 ANÁLISIS AÑO 2005.....	159
5.1.4 ANÁLISIS AÑO 2006.....	160
5.1.5 ANÁLISIS RAZONES FINANCIERAS.....	156
5.2 PROPUESTA DE RESSTRUCTURACIÓN FINANCIERA.....	166
5.2.1 ANÁLISIS PROPUESTA 1.....	167
5.2.2 Razones de Liquidez (proyectado).....	170
5.2.3 Razones de Rentabilidad (proyectado).....	174
5.2.4 Razón de Endeudamiento (proyectado).....	179
5.2.2 ANÁLISIS PROPUESTA 2.....	182
CAPITULO SEIS: CONTROL ADMINISTRATIVO.....	186
6.1 INDICADORES DE GESTIÓN.....	186
CAPÍTULO SIETE: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	189
7.1 CONCLUSIONES.....	189
7.2 RECOMENDACIONES.....	192
	<u>anexos</u>
ANEXO N° 1.....	196
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN DE CLIENTE EXTERNO	196
ANEXO No. 2.....	197
2.1 ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES INTERNOS de	
EXTREMOSOFTWARE S.A.....	197
2.2 ANÁLISIS ENCUESTA extremoSoftware S.A.....	197
ANEXO No. 3.....	198
FORMULARIO DE LEVANTAMIENTO DE FUNCIONES DE extremoSoftware	
S.A.....	198
ANEXO No. 4.....	199
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE SERVICIOS DE extremoSoftware S.A.	
.....	199

CAPÍTULO UNO: INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

La compañía extremoSoftware CIA. LTDA. se constituyó mediante escritura pública el día 09 de Julio de 2001, a raíz de un proyecto de desarrollo de software ideado por los ingenieros en sistemas Pablo Pinargote oriundo de la provincia de Manabí y Sang-Guum Yoo de nacionalidad coreana. Inicialmente el proyecto se trataba de un negocio tercerizador de recursos humanos a través del Internet, sin embargo, lastimosamente, el proyecto no pudo ser llevado a cabo por falta de recursos por parte de sus creadores. Ya a mediados del 2001 creció la idea de crear una empresa que se dedicara al desarrollo de software, y con la ayuda del Ingeniero Alex Guanulema nació la empresa extremoSoftware CIA. LTDA., instalando su primera oficina en la Av. 6 de Diciembre y San Ignacio durante un año y medio aproximadamente, en donde la empresa empezó a crecer y se vieron en la necesidad de trasladarse a un local con mayor espacio físico; ubicándose en la calle Juan León Mera y Pinta.

Una empresa con mayor tiempo en el mercado de desarrollo de software en el país llamada Kruger S.A. estuvo en constantes conversaciones con el gerente de extremoSoftware CIA. LTDA. para plantear la posibilidad de que ésta última se una a Kruger S.A., por lo cual, luego de seis meses de constantes negociaciones no se logró un acuerdo entre las dos compañías, y desde ahí la compañía extremoSoftware CIA. LTDA. se transformó en extremoSoftware S.A., mediante escritura pública, con la visión de poder tener mayor libertad en el manejo de sus acciones y dando a la compañía mayor posibilidad de crecer.

En el año 2003, durante el mes de septiembre reinstalan sus oficinas en la Av. Shyris y Gaspar de Villarroel, aquí se vio la posibilidad de crear una nueva empresa llamada Game Square dedicada al entretenimiento de juegos electrónicos, la cual operaba en el mismo edificio donde estaba la empresa de software, éste negocio de entretenimiento tuvo tanto apogeo que creció

aceleradamente por lo cual extremoSoftware S.A. tuvo que trasladarse a la calle Vicente Cárdenas y Japón, donde actualmente realiza sus operaciones, con una adecuada logística, con relación a Game Square, ésta empresa procedió a separarse de extremoSoftware, y en la actualidad es una compañía que no tiene ningún vínculo con ésta.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

El negocio de la compañía extremoSoftware S.A. básicamente se basa en la creación de Software a la medida, que consiste en el desarrollo de aplicaciones que funcionan de manera única para cada empresa, es decir, para las necesidades específicas que tiene cada una de ellas. Estas pueden ser de cualquier tipo, empresas públicas o privadas que tengan o no fines de lucro. Actualmente la compañía abarca un limitado mercado, que es la ciudad de Quito, donde realiza todos sus ejercicios, pero tiene la visión expandir sus actividades para todo el territorio nacional, por ello se encuentran sus directivos en constantes negociaciones para crear una oficina nueva en la ciudad de Guayaquil.

El desarrollo de estas aplicaciones se basa en los estándares de Ingeniería de Software propuesto por los organismos internacionales encargados de normalizar estas actividades.

1.2.1 PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE extremoSoftware S.A.

Los servicios brindados a través del departamento de Creación de Software tenemos:

CREACIÓN DE SITIOS WEB.-

Con este servicio extremoSoftware ofrece soluciones de publicación de la imagen empresarial a través de Internet, para esto ha diseñado una serie de paquetes de acuerdo a los requerimientos de cada empresa.

MULTIMEDIA.-

Se ofrece a los clientes, aplicaciones multimedia y animaciones, desarrolladas en herramientas de animación como Flash, Fireworks, Director, 3D Studio Max y otras.

AREAS
<p><i>Desarrollo de Sistemas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis, Diseño, Desarrollo e Implantación de Sistemas.
<p><i>Web Technology</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de Sitios Web Estáticos y Dinámicos. • Servicio de Hosting • Contratación de nombres de dominio
<p><i>Diseño Grafico Asistido por Computador</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de animación 2D/3D. • Producción, edición de audio y video. • Ilustración y Diagramación.
<p><i>Multimedia Technology</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de Software Multimedia. • Desarrollo de Interfaces Interactivos para acceso a Información Multimedia. • Creación de Juegos Multimedia. • Técnicas para elaboración de guiones Multimedia. • Asesoría en asuntos de revisión de estilos.

Tabla 1.1 Servicios brindados por el departamento de Software

En cuanto a los servicios ofrecidos a los clientes se tiene:

REDES Y SERVIDORES DE INTERNET E INTRANET.-

Configuración de Redes: las redes son parte primordial en el desempeño diario de las empresas por lo que se está en la capacidad de configurar redes para servicio de grupos de trabajo, servidores de dominio, subredes, redes virtuales, etc.

Servidores de Internet e Intranet: Se ofrece Instalación y configuración de servidores web, de correo electrónico, de archivo e impresión, proxy, firewall, entre otros.

SERVICIOS RELACIONADOS A INTERNET.-

Correo electrónico Corporativo: con este servicio se pretende solucionar la imagen de las empresas ofreciéndoles correo electrónico con el nombre de su empresa, para esto, la compañía ofrece una serie de alternativas de acuerdo a la real necesidad de cada uno de nuestros clientes.

Hosting: A través de este servicio el cliente estará en la capacidad de publicar sus sitios WEB ya sean hechos por extremoSoftware o no, además podrá tener el servicio de correo electrónico.

Asesoría informática: Debido a que cada empresa maneja un mundo diferente en el área de la informática, extremoSoftware está en la capacidad de ofrecer a sus clientes las alternativas que ayuden de mejor manera a su negocio, entre estas opciones están: asesoría de compra de computadores, servidores, Software y Redes.

Outsourcing informático: Dentro de la globalización mundial en la que esta sumergido el mercado informático, extremoSoftware, esta en la capacidad de ofrecer tercerización de un departamento de Sistemas a empresas de tamaño pequeño y mediano, así como también de poner recursos para programación, para fines específicos.

Servicio técnico: Este es un servicio adicional que la empresa brinda a sus clientes pensando en que el Software y Hardware que tienen instalado funcione correctamente.

Capacitación de Software Comercial a empresas: La compañía cuenta con personal de capacitación de paquetes como Word, Excel, PowerPoint, Access, Windows, entre otros.

Servicios
<p>Redes y Servidores de Internet e Intranet</p> <ul style="list-style-type: none"> Configuración de redes y cableado estructurado Instalación y configuración de Servidores WEB Instalación y configuración de Servidores de correo electrónico Instalación y configuración de Servidores de Archivo e impresión Instalación y configuración de Firewalls Instalación y configuración de Servidores FTP Instalación y configuración de Servidores Proxy
<p>Servicios relacionado a Internet</p> <ul style="list-style-type: none"> Correo electrónico corporativo Hosting de páginas Web
<p>Outsourcing Informático</p>
<p>Asesoría informática</p>
<p>Capacitación de Software Comercial a empresas (Word, Excel, PowerPoint, Access, y herramientas de desarrollo)</p>

Tabla 1.2 Servicios brindados al cliente

1.2.2 HERRAMIENTAS

Para el desarrollo de sus proyectos extremoSoftware, cuenta con personal capacitado en varias herramientas pertenecientes a diferentes áreas, que se la ha dividido de la siguiente manera:

AREA	HERRAMIENTAS y TECNOLOGÍAS
Sistemas de Información	Plataforma Microsoft
Desarrollo de Sitios WEB	Desarrollo tanto con Asp, Asp y otras
Diseño, multimedia y animación	Diseño de animaciones en flash y mas
Bases de Datos Herramientas de modelado	Desarrollo de modelos de datos orientados a objetos, bases de datos relacionales

Tabla1.3 Herramientas utilizadas por la compañía

Mediante la utilización de este tipo de herramientas y tecnologías los proyectos realizados más importantes que destacan el nombre de la compañía extremoSoftware S.A. tenemos:

- OMEGA: Inventario de Suministros, Activos Fijos y bienes de control interno. (Aplicación Distribuida).

Éste software fue desarrollado y aplicado al Ministerio de Defensa y posteriormente a la empresa Mega Santa María, donde actualmente se lo sigue utilizando.

- Neon: Carga de datos de movimientos de GLP (Gas Licuado de Petróleo). (Aplicación móvil, Pocket PC).

Software aplicado a controlar los movimientos del GLP desde las refinerías, éste proyecto tuvo tanto éxito tanto para el Ministerio de Energía y Minas, como también para la empresa extremoSoftware S.A., ya que gracias a tal trabajo la

compañía logró conseguir el certificado de *Partner* otorgado por la compañía líder mundial en la creación de software Microsoft.

- Axis: Carga de datos enviados en archivos planos a través de Internet. (Aplicación Web).

Éste software fue creado e implementado de igual manera al Ministerio de Energía y Minas con el objetivo de poder tener mayor control a los organismos encargados de administrar el manejo de todos los derivados del petróleo e hidrocarburos.

Los sistemas de software anteriores están siendo utilizados en la actualidad por las compañías y organismos gubernamentales ya mencionados, incluyendo su soporte técnico cuando lo requieran.

1.3 SITUACIÓN ACTUAL

La compañía cuenta en la actualidad con una nómina compuesta por nueve profesionales distribuidos en las áreas de administración general, financiera, comercial y operativa. La empresa cuenta con recursos tecnológicos algo limitados pero suficientes para operar normalmente; y desde sus inicios ha funcionado en instalaciones arrendadas.

La compañía extremoSoftware nació con muchas falencias administrativas, como la falta de una estructura organizacional, objetivos corporativos bien definidos, la conducta laboral, la calidad de la estrategia y la estatura del equipo directivo de la empresa, entre otros y errores financieros como el llevar una correcta contabilidad, inexistencia de un análisis a sus estados financieros, etc. Todo esto debido a la falta de conocimiento de sus creadores en temas de esta índole; algunas de estas falencias ya han sido solucionadas permitiendo que la compañía continúe con sus operaciones normalmente. Sin embargo existen otras deficiencias que no han sido solucionadas y algunas que incluso han ido empeorando. Por otro lado, los procesos que se ejecutan actualmente no están debidamente documentados y son de conocimiento exclusivo de quien los desarrolla ocasionando problemas de dependencia de los empleados

e incapacidad para ejercer los controles que una compañía de este tipo necesita para ser exitosa en un mercado tan limitado y tan competitivo.

El problema de la empresa extremoSoftware radica desde que se iniciaron sus operaciones, por no haber contado con un personal idóneo en el manejo administrativo y financiero. La persona encargada de manejar la compañía en calidad de gerente general fue un ingeniero en sistemas que no poseía los conocimientos administrativo-financieros necesarios para tal cargo y sus colaboradores tenían la misma formación profesional.

A pesar de estos inconvenientes los socios fundadores de la compañía lograron sobrepasar muchas barreras que se presentaron con el pasar del tiempo, contando ya con personal acorde a las necesidades tanto al nivel administrativo y financiero y la compañía empezó a funcionar con objetivos claros pero con mucha dificultad de poder realizarlos por la falta de una definición de estructura administrativa correctamente definida, donde claramente se identifican muchas falencias en el nivel organizacional. Para ejemplificar esta situación; cuando se ejecutan las operaciones para realizar cualquier proyecto se designa un director de operación por cada tres desarrolladores (programadores) dependiendo del tamaño del proyecto, los cuales se encargan de supervisar todos los procesos ya preestablecidos para conseguir un producto que cumpla los estándares del mercado, es aquí donde surge el problema, debido a que su gerente general a de más de velar por sus responsabilidades y cumplir con las obligaciones del manejo de la compañía, entorpece las operaciones de los supervisores de proyecto, invadiendo las responsabilidades de éstos y al mismo tiempo descuidando el puesto para el cual fue designado. Esto ha dado lugar a una serie de problemas desde discusiones con el departamento de desarrollo, hasta problemas con sus clientes debido a retrasos con la entrega del software ofrecido.

En el ámbito financiero la situación no es distinta ya que la persona encargada de éste departamento, era un contador externo que no tiene mucho contacto y conocimiento de la compañía, ya sea por falta de un adecuado clima laboral o por otros motivos. Posteriormente se procedió a buscar un nuevo contador para

que retome las funciones del anterior, llevando a la empresa a tener inconvenientes en el manejo financiero e incluso problemas con la Superintendencia de Compañías, por haber presentado balances erróneos e incompletos. Actualmente aún no se han preocupado por incorporar personal calificado para ocupar este cargo y siguen contratando personas externas a la misma.

En el manejo administrativo de cada proyecto hay también errores, debido a que no existe una adecuada distribución de funciones de las personas involucradas. Además, no tienen claro hasta dónde llegan sus responsabilidades dentro de la creación y administración del software, obligándoles a descuidar otras importantes labores y a no cumplir los estándares establecidos. Todo esto lleva a un ambiente conflictivo y a frecuentes discusiones, sanciones y/o hasta pérdida de clientes por incumplimiento de contrato.

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico organizacional y proponer la reestructuración administrativa y financiera para la empresa extremoSoftware S.A., contribuyendo al mejoramiento continuo del desempeño organizativo y apoyando su crecimiento sostenido.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- i) Diagnosticar la situación actual de la compañía extremoSoftware S.A. para proponer una reestructuración administrativa mediante el uso de los pasos del proceso administrativo que permitirá a la empresa tomar objetivos, estrategias, políticas como también planes para alcanzarlos, de igual manera le facilitará poseer una estructura intencionada en el aspecto de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de

metas u objetivos organizacionales y grupales, ayudando al mejoramiento sostenido del aspecto interpersonal dentro de la organización mediante la aplicación de sistemas de medición y corrección del desempeño individual y organizacional, para confirmar que las acciones se apeguen a los planes.

- ii) Levantar un análisis de la situación financiera actual de la empresa, que permita estudiar los libros y documentos con el fin de tener la seguridad que las cifras que en ellos aparecen son verdaderas, y que las cuentas que en ellos figuran reflejen fielmente la situación de la empresa, además, recoger toda clase de informes posibles a fin de formular una crítica del pasado y proponer para el futuro las modificaciones que se juzguen necesarias, ampliándose a cualquiera de las funciones de la empresa, ya sea en sus políticas de producción, comercial, de inversiones, administrativa, financiera, etc.
- iii) Diseñar la propuesta de mejoramiento continuo que contribuirá a corregir problemas de manera oportuna y facilitará a la organización generar rápida y eficientemente las actividades que generan valor agregado.
- iv) Proponer el sistema de control administrativo y financiero en base a la utilización de indicadores financieros y del proceso administrativo, debido a que los planes no se cumplen solos, éstos llevan a los administradores al uso de recursos para la consecución de metas específicas, tras de lo cual las actividades son objeto de revisión para garantizar si responden a lo planeado.

1.3.3 HIPÓTESIS

- La implementación del proceso administrativo facilita la reestructuración administrativa de la empresa mediante la aplicación de conceptos como

Planeación, Organización, Dirección y Control.

- El análisis financiero permite conocer el manejo de los recursos que posee la empresa ayudando a identificar, corregir, mejorar y controlar cualquier clase de problemas que puedan presentarse.
- El mejoramiento continuo del manejo financiero y administrativo de la empresa ayudará al crecimiento sostenido de la misma.
- La implementación de un sistema de control administrativo y financiero facilitará conocer el desempeño de la empresa en el momento que sea necesario y ayudar a corregir errores que puedan presentarse.

CAPÍTULO DOS: MARCO TEÓRICO

REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA

2.1 PRINCIPIOS DE LA REESTRUCTURACIÓN

2.1.1 ENFOQUE TEÓRICO

Cuando la estructura de una organización no se ajusta a sus necesidades, no facilita la consecución de sus objetivos ni permite un desarrollo sostenido de la misma, es imperativo revisarla y llevar a cabo un profundo proceso de reestructuración sujetándose a una administración científica empresarial y empleando herramientas que viabilicen la aplicación de estrategias que se conviertan en el corazón del trabajo de la empresa.

2.1.2 LA REESTRUCTURACIÓN COMO UN CONCEPTO

La reestructuración, en su acepción más amplia, está vinculada a mejorar una estructura que ya ha tenido vigencia y, por ende, su orientación es modificar, o cambiar algo sin llegar a desconocerlo totalmente. En el aspecto administrativo, la reestructuración para mejorar la competitividad de una empresa es “empezar a formar una nueva visualización de la compañía e inventar una nueva manera de hacer el trabajo.” (R. BIASCA, 1997-4).

Mientras que para unos la reestructuración la perciben como la adecuación de una empresa para afrontar el reto que le plantea el mercado global y es una decisión vital que deben tomar los directivos en beneficio de los accionistas de la misma, pues el dejar de hacerlo conllevaría a poner en riesgo no solo los recursos asignados, sino la vida misma de esa unidad productiva; para otros estudiosos del tema conciben la reestructuración como una auténtica y profunda transformación de toda su cosmovisión y, lógicamente, de la de todos sus estamentos; para clarificar esta última posición conceptual basta citar lo siguiente:

La transformación para mejorar la competitividad puede verse como un conjunto de proyectos de reestructuración, replanteo estratégico, de cambio en los recursos humanos y gestión, de innovación en los procesos y tecnología, de mejora de productividad y calidad, y de financiación.¹

Pero el punto de partida para entender la profundidad y el alcance de la reestructuración a aplicar a una empresa, es convenir que ésta no llega a la posición extrema de la liquidación societaria o de la reingeniería y, por tanto, si acepta que hay elementos de la empresa que deben ser rescatados, los cuales sepultan solidificados de la aplicación, cabal y oportuna, de cada uno de los elementos del programa de reestructuración.

2.1.3 UTILIDAD DE LA REESTRUCTURACIÓN

La primera pregunta que se debe plantear es: ¿Qué empresas deberían someterse a una reestructuración?

Según J. P. Sallenave, es indudable que las candidatas más opcionales, para ser sometidas a una reestructuración, son empresas que afrontan una crisis y cuya supervivencia en el corto plazo se halla en fuerte cuestionamiento, a causa que uno o más de los factores de supervivencia (el producto, la tecnología, la competencia, el capital, la conducta laboral, la calidad de la estrategia y la estatura del equipo directivo de la empresa) cambien su comportamiento y, por ende, amenacen no solo la perennidad de la organización, sino también la rentabilidad a largo plazo y su crecimiento.

A lo anotado se suma la incertidumbre que genera, día a día, la coyuntura de un mercado cada vez más globalizado que viene caracterizada por cambios rápidos en la demanda como en el lado de la oferta; por la competitividad de ciertos productores inesperadamente lograda como consecuencia de la

¹ R. BIASCA. (2000). (http://biasca.com/spanish/nuevoarticulo_11_08_00.htm). Resizing: replanteando la empresa en el v

evolución económica o monetaria regional o nacional, y por la presencia de nuevos competidores; el envejecimiento de la imagen de una empresa por productos con cada vez menor valor agregado y de una errada estrategia de marketing; una sub-capitalización de la empresa añadida a una falta de capital de trabajo y el alto costo del capital en condiciones de inflación; la pugna entre accionistas que conduce a detener las decisiones de inversión para mantener la competitividad, etc.

2.1.4 SU IMPLEMENTACIÓN

Luego de que se haya diagnosticado que el nivel de crisis alcanzado exige una reestructuración, se debe considerar: ¿Cuál será su magnitud?, es decir, en qué situación se encuentra la empresa (urgente, preocupante, a corregir u óptima), ¿Cuánto tiempo hay disponible?, ¿Cuáles son los recursos disponibles y necesarios para realizar la reestructuración).

Al realizar una reestructuración se la considera a largo plazo, con planificación y cuando es estrictamente necesario, ya que la organización no soportaría que se la haga de forma frecuente. El éxito en la implementación del proceso de reestructuración se deberá a:

- El grado de involucramiento de la alta gerencia,
- La rapidez con que se realicen los cambios “más dolorosos”, tales como despidos, fusiones de departamentos, cierre de plantas, redefinición de las funciones en los mandos gerenciales, eliminación de líneas de productos y cambios de tecnología.
- La conceptualización del cambio por parte de la alta gerencia, bajo la perspectiva de dos dimensiones: amplitud y profundidad. La amplitud se refiere a la magnitud del cambio, la profundidad se refiere a qué tan drástico será el cambio dado la amplitud.²

² E. CALDWELL, (www.uaca.ac.cr/acta/1996nov/caldwell.htm). Analizar, simplificar, eliminar, 1996

2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

A continuación se indica un grafico que resume las fases del proceso administrativo:

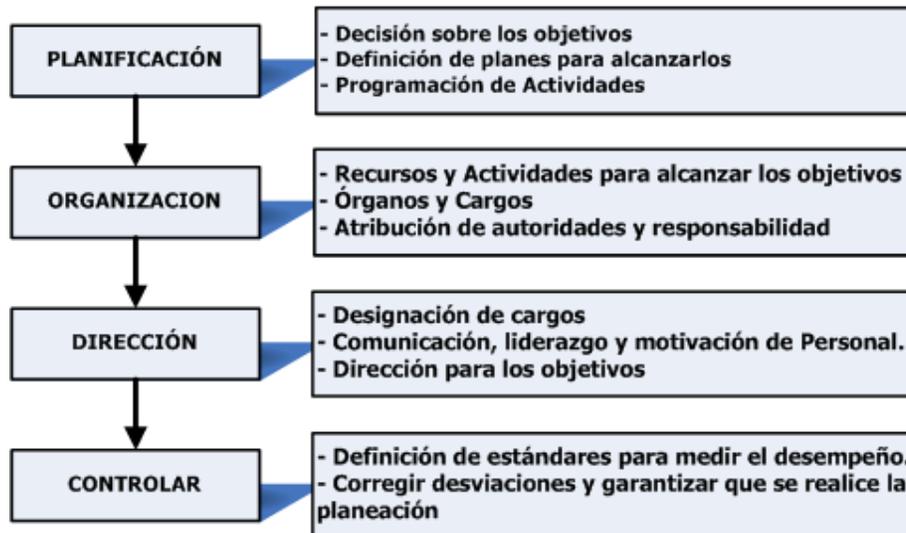


Figura 2.1: Fases y elementos del proceso administrativo

2.2.1 PLANEACIÓN

Según George A. Steiner, la planeación es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación.

2.2.1.1 Pasos de la Planeación

Los pasos de la planeación son aplicaciones generales, en la práctica sin embargo, es preciso estudiar la factibilidad de los posibles cursos de acción de cada etapa, a continuación se muestra los pasos prácticos que son de aplicación general:

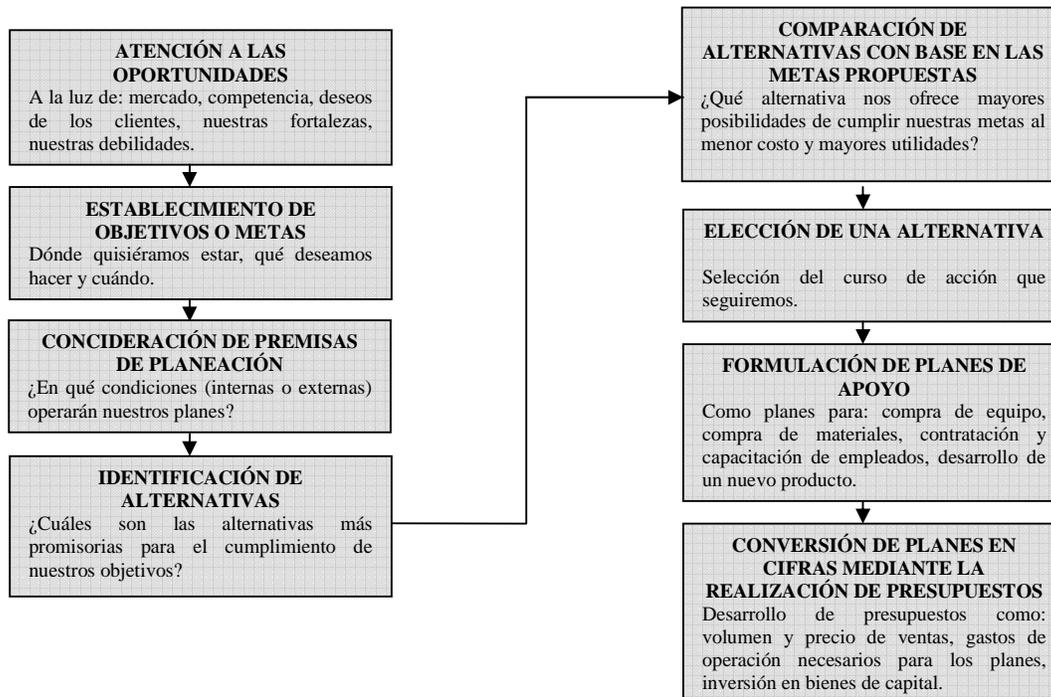


Figura 2.2: Pasos de la planeación

2.2.1.2 Diagnóstico Institucional

Es el proceso de análisis de los ambientes de una organización con el fin de determinar las potencialidades, debilidades, oportunidades y amenazas que pueden influir en la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos.

2.2.1.2.1 Análisis Externo

Con los términos de oportunidad y amenazas se hace referencia a aquellas condiciones favorables o desfavorables para la empresa que derivan de los cambios que se dan en el medio ambiente externo de la empresa; entre tales cambios se incluyen tanto las nuevas situaciones que de alguna manera ya están presentes, como los hechos que al futuro pueden verificarse.

2.2.1.2.1.1 Ambiente general

Es el nivel del ambiente externo de la organización cuyos componentes son de largo alcance y tienen consecuencias a largo plazo para los directivos, las empresas y sus estrategias.³

2.2.1.2.1.2 Ambiente Operativo

Este nivel consta de componentes que tiene consecuencias más o menos concretas e inmediatas para la dirección de la empresa, dentro de éste ambiente encontramos los siguientes componentes⁴

2.2.1.2.2 Ambiente Interno

El análisis interno de la organización comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la organización con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma. Este análisis define en su conjunto tanto los puntos sensibles que hay que fortalecer como las competencias esenciales que la empresa puede nutrir y crear.

2.2.1.3 Matriz FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.⁵

2.2.1.3.1 Fortalezas

Las fortalezas son aquellos aspectos internos y controlables de la organización, y abarca todos los elementos, principios, valores, equipamiento y ventajas que

³ CERTO SAMUEL, Dirección Estratégica, Tercera Edición, IRWIN, España, 1996, p. 34.

⁴ CERTO SAMUEL CERTO SAMUEL, Dirección Estratégica, Tercera Edición, IRWIN, España, 1996, p. 36.

⁵ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/estoesfoda.htm>

se tiene para hacer frente a los requerimientos internos y externos, es decir, todo lo positivo o sobresaliente que tiene la empresa.⁶

2.2.1.3.2 Debilidades

Son todos aquellos aspectos negativos, internos y controlables que tiene la organización, y son el punto de partida de todos aquellos planes de mejoramiento que se pretendan impulsar para el desarrollo sostenido de la empresa.⁷

2.2.1.3.3 Oportunidades

Las Oportunidades son todos los aspectos externos que pueden ayudar a enfrentar una situación de cualquier índole, aunque no son controlables.⁸

2.2.1.3.4 Amenazas

Son todos los aspectos externos y no controlables que pueden afectar a la organización y que se pueden combatir aprovechando las oportunidades que se puedan presentar.⁹

2.2.1.4 Objetivos

Los objetivos, son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Ayudan a proporcionar la dirección que la organización debe seguir para cumplir con la misión y visión planteadas.¹⁰ Estos no solo son el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la dirección y el control.

Para la creación de los objetivos se debe tener en cuenta que cumplan con lo siguiente:

⁶ <http://www.qpdca.com.ar/Art%Edculo%20Herramientas%20FODA.pdf>

⁷ <http://www.qpdca.com.ar/Art%Edculo%20Herramientas%20FODA.pdf>

⁸ <http://www.qpdca.com.ar/Art%Edculo%20Herramientas%20FODA.pdf>

⁹ <http://www.qpdca.com.ar/Art%Edculo%20Herramientas%20FODA.pdf>

¹⁰ DESS G., LUMPKIN G., *Dirección Estratégica*, 1ª. Edición, Mc. Graw Hill, Madrid, España, 2003. pp. 34.

1. *Mensurables*: Deben tener indicadores que midan el cumplimiento del objetivo.
2. *Específicos*: Que resuman lo que debe ser realizado.
3. *Apropiados*: Debe ser consistente con la visión y misión de la organización.
4. *Realistas*: Deben estar acorde con las capacidades de la organización.
5. *Oportunos*: Necesitan determinar un plazo de tiempo para su cumplimiento.

2.2.1.5 Estrategias

Se define como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, también la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento¹¹.

2.2.1.6 Políticas

Las políticas también forman parte de los planes en el sentido de que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.¹²

2.2.1.7 Procedimientos

Los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consiste en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de

¹¹ HAROLD KOONTZ, HEINZ WEHRICH, Administración una perspectiva global, 11a. edición, Mc Graw Hill, México D.F., México, 1998. pp. 130.

¹² H. KOONTZ, H. WEHRICH, Administración una perspectiva global, 11a. edición, Mc Graw Hill, México D.F., México, 1998. pp. 130.

pensamientos, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.¹³

2.2.1.7.1 Cadena del Valor Genérica

La cadena de valor es una forma sistemática que se puede utilizar para examinar todas las actividades que una empresa desempeña, y como estas actividades interactúan entre ellas.

Consiste en dividir el negocio en una serie de procesos discretos, de tal manera que se facilite su entendimiento y posterior optimización.

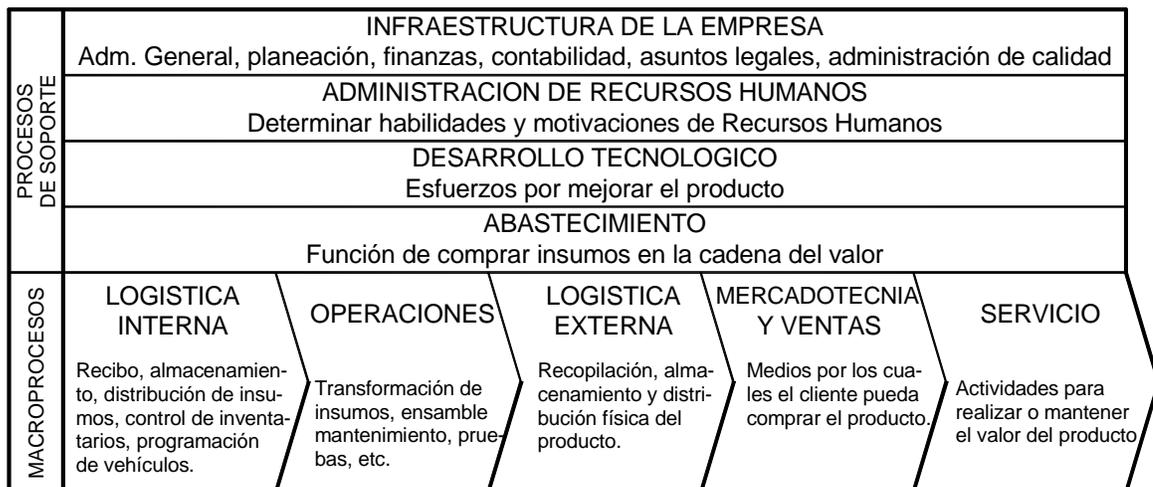


Figura 2.3: Cadena de Valor Genérica

Los procesos Primarios, son aquellos que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, logística interna y externa, comercialización y los servicios de post-venta.

Los procesos de Soporte como son la administración de recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación) y la infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad,

¹³ HAROLD KOONTZ, HEINZ WEIHRICH, Administración una perspectiva global, 11a. edición, Mc Graw Hill, México D.F., México, 1998. pp. 131.

relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general) que juegan un papel determinante en el desenvolvimiento operativo de la organización.

2.2.1.8 Programas

Los programas son un conjunto de objetivos, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoyan en presupuestos.¹⁴

2.2.2 ORGANIZACIÓN

En el presente proyecto estudiaremos a la organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo. En este sentido organización se refiere al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su administración; establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno.¹⁵

2.2.2.1 Importancia de la organización

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

1. Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización.

¹⁴ HAROLD KOONTZ, HEINZ WEIHRICH, Administración una perspectiva global, 11a. edición, Mc Graw Hill, México D.F., México, 1998. pp. 132

¹⁵ CHIAVENATO IDALBERTO, Introducción a la teoría general de la administración, Quinta edición, Mc Graw Hill, México D.F., México, 1999, pp 344.

2. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
3. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
4. Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
5. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

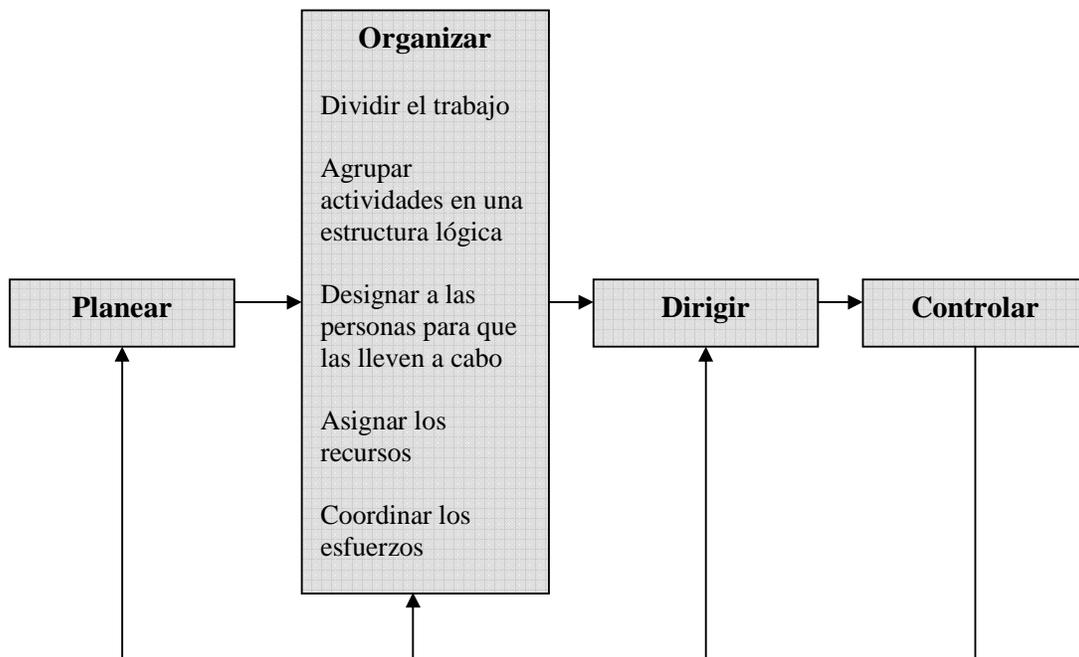


Figura 2.4: La función de organizar, en el proceso administrativo

2.2.3 DIRECCIÓN

2.2.3.1 Concepto

Definida la planeación y establecida la organización, sólo resta hacer que los cosas marchen. Este es el papel de la dirección, poner a funcionar la empresa

y dinamizarla. La dirección se relaciona con la acción “cómo poner en marcha”, y tiene mucho que ver con las personas, se halla ligada de modo directo con los recursos humanos de la empresa.¹⁶

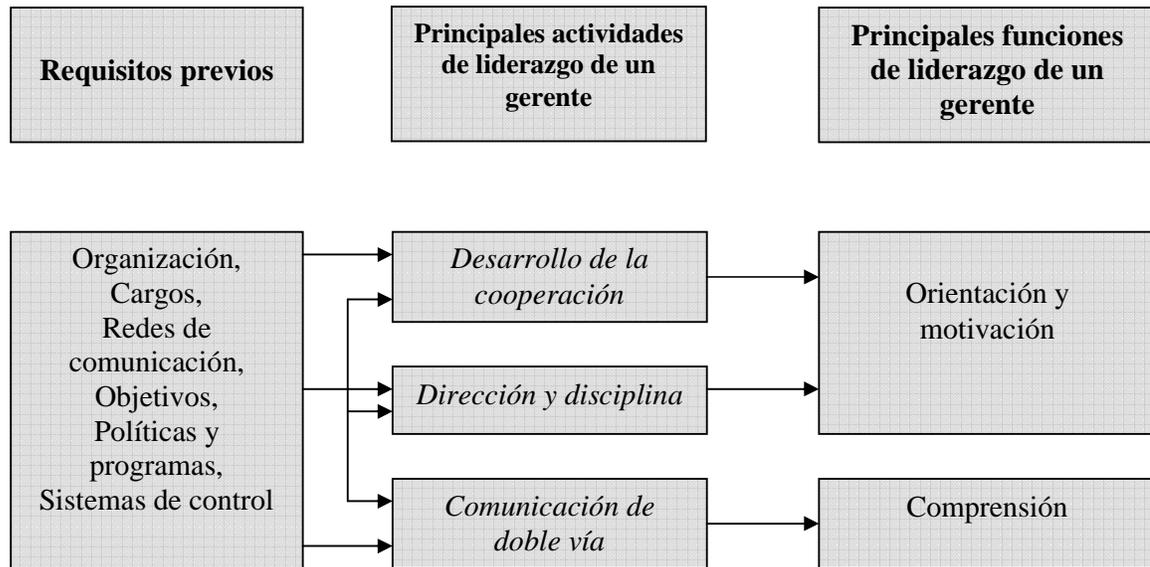


Figura 2.5: Elementos de la función de dirección¹⁷

2.2.4 CONTROL

2.2.4.1 Concepto

Para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las ordenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición".

El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales

¹⁶ CHIAVENATO IDALBERTO, Introducción a la teoría general de la administración, Quinta edición, Mc Graw Hill, México D.F., México, 1999, pp 371

¹⁷ WILLIAM H. NEWMAN, CHARLES E. SUMMER Y E. KIRBY WARREN, The process of Management, Englewood Cliffs, N. J., E.E.U.U., 1967, p. 594.

coincidan con las operaciones planificadas. Todos los gerentes de la organización tienen la obligación de controlar; como el realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias. De tal manera, el control es un elemento clave en la administración.

2.3 MEJORAMIENTO CONTINUO

2.3.1 CONCEPTOS

Según James Harrington dice que: “mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, que cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso”.

L. P. Sullivan, define el mejoramiento continuo como: “un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes”.

En resumen el Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

2.3.2 VENTAJAS

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Se puede conseguir mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

2.3.4 ¿POR QUÉ MEJORAR?

Según Harrington señala: “En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey”, es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.

2.3.5 EL PROCESO DE MEJORAMIENTO

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realizan en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para lograr cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

La estrategia de este proceso es hacer un esfuerzo sin límite para el mejoramiento en los estándares existentes, los cuales se deben superar solo con estándares mejores.

2.3.6 ACTIVIDADES BÁSICAS DE MEJORAMIENTO

En un estudio sobre los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías de Estados Unidos, Harrington encontró que:

Existen diez actividades de mejoramiento que deben formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

- Obtener el compromiso de la alta dirección
- Establecer un consejo directivo de mejoramiento
- Conseguir la participación total de la administración
- Asegurar la participación en equipos de los empleados
- Conseguir la participación individual
- Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos)
- Desarrollar actividades con la participación de los proveedores
- Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas
- Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo
- Establecer un sistema de reconocimientos.

2.4 REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA

2.4.1 INTRODUCCIÓN

Los dueños y gerentes de negocios necesitan tener información financiera actualizada para tomar las decisiones correspondientes sobre sus futuras operaciones. La información financiera de un negocio se encuentra registrada en las cuentas del mayor. Sin embargo, las transacciones que ocurren durante el período fiscal alteran los saldos de estas cuentas. Los cambios deben reportarse periódicamente en los estados financieros.

Las características fundamentales que debe tener la información financiera son utilidad y confiabilidad.

La utilidad, como característica de la información financiera, es la cualidad de adecuar ésta al propósito de los usuarios, entre los que se encuentran los accionistas, los inversionistas, los trabajadores, los proveedores, los acreedores, el gobierno y, en general, la sociedad.

La confiabilidad de los estados financieros refleja la veracidad de lo que sucede en la empresa.

2.5.2 BALANCE GENERAL

Documento contable que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento del tiempo. Consta de dos partes, activo y pasivo. El activo muestra los elementos patrimoniales de la empresa, mientras que el pasivo detalla su origen financiero. La legislación exige que este documento sea imagen fiel del estado patrimonial de la empresa.

El activo suele subdividirse en inmovilizado y activo circulante. El primero incluye los bienes muebles e inmuebles que constituyen la estructura física de la empresa, y el segundo la tesorería, los derechos de cobro y las mercaderías. En el pasivo se distingue entre recursos propios, pasivo a largo plazo y pasivo circulante. Los primeros son los fondos de la sociedad (capital social, reservas); el pasivo a largo plazo lo constituyen las deudas a largo plazo (empréstitos, obligaciones), y el pasivo circulante son capitales ajenos a corto plazo (crédito comercial, deudas a corto).

2.5.3 ESTADO DE RESULTADOS

Documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un periodo determinado.

Presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa. Generalmente acompaña a la hoja del Balance General.

Estado que muestra la diferencia entre el total de los ingresos en sus diferentes modalidades; venta de bienes, servicios, cuotas y aportaciones y los egresos representados por costos de ventas, costo de servicios, prestaciones y otros gastos y productos de las entidades del Sector Paraestatal en un periodo determinado.

2.5.4 ANÁLISIS RAZONES FINANCIERAS

El análisis de razones financieras es una herramienta que ayuda a los gerentes de instituciones a responder tres preguntas principales que se aplican a toda institución, independientemente del contexto o diseño:

2.5.4.1 Sostenibilidad: ¿Dispondrá mi institución de recursos financieros para continuar prestando servicios a la gente tanto hoy como mañana?

2.5.4.2 Eficiencia: ¿Presta mi institución servicios con sus recursos a la mayor cantidad posible de gente y al menor costo posible?

2.5.4.3 Calidad de la cartera: ¿Está mi institución realizando un trabajo responsable respecto a la administración de su activo más importante?

Los mismos indicadores están siendo calculados de manera diferente por cada institución, lo cual crea confusión en el momento de comparar el desempeño de dos o más instituciones entre sí. La elaboración de estándares comunes como el realizado por la Superintendencia de Compañías del Ecuador con lo concerniente al mercado de tecnología del país y la elaboración de un Benchmarking a nivel red permiten que la comparación sea más significativa y fomenta la transparencia de los informes financieros al realizar sus respectivos análisis.

Lastimosamente en nuestro país no existe el nivel de confianza para permitir que otras instituciones tengan acceso a la información financiera que posee alguna empresa, ya sea por el nivel competitivo, por estrategia o confidencialidad; en fin existe una variedad de causas para no permitir la divulgación de la información financiera. Todas las personas que están rodeadas por un entorno socio-económico cambiante, en el cuál la incertidumbre de lo que pueda pasar con sus empresas es una constante preocupación, necesitan disponer de métodos o herramientas para evaluar su funcionamiento en cualquiera de los periodos de su existencia, en el pasado

para apreciar la verdadera situación que corresponde a sus actividades, en el presente para realizar cambios en bien de la administración y en el futuro para realizar proyecciones para el crecimiento de la organización.

2.5.5 Regresión

La regresión como una técnica estadística, una de ellas la regresión lineal simple y la regresión multifactorial, analiza la relación de dos o más variables continuas, cuando analiza las dos variables a esta se el conoce como variable bivariantes que pueden corresponder a variables cualitativas, la regresión nos permite el cambio en una de las variables llamadas respuesta y que corresponde a otra conocida como variable explicativa, la regresión es una técnica utilizada para inferir datos a partir de otros y hallar una respuesta de lo que puede suceder.

Se pueden encontrar varios tipos de regresión, por ejemplo: Regresión lineal simple, Regresión múltiple (varias variables), Regresión logística.

2.2.6 Cash-flow

El concepto de flujo de caja para la empresa se refiere a los flujos que generan las actividades operativas de la empresa y que están para ser distribuidos entre todos los proveedores de fondos de la empresa, ya sean acreedores o accionistas, una vez cubiertas las necesidades de inversión. Se podría pensar en el flujo de caja de la empresa como los fondos tras impuestos que le corresponderían al accionista si la empresa no tuviese deudas.

CAPITULO TRES: DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

3.1 SITUACIÓN ACTUAL

A fin de realizar un diagnóstico profesional de la empresa extremoSoftware S.A., es importante se explique que basaré mi estudio en el análisis de cuatro entornos:

- El macroentorno
- El entorno industrial
- El entorno competitivo
- El entorno interno organizacional

3.1.1 MACROENTORNO

El moderno empresario está consciente de los cambios que se han producido en los últimos años en la economía, en los avances tecnológicos, en el cuerpo político y en la sociedad, por lo tanto, se tratarán estos componentes analíticamente a continuación, pues son de mucho interés a fin de canalizar mi propuesta de reestructuración.

Componente Económico:

- PIB (2006)

FECHA	VALOR %
Enero-01-2006	4.32 %
Enero-31-2005	4.74 %
Enero-31-2004	7.92 %
Enero-31-2003	3.58 %
Enero-01-2002	4.25 %
Enero-01-2001	5.34 %
Enero-01-2000	2.80 %

FECHA	VALOR MILLONES USD
Enero-31-2007	43936.00 millones de USD
Enero-31-2006	40892.00 millones de USD
Enero-31-2005	36489.00 millones de USD
Enero-31-2004	32636.00 millones de USD
Enero-31-2003	28636.00 millones de USD
Enero-31-2002	24899.00 millones de USD
Enero-31-2001	21250.00 millones de USD
Enero-31-2000	15934.00 millones de USD

Tabla 3.1: Producto Interno Bruto del Ecuador

Según la tabla del análisis PIB, el producto interno bruto del país estuvo en 4.32%, en ese año existió un decremento del producto interno bruto respecto al 2005, es decir que el 2006 se empezó con 4.32% como lo indica la tabla 2.6, para el inicio del año 2007 el PIB en el Ecuador es de 43936.00 millones de USD.

- Población

Censos Población		
Años	Población	PEA
2002	12.660.728	5.788.242
2003	12.842.578	5.960.392
2004	13.026.891	6.132.542
2005	13.215.089	6.356.891
2006	13.408.270	6.579.652

Tabla 3.2: Censo Poblacional & Personas Económicamente Activas de Ecuador

Según los censos de población a nivel nacional, la población económicamente activa al finalizar el año 2006 fue de 6.579.652 personas que generan riqueza en el país.

En la provincia de Pichincha reside el 15.15% de la población nacional en un espacio que representa apenas el 1.65% del territorio nacional, y concentra el 17.4% de la Población Económicamente Activa del País.

- Niveles de sueldos y salarios

Años	Mes	Remuneraciones unificadas	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Componentes salariales	Total
2000	Diciembre	56.65	34.96	-	40.00	131.61
2001	Diciembre	85.65	83.23	-	32.00	200.88
2002	Diciembre	104.88	103.28	-	24.00	232.16
2003	Diciembre	121.91	120.50	-	16.00	25.84
2004	Diciembre	135.60	134.50	-	8.00	278.10
2005	Diciembre	150.00	148.80	-	-	298.80
2006	Enero	160.00	-	-	-	160.00
2006	Diciembre	160.00	-	-	-	160.00

Tabla 3.3: Niveles de Sueldos y Salarios en Ecuador

En el Ecuador a partir del 1 de enero del 2007, el sueldo o salario básico unificado es de \$ 170 (CIENTO SETENTA DOLARES AMERICANOS) para los trabajadores en general del sector privado, incluidos los trabajadores de la pequeña industria, trabajadores agrícolas y trabajadores de maquila. Para este año hubo un incremento de \$10 dólares americanos, y además se paga por ley los componentes salariales.

- Tasa de inflación

FECHA	VALOR
Febrero-28-2007	2.03 %
Enero-31-2007	2.68 %
Diciembre-31-2006	2.87 %
Noviembre-30-2006	3.21 %
Octubre-31-2006	3.21 %
Septiembre-30-2006	3.21 %
Agosto-31-2006	3.36 %
Julio-31-2006	2.99 %
Junio-30-2006	2.80 %
Mayo-31-2006	3.11 %
Abril-30-2006	3.43 %
Marzo-31-2006	4.23 %
Febrero-28-2006	3.82 %

Tabla 3.4: Tasa de Inflación Economía Ecuatoriana

Las variaciones de inflación en los últimos meses en el país según la tabla 3.6 hasta el mes de Febrero del 2007 se encuentra en el 2.03% disminuyendo su porcentaje respecto al mes anterior que fue del 2.68% debido sobretodo al cambio de Gobierno que ocurrió en el Ecuador.

La evidencia real señala que las inflaciones sostenidas van junto a un rápido crecimiento de la cantidad de efectivo, así como por déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios.

- Índice de desempleo

FECHA	VALOR
Febrero-28-2007	9.90 %
Enero-31-2007	9.89 %
Diciembre-31-2006	9.03 %
Noviembre-30-2006	9.82 %
Octubre-31-2006	9.98 %
Septiembre-30-2006	10.40 %
Agosto-31-2006	9.94 %
Julio-31-2006	10.15 %

Junio-30-2006	10.73 %
Mayo-31-2006	10.09 %
Abril-30-2006	10.25 %
Marzo-31-2006	10.43 %
Febrero-28-2006	10.58 %
Enero-31-2006	10.21 %
Diciembre-31-2006	9.30 %

Tabla 3.5: Desempleo y Subempleo en el Ecuador

El desempleo y subempleo en el Ecuador hasta los primeros meses del 2007 como se muestra en la tabla 3.6 tiene una tasa del 9.90% lo cual es un porcentaje alto debido a que el Ecuador es un país dolarizado, mientras como referencia en los Estados Unidos la tasa de desempleo es del 5.0 % en los últimos años.

- Tasas de interés (Pasiva)

FECHA	VALOR
Marzo-25-2007	5.33 %
Marzo-18-2007	4.96 %
Marzo-11-2007	5.13 %
Marzo-04-2007	5.09 %
Febrero-25-2007	4.93 %
Febrero-18-2007	5.13 %
Febrero-11-2007	5.07 %
Febrero-04-2007	4.91 %
Enero-28-2007	4.79 %
Enero-21-2007	4.49 %
Enero-14-2007	5.73 %
Enero-07-2007	5.19 %

Tabla 3.6: Tasa de Interés Pasiva en el Ecuador

La tasa pasiva es del 5.33%. Es decir que los valores que el sistema financiero cancelará a sus clientes por servicios financieros será mayor lo cual daría una verdadera identificación del servicio de sistema financiero por parte del cliente

que necesita más seguridad en su capital en lugar de rentabilidad para sus movimientos comerciales.

- Tasas de interés (Activa)

FECHA	VALOR
Marzo-25-2007	9.38 %
Marzo-18-2007	9.56 %
Marzo-11-2007	9.26 %
Marzo-04-2007	8.90 %
Febrero-25-2007	9.51 %
Febrero-18-2007	9.35 %
Febrero-11-2007	9.37 %
Febrero-04-2007	9.82 %
Enero-28-2007	8.90 %
Enero-21-2007	8.74 %
Enero-14-2007	9.42 %
Enero-07-2007	10.37 %

Tabla 3.7: Tasa de Interés Activa del Ecuador

La tasa activa es un indicador que se la puede comparar con el nivel de ingreso de la población en el Ecuador. Como se muestra en la tabla 3.8 hasta el mes de Marzo del 2007 se encuentra en 9.38%.

- Ingreso por habitante (PIB per-capita)

FECHA	VALOR
Enero-31-2006	3.050 USD
Enero-31-2005	2.761 USD
Enero-31-2004	2.505 USD
Enero-31-2003	2.230 USD
Enero-31-2002	1.967 USD
Enero-31-2001	1.703 USD
Enero-31-2000	1.296 USD

Tabla 3.8: Producto Interno Bruto per-capita Ecuador

El PIB per-capita representa el ingreso por habitante en el país, el cual en la actualidad es de 3.05 USD.

- Políticas fiscales y monetarias

Millones de dólares						
Años	Ingresos	Egresos	Déficit (-) o superávit (+) global	Ingresos / PIB (%)	Egresos / PIB (%)	Déficit (-) o superávit (+) global / PIB (%)
2003	4.761,8	5.082,8	-321,0	17.5	18.7	-1.2
2004	5.460,0	5.484,6	-24,6	18.0	18.1	0.1
2005	5.694,6	5.407,5	287,1	17.2	16.4	0.9
2006*	5.927,6	5.698,0	229,6	17.6	17.4	0.2

Tabla 3.9: Políticas Fiscales y Monetarias de Ecuador

Según la tabla en la que se indica las políticas monetarias, el Ecuador al finalizar el año 2006 obtuvo un superávit de 0.2%.

Conclusión del componente Económico:

Dentro del componente económico se ha determinado las siguientes amenazas y oportunidades; como amenaza se encontró un nivel bajo de los sueldos y salarios a nivel nacional, como también una inestabilidad política y económica que se vive en la actualidad a razón de la vulnerabilidad que se obtuvo por las presiones del anterior gobierno.

Componente Social:

- Tasas de alfabetización

Con una tasa de alfabetización de adultos superior a 91%, la enseñanza en Ecuador es obligatoria desde los 5 a los 14 años y el 1,1% del Producto Interior

Bruto está destinado a la educación, según la edición 2005 del Informe Mundial de Seguimiento de la Educación para Todos.

- Distribución de edades

En el aspecto de distribución de la población por edades, los habitantes que tienen edades entre 25 y 44 años comprenden el 27% del total de la población nacional, mientras que aquellos que tienen entre 45 y 64 años de edad abarcan el 13%.

- Distribución geográfica (Pichincha)

La distribución geográfica de la Población de la Provincia de Pichincha es de 2,388.817 habitantes, de la cual la ciudad de Quito abarca el 58,58% del total siendo la ciudad con más población en esta provincia.¹⁸

En lo que respecta a la distribución por áreas el 71,76% viven en el área urbana y el 28,24% viven en el área rural.¹⁹

- Migración

En el Ecuador miles de personas migran al exterior en busca de mejores condiciones económicas, ascendiendo a 2'307.918 personas que han abandonado el país hasta el año 2006²⁰ y las remesas que se envían desde el extranjero hacia el país, son utilizadas principalmente para el consumo.

¹⁸ http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=cs_tabla&idTabla=291&tipo=p&idProvincia=17&idSeccion=&idCiudad

¹⁹ Ídem 17.

²⁰ <http://www.ecuadormigrante.org/html/datos.html>

Conclusión Componente Social:

Los resultados del estudio del componente social, se identificó que como oportunidad se tiene la buena ubicación geográfica debido a que la empresa se encuentra en la ciudad de Quito, obteniendo de esta manera un mercado mas accesible para el desenvolvimiento de las actividades que realiza la empresa. Como amenaza se obtuvo un bajo nivel de alfabetización a razón de la baja asignación de recursos, que es del 1.1% del PIB real; además se determinó que por el incremento del nivel de migración hacia países del exterior, se observa un lento desarrollo en el mercado tecnológico.

Componente Político

- Restricciones legales

En el Ecuador se rigen las siguientes leyes: Constitución Política del Ecuador 1998, Ley de Contratación Pública del Ecuador, Ley de Propiedad Intelectual, Ley Trole 1, Ley de Defensa del Consumidor, Ley de Tránsito y Transporte Terrestre, Ley de Control Constitucional, Ley de Juntas Parroquiales, Ley de Comercio Electrónico, Reglamento para Ley del Consumidor, Reglamento para Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento para Ley de Tránsito y Transporte Terrestre, Reglamento de interconexión y conexión entre redes y sistemas de telecomunicaciones, Reglamento a la ley de elecciones, Reglamento a la ley de partidos políticos, Decreto Ejecutivo No. 1781 Publicado en el Registro Oficial No. 400 de fecha miércoles 29 de agosto del 2001 [Conectividad]²¹

Según la Ley de Propiedad Intelectual, las invenciones, en todos los campos de la tecnología, se protegen por la concesión de patentes de invención, de modelos de utilidad. Se otorgará patente para toda invención, sea de productos o de procedimientos, en todos los campos de la tecnología, siempre que sea nueva, tenga nivel inventivo y sea susceptible de aplicación industrial.²²

²¹ http://www.corpece.org.ec/documentos/leyes_ecuador/

²² http://www.sice.oas.org/int_prop/nat_leg/Ecuador/L320e.asp

- Forma de gobierno

Ecuador es una República basada en una democracia representativa, constitucionalmente instituida. La última Constitución, vigente desde el 10 de agosto de 1998, establece la elección directa de Presidente y Vicepresidente, en binomio, para un período de cuatro años, sin posibilidades de reelección. El Presidente, quien cuenta con amplios poderes de veto sobre la legislación, designa a los 14 miembros de su Gabinete, a su Secretario General de la Administración Pública y a los Gobernadores de cada provincia.

Por su parte, el Congreso Nacional es la rama legislativa del Gobierno, cuyos 121 miembros también son elegidos directamente y por un periodo definido de cuatro años. El Poder Judicial está constituido por la Corte Suprema de Justicia con 31 magistrados, ocho Cortes Superiores y los juzgados de cada provincia y cantón.

También están los Tribunales de lo Contencioso Administrativo y el de Menores. Existen una Corte de Justicia Militar y una Policial.

El Tribunal Supremo Electoral es el juez de elecciones y el Tribunal Constitucional es el máximo organismo que define la constitucionalidad de las leyes.

- Tratados con países extranjeros

Aquí se muestran las relaciones bilaterales que mantiene Ecuador con los países que se encuentran fuera del Continente Americano como son los de Asia, África y Oceanía.

ASIA

<u>Afganistán</u>	<u>Bangladesh</u>	<u>Camboya</u>	<u>China</u>	<u>Chipre</u>
<u>Emiratos Árabes Unidos</u>	<u>Georgia</u>	<u>Filipinas</u>	<u>India</u>	<u>Indonesia</u>
<u>Irán</u>	<u>Irak</u>	<u>Israel</u>	<u>Japón</u>	<u>Jordania</u>
<u>Kuwait</u>	<u>Malasia</u>	<u>Omán</u>	<u>Pakistan</u>	<u>Qatar</u>
<u>República de Corea del Sur</u>	<u>Singapur</u>	<u>Tailandia</u>	<u>Turmekistán</u>	<u>Vietnam</u>

AFRICA

<u>Angola</u>	<u>Argelia</u>	<u>Congo</u>	<u>Egipto</u>	<u>Gabon</u>
<u>Ghana</u>	<u>Guinea Bissau</u>	<u>Guinea Ecuatorial</u>	<u>Kenia</u>	<u>Liberia</u>
<u>Libia</u>	<u>Malawi</u>	<u>Marruecos</u>	<u>Mozambique</u>	<u>Namibia</u>
<u>Nigeria</u>	<u>República Árabe de Saharahui</u>	<u>Senegal</u>	<u>Seychelles</u>	<u>Sudáfrica</u>
<u>Tanzania</u>	<u>Togo</u>	<u>Túnez</u>	<u>Uganda</u>	<u>Zaire</u>

OCEANIA

<u>Australia</u>	<u>Nueva Zelandia</u>
------------------	-----------------------

Tabla 3.10: Política Bilateral del Ecuador²³

Conclusión Componente Político:

Luego de haber analizado los elementos del componente político se ha identificado que existe una buena demanda en los mercados del extranjero la cual se la considera como una oportunidad para ampliar su mercado, teniendo de esa manera igualmente mayor acceso a la tecnología de punta y la buena relación con los proveedores extranjeros gracias a los programas bilaterales que tiene el Ecuador.

Componente Tecnológico

- Ciencia y Tecnología del Ecuador

Mientras que los países europeos y en los Estados Unidos se destina mayor parte del porcentaje del PIB para inversión en ciencia y tecnología, en Ecuador sucede lo contrario. Así se puede apreciar en el siguiente cuadro (año 2006)²⁴:

²³ <http://www.mmrree.gov.ec/mre/documentos.htm>

²⁴ <http://www.ueb.edu.ec/articulos.asp?carrera=piso>

País	Gasto en C. y T. en millones de dólares	Gasto en C. y T. respecto al PIB (%)	Número de investigadores
Brasil	13.564	1,04	77.822
Cuba	24.285	0,62	6.057
Chile	896	0,60	6.382
Argentina	908	0,39	34.796
Bolivia	120	0,26	1.200
Colombia	606	0,22	7.410
Venezuela	463	0,22	5.580
Perú	140	0,10	-
Uruguay	58	0,10	3.029
Ecuador	15	0,07	2.261
Promedio	10.763	0,64	248.109
Latinoamérica			

Tabla 3.11: Inversión en Ciencia y Tecnología

Conclusión del Componente Tecnológico:

El análisis de este componente demostró que existe un mercado extranjero con mayor nivel de desarrollo tecnológico, considerando de tal manera que esto se convierte en una amenaza para la empresa extremoSoftware S.A., además puede derivarse de esto que los mismos países, tienen la facilidad de ingresar sus productos a nuestro mercado nacional.

Componente Ético

- Ley del Consumidor

Según el Art. 4 del Capítulo II de la Ley de defensa del Consumidor enuncia lo siguiente con relación a los derechos que tienen los Consumidores:

Los consumidores tienen “Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y

demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar”.²⁵

- Costumbres, normas, valores, creencias

Son elementos que forman parte de la cultura y se concretan en términos generales en el tipo de conducta que los individuos y las organizaciones esperan unos de otros aunque la ley no prescriba nada al respecto.

- Lenguaje

El idioma oficial del Ecuador es el español, sin embargo existen otras lenguas que utilizan los indígenas.

Conclusión Componente Ético:

extremoSoftware S.A. se desempeña éticamente con base a los principios morales de honradez, honestidad, calidad humana, respeto y credibilidad. El componente ético cumple las normas éticas de la sociedad, así la empresa obtendrá mayor credibilidad en el mercado.

3.1.2 ENTORNO INDUSTRIAL

Dentro de este importante segmento se analizarán a continuación los componentes de clientes, proveedores y aspectos de orden laboral.

²⁵ <http://www.dlh.lahora.com.ec/paginas/judicial/paginas/Leyconsumidor.htm#anchor788762>

Componente Cliente

Para lograr obtener información sobre este componente, se utilizó un análisis sobre el nivel de satisfacción a una muestra representativa del total de clientes que trabajan con extremoSoftware S.A.

El tamaño de la muestra se obtuvo a través del método de Muestreo Aleatorio Simple, el cálculo de la muestra se detalla a continuación:

$$n = Z_{\alpha}^2 \frac{Npq}{B^2(N-1) + Z_{\alpha}^2 pq}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra.

Z: Valor correspondiente a la distribución de Gauss 1,96 para $\alpha = 0,05$. Si el nivel de confianza es del 95%, $\alpha = 0,05$

B: Error que se espera cometer.

q: $1-p$

p: Proporción esperada del parámetro a evaluar. En caso de desconocerse, aplicar la opción más desfavorable ($p=0,5$), que hace mayor el tamaño muestral.

N: Tamaño total de la población a estudiarse (número total de clientes).

El número total de clientes que tiene extremoSoftware S.A. es de 22, se espera tener un error del 10% y nivel de confianza del 95% y se desconoce *p*.

$$n = 1,96^2 \frac{(22)(0,5)(0,5)}{(0,1)^2(22-1) + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

n = 18 clientes para evaluar su nivel de satisfacción

Por lo tanto los clientes que serán evaluados fueron escogidos aleatoriamente y son:

1. Bit
2. Caja de Cesantía de la DAC
3. Centro de Metrología - Cap. Carlos Tapia
4. Comandancia del Ejército
5. CompuRedes
6. DIGEIM
7. Embutidos Don Diego
8. Fondo de Cesantía de la Policía Nacional
9. Izquierda Democrática
10. KRUGER
11. Life
12. Mastersolution
13. Mega Santa María
14. Ministerio de Defensa
15. Ministerio de Energía y Minas
16. Ministerio de Turismo
17. M-Refrigeración
18. NESTLE

Para realizar la evaluación de la satisfacción del cliente procedí a visitar a los clientes que tiene extremoSoftware S.A. con la finalidad de evaluar la conformidad que tienen respecto a los productos y servicios que ofrece la organización, en dicho estudio se evaluó los siguientes puntos:

- Diversificación de Servicios
- Viabilidad de entrega de productos
- Calidad de productos entregados
- Relación Post-Venta
- Calidad de atención al cliente

- Garantía en los productos
- Complejidad para de uso
- Conformidad de precios

La Matriz del Evaluación de Satisfacción del Cliente se la elaboró de la siguiente manera:

- Tomar el listado de los factores evaluados
- Asignar una calificación entre 1 y 4
 - = mayor disconformidad
 - = menor disconformidad
 - = menor satisfacción
 - = mayor satisfacción
- Asignar una ponderación a cada factor entre 0.01 y 1, considerando siempre que la sumatoria debe ser igual a uno 1.
- Los resultados se obtienen multiplicando el valor de la calificación por el valor de la ponderación.
- Los resultados extremos pueden ser 1 y 4 respectivamente.
- El promedio es 2.5.

Si el valor alcanzado es mayor a 2.5 significa que extremoSoftware S.A. tiene una posición satisfactoria con relación a sus clientes, que le permitirá desenvolverse con normalidad en el mercado.

Si el valor es menor que 2.5 significa que extremoSoftware S.A. tiene un nivel de satisfacción bajo con relación a sus clientes, es decir no cumple las expectativas de ellos y se debería trabajar intensamente para mejorar.

La elaboración del análisis de nivel de satisfacción de clientes se indica en el **Anexo N°1 Matriz de Evaluación de Satisfacción de Cliente Externo**

Conclusión:

Luego de haber realizado la evaluación de satisfacción a clientes de extremoSoftware S.A. donde se obtuvo un promedio general de 2.87, lo que

indica que está sobre el promedio de aceptación, es decir que los clientes tienen una relación satisfactoria con los servicios y productos que extremoSoftware S.A. les ha brindado, pero este promedio comparado con la puntuación que tiene como expectativa la empresa extremoSoftware, es muy bajo casi con relación a un punto, lo cual puedo sustentar que este resultado es consecuencia de que la empresa no tiene buenos mecanismos de atención al cliente que le permitan satisfacer correctamente al cliente, como se lo determinó en los factores de evaluación realizados en el anexo N°2.

- Características y conductas

Refleja las características, conductas de los que adquieren los bienes y servicios de la organización, en el caso de extremoSoftware S.A. sus clientes están en la libertad de escoger, o solicitar un nuevo proyecto que se ajuste a los requerimientos que necesita su empresa.

- Gustos y preferencias

Los clientes que posee la empresa particularmente tienen por costumbre solicitar bienes o servicios que vayan de la mano con el desarrollo tecnológico que se vaya dando en el tiempo.

Conclusión Componente Cliente:

Se encontró como una amenaza a los cambios y tendencias tecnológicas el cliente cambia constantemente sus gustos y preferencias con relación a los productos que se generan en el mercado, esto provoca que el cliente exija mayor esfuerzo para poder cumplir con las expectativas que tienen ellos.

Componente Laboral:

- Oferta de trabajo disponible

La tasa de desempleos para el año 2006, en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca aumentó en 0.6 puntos porcentuales: de 10.1% en agosto a 10.7% en diciembre, ligeramente inferior a lo registrado doce meses atrás (10.8%). A pesar de este aumento de medio punto porcentual en la desocupación, la tendencia presentada por esta variable en lo que va del año es hacia la baja, y a principios del año 2007 se espera que sea aún más baja ya que el último trimestre se caracteriza por una mayor demanda de mano de obra debido al mayor dinamismo de la economía, como efectivamente sucedió a fines del año 2005.²⁶

- Leyes laborales

Lo constituyen las influencias que experimenta la oferta de trabajo disponible para la realización de las tareas organizativas.

El salario mínimo vital general en la actualidad es de USD \$ 170 y tiene componentes salariales como el décimo tercer y décimo cuarto sueldos

Además: “El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas. Este porcentaje se distribuirá así:

El diez por ciento (10%) se dividirá para los trabajadores de la empresa, sin consideración a las remuneraciones recibidas por cada uno de ellos durante el año correspondiente al reparto y será entregado directamente al trabajador.

26

<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/cmle0906.pdf>

El cinco por ciento (5%) restante será entregado directamente a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares, entendiéndose por éstas al cónyuge, los hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad.”²⁷

Conclusión Componente Laboral:

En el caso de extremoSoftware S.A. tenemos que existe buena demanda de personal capacitado para desempeñar las actividades que exige la empresa, pero existen bajas remuneraciones a nivel de la organización, lo cual desemboca en una desconformidad entre los empleados.

Componente Proveedores

- Cantidad de proveedores

En el país operan un gran número de empresas que se dedican a la importación, venta y distribución de productos tecnológicos, de todo este mercado la empresa extremoSoftware S.A. trabaja con: Bantec Inc – Fitbank, BIT, Cosideco, MBA, Microsistemas, Microsoft, Nexsys, Oracle, Pc Nitro y T&G del Ecuador.

- Calidad de productos y servicios que ofrecen

La calidad del servicio y el producto que ofrecen las compañías que trabajan con extremoSoftware S.A. se pueden diferenciar por los siguientes aspectos: por los servicios que dan, por los buenos resultados, la rapidez en emisión, reclamos, buen respaldo, correcto funcionamiento, etc.

²⁷ <http://www.dlh.lahora.com.ec/paginas/judicial/PAGINAS/CodTrabajo.T2.html>

- Viabilidad de entregas

La rapidez de emisión y entrega de los productos que ofrecen estos proveedores es en promedio de 5 días laborables, pero extremoSoftware S.A. hace un seguimiento para mejorar el tiempo de entrega disminuyéndolo a tres o cuatro días laborables si es posible.

- Condiciones crediticias

Las condiciones crediticias que ofrecen los proveedores son buenas, debido a que los clientes pueden hacer los pagos mediante tarjetas de crédito, por la cantidad requerida y de acuerdo al plazo sin intereses.

- Vínculos estratégicos

La empresa ha establecido vínculos estratégicos con la compañía Microsoft, la mayor organización en el mundo dedicada a la creación de tecnología, el vínculo que posee con este socio estratégico es el de obtener el Certified Partner brindado por Microsoft.

Conclusión Componente Proveedores:

Una vez analizado este componente se identificó como oportunidades que extremoSoftware S.A. tiene excelentes relaciones con sus proveedores gracias a la viabilidad y la calidad en los productos que brindan ellos.

3.1.3 ENTORNO COMPETITIVO

Componente de Competidores:

- Capacidades de competidores

Engloba el total de las empresas rivales que una organización debe superar con sus productos para lograr sus objetivos.

El total de empresas a nivel nacional que se dedican a la venta de computadoras, programas, productos relacionados a computación o software suman 468 según informe de la Superintendencia de Compañías.²⁸

Conclusión de Componente Competitivo:

Dentro de este componente se puede identificar la libre competencia que existe entre empresas de este tipo de servicios, lo cual desemboca en que la organización debe aprovechar su habilidad competitiva para adquirir una mayor ventaja frente a sus competidores, ya que por el momento la empresa cuenta con un escaso análisis de la competencia y en la actualidad esta presión es constante.

3.1.4 AMBIENTE INTERNO

Al iniciar el diagnóstico interno de extremoSoftware, de la misma manera se estableció una sesión de trabajo en conjunto entre directivos y colaboradores de la entidad.

Para los funcionarios de la institución realice una encuesta en la cual se trató de establecer el grado de percepción que ellos tienen respecto al hacer diario en la organización (**ver anexo N° 2: 2.1 Encuesta Cliente Interno de extremoSoftware S.A. y 2.2 Análisis de la Encuesta**).

Dentro de éste ambiente analizaré los siguientes componentes con el propósito de que ningún aspecto quede fuera del diagnóstico:

- Componente Organizativo
- Componente de comercialización

²⁸ http://www.supercias.gov.ec/web/publico/extranet/cgi/clientes/cl_consulta_cias.exe

- Componente de Personal
- Componente de producción
- Componente financiero

Componente Organizativo:

- Estructura organizativa

La estructura organizativa de extremoSoftware S.A., obliga a que la mayoría de las decisiones sean tomadas por la dirección y no está enfocada a los procesos de la empresa, a continuación indicamos la estructura organizativa de la compañía, la cual está conformada por:

Tres personas en la junta de accionistas, un gerente general, un contador, un gerente de marketing y ventas, un gerente en el departamento de creación de software .NET, una persona encargada de dar soporte a los productos y un desarrollador de software; en total dentro de la compañía hay 9 personas que colaboran a su desarrollo institucional.

En la siguiente figura se puede observar el organigrama que se encuentra vigente en la empresa:

Estructura Organizacional extremoSoftware S.A.

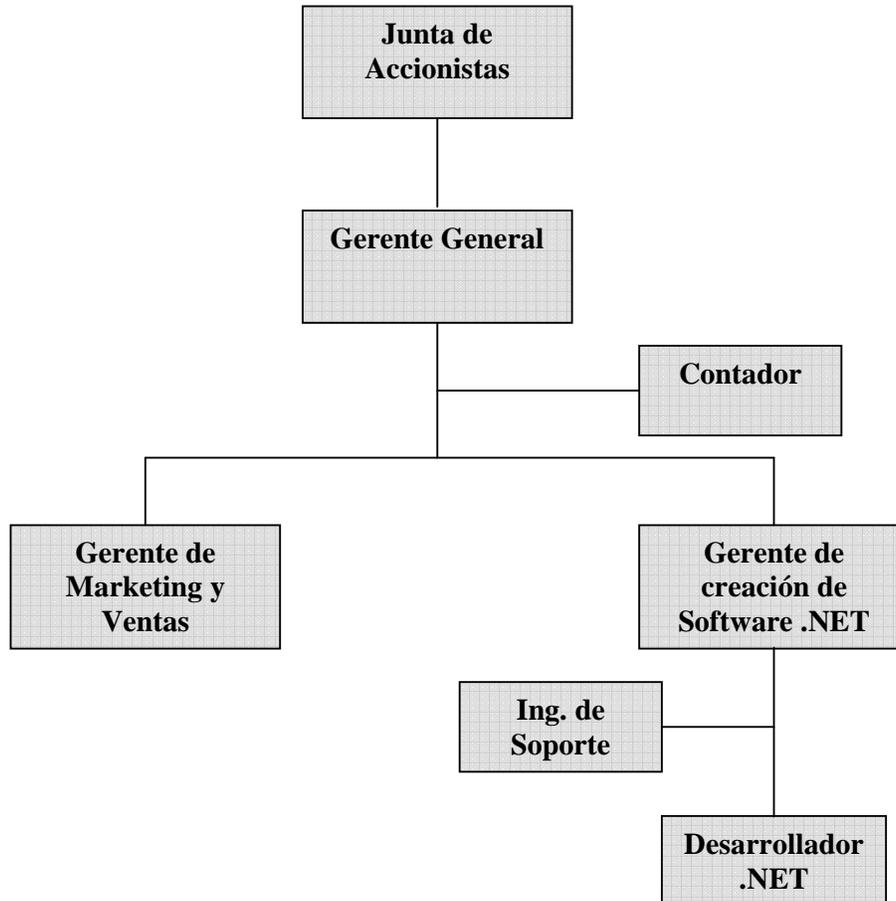


Figura 3.1: Organigrama extremoSoftware S.A.

- Red de comunicaciones

La comunicación que existe entre todos los miembros de la organización es directa, con el fin de solucionar o responder cualquier novedad o inquietudes que tengan, aun así los miembros de la empresa no tienen una buena comunicación interpersonal, pero cuando se trata de resoluciones o información general se lo hace por escrito mediante informes.

- Lineamientos de la empresa

La empresa tiene normas, procedimientos, políticas de cobro y objetivos planteados solo verbalmente que tampoco están delimitados a los requerimientos de la compañía.

- Capacidad del equipo de dirección

El equipo de dirección posee muy poca capacidad para la adecuada gestión administrativa y financiera, y solución de los problemas que se presenten.

Una de las principales debilidades del equipo de dirección de extremoSoftware S.A. es que tiene la ausencia de un planteamiento formal y por escrito de los lineamientos (delegación de responsabilidades, valoración de rendimiento, adecuada cultura organizacional, etc.) que tiene la organización.

- Historial de éxitos

La compañía extremoSoftware S.A. se ha caracterizado por tener un adecuado historial de éxitos, ya que todos sus productos y servicios brindados han sido aceptados positivamente por sus clientes.

- Jerarquía de objetivos

En la empresa no existe una adecuada clasificación de objetivos, es por esto que sus objetivos no están siendo cumplidos al 100%.

Conclusión Componente Organizativo:

Se identificó dentro de este componente que extremoSoftware S.A. posee como una fortaleza el buen historial de éxitos gracias a sus logros adquiridos con diferentes instituciones, además se encontró que tiene debilidades al nivel administrativo como carecer de objetivos empresariales por consecuencia de un débil equipo de dirección.

Componente Comercialización

- Producto

La empresa extremoSoftware S.A. está autorizada en poder trabajar al cien por ciento con los productos brindados por la compañía Microsoft.

- Precio

Los precios que rigen en la empresa están definidos por el mercado informático existente en el país, que en la actualidad son relativamente bajos para los clientes.

- Promoción

La búsqueda de clientes se realiza mediante visitas a empresas y a personas naturales realizadas por parte del personal encargado de las ventas. La selección de los clientes a ser visitados se basa en referencias o archivos históricos de la empresa.

- Distribución

La distribución de los productos se lo realiza con la persona que está encargada de las ventas de la compañía.

Conclusión Componente Comercialización:

Se logró identificar como fortaleza que la empresa puede hacer uso de las innovaciones tecnológicas que surgen día a día, por lo cual puede abarcar nuevas líneas de productos; como debilidad se obtuvo que la organización tiene un bajo nivel de comercialización el mismo que no le permite llegar a ser conocida por mas clientes.

Componente Personal

- Relaciones laborales

Dentro de extremoSoftware S.A., se lleva un adecuado sistema de interdependencia, aun así no existe el nivel de confianza adecuado para llevar una armoniosa relación laboral.

- Procedimiento de reclutamiento

Para la integración de personal en la empresa, se procede a recibir la hoja de vida de cada uno de los aspirantes al puesto para después ser estudiada por la dirección de la compañía, y es ésta misma quien da la autorización de aceptar o rechazar a dicho aspirante.

- Programas de capacitación

La alta dirección de la compañía siempre se preocupa de una apropiada y oportuna preparación de sus empleados, enviándolos a que participen de los diferentes cursos y seminarios sobre actualización y nuevas tendencias tecnológicas existentes en el país.

- Sistema de valorización del rendimiento

Actualmente no existe la empresa no tiene un adecuado sistema de valoración del rendimiento.

- Sistema de incentivos

El sistema que posee la empresa para los incentivos brindados a sus empleados es muy escaso o casi nulo, debido a una falta de preocupación en este aspecto.

- Giro de personal y ausentismo

La rotación de personal es muy frecuente, creando problemas al momento de recluir nuevo personal, procedimientos de capacitación, etc., el absentismo está regido por las políticas que tiene la compañía.

Conclusión Componente Personal:

Dentro del componente de personal se identificó como fortaleza que la empresa extremoSoftware S.A. se preocupa de que su talento humano este siempre recibiendo capacitación externa para a la par del desarrollo tecnológico, y como debilidad se encontró una mala comunicación interpersonal, consecuencia de no existir un sistema de valoración de rendimiento acorde al desempeño laboral.

Componente Producción:

- Manejo de archivos

Toda la documentación de la compañía es manejada por la alta gerencia o por el personal encargado de dar asistencia a ella.

- Disposición de las instalaciones

Actualmente en extremoSoftware S.A. se trabaja en un adecuado espacio físico, que brinda todos los requerimientos que se necesitan para llevar a cabo las tareas diarias de cada unos de sus colaboradores.

- Investigación y desarrollo

Dentro de la compañía existen personas que tienen el perfil adecuado para realizar tareas de investigación y desarrollo de nuevas propuestas para los clientes, dentro de este personal también se encuentra parte de la alta gerencia que posee conocimientos en informática y afines.

- Uso de tecnología

Para la elaboración de los paquetes y productos que se brindan al cliente en general, la empresa se ha preocupado de estar siempre a la vanguardia del desarrollo tecnológico, adquiriendo equipos de computación modernos, apropiados y aptos para cumplir con los estándares de calidad de los productos.

- Control de existencias

Esta empresa no trabaja con un sistema de control de existencias, debido a que no posee inventarios a causa de que sus productos son realizados bajo pedido exclusivamente.

Conclusión Componente Producción:

En el componente de producción se encontró que la organización tiene como fortalezas adecuadas instalaciones para realizar sus actividades, y además cuenta con una tecnología de vanguardia para ofrecer mejores productos y servicios a sus clientes.

Componente Financiero

- Liquidez

La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

Capital Neto de Trabajo (CTN): Esta razón se obtiene al descontar de las obligaciones corrientes de la empresa todos sus derechos corrientes.

$$\text{CTN} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

$$\text{CTN} = 31.099,32 - 31.455,04$$

$$\text{CTN} = - 355.72$$

$$\text{CTN} = - 3.56 \%$$

Después de analizar el capital de trabajo neto, podemos apreciar que la empresa extremoSoftware S.A. no dispone suficiente capital a corto plazo como para cubrir el activo corriente, es por esto que claramente se puede observar su valor tan bajo a relación del mercado, por lo tanto se plantea como conclusión una solución inmediata como es la de recurrir a un préstamo de capital de trabajo a corto plazo, para así mejorar la estructura financiera y la posición de la empresa frente a sus acreedores.

Razón de Circulante.- Una de las razones de uso más general y frecuente es la razón de circulante:

$$RC = \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

Se supone que, cuanto más alta sea la razón, mayor será la capacidad de la empresa para pagar sus cuentas. Sin embargo, la razón tiene que ser considerada como una medida aproximada de liquidez, debido a que no toma en cuenta la liquidez de los componentes individuales de los activos circulantes. Una empresa que tenga activos circulantes compuestos principalmente de efectivo y partidas por cobrar corrientes en general tiene más liquidez que una empresa cuyos activos circulantes constan de inventarios principalmente.

$$RC = \frac{64.860,99}{53.703,96}$$

$$RC = 1,208\%$$

Esta razón es la medida de solvencia a corto plazo que se usa con mayor frecuencia, el rango al que debe estar sujeto este índice es de (1.5 - 2.5) como se indica en el promedio del sector, por lo tanto se puede apreciar que los derechos de los acreedores a corto plazo no quedan cubiertos por los activos líquidos positivamente.

Razón Prueba del Ácido.- Una pauta algo más exacta de la liquidez es la razón rápida o prueba del ácido.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Esta razón es igual a la razón del efectivo, excepto que elimina los inventarios probablemente la parte menos líquida del activo circulante. La razón se concentra en el efectivo, los valores realizables y las partidas por cobrar en relación con los pasivos circulantes, y de esta forma brinda una medida más penetrante de la liquidez de lo que hace la razón del circulante.²⁹

$$\text{Prueba ácida} = \frac{64.860,99 - 0}{53.703,96}$$

$$\text{Prueba ácida} = 1,208\%$$

El valor de esta razón resulta ser el mismo que la Razón Circulante, debido a que en la empresa no existe un manejo de inventarios, ya que, todos sus productos se los realiza bajo la medida y la necesidad que el cliente desea satisfaciendo así sus requerimientos específicos", el valor obtenido en esta razón es menor al promedio, por lo que se recomienda manejar una política de cobro de 30 a 45 días, para hacer q la empresa sea mas eficiente.

- Rentabilidad

Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños.

²⁹ HORNE Van James C., Administración Financiera, Séptima Edición, Prentice Hall, México, México, 1986, pp. 839.

Retorno sobre la Inversión.- Determina la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles.

$$\text{RSI} = \frac{\text{Utilidad Neta después de Impuestos}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{RSI} = \frac{1.217,59}{64.860,99}$$

$$\text{RSI} = 1,88 \%$$

Este índice nos muestra que a la empresa le retorna el 1.88% después de haber invertido en sus activos totales.

Rotación del Activo Total (Rotación del Capital).- Mide la eficiencia relativa de los activos totales para generar ventas.

$$\text{Rotación de Activo Total} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{Rotación de Activo Total} = \frac{58.573,21}{64.860,99}$$

$$\text{Rotación de Activo Total} = 0,903\%$$

El análisis de esta razón indica que por cada dólar que vendo, utilizo mi activo total en un 0.903%; esto quiere decir la eficiencia con que la empresa maneja o utiliza sus activos fijos en la generación de ventas.

Utilidad sobre Ventas.- Muestra la utilidad obtenida sobre las ventas en un periodo determinado.

$$\text{Utilidad sobre Ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Utilidad sobre Ventas} = \frac{1.217,59}{58.573,21}$$

$$\text{Utilidad sobre Ventas} = 2,08 \%$$

Este índice nos muestra que a la empresa extremoSoftware S.A. le retorna el 2.08% del total de sus ventas.

Utilidad sobre Patrimonio.- Muestra la utilidad frente al patrimonio obtenida por una empresa en un periodo de tiempo.

$$\text{Utilidad sobre Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Utilidad sobre Patrimonio} = \frac{1.217,59}{11.157,03}$$

$$\text{Utilidad sobre Patrimonio} = 10,91 \%$$

Este índice muestra la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas comunes que la empresa brinda por haber arriesgado su capital, el cual se ha incrementado significativamente el último año dándole a la empresa mejor aspecto y le permite llamar la atención a otros inversionistas que deseen colaborar en ella.

- Razones de Endeudamiento

Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, estas son de gran importancia ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

Razón de Endeudamiento.- Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa.

$$RE = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$RE = \frac{53.703,96}{64.860,99}$$

$$RE = 0,83$$

Este índice mide el porcentaje de fondos proporcionado por los acreedores, incluye tanto obligaciones a corto como a largo plazo, es indispensable que este índice sea bajo puesto que así existe un contingente de liquidación de la empresa, esta razón representa el colchón de garantías contra posibles pérdidas de los accionistas. El valor que obtuvimos del análisis es de 0.83% el cual esta sobre el promedio, pero dentro de los parámetros de aceptación (29,3937% * -6,1602%) con relación al mercado.

Conclusión Componente Financiero:

En el aspecto financiero la empresa extremoSoftware S.A. cuenta con recursos financieros adecuados pero a pesar de esto tiene una baja liquidez, por lo tanto carece de capital para cubrir sus deudas debido al exceso de costos que realizan en la empresa.

3.2 MATRIZ FODA

Mediante un minucioso análisis y exhaustivo diagnóstico de los componentes como también de los diversos ambientes expuestos anteriormente se logró realizar la Matriz FODA, conjuntamente con la contribución del Gerente General y los Gerentes de las diferentes áreas de la compañía.

Teniendo en cuenta la situación actual en que se encuentra la empresa, podemos observar claramente en los resultados de este análisis, que su estado no es muy positivo en aspectos de fortalezas u oportunidades a causa de los problemas mencionados anteriormente, sin embargo se tratará de explotar al

máximo sus puntos positivos para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales.

Fortalezas

A continuación se muestran las fortalezas que se encontraron en extremoSoftware mediante el análisis FODA:

- Uso de tecnología de punta
- Buen historial de éxitos
- Capacitación permanente
- Recursos financieros adecuados
- Innovación de productos
- Habilidad competitiva
- Aislamiento de ciertos aspectos a la presión de la competencia
- Pago puntual de salarios a empleados
- Adecuadas instalaciones

Debilidades

A continuación se muestran las debilidades encontradas en la organización en base al diagnóstico institucional:

- Ausencia de dirección estratégica
- Baja rentabilidad por exceso de costos
- Inexistencia de talento directivo
- Carencia de destreza administrativa
- Problemas operativos internos
- Presión excesiva de la competencia
- Débil imagen competitiva
- Bajo nivel de publicidad
- Bajo interés en el pensamiento de desarrollo de la empresa
- Mala comunicación interpersonal

- Problemas con la delegación de responsabilidades
- Carencia de objetivos empresariales
- Débil equipo de dirección
- Inexistencia del sistema de valoración del rendimiento
- Bajo sistema de incentivos
- Constante rotación del personal
- Baja liquidez
- Baja cultura organizacional
- Baja atención de calidad al cliente

Oportunidades

En el caso de este tipo de mercado (creación de software) en nuestro país son muy escasas las oportunidades que se pueden aprovechar satisfactoriamente, debido a que no existen garantías de parte del gobierno debido a que es un mercado escaso que está en vías de desarrollo.

A continuación se detallan las oportunidades halladas en el diagnóstico institucional realizado a extremoSoftware:

- Mercado accesible
- Buena demanda
- Facilidad en ingresar nuevos productos a la línea de productos
- Acceso a tecnología de punta
- Buena ubicación geográfica
- Excelentes relaciones con proveedores
- Fuerza laboral disponible
- Calidad en productos de proveedores
- Viabilidad en entrega del proveedor
- Libre competencia
- Capacitación externa

Amenazas

Las amenazas encontradas en base al diagnóstico institucional encontramos las siguientes:

- Incremento de productos sustitutos
- Lento desarrollo del mercado
- Presión competitiva constante
- Vulnerabilidad ante presiones del gobierno
- Cambio constante en gustos y preferencias del cliente
- Baja comunicación con el cliente
- Bajo nivel de sueldos y salarios
- Cliente exigente
- Escaso análisis de la competencia
- Facilidad de ingreso a productos extranjeros
- Mercado internacional con mayor nivel de desarrollo
- Bajo nivel de alfabetización
- Inestabilidad política y económica
- Actitud del gobierno respecto a empresas extranjeras muy flexible
- Libre competencia

Como consecuencia del análisis FODA, podemos claramente observar el estado actual de la compañía, el cual no es muy agradable debido al exceso de debilidades como también de amenazas, contra las fortalezas y oportunidades que son relativamente escasas; es por esto que, posteriormente se procederá a realizar acciones estratégicas que ayuden a contrarrestar éstos aspectos negativos para la compañía extremoSoftware S.A.

FODA priorizado

Para seleccionar las Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades más significativas de extremoSoftware se utilizó la Matriz de Priorización, la cual permitirá calificar según la importancia a cada uno de los aspectos internos y externos más sobresalientes de la organización, a continuación presentamos la Matriz de Priorización FODA de la empresa extremoSoftware S.A.:

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LAS FORTALEZAS DE extremoSoftware S.A.

FORTALEZAS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL	PRM	PUESTO
1	Recursos financieros adecuados	0,5	1	1	1	1	1	1	0	1	7,5	13,04	4
2	Habilidad competitiva	0	0,5	1	1	1	0	1	1	1	6,5	11,3	6
3	Aislamiento de ciertos aspectos a la presión de la competencia	1	0	0,5	0	1	0	1	1	0	4,5	7,826	7
4	Pago puntual a empleados	0	1	1	0,5	1	0	1	0	0	4,5	7,826	8
5	Innovación de productos	1	1	0	1	0,5	1	1	1	1	7,5	13,04	5
6	Tecnología de punta	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	8,5	14,78	1
7	Adecuadas instalaciones	1	0	0	0	0	0	0,5	0	0	1,5	2,609	9
8	Buen historial de éxitos	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	8,5	14,78	2
9	Capacitación permanente	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	8,5	14,78	3
											57,5	100	

Tabla 3.12: Matriz Priorización de Fortalezas de extremoSoftware S.A.

PRIORIZACIÓN DE LAS FORTALEZAS DE extremoSoftware S.A.

#	FORTALEZAS	PMR	ACUM
1	Tecnología de punta	14,78%	14,78%
2	Buen historial de éxitos	14,78%	29,56%
3	Capacitación permanente	14,78%	44,35%
4	Recursos financieros adecuados	13,04%	57,39%
5	Innovación de productos	13,04%	70,43%
6	Habilidad competitiva	11,3%	81,74%
7	Aislamiento de ciertos aspectos a la presión de la competencia	7,826%	89,56%
8	Pago puntual a empleados	7,826%	97,39%
9	Adecuadas instalaciones	2,609%	100%

Tabla 3.13: Priorización de Fortalezas de extremoSoftware S.A.

MATRIZ DE PRIORIZACION DE LAS DEBILIDADES DE extremoSoftware S.A.

	DEBILIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	TOTAL	PRM	PUESTO
1	Ausencia de dirección estratégica	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	17,5	7,6	2
2	Baja rentabilidad por exceso de costos	0	0,5	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	6,5	2,8	16
3	Inexistencia de talento directivo	1	1	0,5	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	7,8	1
4	Carencia de destreza administrativa	0	0	0	0,5	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	4,5	2	17
5	Problemas operativos internos	0	1	1	1	0,5	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	15,5	6,7	4
6	Presión excesiva de la competencia	0	1	0	0	0	0,5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3,5	1,5	19
7	Débil imagen competitiva	0	0	0	1	1	1	0,5	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4,5	2	18
8	Bajo nivel de publicidad	1	1	0,5	1	1	1	1	0,5	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	14	6,1	8
9	Bajo interés en el pensamiento de desarrollo de la empresa	1	1	1	0	0	0	1	1	0,5	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	11,5	5	14
10	Mala comunicación interpersonal	1	1	0	1	1	1	1	1	0,5	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	13,5	5,9	9
11	Problemas con la delegación de responsabilidades	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0,5	0	1	0	1	0	0	1	0	12,5	5,4	12
12	Carencia de objetivos empresariales	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	0	1	17,5	7,6	3
13	Débil equipo de dirección	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0,5	0	1	1	1	1	1	14,5	6,3	6
14	Inexistencia del sistema de valoración del rendimiento	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	0	0	1	13,5	5,9	10
15	Bajo nivel en el sistema de incentivos	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0,5	1	0	0	0	8,5	3,7	15
16	Constante rotación del personal	0,5	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0,5	1	1	0	13	5,7	11
17	Baja liquidez	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0,5	1	1	14,5	6,3	5
18	Baja cultura organizacional	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0,5	1	12,5	5,4	13
19	Baja atención de calidad al cliente	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0,5	14,5	6,3	7
																					230	100	

Tabla 3.14: Matriz Priorización de Debilidades de extremoSoftware S.A.

PRIORIZACIÓN DE LAS DEBILIDADES DE extremoSoftware S.A.

#	DEBILIDADES	PMR	ACUM
1	Inexistencia de talento directivo	7,83	7,826
2	Ausencia de dirección estratégica	7,61	15,43
3	Carencia de objetivos empresariales	7,61	23,04
4	Problemas operativos internos	6,74	29,78
5	Débil equipo de dirección	6,3	36,09
6	Baja liquidez	6,3	42,39
7	Baja atención de calidad al cliente	6,3	48,7
8	Bajo nivel de comercialización	6,09	54,78
9	Mala comunicación interpersonal	5,87	60,65
10	Inexistencia del sistema de valoración del rendimiento	5,87	66,52
11	Constante rotación del personal	5,65	72,17
12	Problemas con la delegación de responsabilidades	5,43	77,61
13	Baja cultura organizacional	5,43	83,04
14	Bajo interés en el pensamiento de desarrollo de la empresa	5	88,04
15	Bajo nivel en el sistema de incentivos	3,7	91,74
16	Baja rentabilidad por exceso de costos	2,83	94,57
17	Carencia de destreza administrativa	1,96	96,52
18	Débil imagen competitiva	1,96	98,48
19	Presión excesiva de la competencia	1,52	100

Tabla 3.15: Priorización de Debilidades de extremoSoftware S.A.

MATRIZ DE PRIORIZACION DE LAS OPORTUNIDADES DE extremoSoftware S.A.

	OPORTUNIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	TOTAL	PRM	PUESTO
1	Mercado accesible	0,5	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	3,5	5,2	10
2	Buena demanda	1	0,5	1	1	1	1	1	1	0	1	0	8,5	13	1
3	Facilidad en ingresar nuevos productos a la línea de productos	1	0	0,5	0	1	0	1	0	0	1	1	5,5	8,1	7
4	Acceso a tecnología de punta	1	0	1	0,5	1	0	1	1	1	0	1	7,5	11	3
5	Buena ubicación geográfica	1	1	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	2,5	3,7	11
6	Excelentes relaciones con proveedores	1	0	1	1	1	0,5	0	1	1	0	0	6,5	9,6	5
7	Fuerza laboral disponible	1	0	0	0	1	1	0,5	0	1	1	0	5,5	8,1	8
8	Calidad en productos de proveedores	0	1	1	0	1	1	1	0,5	1	0	0	6,5	9,6	6
9	Viabilidad en entrega del proveedor	1	1	1	1	1	1	0	1	0,5	0	0	7,5	11	4
10	Libre competencia	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0,5	0	5,5	8,1	9
11	Capacitación externa	1	1	0	1	0,5	1	1	1	0,5	1	0,5	8,5	13	2
													67,5	100	

Tabla 3.16: Matriz Priorización de Oportunidades de extremoSoftware S.A..

PRIORIZACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE extremoSoftware S.A.

#	OPORTUNIDADES	PRM	ACUM
1	Buena demanda	12,6	12,59
2	Capacitación externa	12,6	25,183
3	Acceso a tecnología de punta	11,1	36,294
4	Viabilidad en entrega del proveedor	11,1	47,405
5	Excelentes relaciones con proveedores	9,63	57,034
6	Calidad en productos de proveedores	9,63	66,664
7	Facilidad en ingresar nuevos productos a la línea de productos	8,15	74,812
8	Fuerza laboral disponible	8,15	82,96
9	Libre competencia	8,15	91,109
10	Mercado accesible	5,19	96,294
11	Buena ubicación geográfica	3,7	99,997

Tabla 3.17: Priorización de Oportunidades de extremoSoftware S.A.

MATRIZ DE PRIORIZACION DE LAS AMENAZAS DE extremoSoftware S.A.

	AMENAZAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	TOTAL	PRM	PUESTO
1	Incremento de productos sustitutos	0,5	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	10,5	8,37	5
2	Lento desarrollo del mercado	1	0,5	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3,5	2,79	14
3	Presión competitiva constante	0	1	0,5	1	0,5	1	0	1	1	1	1	1	0	1	10	7,97	7
4	Vulnerabilidad ante presiones del gobierno	0	0	0	0,5	0	0,5	1	0	0	1	0	0	1	0	4	3,19	13
5	Cambio constante en gustos y preferencias del cliente	1	1	0,5	1	0,5	1	1	1	1	1	0	1	1	1	12	9,56	1
6	Baja comunicación con el cliente	1	1	1	1	1	0,5	0	1	1	1	1	1	0	1	11,5	9,16	3
7	Bajo nivel de sueldos y salarios	1	1	1	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0	1	1	1	11,5	9,16	4
8	Cliente exigente	1	1	0	0	1	0	0,5	0,5	0	1	1	0	1	1	8	6,37	10
9	Escaso análisis de la competencia	1	1	1	1	1	0	1	1	0,5	0,5	0	0	1	1	10	7,97	8
10	Facilidad de ingreso a productos extranjeros	1	1	1	1	1	0	0,5	1	1	0,5	1	1	1	1	12	9,56	2
11	Mercado internacional con mayor nivel de desarrollo	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0,5	1	1	1	9,5	7,57	9
12	Bajo nivel de alfabetización	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0,5	0	0	4,5	3,59	12
13	Inestabilidad política y económica	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0,5	1	10,5	8,37	6
14	Libre competencia	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0,5	7,5	5,98	11
																125,5	100	

Tabla 3.18: Matriz Priorización de Amenazas de extremoSoftware S.A.

PRIORIZACIÓN DE LAS AMENAZAS DE extremoSoftware S.A.

#	AMENAZAS	PRM	ACUM
1	Cambio constante en gustos y preferencias del cliente	9,56	9,562
2	Facilidad de ingreso a productos extranjeros	9,56	19,124
3	Baja comunicación con el cliente	9,16	28,287
4	Bajo nivel de sueldos y salarios	9,16	37,45
5	Incremento de productos sustitutos	8,37	45,817
6	Inestabilidad política y económica	8,37	54,184
7	Presión competitiva constante	7,97	62,152
8	Escaso análisis de la competencia	7,97	70,12
9	Mercado internacional con mayor nivel de desarrollo	7,57	77,689
10	Cliente exigente	6,37	84,064
11	Libre competencia	5,98	90,04
12	Bajo nivel de alfabetización	3,59	93,626
13	Vulnerabilidad ante presiones del gobierno	3,19	96,813
14	Lento desarrollo del mercado	2,79	99,602
15	Actitud del gobierno respecto a empresas extranjeras muy flexible	0,4	100

Tabla 3.19: Priorización de Amenazas de extremoSoftware S.A.

Realizada la priorización del FODA se utilizó el principio de Pareto, es decir, se selecciona aquellas Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que en conjunto respectivamente, abarcan el ochenta por ciento (80%) de la calificación acumulada.

A continuación se presentan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas priorizadas en las siguientes tablas:

#	FORTALEZAS
1	Tecnología de punta
2	Buen historial de éxitos
3	Capacitación permanente
4	Recursos financieros adecuados
5	Innovación de productos
6	Habilidad competitiva

#	DEBILIDADES
1	Inexistencia de talento directivo
2	Ausencia de dirección estratégica
3	Carencia de objetivos empresariales
4	Problemas operativos internos
5	Débil equipo de dirección
6	Baja liquidez
7	Baja atención de calidad al cliente
8	Bajo nivel de publicidad
9	Mal comunicación interpersonal
10	Inexistencia del sistema de valoración del rendimiento
11	Constante rotación del personal
12	Problemas con la delegación de responsabilidades

#	OPORTUNIDADES
1	Buena demanda
2	Capacitación externa
3	Acceso a tecnología de punta
4	Viabilidad en entrega del proveedor
5	Excelentes relaciones con proveedores
6	Calidad en productos de proveedores
7	Facilidad en ingresar nuevos productos a la línea de productos

#	AMENAZAS
1	Cambio constante en gustos y preferencias del cliente
2	Facilidad de ingreso a productos extranjeros
3	Baja comunicación con el cliente
4	Bajo nivel de sueldos y salarios
5	Incremento de productos sustitutos
6	Inestabilidad política y económica
7	Presión competitiva constante
8	Escaso análisis de la competencia
9	Mercado internacional con mayor nivel de desarrollo

Tablas 3.20: Matriz FODA Priorizada

En la siguiente tabla mostramos las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas ya priorizadas:

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tecnología de punta • Buen historial de éxitos • Capacitación permanente • Recursos financieros adecuados • Innovación de productos • Habilidad competitiva 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de talento directivo • Ausencia de dirección estratégica • Carencia de objetivos empresariales • Problemas operativos internos • Débil equipo de dirección • Baja liquidez • Baja atención de calidad al cliente • Bajo nivel de publicidad • Mala comunicación interpersonal • Inexistencia del sistema de valoración del rendimiento • Constante rotación del personal • Problemas con la delegación de responsabilidades
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buena demanda • Capacitación externa • Acceso a tecnología de punta • Viabilidad en entrega del proveedor • Excelentes relaciones con proveedores • Calidad en productos de proveedores • Facilidad en ingresar nuevos productos a la línea de productos 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambio constante en gustos y preferencias del cliente • Facilidad de ingreso a productos extranjeros • Baja comunicación con el cliente • Bajo nivel de sueldos y salarios • Incremento de productos sustitutos • Inestabilidad política y económica • Presión competitiva constante • Escaso análisis de la competencia • Mercado internacional con mayor nivel de desarrollo

Tabla 3.21: FODA Priorizado

Conclusión General

Con estos antecedentes, es imperativo realizar la reestructuración administrativa y financiera a la organización para poder tener el correcto y eficiente manejo de los procedimientos, tanto de los departamentos como también del personal que se encuentra en la compañía, contribuyendo al correcto manejo de los recursos financieros y a lograr la eficiencia administrativa, que permitirá un adecuado ejercicio de la organización y establecer la base para su desarrollo y crecimiento.

CAPITULO CUATRO: REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA

4.1 PLANEACIÓN

La planeación implica la selección de misiones, objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción. Así pues, con la ayuda del Diagnóstico Institucional realizado a la compañía extremoSoftware S.A. y el uso de la Matriz FODA lograremos definir de manera correcta objetivos, estrategias, políticas y planes en base a los aspectos más importantes hallados en el estudio mencionado.

4.1.1 PLANES

Todo intento de control sin planes carece de sentido, porque la gente no tendrá manera de saber si efectivamente se dirige a donde quiere ir sin antes saber a dónde quiere ir. Así, los planes proporcionan las normas de control.

Tipos de planes.- Los planes que se aplicarán dentro de extremoSoftware S.A. se dividen en:

- Propósitos o misiones
- Objetivos o metas
- Estrategias
- Políticas
- Procedimientos
- Reglas
- Programas
- Presupuestos

4.1.1.1 Propósitos o Misiones

En la misión o propósito se identifican la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta. Todo establecimiento organizado, sea del tipo que sea, tiene (o al menos debe tener, si se desea que su existencia sea significativa) un propósito o misión.

Para la definición de la misión de extremoSoftware S.A. se considerará los siguientes componentes mostrados en la siguiente tabla:

• Negocio	<i>Desarrollo de software a la medida.</i>
• Principios organizacionales	<i>Respeto al cliente, atención personalizada, eficacia, trabajo en equipo.</i>
• Valores	<i>Honestidad, creatividad, ética, innovación, unidad, experiencia.</i>
• Cliente (¿a quien sirve?)	<i>Empresas u organizaciones que necesiten de la sistematización de sus servicios internos o externos.</i>
• Productos y servicios	<i>Sistemas de información, Desarrollo sitios WEB, Diseño multimedia y animación, Consultorías, Bases de datos, Intranet, Asesoría informática.</i>
• Ventaja competitiva	<i>Tecnología de punta e innovación de productos.</i>
• Razón de ser (¿porque?)	<i>Generación de valor para accionistas, proveedores y clientes.</i>
• Ámbito de acción	<i>Nacional.</i>

Tabla 4.22: Componentes de Misión de extremoSoftware S.A.

Una vez realizado el análisis de los componentes, se planteó la nueva misión, la misma que fue acreditada por la dirección de la empresa:

Nueva Misión de extremoSoftware S.A.

“Satisfacer al mercado ecuatoriano a través de la creación de software a la medida y empaquetado con Tecnología Microsoft y .NET basados en la

innovación, investigación, creatividad, experiencia y capital humano comprometido, generando valor para sus accionistas, proveedores y clientes.”

Ahora para la definición de la visión de extremoSoftware S.A., teniendo en cuenta las aspiraciones y necesidades futuras de la empresa se consideraron los componentes mostrados en la siguiente tabla:

• Horizonte de tiempo	<i>2010.</i>
• Posicionamiento en el mercado	<i>Entre las mejores compañías creadoras de Software en el país.</i>
• Ámbito de acción	<i>Nacional.</i>
• Valores	<i>Honestidad, creatividad, ética, innovación, unidad, experiencia.</i>
• Principios organizacionales	<i>Respeto al cliente, atención personalizada, eficacia, trabajo en equipo.</i>
• Negocio	<i>Desarrollo de software a la medida.</i>

Tabla 4.23: Componentes de Visión de extremoSoftware S.A.

Luego de haber analizado estos componentes se planteó la nueva visión, la misma que fue acreditada por la dirección de la empresa:

Nueva Visión de extremoSoftware S.A.

“Para el año 2010 extremoSoftware S.A. será la empresa líder en el desarrollo, diseño y comercialización de software a la medida ubicándose entre las mejores empresas creadoras de Software en el país enfocada en la ética, responsabilidad y en la satisfacción del cliente. “

4.1.1.2 Objetivos

Como se mencionó anteriormente la creación de los objetivos para la empresa extremoSoftware S.A., le ayudará a tener un rumbo o un horizonte en el que se pueda desempeñar de manera oportuna y adecuada.

A continuación presentamos los objetivos organizacionales de extremoSoftware S.A. con relación a sus productos y servicios, que van a ser implantados cuando se implemente el presente proyecto.

- Incrementar el capital de la empresa en un 40 por ciento a finales del año 2010, mediante la utilización del “MICROSOFT CERTIFIED PARTNER” en la elaboración de los productos.
- Lograr una eficiencia y eficacia en cuanto a entrega de los productos solicitados por el cliente para lograr una satisfacción y credibilidad de servicio.
- Atraer un 15 por ciento más de clientes mediante la calidad de servicio personalizado que se brindará.
- Estar a la vanguardia en la utilización y evolución de software .NET, para futuras aplicaciones en el desarrollo de nuevos productos que pueden ser creados por la empresa.
- Mejorar el nivel profesional del talento humano para cumplir con las expectativas de la organización.
- Capacitar permanentemente al Recurso Humano en función de nuevos proyectos a desarrollar y establecer un programa de incentivos en base al rendimiento del empleado.

- Modelar y Respetar la Cultura Organizacional enfocada en los valores y mejoramiento continuo establecidos por extremoSoftware S.A.

4.1.3.3 Estrategias

Una vez analizada la priorización del FODA y formuladas la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos, se procede a realizar las Acciones Estratégicas para la empresa extremoSoftware S.A., tomando en cuenta los siguientes aspectos para su análisis:

- **FO** (fortalezas – oportunidades): aquellas que aprovechando las oportunidades permiten potenciar las fortalezas de la organización.
- **FA** (fortalezas – amenazas): buscan disminuir las amenazas al tiempo que se aprovechan las fortalezas.
- **DO** (debilidades – oportunidades): procuran minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades del entorno organizacional.
- **DA** (debilidades – amenazas): estrategias de contingencia que se formulan para minimizar las debilidades internas a la vez que se disminuyen las amenazas externas.

A continuación se indica la formulación de acciones estratégicas FO, FA, DO Y DA para la empresa extremoSoftware S.A., que consta de las siguientes matrices:

Matriz de Formulación de Acciones Estratégicas (FO)

F \ O	Buena demanda	Capacitación externa	Acceso a tecnología de punta	Fiabilidad de entregas del proveedor	Buena relación con proveedor	Calidad de productos del proveedor	Nuevos productos para línea de producción	Fuerza laboral disponible
Tecnología de punta	AE1	AE2	AE1			AE1	AE1	AE2
Buen historial de éxitos	AE3	AE2	AE1		AE4	AE4		AE2
Capacitación permanente	AE2	AE2	AE2			AE4	AE4	AE2
Recursos financieros adecuados		AE2	AE1		AE4		AE4	AE2
Innovación de productos	AE1	AE2	AE1				AE4	
Habilidad competitiva	AE3	AE2	AE1		AE4	AE1	AE4	AE2

Tabla 4.24: Matriz Formulación de Acciones Estratégicas (FO) para extremoSoftware S.A.

Matriz de Formulación de Acciones Estratégicas (FA)

A F	Poco análisis de la competencia	Presión competitiva constante	Cambio constante en gusto y preferencias de cliente	Facilidad de ingreso a producto extranjero	Baja comunicación con cliente	Bajo nivel de sueldos y salarios	Incremento de productos sustitutos	Inestabilidad política y económica	Mercado extranjero más desarrollado	Cliente exigente
Tecnología de punta			AE1	AE3	AE1		AE4		AE1	AE4
Buen historial de éxitos	AE5	AE5		AE4	AE3		AE4		AE4	AE4
Capacitación permanente	AE5	AE5	AE1	AE2	AE2		AE2		AE2	AE2
Recursos financieros adecuados	AE5	AE5	AE1	AE5			AE5		AE1	AE1
Innovación de productos	AE5	AE5	AE4		AE3					AE4
Habilidad competitiva	AE5	AE5	AE3	AE3	AE1				AE4	AE1

Tabla 4.25: Matriz Formulación de Acciones Estratégicas (FA) para extremoSoftware S.A.

Matriz de Formulación de Acciones Estratégicas (DA)

A D	Poco análisis de la competencia	Presión competitiva constante	Cambio constante en gusto y preferencias de cliente	Facilidad de ingreso a producto extranjero	Baja comunicación con cliente	Bajo nivel de sueldos y salarios	Incremento de productos sustitutos	Inestabilidad política y económica	Mercado extranjero mas desarrollado	Cliente exigente
Inexistencia de talento directivo	AE6	AE5	AE4		AE6		AE3			AE1
Ausencia de dirección estratégica	AE6	AE5	AE4		AE7		AE4			AE2
Carencia de objetivos empresariales	AE7	AE6	AE4		AE3					

Problemas operativos internos					AE6					
Débil equipo de dirección	AE6	AE6			AE6					AE6
Baja liquidez			AE1	AE7						
Baja atención de calidad al cliente	AE6	AE6			AE7					AE2
Bajo nivel de comercialización	AE6	AE4		AE4	AE6					
Mala comunicación interpersonal					AE3					AE2

Inexistencia de valoración de rendimiento	AE7				AE6					
Constante rotación de personal					AE6					AE2
Mala delegación de responsabilidades	AE6				AE6					
Baja cultura organizacional	AE7				AE6					AE6

Tabla 4.26: Matriz Formulación de Acciones Estratégicas (DA) para extremoSoftware S.A.

Matriz de Formulación de Acciones Estratégicas (DO)

D \ O	Buena demanda	Capacitación externa	Acceso a tecnología de punta	Fiabilidad de entregas del proveedor	Buena relación con proveedor	Calidad de productos del proveedor	Nuevos productos para línea de producción	Fuerza laboral disponible
Inexistencia de talento directivo		AE2						AE2
Ausencia de dirección estratégica	AE6	AE6						
Carencia de objetivos empresariales	AE3	AE6						

Problemas operativos internos								
Débil equipo de dirección					AE6			
Baja liquidez								
Baja atención de calidad al cliente								
Bajo nivel de comercialización	AE3				AE4			
Mala comunicación interpersonal		AE2						

Inexistencia de valoración de rendimiento	AE7	AE2						
Constante rotación de personal		AE2						AE2
Baja cultura organizacional		AE6	AE6					

Tabla 4.27: Matriz Formulación de Acciones Estratégicas (DO) para extremoSoftware S.A.

4.1.1.4 Acciones Estratégicas

Mediante el análisis FO, FA, DO Y DA se logró realizar las siguientes acciones estratégicas, con el fin de poder minimizar los aspectos negativos tanto externos e internos que afectan a la compañía y al mismo tiempo permitiéndole aprovechar efectivamente sus aspectos positivos; las acciones estratégicas para extremoSoftware S.A. son:

AE1: Aprovechar la tecnología actual para satisfacer las necesidades de los clientes.

AE2: Capacitación permanente al personal de la empresa.

AE3: Incrementar la promoción de la empresa mediante Marketing Mix.

AE4: Realización de alianzas comerciales con los proveedores con la finalidad de brindar excelentes productos.

AE5: Realización de continuos estudios sobre el nivel de competencia en el mercado de software.

AE6: Establecer una dirección administrativa acorde a las exigencias de la organización.

AE7: Establecer un sistema de gestión y evaluación de desempeño de la dirección administrativa.

4.1.1.4.1 Alineación de los Objetivos Estratégicos con las Acciones Estratégicas

En las siguientes tablas detallo que cada objetivo planteado está alineado con su respectiva acción estratégica, lo que facilitará mostrar el vínculo de cada uno de éstos, y así proporcionar un desarrollo sostenido para los objetivos:

Objetivo N° 1	Acciones Estratégicas
<p><i>Incrementar el capital de la empresa en un 40 por ciento a finales del año 2010, mediante la utilización del "MICROSOFT CERTIFIED PARTNER" en la elaboración de los productos.</i></p>	<p>AE3: Incrementar la promoción de la empresa mediante Marketing Mix.</p> <p>AE4: Realización de alianzas comerciales con los proveedores con la finalidad de brindar excelentes productos.</p>

Objetivo N° 2	Acciones Estratégicas
<p><i>Lograr una eficiencia y eficacia en cuanto a entrega de los productos solicitados por el cliente para lograr una satisfacción y credibilidad de servicio.</i></p>	<p>AE1: Aprovechar la tecnología actual para satisfacer las necesidades de los clientes.</p> <p>AE2: Capacitación permanente al personal de la empresa.</p> <p>AE7: Establecer un sistema de gestión y evaluación de desempeño de la dirección administrativa.</p>

Objetivo N° 3	Acciones Estratégicas
<p><i>Atraer un 15 por ciento más de clientes mediante la calidad de servicio personalizado que se brindará.</i></p>	<p>AE2: Capacitación permanente al personal de la empresa.</p> <p>AE3: Incrementar la promoción de la empresa mediante Marketing Mix.</p> <p>AE5: Realización de continuos estudios sobre el nivel de competencia en el mercado de software.</p>

Objetivo N° 4	Acciones Estratégicas
<p><i>Estar a la vanguardia en la utilización y evolución de software .NET, para futuras aplicaciones en el desarrollo de nuevos productos que pueden ser creados por la empresa.</i></p>	<p>AE1: Aprovechar la tecnología actual para satisfacer las necesidades de los clientes.</p> <p>AE3: Incrementar la promoción de la empresa mediante Marketing Mix.</p>

Objetivo N° 5	Acciones Estratégicas
<p><i>Mejorar el nivel profesional del talento humano para cumplir con las expectativas de la organización.</i></p>	<p>AE2: Capacitación permanente al personal de la empresa.</p> <p>AE6: Establecer una dirección administrativa acorde a las exigencias de la organización.</p> <p>AE7: Establecer un sistema de gestión y evaluación de desempeño de la dirección administrativa.</p>

Objetivo N° 6	Acciones Estratégicas
<p><i>Capacitar permanentemente al Recurso Humano en función de nuevos proyectos a desarrollar y establecer un programa de incentivos en base al rendimiento del empleado.</i></p>	<p>AE2: Capacitación permanente al personal de la empresa.</p> <p>AE6: Establecer una dirección administrativa acorde a las exigencias de la organización.</p> <p>AE7: Establecer un sistema de gestión y evaluación de desempeño de la dirección administrativa.</p>

Objetivo N° 7	Acciones Estratégicas
<p><i>Modelar y Respetar la Cultura Organizacional enfocada en los valores y mejoramiento continuo establecidos por extremoSoftware S.A.</i></p>	<p>AE6: Establecer una dirección administrativa acorde a las exigencias de la organización.</p> <p>AE7: Establecer un sistema de gestión y evaluación de desempeño de la dirección administrativa.</p>

Tablas 4.28: Alineación de los Objetivos Estratégicos con las Acciones Estratégicas

4.1.1.5 Políticas

Para la elaboración de políticas en extremoSoftware S.A., se tomó como referencia aquellas que ya están vigentes, en caso de ser necesario se revisarán y modificarán, conjuntamente con la Dirección de la compañía de acuerdo al análisis de los objetivos organizacionales.

A continuación presentamos las Políticas Organizacionales de extremoSoftware S.A.:

- Anualmente se deberá reunir la Junta General de Accionistas y definir el plan estratégico y/o revisar su cumplimiento y ejecución.
- La Junta General de Accionistas será la responsable de determinar los objetivos comerciales, administrativos y financieros para el año, aprobando el presupuesto del año para todas las áreas de la Empresa

- Los planes estratégicos y operacionales deberán ser monitoreados por cada uno de los Gerentes de área y en caso de ser necesario en conjunto para su redefinición.
- Trimestralmente se deberá analizar los resultados globales obtenidos versus la planificación de la empresa.
- Será responsabilidad de todos los miembros de la organización la investigación y búsqueda de mejores prácticas o benchmarks para el desarrollo de sus actividades. Las investigaciones e información de experiencias de proyectos se deberá mantener en un archivo general y biblioteca general, la cual deberá ser actualizada y mantenida por todos los colaboradores.
- Anualmente se deberá generar un Informe de Gerencia con todos los resultados obtenidos y acciones a realizar.
- La actualización de la Filosofía Empresarial (Visión, Misión, Objetivos y Estrategias) estará a cargo de los Gerentes de extremoSoftware en conjunto.

4.1.1.6 Procedimientos

4.1.1.6.1 Cadena de Valor de los Procesos de la empresa extremoSoftware S.A.

Para realizar la identificación de los procesos de la organización se eligieron las herramientas administrativas como lluvia de ideas y la utilización del panel o focus group que se determinaron en reuniones con el personal de la empresa para identificar los diferentes procedimientos que deberán tomar en consideración todos los colaboradores que se encuentran dentro de la compañía, tanto para la ejecución de las diferentes actividades diarias, tareas propias de sus funciones y consecución de objetivos y metas propuestas.

En la siguiente figura se indica los Procesos de Ejecución u Operación y los Procesos Estratégicos y de Soporte:

Cadena de Valor de los procesos de extremoSoftware S.A.

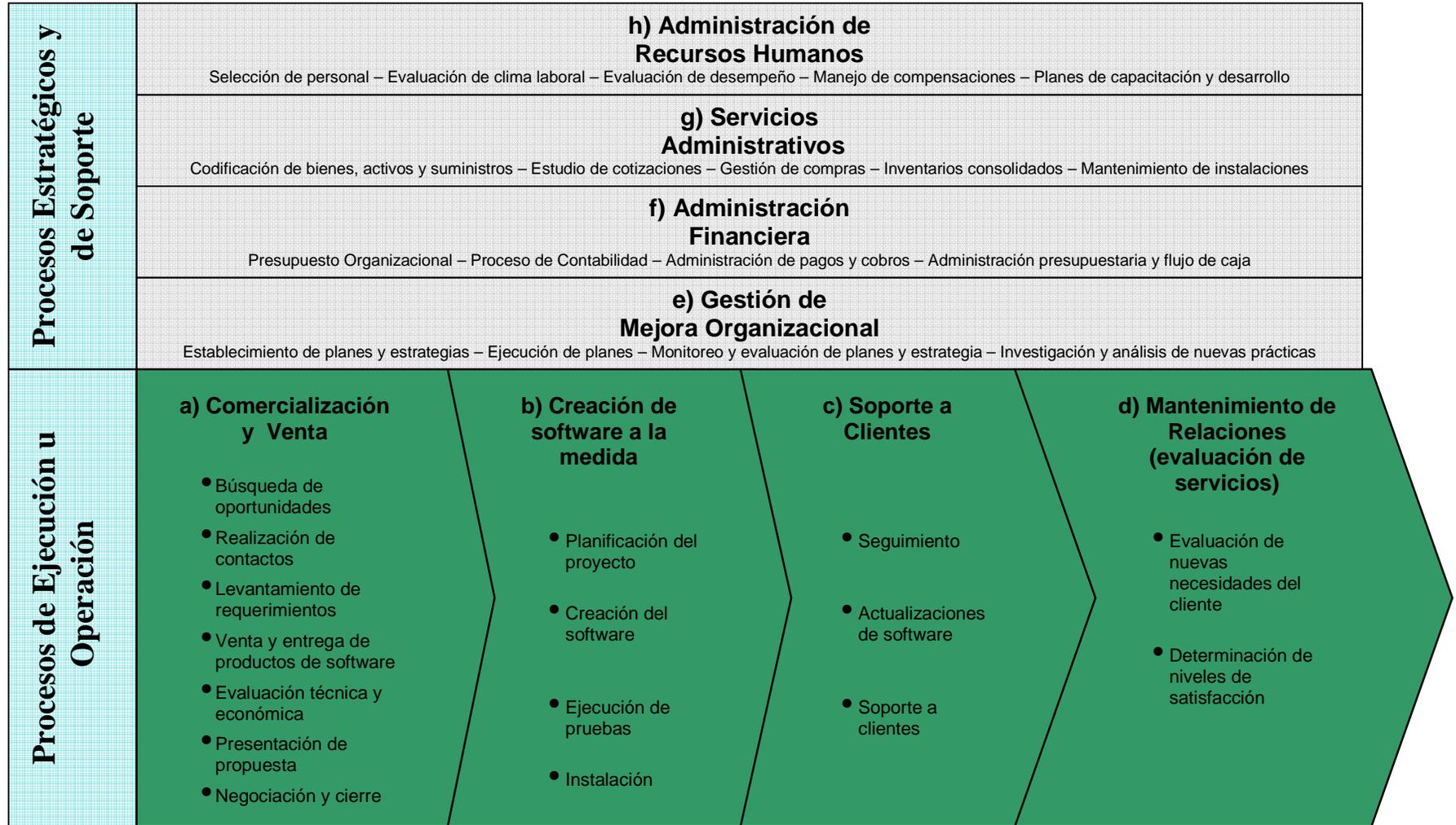


Figura 4.2: Cadena de Valor de extremoSoftware S.A.

A continuación se especifica de manera detallada las actividades que se realizan en cada uno de los procesos internos de extremoSoftware S.A.

PROCESOS CENTRALES

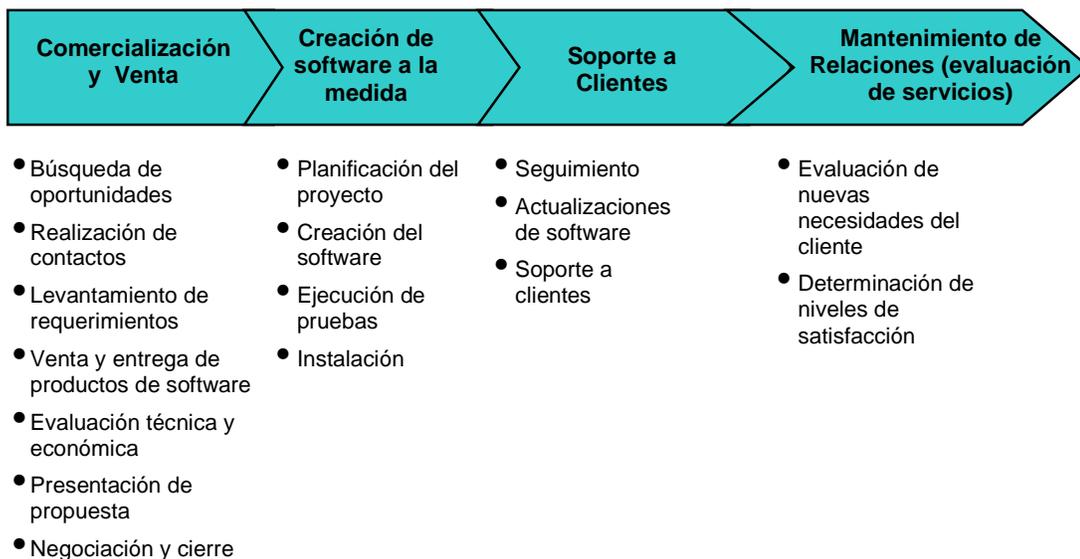


Figura 4.3: Procesos Centrales de extremoSoftware S.A.

PROCESOS ESTRATÉGICOS Y DE SOPORTE



Figura 4.4: Procesos Estratégicos y de Soporte de extremoSoftware S.A.

4.1.1.7 Programas

A continuación detallaremos la forma de desarrollar un programa que cumpla un objetivo de la compañía; en este caso el nombre del proyecto será Investigación y Desarrollo con su respectivo objetivo y estrategia:

extremoSoftware S.A.

Nombre del Proyecto : INVESTIGACION Y DESARROLLO
 Descripción : Mecanismo de apoyo de la estratégica institucional
 Responsable del Proyecto : GERENCIA COMERCIAL
 Fecha : 27-12-2005

OBJETIVO

Incrementar las ventas de productos y servicios en un 25 % colocando a extremoSoftware S.A. dentro de las 5 compañías líderes de software en el país.

ESTRATEGIA

Analizar y segmentar el Mercado Objetivo

Actividad	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Indicador de cumplimiento (Como mido para ver si el trabajo esta dando resultados) indicador de calidad (como mido la eficacia del proyecto) El resultado del producto	Fuente de verificación (Dónde está la evidencia)	Recursos (Roles de personas maquinas sala de reuniones)
Análisis e identificación del Prospecto Tipo	Gerente Comercial	4-01-2007	15-01-2007	Identificación de 100 empresas potenciales	Documento aprobado por Presidencia	Gerente Comercial, Presidente, Gerente General, Información económica/estadística del Ecuador
Selección de las 1000 empresas potenciales para el 2006	Gerente Comercial	4-01-2007	15-01-2007	Listado con verificación de al menos 30% en base al Prospecto Tipo	Informe aprobado por Presidencia	Gerente Comercial, Presidente, Gerente General, Información económica/estadística del Ecuador, Asistente de Ventas
Implantación del Centro de Recopilación de Información	Asesor Comercial	15-01-2007	30-01-2007	Resumen de indicadores macro-económicos del Ecuador en 2005	Intranet extremoSoftware	Gerente Comercial, Presidente, Gerente General, Información económica/estadística del Ecuador

Análisis y selección de 150 empresas. Informe del Análisis del Mercado	Gerente Comercial	15-01-2007	31-01-2007	100% de cumplimiento del Prospecto Tipo	Informe aprobado por Presidencia	Gerente Comercial, Asistente de Ventas, Presidente, Gerente General, Información económica/estadística del Ecuador, Asistente de Ventas
Cronograma de visitas a clientes Febrero- Noviembre	Gerente Comercial	24-01-2007	31-01-2007	Informe	Informe aprobado por Presidencia	Gerente Comercial
Ajuste final del Presupuesto 2006	Gerente Comercial	01-02-2007	15-02-2007	Informe	Informe aprobado por Presidencia	Gerente Comercial, Presidente, Gerente General
Visita a 150 empresas	Gerente Comercial	01-02-2007	30-11-2007	Informe mensual de cumplimiento de al menos 90% de visitas realizadas	Informe aprobado por Presidencia	Gerente Comercial, Asesores Comerciales
Presentación ofertas 1er Trimestre: 30 (representa 70% clientes visitados, se espera 40% cierre negocios)	Gerente Comercial	01-02-2007	30-04-2007	Informe mensual de cumplimiento	Informe aprobado por Presidencia	Gerente Comercial, Asesores Comerciales, Asistente de Ventas
Selección y análisis de 1 tipo de industria y 1 tipo de servicio	Gerente Comercial	01-02-2007	30-04-2007	Informe con al menos 10 clientes estratégicos por sector	Informe aprobado por Presidencia	Gerente Comercial, Comités de Productos, Presidencia, Gerencia General
Presentación ofertas 2do al 4to Trimestres: 85 (representa 80% clientes visitados, se espera 50% cierre	Gerente Comercial	01-05-2007	30-11-2007	Informe mensual de cumplimiento	Informe aprobado por Presidencia	Gerente Comercial, Asesores Comerciales, Asistente de Ventas

Tabla 4.29: Programa de investigación y desarrollo para extremoSoftware S.A.

4.2 ORGANIZACIÓN

4.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

A continuación se presenta la nueva Estructura Organizativa para la compañía extremoSoftware S.A.

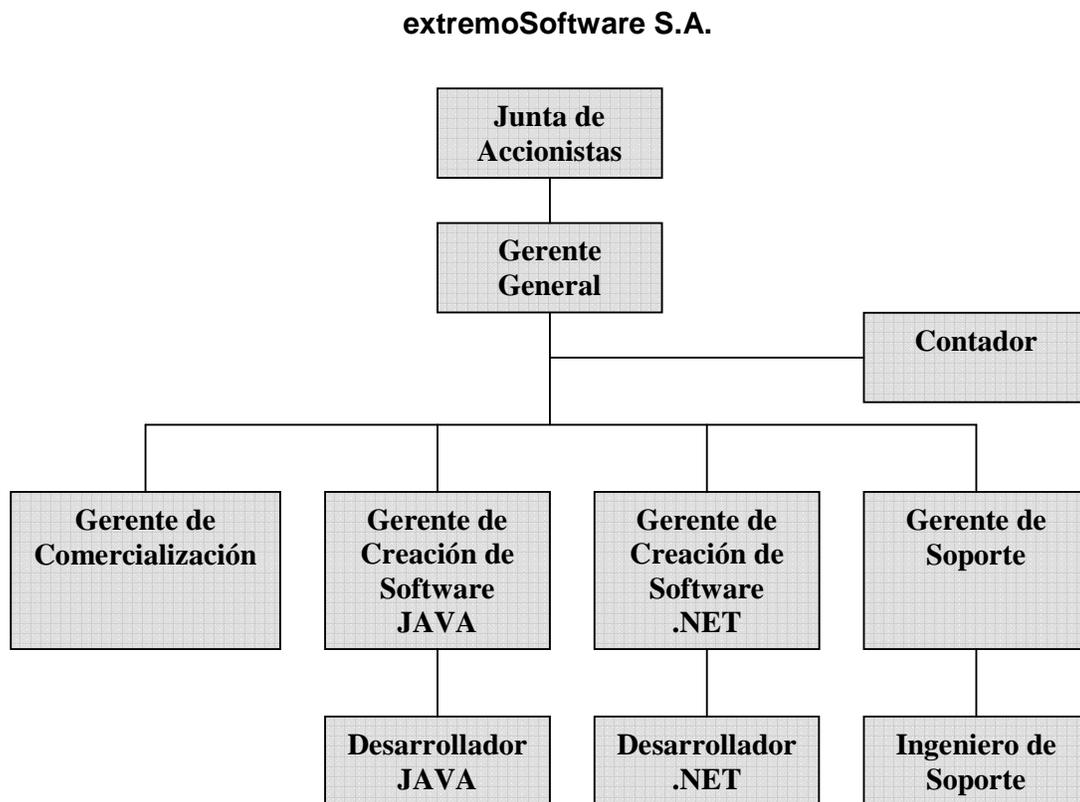


Figura 4.5: Nueva Estructura Organizativa de extreSoftware S.A.

Conforme al levantamiento de información de los cargos y de acuerdo a la nueva estructura organizacional se presenta la información referente a cada cargo, comprendida por un total de 12 colaboradores; teniendo en cuenta que debe ser dinámica y cambiante por naturaleza, es decir que este dispuesta a cambios oportunos de acuerdo a sus necesidades primordiales; ésta información fue levantada con entrevistas realizadas individualmente a los funcionarios y empleados de la empresa y posteriormente revisadas y validadas por la Alta

Administración de la empresa mediante un formulario destinado para tal objetivo.
(Anexo N° 3 Formulario de Levantamiento de Funciones de extremoSoftware S.A.)

Los objetivos principales del presente estudio de cargos y perfiles son:

- Definir perfiles de cargos tipo que soporten efectivamente el logro de la estrategia organizacional.
- Determinar los perfiles ideales que permitirán una mejor eficiencia operacional de extremoSoftware S.A.
- Definir claramente las responsabilidades, actividades y requisitos para cada cargo en la empresa.
- Identificar la relación entre los diferentes cargos y determinar los ámbitos de acción.

Esto permitirá tener un adecuado orden y control de las actividades encomendadas a cada uno de los colaboradores que se encuentran dentro de la compañía, ayudando a que no exista una confusión e invasión de las actividades entre las personas, error que actualmente existe debido a la mala planeación y distribución de actividades.

A continuación se exponen los resultados del estudio realizado:

Cargos y Funciones de extremoSoftware S.A.

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

Funciones
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir los estatutos de creación de la Empresa. • Ser la responsable de planificar, monitorear y evaluar los objetivos estratégicos de la Empresa en lo concerniente a la gestión comercial, técnica, administrativa y financiera. • Aprobar la estrategia organizacional y el presupuesto operativo. • Aprobar los planes estratégicos y el presupuesto de la empresa. • Verificar el desempeño económico, financiero y productivo de la empresa. • Promover y aprobar las alianzas estratégicas para crecimiento del negocio. • Supervisar la adecuada administración de inversiones del Grupo.

GERENTE GENERAL

Datos de Identificación	
Nivel de reporte inmediato (Jefe Inmediato)	Junta General De Accionistas

Misión del Cargo (Objetivo del Cargo)
Administrar y controlar todas las actividades que se realizan dentro de la organización.

Supervisa a:	Contactos Internos:	Contactos Externos:
Gerente de Comercialización Gerente de Creación de Software JAVA Gerente de Creación de Software .NET Gerente de Soporte Contador	Con todos los miembros y colaboradores de la organización	Clientes, Proveedores, Vendedores, Socios Estratégicos, Microsoft

Formación Académica:	Conocimientos Adicionales:	Idiomas Necesarios:	Nivel de Experiencia:
Ingeniero Comercial, Administrador de Empresas. Preferentemente: Maestría en Administración de Empresas, Maestría en Tecnologías de Información	Conocimiento en sistemas y tecnologías de información.	Inglés nivel avanzado	De 3 a 5 años en funciones o responsabilidades similares

Responsabilidades del Cargo

- Ser el responsable del crecimiento comercial de la Empresa.
- Brindar apoyo y asistencias a reuniones comerciales y/o eventos.
- Planificar y monitorear las actividades administrativas, financieras y comerciales de la empresa.
- Mantener las relaciones con los clientes actuales y buscar nuevas oportunidades comerciales y de relacionamiento.
- Participar en reuniones de avance de proyectos en ejecución.
- Realizar en el comité Técnico de Proyectos el seguimiento de proyectos en ejecución y finalizados.
- Participar en diversas reuniones con clientes.
- Revisar y monitorear la generación de nóminas, contrataciones, pago de sueldos, pago IESS, y contratos laborales.
- Planificar y evaluar la gestión de Recursos Humanos (selección, formación, compensación y niveles de satisfacción).
- Revisar el adecuado funcionamiento y mantenimiento de las instalaciones de la empresa.
- Realizar y monitorear el cumplimiento de la planificación económica de la organización
- Realizar Demos de productos para clientes y controlar el seguimiento de los mismos.
- Planificar, realizar y controlar las compras de insumos y materiales para la compañía.
- Planificar y realizar la compra de productos de software para la posterior venta por parte de la empresa.
- Controlar continuamente la gestión comercial.
- Brindar apoyo y asesoría en temas tecnológicos.
- Asesorar de ser necesario los proyectos.
- Brindar la colaboración necesaria en cuestión de tecnología.
- Participar en el Comité Técnico de Proyectos.

Niveles de Responsabilidad

Sobre Información

- Responsabilidad alta.
- Maneja toda la información que se genera en la empresa de todas las áreas.
- Manejo de información confidencial.

Sobre Bienes y Mercadería

- Responsabilidad Mediana: Responsable de los activos e insumos tangibles de la empresa.
- Planifica y autoriza las compras necesarias para el normal funcionamiento de la empresa.

Sobre Valores Monetarios

- Responsabilidad Alta: Autorizaciones para firmar los cheques de la Empresa.
- Planifica el manejo de dinero de la organización

Condiciones de Trabajo

Desarrolla la mayor parte de sus tareas en condiciones agradables, en oficina con adecuada ventilación e iluminación, con muy pocas posibilidades de accidentarse. Las funciones del cargo requieren de desplazamientos y movilizaciones fuera de la organización.

Habilidades específicas para el cargo

Visión estratégica, Honestidad, Capacidad de relacionamiento, Administración de recursos, Administración de proyectos.

GERENTE DE CREACIÓN DE SOFTWARE

Datos de Identificación	
Nivel de reporte inmediato (Jefe Inmediato)	Gerente General

Misión del Cargo (Objetivo del Cargo)
Realizar la arquitectura del software. Plantear y verificar la calidad del software.

Supervisa a:	Contactos Internos:	Contactos Externos:
<p>Gerente de Creación de Software JAVA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollador JAVA <p>Gerente de Creación de Software .NET:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollador .NET 	Con todos los miembros y colaboradores de la organización	Clientes

Formación Académica:	Conocimientos Adicionales:	Idiomas Necesarios:	Nivel de Experiencia:
Ingeniero en Sistemas	Administración de personal, Experiencia en Microsoft, Base de Datos con conocimiento en distribución de aplicaciones.	Ingles nivel medio	De 2 a 4 años en funciones o responsabilidades similares

Responsabilidades del Cargo

GERENTE DE CREACIÓN DE SOFTWARE (.NET)

- Realizar el control de calidad en la arquitectura de software de los proyectos en ejecución.
- Planificar y monitorear el cumplimiento de la gestión técnica de la empresa.
- Corrección en el desarrollo de los proyectos.
- Realizar el desarrollo de Software.
- Instruir a los desarrolladores en temas técnicos y de administración de proyectos.
- Coordinar el desarrollo de proyectos en conjunto con los diferentes colaboradores que participan en el proyecto.
- Realizar la investigación de nuevas arquitecturas y mejores prácticas.
- Planificar cronogramas de desarrollo de software y afines.
- Preparar DEMOS en nuevas tecnologías.
- Realizar la investigación de temas y necesidades puntuales de requerimientos del cliente.
- Elaborar y/o apoyar en la elaboración de propuestas comerciales y técnicas.
- Brindar capacitación y/o entrenamiento individual en el puesto de trabajo a los desarrolladores.
- Controlar que el soporte a los proyectos se ejecute de manera adecuada
- Evaluar junto al Comité Técnico de Proyectos a los diferentes líderes y desarrolladores que participaron en la ejecución del proyecto.
- Realizar el diseño de software.
- Planificar actividades de Help Desk.
- Participar en el Comité Técnico de Proyectos.

GERENTE DE CREACIÓN DE SOFTWARE (JAVA)

- Realizar el control de calidad en la arquitectura de software de los proyectos en ejecución.
- Planificar y monitorear el cumplimiento de la gestión técnica de la empresa.
- Corrección en el desarrollo de los proyectos.
- Realizar el desarrollo de Software.
- Instruir a los desarrolladores en temas técnicos y de administración de proyectos.
- Coordinar el desarrollo de proyectos en conjunto con los diferentes colaboradores que participan en el proyecto.
- Realizar la investigación de nuevas arquitecturas y mejores prácticas.
- Planificar cronogramas de desarrollo de software y afines.
- Preparar DEMOS en nuevas tecnologías.
- Realizar la investigación de temas y necesidades puntuales de requerimientos del cliente.
- Elaborar y/o apoyar en la elaboración de propuestas comerciales y técnicas.
- Brindar capacitación y/o entrenamiento individual en el puesto de trabajo a los desarrolladores.
- Controlar que el soporte a los proyectos se ejecute de manera adecuada.
- Evaluar junto al Comité Técnico de Proyectos a los diferentes líderes y desarrolladores que participaron en la ejecución del proyecto
- Realizar el diseño de software.
- Planificar actividades de Help Desk.
- Participar en el Comité Técnico de Proyectos.

Niveles de Responsabilidad**Sobre Información**

- Responsabilidad alta.
- Administra el Código Fuente de las aplicaciones desarrolladas.

Sobre Bienes y Mercadería

- Ninguna.

Sobre Valores Monetarios

- Ninguna.

Condiciones de Trabajo

Desarrolla la mayor parte de sus tareas en condiciones agradables, en oficina con adecuada ventilación e iluminación, con muy pocas posibilidades de accidentarse.

Habilidades específicas para el cargo

Capacidad de planeación, Sentido común, Administración de recursos.

GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN

Datos de Identificación	
Nivel de reporte inmediato (Jefe Inmediato)	Gerente General.

Misión del Cargo (Objetivo del Cargo)
Apoyar a la Gerencia General en Desarrollo Comercial de la Empresa. Apoyar en el análisis de presupuestos para cada proyecto que se va a realizar.

Supervisa a:	Contactos Internos:	Contactos Externos:
Supervisión (Proyectos).	Con todos los miembros y colaboradores de la organización.	Clientes, Proveedores de Microsoft y Oracle, Asociados de negocios, Clientes potenciales, Consultores.

Formación Académica:	Conocimientos Adicionales:	Idiomas Necesarios:	Nivel de Experiencia:
Ingeniero Comercial o Administrador de Empresas.	Conocimiento en sistemas y tecnología de información.	Inglés nivel medio.	De 2 a 4 años en funciones o responsabilidades similares.

Responsabilidades del Cargo

- Realizar la planificación y monitorear el cumplimiento de las proyecciones de ventas de la Empresa.
- Generar nuevos negocios, proyectos y/o clientes.
- Crear y mantener las relaciones comerciales con otras empresas para el desarrollo de proyectos.
- Planificar y controlar el Presupuesto de Ventas de la Empresa.
- Determinar clientes potenciales o prospectivos
- Elaborar y/o apoyar en la elaboración de propuestas comerciales y técnicas.
- Realizar la negociación y cierre de contratos comerciales.
- Dar información de las actividades y desarrollo de proyectos en ejecución.
- Brindar soporte y asesoría técnica en el caso de ser necesario.
- Consolidar las buenas relaciones con los clientes actuales.
- Tener conocimiento de tecnologías y sistemas de información para un adecuado desarrollo tecnológico y comercial de la Empresa.
- Administrar el personal a su cargo o bajo su responsabilidad.
- Monitorear y participar continuamente en reuniones con clientes y proveedores.
- Participar en el Comité Técnico de Proyectos.

Niveles de Responsabilidad

Sobre Información

- Responsabilidad Mediana.
- Manejo de la información económica de los proyectos.
- Responsabilidad en el Manejo de ofertas

Sobre Bienes y Mercadería

- Ninguna.

Sobre Valores Monetarios

- Ninguna.

Condiciones de Trabajo

Desarrolla la mayor parte de sus tareas en condiciones agradables, en oficina con adecuada ventilación e iluminación, con muy pocas posibilidades de accidentarse.

Habilidades específicas para el cargo

Administración de recursos, Capacidad de reraconamiento y planeación, Administración de proyectos, Visión estratégica.

DESARROLLADOR .NET

Datos de Identificación	
Nivel de reporte inmediato (Jefe Inmediato)	<i>Reporte Administrativo:</i> Gerente de Creación de Software .NET <i>Reporte Funcional:</i> Líder de Proyecto

Misión del Cargo (Objetivo del Cargo)
Desarrollar y Revisar el software determinado en la planificación de los diversos proyectos bajo su responsabilidad.

Supervisa a:	Contactos Internos:	Contactos Externos:
En caso de ser líder del proyecto a otros Desarrolladores. Ninguno.	Con todos los miembros de la organización.	Clientes.

Formación Académica:	Conocimientos Adicionales:	Idiomas Necesarios:	Nivel de Experiencia:
Ingeniero en Sistemas.	Conocimiento en sistemas y tecnologías de información.	Inglés nivel medio.	De 1 a 2 años en posiciones o funciones similares.

Responsabilidades del Cargo
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el análisis, diseño e implementación de sistemas informáticos. • Realizar la actualización y cumplimiento de cronogramas de trabajo. • Realizar los respectivos contactos con el usuario para el mejor desarrollo de software. • Realizar las presentaciones de avances del proyecto.

- Investigar nuevas tecnologías o sistemas para el proyecto.
- Realizar pruebas de los sistemas informáticos.
- Trabajar conjuntamente con el Gerente de Creación de Software .NET.
- Mantener una adecuada relación con el cliente y los usuarios.
- Actualizar y cumplir con los cronogramas de actividades para el desarrollo del proyecto.
- Participar en las diferentes reuniones con usuarios.
- Respalidar la información de las aplicaciones desarrolladas.
- Realizar cambios o ajustes a las aplicaciones.
- Mantener en orden la estructura de directorios de cada computador.
- Coordinar y brindar soporte al equipo de trabajo del proyecto.
- Brindar capacitación sobre la tecnología informática a los usuarios o clientes.
- Generar la respectiva documentación del análisis, diseño e implementación de software.
- Brindar capacitación a los usuarios sobre la funcionalidad del sistema.

Niveles de Responsabilidad

Sobre Información

- Responsabilidad Media.
- Maneja la información de su proyecto.
- Acceso directo a la información, necesaria para el análisis y desarrollo de aplicaciones.
- Controla los problemas de virus en la información.
- Realiza respaldos de la información de la empresa periódicamente.

Sobre Bienes y Mercadería

- Responsabilidad sobre su Equipo de Computación.

Sobre valores monetarios

- Ninguna.

Condiciones de Trabajo

Desarrolla la mayor parte de sus tareas en condiciones agradables, en oficina con adecuada ventilación e iluminación, con muy pocas posibilidades de accidentarse.

Habilidades específicas para el cargo

Administración de proyectos, Paciencia, Trato con clientes, Capacidad de planificación.

DESARROLLADOR JAVA

Datos de Identificación	
Nivel de reporte inmediato (Jefe Inmediato)	<i>Reporte Administrativo:</i> Gerente de Creación de Software JAVA. <i>Reporte Funcional:</i> Líder de Proyecto.

Misión del Cargo (Objetivo del Cargo)
Realizar el análisis, diseño e implementación de soluciones informáticas utilizando arquitecturas J2EE y tecnologías ORACLE.

Supervisa a:	Contactos Internos:	Contactos Externos:
En caso de ser Líder del Proyecto a otros Desarrolladores. Ninguno.	Con todos los miembros de la organización.	Clientes.

Formación Académica:	Conocimientos Adicionales:	Idiomas Necesarios:	Nivel de Experiencia:
Ingeniero en Sistemas	Conocimiento en sistemas y tecnologías de información, Conocimientos sobre J2EE, Conocimientos sobre metodología de desarrollo de sistemas (RUP).	Inglés nivel medio	De 1 a 2 años en posiciones o funciones similares.

Responsabilidades del Cargo

- Realizar el análisis, diseño e implementación de sistemas informáticos.
- Realizar la actualización y cumplimiento de cronogramas de trabajo.
- Realizar los respectivos contactos con el usuario para el mejor desarrollo de software.
- Realizar las presentaciones de avances del proyecto.
- Investigar nuevas tecnologías o sistemas para el proyecto.
- Realizar pruebas de los sistemas informáticos.
- Trabajar conjuntamente con el Gerente de Creación de Software JAVA.
- Mantener una adecuada relación con el cliente y los usuarios.
- Actualizar y cumplir con los cronogramas de actividades para el desarrollo del proyecto.
- Participar en las diferentes reuniones con usuarios.
- Respalidar la información de las aplicaciones desarrolladas.
- Realizar cambios o ajustes a las aplicaciones.
- Mantener en orden la estructura de directorios de cada computador.
- Coordinar y brindar soporte al equipo de trabajo del proyecto.
- Brindar capacitación sobre la tecnología informática a los usuarios o clientes.
- Generar la respectiva documentación del análisis, diseño e implementación de software.
- Brindar capacitación a los usuarios sobre la funcionalidad del sistema.

Niveles de Responsabilidad

Sobre Información

- Responsabilidad Media.
- Maneja la información de su proyecto.
- Acceso directo a la información necesaria para el análisis y desarrollo de aplicaciones.
- Controla los problemas de virus en la información.
- Realiza respaldos de la información de la empresa periódicamente.

Sobre Bienes y Mercadería

- Responsabilidad sobre su Equipo de Computación.

Sobre Valores Monetarios

- Ninguno

Condiciones de Trabajo

Desarrolla la mayor parte de sus tareas en condiciones agradables, en oficina con adecuada ventilación e iluminación, con muy pocas posibilidades de accidentarse.

Habilidades específicas para el cargo

Administración de proyectos, Paciencia, Trato con clientes, Capacidad de planificación.

GERENTE DE SOPORTE

Datos de Identificación	
Nivel de reporte inmediato (Jefe Inmediato)	Gerencia General.

Misión del Cargo (Objetivo del Cargo)
Realizar la arquitectura del software. Plantear y verificar la calidad del software. Revisar y brindar el soporte técnico de los diferentes sistemas diseñados por extremoSoftware, a los diferentes clientes de la Empresa.

Supervisa a:	Contactos Internos:	Contactos Externos:
Ingeniero de Soporte.	Con todos los miembros y colaboradores de la organización	Clientes.

Formación Académica:	Conocimientos Adicionales:	Idiomas Necesarios:	Nivel de Experiencia:
Ingeniero en Sistemas.	Conocimiento en sistemas y tecnologías de información, Conocimientos sobre J2EE, Conocimientos sobre metodología de desarrollo de sistemas (RUP).	Ingles nivel medio	De 2 a 4 años en funciones o responsabilidades similares

Responsabilidades del Cargo

- Realizar el control de calidad en la arquitectura de software de los proyectos en ejecución.
- Planificar y monitorear el cumplimiento de la gestión técnica de la empresa.
- Corrección en el desarrollo de los proyectos.
- Instruir a los desarrolladores en temas técnicos y de administración de proyectos.
- Coordinar el desarrollo de proyectos en conjunto con los diferentes colaboradores que participan en el proyecto.
- Realizar la investigación de nuevas arquitecturas y mejores prácticas.
- Planificar cronogramas de desarrollo de software y afines.
- Realizar la investigación de temas y necesidades puntuales de requerimientos del cliente.
- Elaborar y/o apoyar en la elaboración de propuestas comerciales y técnicas.
- Brindar capacitación y/o entrenamiento individual en el puesto de trabajo a los desarrolladores.
- Controlar que el soporte a los proyectos se ejecute de manera adecuada.
- Evaluar junto al Comité Técnico de Proyectos a los diferentes líderes y desarrolladores que participaron en la ejecución del proyecto
- Realizar el diseño de software.
- Planificar actividades de Help Desk.
- Participar en el Comité Técnico de Proyectos.

Niveles de Responsabilidad

Sobre Información

- Responsabilidad alta.
- Administra el Código Fuente de las aplicaciones desarrolladas.

Sobre Bienes y Mercadería

- Ninguna.

Sobre Valores Monetarios

- Ninguna.

Condiciones de Trabajo

Desarrolla la mayor parte de sus tareas en condiciones agradables, en oficina con adecuada ventilación e iluminación, con muy pocas posibilidades de accidentarse.

Habilidades específicas para el cargo

Capacidad de planeación, Sentido común, Administración de recursos.

INGENIERO DE SOPORTE

Datos de Identificación	
Nivel de reporte inmediato (Jefe Inmediato)	Gerente de Soporte

Misión del Cargo (Objetivo del Cargo)
Brindar el soporte técnico de los diferentes sistemas diseñados por extremoSoftware, a los diferentes clientes de la Empresa.

Supervisa a:	Contactos Internos:	Contactos Externos:
En caso de ser líder del proyecto a otros Desarrolladores. Ninguno.	Con todos los miembros de la organización.	Clientes.

Formación Académica:	Conocimientos Adicionales:	Idiomas Necesarios:	Nivel de Experiencia:
Ingeniero en Sistemas	Conocimiento en sistemas y tecnologías de información, Conocimientos sobre J2EE, Conocimientos sobre metodología de desarrollo de sistemas (RUP).	Inglés nivel medio.	De 1 a 2 años en posiciones o funciones similares.

Responsabilidades del Cargo

- Realizar el análisis, diseño e implementación de sistemas informáticos.
- Realizar la actualización y cumplimiento de cronogramas de trabajo.
- Realizar los respectivos contactos con el usuario para el mejor desarrollo de software.
- Realizar las presentaciones de avances del proyecto.
- Investigar nuevas tecnologías o sistemas para el proyecto.
- Realizar pruebas de los sistemas informáticos.
- Trabajar conjuntamente con el Gerente de Creación de Software JAVA.
- Mantener una adecuada relación con el cliente y los usuarios.
- Actualizar y cumplir con los cronogramas de actividades para el desarrollo del proyecto.
- Participar en las diferentes reuniones con usuarios.
- Respalidar la información de las aplicaciones desarrolladas.
- Realizar cambios o ajustes a las aplicaciones.
- Mantener en orden la estructura de directorios de cada computador.
- Coordinar y brindar soporte al equipo de trabajo del proyecto.
- Brindar capacitación sobre la tecnología informática a los usuarios o clientes.
- Generar la respectiva documentación del análisis, diseño e implementación de software.
- Brindar capacitación a los usuarios sobre la funcionalidad del sistema.

Niveles de responsabilidad

Sobre Información

- Responsabilidad Media.
- Maneja la información de su proyecto.
- Acceso directo a la información necesaria para el análisis y desarrollo de aplicaciones.
- Controla los problemas de virus en la información.
- Realiza respaldos de la información de la empresa periódicamente.

Sobre Bienes y Mercadería

- Responsabilidad sobre su Computador.

Sobre Valores Monetarios

- Ninguno.

Condiciones de Trabajo

Desarrolla la mayor parte de sus tareas en condiciones agradables, en oficina con adecuada ventilación e iluminación, con muy pocas posibilidades de accidentarse.

Habilidades específicas para el cargo

Administración de proyectos, Paciencia, Trato con clientes, Capacidad de planificación

CONTADOR

Datos de Identificación	
Nivel de reporte inmediato (Jefe Inmediato)	Gerencia General

Misión del Cargo (Objetivo del Cargo)
Realizar el manejo de la información contable y financiera de la empresa.

Supervisa a:	Contactos Internos:	Contactos Externos:
Ninguno	Gerencia General. Gerencia de comercialización. Líderes de Proyectos.	SRI (Servicio de Rentas Internas), Superintendencia de Compañías, Auditores Externos, Proveedores y clientes.

Formación Académica:	Conocimientos Adicionales:	Idiomas Necesarios:	Nivel de Experiencia:
Contador Público Autorizado, Ingeniero en Finanzas, Ingeniero Comercial, Economista o afines.	Legislación Tributaria, Laboral, Societaria.	Inglés nivel básico.	De 1 a 3 años en posiciones o funciones similares.

Responsabilidades del Cargo

- Realizar y aprobar con la Gerencia General los Estados Financieros e información contable.
- Realizar la generación de nóminas, contrataciones, pago de sueldos, pago IESS y contratos laborales.
- Realizar, controlar y aprobar todas las transacciones contables generadas por la empresa.
- Realizar, controlar, revisar y aprobar todas las obligaciones tributarias de la empresa.
- Asistir y asesorar a la Gerencia General en temas Contables y Tributarios.
- Colaborar y proveer información para el desglose y análisis de los reportes financieros.
- Verificar el cumplimiento de normas contables, tributarias y legales de acuerdo a su ámbito de acción.
- Realizar con las Gerencias de la Compañía el presupuesto anual del área y monitorear su cumplimiento mensual.
- Mantener el control de los pagos y cobros a realizar por la empresa, a través del manejo del flujo de caja de la compañía.

Niveles de Responsabilidad

Sobre Información

- Responsabilidad Media.
- Maneja la información contable y financiera de la Empresa.

Sobre Bienes y Mercadería

- Ninguno

Sobre Valores Monetarios

- Ninguno

Condiciones de Trabajo
Desarrolla la mayor parte de sus tareas en condiciones agradables, en oficina con adecuada ventilación e iluminación, con muy pocas posibilidades de accidentarse.

Habilidades específicas para el cargo
XXXXX

Tablas 4.29: Levantamiento de Cargos y Funciones extremoSoftware S.A.

4.3 DIRECCIÓN

4.3.1 ALCANCE DE LA DIRECCIÓN

Dirigir significa explicar los planes a los demás y dar instrucciones para ejecutarlos teniendo como mira los objetivos establecidos por cumplir.

Los directores se encargan de dirigir a los gerentes, éstos dirigen a los supervisores de cada área y éstos a su vez a los empleados u obreros; la dirección puede presentarse en tres niveles distintos, en el caso de extremoSoftware S.A. encontramos que el alcance de la dirección llega a tener tres niveles de autoridad y poder:

- 4.3.1.1 Nivel Global:** este nivel de dirección abarca la empresa como totalidad; es la dirección propiamente dicha. Conciernen a la Junta General de Accionistas en conjunto con el Gerente General de la empresa, es el nivel de la organización responsable de planificar, monitorear y evaluar los objetivos estratégicos de la empresa en lo concerniente a la gestión comercial, técnica, administrativa y financiera.

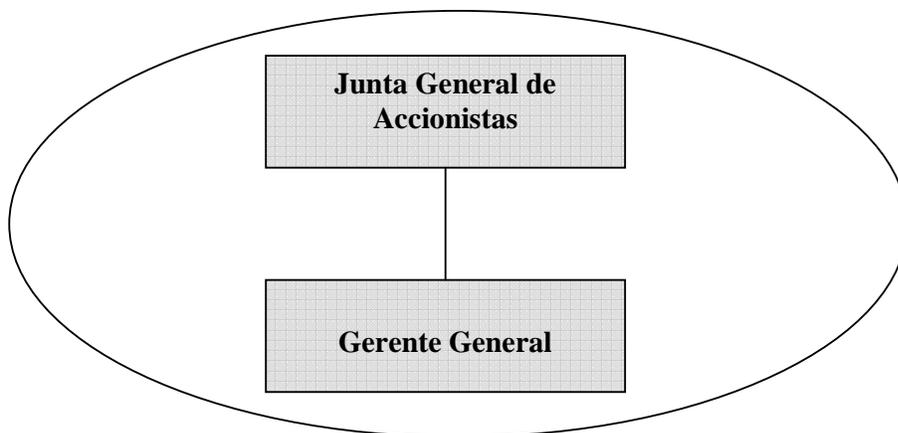


Figura 4.6: Alcance de la Dirección a Nivel Global en extremoSoftware S.A.

4.1.1.2 Nivel Departamental: abarca cada departamento o unidad de la empresa, este nivel se lo denomina como gerencia o nivel medio, que involucra al personal de mandos medios en el cual encontramos a los Gerentes del área de Comercialización, de creación de Software JAVA, de creación de Software .NET y el Gerente de Soporte, este nivel se caracteriza por ser la parte técnica de la empresa en el cual por lo general se encargan de planificar y evaluar a su respectivo recurso humano, revisar el adecuado funcionamiento y mantenimiento de las instalaciones, monitorear los diferentes tipos de proyectos, etc..

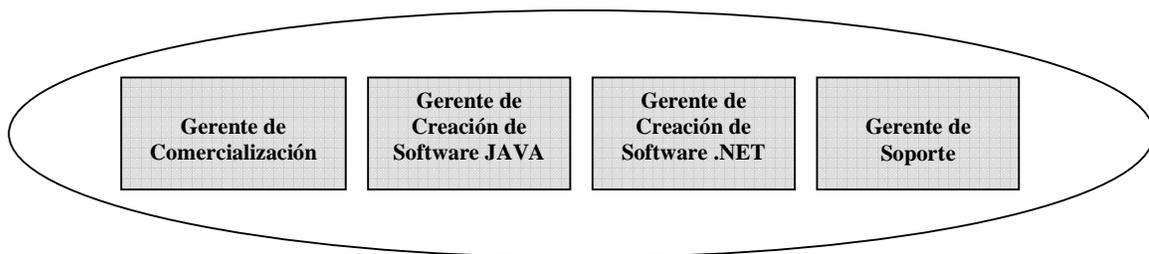


Figura 4.7: Alcance de la Dirección a Nivel Departamental en extremoSoftware S.A.

4.1.1.3 Nivel Operacional: este nivel abarca cada grupo de personas o de tareas que se realizan dentro de la organización, incluye al personal de base del organigrama como el desarrollador JAVA, el desarrollador .NET, el ingeniero de Soporte y el Contador de la empresa; sus funciones van desde realizar el análisis, diseño e implementación de sistemas informáticos, monitorear el cumplimiento de contratos comerciales y técnicos con los clientes en lo referente a entrega de soporte, o realizar con las Gerencias de la Compañía el presupuesto anual del área y monitorear su cumplimiento mensual, entre otros.

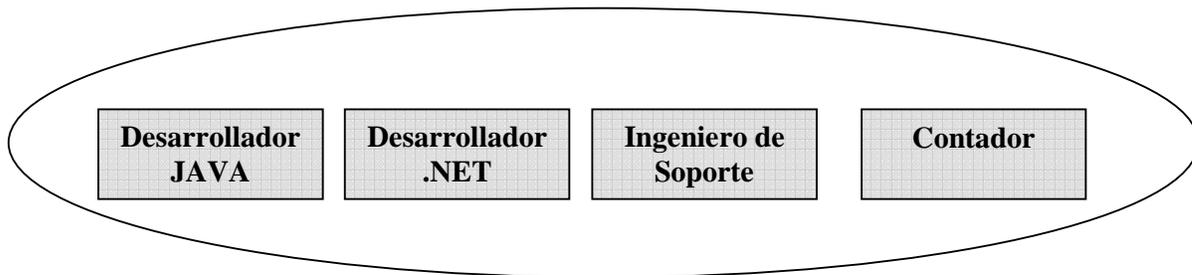


Figura 4.8: Alcance de la Dirección a Nivel Operacional en extremoSoftware S.A.

4.3.2 AUTORIDAD Y PODER

En las empresas existe generalmente una integración de varios tipos de autoridad y poder combinados en grados que varían, como por ejemplo se puede encontrar cinco tipos:

- Poder de recompensa.
- Poder coercitivo.
- Poder legitimado.
- Poder de referencia.
- Poder del experto (o del conocimiento).

Frente a las diversas funciones que existen dentro de la empresa, surge la función de dirección cuya misión es la de asignar a las diferentes personas y controlarlas para que puedan cumplir sus respectivas misiones. Por consiguiente, el jefe se halla investido de poderes para contratar, despedir, recompensar y castigar a sus subordinados y dirigir su comportamiento, en aras de conseguir los objetivos planteados para la organización.

Es por esto que dentro de extremoSoftware se halla, que el poder ejercido por el jefe (Gerente General) es el tipo de poder Legitimado, el cual se sustenta en los valores del individuo o en valores particulares de socialización. Este poder existe dentro de la organización debido a que el grupo de personas que conforman todo

el recurso humano de la empresa, piensan que es correcto o legítimo que otra persona influya en sus acciones; en consecuencia cree que debe aceptar la influencia.

Es necesario mencionar que en la compañía la persona quien lleva la autoridad o poder, es aquella que tiene el mayor tiempo laborando dentro de ésta, incluso es una de las que inició las actividades cuando fue institucionalizada la organización, por ésta razón a pesar de no poseer conocimientos sobre administración lleva a cargo el manejo completo de extremoSoftware S.A., y a raíz de eso extremoSoftware S.A. abarca tanto problemas administrativos como financieros.

Para que en la organización exista un agrupamiento de funciones de tipo lógico y armonioso, es necesario que todas las funciones requeridas para la consecución de los objetivos de la empresa sean delegadas al nivel organizacional que pueda ejecutarlas correctamente. Es por esto que se aplicará el principio general de administración aplicado a la dirección que se conoce con el nombre de *Principio de Delegación*.

La delegación es una técnica específica de dirección. El proceso de delegación abarca asignación de tareas, delegación de autoridad y exigencia de responsabilidad para ejecutarlas. Dado que la responsabilidad no puede delegarse, quien la delega no tiene otra alternativa que exigir responsabilidad a sus subordinados en el cumplimiento de las obligaciones.

Ventajas:

- Permite al directivo dedicarse a las actividades de más importancia, en tanto que las funciones detalladas y rutinarias se delegan.
- La responsabilidad se comparte, haciéndose más significativa.
- Motiva a los subordinados al hacerlos partícipes del logro de los objetivos.
- Capacita a los subordinados en ciertas decisiones importantes.

4.3.3 Requisitos para Delegar

- Especificar claramente, metas y objetivos de la función delegada.
- Capacitar al personal en quien se va a delegar.
- Establecer estándares de actuación de tal manera que se fomente la iniciativa, creatividad y lealtad hacia la organización.
- Convenir sobre las áreas de no delegación.
- El directivo deberá mostrar interés en el desempeño del empleado, en relación con la función delegada.
- Delimitar claramente la autoridad y responsabilidad delegada, preferentemente por escrito, a fin de evitar conflictos, duplicidad de funciones, fuga de autoridad, etc.
- Reconocer el buen desempeño y confiar en los subordinados.³⁰

Para el correcto funcionamiento de todas estas actividades, se realizó el levantamiento de todas las funciones que tiene la empresa extremoSoftware S.A., en el cual se explica claramente los niveles y responsabilidades que lleva cada uno de sus colaboradores, a fin de evitar cualquier problema respecto a la delegación de actividades.

Toda delegación de autoridad puede ser recuperada por quien la otorga, ya que una de las características de la delegación es que el poseedor original no se desprende del todo de ese poder al delegarlo en otra persona. Si así fuese, existiría una alteración fundamental de la autoridad dentro de la organización cada vez que aquella se delegue, la cual afectaría no sólo el contenido de los cargos sino, los cargos mismos.

Es necesario recomendar al personal que está encargado de dirigir alguna área en particular dentro de la empresa, que tome muy en cuenta el criterio de la

³⁰ http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema34_3.htm

delegación de actividades, pues le permite un mejor desenvolvimiento para realizar otras actividades de mayor o igual importancia a las que delegó.

Existen ciertas actitudes personales que condicionan fuertemente a la delegación y que la persona que va a delegar debe tener muy en cuenta para no encontrar futuros errores en desarrollo de tareas, es por esto que se recomienda al personal de extremoSoftware S.A. tener en consideración estos aspectos:

- **Receptividad:** el gerente o la persona que va a delegar autoridad debe tener una disposición sincera a aceptar las ideas y sugerencias de otras personas.
- **Disposición para delegar “desprenderse”:** el gerente que va delegar autoridad debe estar dispuesto a transferir el poder de tomar decisiones a sus subordinados. Un colaborador de la empresa aumentará su contribución a la empresa si puede seleccionar las tareas y concentrarse en aquellas que ayuden más a la consecución de los objetivos planteados en la organización, y distribuir los demás entre sus subordinados aunque pueda realizarlas mejor él mismo.
- **Disposición para tolerar los errores ajenos:** los errores graves o repetidos pueden evitarse, sin dejar de delegar o perjudicar el desarrollo de un subordinado. La orientación paciente y las preguntas bien intencionadas e inteligentes son algunas de las herramientas con que cuenta el administrador para delegar con acierto y desarrollar a sus subordinados.
- **Disposición para confiar en sus subordinados:** dado que la delegación implica un acto de confianza mutua, los directivos de la compañía no tienen otra alternativa que confiar en los subordinados. Con frecuencia, el gerente no confía en sus subordinados porque no desea desprenderse de su trabajo, no delega con inteligencia ni sabe establecer controles que garanticen el empleo apropiado de la autoridad.

- **Disposición para establecer y utilizar controles amplios:** dado que el jefe no puede delegar su responsabilidad por el desempeño, no debe delegar autoridad, a menos que esté dispuesto a encontrar medios suficientes para verificar si la autoridad se aplica de manera adecuada para alcanzar los objetivos o desarrollar los planes de la empresa o del respectivo departamento. En la mayor parte de los casos, la resistencia a delegar y confiar en los subordinados se debe a la deficiencia del superior para planear, establecer y utilizar controles adecuados para evaluar el desempeño de aquéllos.

4.4 CONTROL

4.4.1 TIPOS DE CONTROL

Para el presente proyecto se propone aplicar el control de retroalimentación, este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable. Para llevar a cabo este control se implemento una encuesta piloto que deberá ser realizada a la cartera de clientes que posee la empresa, con el fin de evaluar el desempeño del servicio brindado, la calidad del producto y su correcta implementación, el servicio de soporte técnico, entre otras observaciones a tomar en cuenta. **(Anexo Nº 4 Formulario de Evaluación de Servicios de extremoSoftware S.A.).**

El control de retroalimentación implica que se han reunido algunos datos, se han analizado y se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando de manera que puedan hacerse correcciones. El principal inconveniente de este tipo de control es que en el momento en que el administrador tiene la información el daño ya está hecho, es decir, se lleva a cabo después de la acción, es por esto que se recomienda siempre estar pendiente de todas las acciones que se realizan en extremoSoftware S.A. y detectar sus errores de manera oportuna.

4.4.2 ÁREAS DE DESEMPEÑO DEL CONTROL

Entre las áreas de control que posee extremoSoftware S.A. tenemos:

- Dentro del área de producción o elaboración de software se encuentra el control de calidad por parte de los Gerentes de Creación de Software JAVA y .NET. Este sistema consiste en la verificación de la calidad (asegurar su correcto funcionamiento, logre optimizar procesos) para asegurar que cumplen con las normas preestablecidas. Es posible que éste sea necesario en uno o varios puntos, desde el inicio, en el proceso y todas las etapas hasta el producto final. La detección temprana de una parte o proceso defectuoso puede ahorrar el costo del producto en su elaboración.
- El control de información, contribuye a la buena toma de decisiones del administrador, para que posea una información precisa, oportuna y completa. Para obtenerla de esta manera, la organización debe poseer sistemas tecnológicamente actualizados y eficaces y un adecuado personal capacitado en el manejo de información de la empresa, ya que estos pueden contribuir a corregir un problema con mayor prontitud. Por lo que se puede decir que el control de información consiste en verificar que esta información sea veraz y comprobable, ya sea recopilando información histórica o por investigación permitiendo a los gerentes de cada departamento ser más eficientes y efectivos en la toma de decisiones.
- Dentro del área financiera de la empresa el control va dirigido hacia los costos y gastos como: los gastos indirectos de fabricación, costos de calidad del producto, gastos de distribución e incluso gastos de administración, este control es de mucha importancia ya que por medio de

una buena gestión y control de gastos se puede evitar oportunamente desviaciones con relación a lo planeado.

- En el área de comercialización se debe tener un control relacionado a documentos legales, que en algunos casos, van dirigidos a otras organizaciones, mayormente redactados por la alta gerencia de la compañía. Este tipo de control consiste en verificar cuidadosamente estos documentos, debido a que estas declaraciones llevan consigo mucho prestigio y autoridad de la organización.

Solo a través de esta propuesta se pueden precisar los errores, identificar a los responsables y corregir las fallas, para que la organización se encuentre encaminada de manera correcta.

El control debe llevarse en cualquier nivel de la organización, garantizando de esta forma que en la misma se cumplan los objetivos. Pero hay que aclarar que el control no solo debe hacerse al final del proceso administrativo, sino que por el contrario, debe ser realizado conjuntamente se lleven a cabo las actividades para que, de esta forma, se solucionen de manera más eficaz y en el menor tiempo posible todas las desviaciones que se presenten.

4.5 MEJORAMIENTO CONTINUO

4.5.1 IMPORTANCIA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logrará ser más productivos y competitivos en el mercado tecnológico, sin descartar la importancia del proceso de globalización, por otra parte la organización debe analizar los procesos utilizados, de tal manera, que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica, se conseguirá que extremoSoftware S.A. crezca dentro del mercado e incluso llegue a ser líder del mismo.

4.5.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

Como se puede observar, los beneficios que trae este proceso para extremoSoftware, son de mucha notabilidad debido a que su nivel de desarrollo está debajo del horizonte competitivo, la aplicación de este proceso ayudará a conseguir resultados positivos en aspectos de producción, reducción en los costos, optimización de procesos, adaptación a cambios del mercado, entre otros; llevando a la compañía a renovarse para no ser desplazada del mercado en el que se encuentra; a pesar de las pequeñas desventajas que trae éste proceso, se debe tratar de asignar todos los recursos necesarios para su correcto funcionamiento.

4.5.3 POR QUÉ MEJORAR

La razón por la cual los clientes prefieren productos del extranjero, es la actitud de los dirigentes empresariales ante los reclamos por errores que se cometan, ellos aceptan sus errores como algo muy normal y se disculpan ante el cliente, para ellos el cliente siempre tiene la razón.

Lo anterior es un claro ejemplo de lo que ocurre en nuestro país, donde el recurso humano que trabaja en las empresas únicamente se preocupa de las obligaciones que le delegaron, sin tener en cuenta que su rol dentro de la compañía es mucho más que cumplir sus funciones. Es por esto que la participación de la gerencia en

extremoSoftware debe ser el de instruir a sus colaboradores con pensamientos y acciones del trabajo en equipo, el justo a tiempo y en fin realizar todas sus funciones con énfasis a la calidad total, ya que si la empresa desea crecer, mantenerse en el mercado y ser más competitiva, debe realizar sus cambios desde adentro.

4.5.4 MEJORAMIENTO ORIENTADO A LA ADMINISTRACIÓN

En el enfoque de mejoramiento orientado a la administración, el gerente general o los gerentes de cada una de las diferentes áreas existentes en extremoSoftware, deben dedicarse a mejorar su propio puesto, preocupándose de todas y cada una de las obligaciones que tienen dentro de la compañía, es decir que al menos puedan cumplir con lo designado en el programa de funciones analizado en el Capítulo Tres. Este tipo de mejoramiento ayudará a la organización a conseguir las metas propuestas rápidamente, sin tener que realizar correcciones tardías o el molesto proceso de revisión de las actividades a todos sus colaboradores, incluso ayudará a llevar un armonioso ambiente laboral dentro de la compañía.

4.5.5 MEJORAMIENTO ORIENTADO AL GRUPO

Está representado por los círculos de control de calidad, y otras actividades de grupos pequeños que utilizan herramientas estadísticas para dar solución a los problemas. Este método requiere que los miembros del equipo no sólo identifiquen las áreas problema, sino que también identifiquen las causas, las analicen y ensayen nuevas medidas preventivas y además establezcan nuevos estándares y/o procedimientos, para así tener dentro de extremoSoftware un proceso de retroalimentación orientado al mejoramiento. Estos grupos de apoyo deben ser compuestos por personal capacitado en actividades como elaboración de encuestas, tabulación de las mismas, representación de resultados, técnicas de comunicación de información, entre otras, y serán conformados por el personal

que se encuentra dentro de cada una de las áreas departamentales; estas acciones contribuyen para la empresa en que ésta tenga un banco de información concerniente a una lista de posibles errores, identificando así cuales son sus principales causas y posibles soluciones, continuando con un apropiado proceso de retroalimentación en el aspecto de mejora.

4.5.6 MEJORAMIENTO ORIENTADO AL INDIVIDUO

Se manifiesta en forma de sugerencias, que aportan posibilidades casi infinitas de mejoramiento. El punto de partida de este enfoque es que el trabajador adopte una actitud positiva hacia el cambio y mejoramiento de la forma en que trabaja. Los altos directivos de la compañía deben implantar un plan bien diseñado que asegure que el sistema de sugerencias sea dinámico.

Ahora como nunca, el sentido del logro y reconocimiento por lo emprendido o realizado por el trabajador es el punto focal que se debe considerar para sentar las bases para una verdadera motivación, que, inmersa en el terreno de la calidad total, emanará hacia el mejoramiento continuo. Todos reconocen que el punto de mayor importancia de una empresa es el cliente, pues así mismo sus clientes internos se deben considerar como recurso invaluable, ya que una organización que no considere importante su recurso humano nunca llegará a crecer de manera adecuada, éste tipo de mejoramiento se basa fundamentalmente en el desarrollo del personal que colabora en extremoSoftware S.A., motivando al máximo sus actividades diarias, reconociendo positivamente todos sus logros dentro de la organización; esto conseguirá que la empresa tenga un ambiente laboral agradable, al mismo tiempo que todos sus trabajadores aporten positivamente al desarrollo de una mejor organización.

El proceso de mejoramiento continuo no funciona con el esfuerzo de una sola persona (llámese a ésta gerente, director, dueño, etc.) es necesario que todo el grupo (personal de extremoSoftware S.A.) se involucre directamente, que todo el grupo esté convencido de los beneficios que aporta el proceso de mejoramiento continuo.

4.5.7 POLÍTICA DE CALIDAD

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado de los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere de debida autorización del personal que conforma la dirección de la compañía, ya que son ellos los responsables de la mayoría de decisiones dentro de extremoSoftware.

La política de calidad debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece extremoSoftware. También es necesario establecer claramente los estándares de calidad, y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad.

4.5.8 DIRECTRICES, POLÍTICAS Y SONDEOS DE LA COMPAÑÍA

El principal objetivo del sondeo consiste en establecer la línea de partida del proceso y poder facilitar la identificación de las oportunidades de mejoramiento. Además, funciona como vinculo de comunicación entre empleados y gerentes; y permite que los directivos posean una mayor sensibilidad y conciencia de lo que ocurre en la empresa.

El sondeo de opinión debe realizarse cuidadosamente, tomando en consideración que éste deberá repetirse las veces que sean necesarias, para poder detectar las tendencias.

Las preguntas que conforman un sondeo deberán cubrir con los siguientes aspectos:

- Satisfacción general con la empresa
- El puesto en sí
- Las oportunidades de ascenso
- El salario
- La administración

- El asesoramiento y evaluación
- Productividad y calidad
- Desarrollo profesional
- Atención a los problemas personales
- Prestaciones de la empresa
- Entorno laboral

Para que los resultados obtenidos del sondeo mantengan su validez, es fundamental que sean verificados correctamente por una persona que forme parte de la alta dirección de extremoSoftware S.A., se debe tener mucho cuidado al momento de llenar las formas, al analizar los datos y al proceder a dar la información al restante personal directivo.

Cada gerente debe llevar acabo una sesión de retroalimentación con los subordinados, para poder presentarles los resultados del sondeo.

Estas sesiones son de suma importancia ya que:

- Representan un excelente medio para la recepción de ideas y sugerencias.
- Permite demostrar la seriedad de la dirección con respecto a los resultados obtenidos en el sondeo.
- Permiten al equipo poder desarrollar ampliamente y emprender acciones correctivas.

El equipo escogido para este propósito se lo denominará Consejo Directivo del Mejoramiento "CDM", y estará conformado por dos gerentes de áreas diferentes (Comercialización, Soporte, Creación de Software .NET o Java), y una persona que represente la alta dirección de la compañía, éste último será el responsable de la revisión y respectiva aprobación de las estrategias establecidas para el proceso de mejoramiento; además deberá vigilar la implantación de las actividades respectivas en cada una de las áreas y aprobar cualquier gasto financiero que sea necesario y/o mano de obra.

La misión del Concejo Directivo va a consistir específicamente en hacer el diseño del proceso; en donde se deberán desarrollar las directrices, establecer módulos educativos, medir el progreso y ayudar a su implantación, garantizando la eficacia del proceso de mejoramiento en la compañía.

Las actividades del Concejo Directivo del Mejoramiento “CDM” son las siguientes:

- Definir las siete reglas básicas del mejoramiento que conducen a la excelencia: la calidad, la excelencia, definir el último objetivo del mejoramiento, describir la estrategia para lograr la excelencia, los métodos a emplear, identificar las partes responsables, establecer la medición del mejoramiento.
- Ayudar a desarrollar la implantación de la estrategia de mejoramiento.
- Evaluar las necesidades y el grado de avance del proceso.
- Actualizar y desarrollar el programa de concientización.
- Actualizar y establecer el proceso educativo para el mejoramiento.
- Ayudar a los empleados y administradores a poner en marcha el proceso de mejoramiento.
- Revisar el plan estratégico anual de mejoramiento de cada función.
- Implantar y desarrollar planes de reconocimiento y premios.
- Actuar como centro de concentración y difusión de todos los casos sobresalientes.
- Resolver todos los problemas que presenten los sistemas y que tengan un efecto negativo sobre el proceso de mejoramiento.
- Mantener y establecer relaciones con otras actividades de mejoramiento de la empresa.
- Implantar y desarrollar el sistema administrativo de inventarios justo tiempo.³¹

³¹ Guía de Planeación del Proceso de Mejoramiento Continuo. Programa de desarrollo empresarial y proceso de mejoramiento continuo, SNC, México, 2000

CAPITULO CINCO: REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA

5.1 REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA

Mediante el análisis de los balances y estados de resultados recogidos de años pasados como del 2003, 2004, 2005 y 2006, se pudo obtener información histórica de la compañía extremoSoftware S.A., a los mismos se les realizó estudios para identificar su evolución y como fue el desarrollo de sus cuentas con mayor importancia.

Con el Análisis Vertical y Horizontal realizados a los Balances Generales y Estados de Resultados se identificó lo siguiente:

5.1.1 ANÁLISIS AÑO 2003

Para este año si la empresa deseaba realizar una inversión de 100 dólares, le prestaron 50 dólares terceras personas y 13 dólares los accionistas; para que después con cada 100 dólares pueda invertir 52,3 dólares en activo corriente y 47,68 dólares en activos fijos.

También se logró identificar que por cada 100 dólares que la empresa vendió, 58,80 dólares corresponden a la venta de un proyecto para los almacenes MEGA SANTA MARIA en la ciudad de Quito, este ingreso para el 2003 fue el mas representativo, de los cuales 98,40 dólares representan el total de gastos, los cuales incluyen gastos administrativos, gastos de ventas y gastos financieros; quedándole a la empresa una utilidad del 1,60 dólares.

5.1.2 ANÁLISIS AÑO 2004

Para éste año hacer una inversión de 100 dólares, le prestaron a la empresa 43,60 dólares terceras personas y 12,80 dólares los accionistas; para que después con cada 100 dólares invierta 52,60 dólares en activo corriente y 47,40 dólares en activos fijos.

En el 2004 por cada 100 dólares que la empresa vende, 42,90 dólares corresponden al MINISTERIO DE ENERGIAS Y MINAS, mejor proyecto vendido en este año, este ingreso para el 2003 es el mas representativo, de los cuales 98,30 dólares representan el total de gastos, los cuales incluyen gastos administrativos, gastos de ventas y gastos financieros; quedándole a la empresa para el 2004 una utilidad del 1,70 dólares.

5.1.3 ANÁLISIS AÑO 2005

Para hacer una inversión de 100 dólares le prestan a la empresa 45,30 dólares terceras personas y 9,40 dólares los accionistas; y después con cada 100 dólares invierte 47,90 dólares en activo corriente y 52,10 dólares en activos fijos.

Para el 2005 la empresa extremoSoftware S.A. por cada 100 dólares que vende, 69,60 dólares corresponden a un nuevo proyecto con los almacenes MEGA SANTA MARIA, este ingreso para el 2005 es el mas representativo, de los cuales 97,90 dólares representan el total de gastos, los cuales incluyen gastos administrativos, gastos de ventas y gastos financieros; resultándole a la empresa una utilidad del 2,10 dólares.

Asimismo se pudo identificar que la empresa extremoSoftware S.A. después de invertir 100 dólares en el 2005, utilizo 10,60 dólares más que en el 2004 con respecto a caja, debido al incremento de cuentas y documentos por pagar a proveedores, que incremento en 20,60 dólares para el 2005, por el motivo que la empresa incremento sus ventas en un 89.9% con relación al año anterior.

De los 100 dólares que invirtió la empresa tiene un ingreso de 19,40 dólares de los cuales el 18.8% son gastos administrativos, 21.2% gastos de ventas y 25,3% gastos financieros, resultándole a la empresa una utilidad antes de impuesto de 34.2%.

En el 2005 hubo un grande proyecto con los almacenes Mega Santa María dándole a la empresa un ingreso de 89,95 dólares más que en el 2004.

Si aumentan las ventas los gastos administrativos se ven afectados en un 18.8%, los gastos de ventas 21.2%, estos incrementos son normales ya que las ventas se incrementaron por el proyecto a almacenes Mega Santa María.

5.1.4 ANÁLISIS AÑO 2006

En este año para realizar una inversión de \$100 dólares, \$44.93 dólares son prestados por terceras personas ajenas a la compañía (pasivo a corto y largo plazo) y \$10.13 dólares son colocados por los accionistas; se puede también con cada \$100 dólares invertir \$51.36 dólares en activos corrientes y \$48.64 dólares en activos fijos.

Asimismo se puede observar que por cada \$100 dólares que la empresa vende, \$46.78 dólares corresponden al Fondo de Cesantía de la DAC, este ingreso para el año 2006 será el mas representativo, de los cuales \$97.31 dólares representan el total de gastos, los cuales incluyen gastos administrativos, gastos de ventas, y gastos financieros; quedándole a la empresa una utilidad del \$2.69 dólares.

Para éste año la empresa presenta un buen incremento en su utilidad con relación al año 2005, gracias a las ventas destacadas de la empresa, concluyendo que en este año existió un mejor manejo administrativo y financiero.

Estos resultados obtenidos a raíz de los análisis vertical y horizontal realizados a los estados financieros de la empresa extremoSoftware S.A., los podemos observar más claramente en su formato original presentados a continuación:

5.1.5 ANÁLISIS RAZONES FINANCIERAS

5.1.5.1 Razones de Liquidez

La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

5.1.5.1.1 Capital Neto de Trabajo (CTN): Esta razón se obtiene al descontar de las obligaciones corrientes de la empresa todos sus derechos corrientes.

CTN = Activo Corriente – Pasivo Corriente

CTN = 31.099,32 – 31.455,04

CTN = - 355.72

CTN = - 3.56 %

Año	2003	2004	2005	Sector 2005 ³²
CTN	36,45%	56,82%	- 3,56%	36,34%

Tabla 5.5: Capital Trabajo Neto años 2003 – 2004 – 2005 y sector

³² Índices Financieros Consolidados del Sector a Diciembre 2005

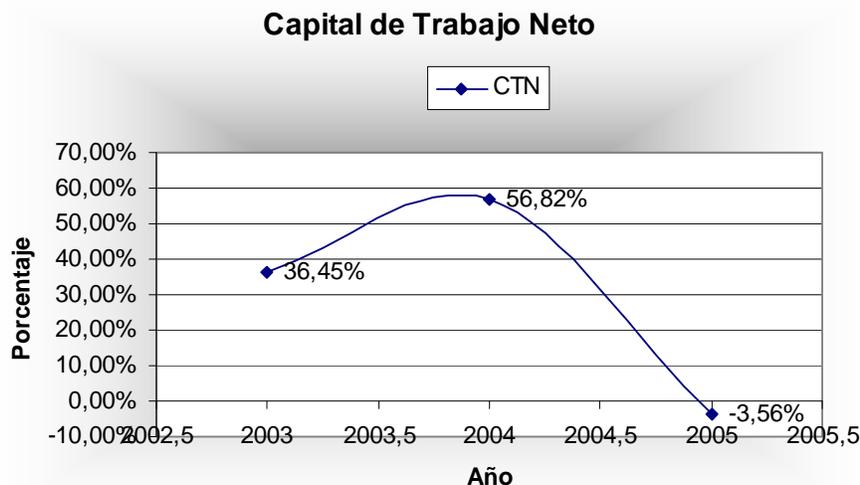


Figura 5.1: Capital de Trabajo Neto de extremoSoftware S.A.

Después de analizar el capital de trabajo neto, podemos apreciar que la empresa extremoSoftware S.A. no dispone suficiente capital a corto plazo como para cubrir el activo corriente, es por esto que claramente se puede observar su valor tan bajo a relación del mercado, por lo tanto se plantea como conclusión una solución inmediata como es la de recurrir a un préstamo de capital de trabajo a corto plazo, para así mejorar la estructura financiera y la posición de la empresa frente a sus acreedores.

5.1.5.1.2 Razón de Circulante.- Una de las razones de uso más general y frecuente es la razón de circulante:

$$RC = \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

Se supone que, cuanto más alta sea la razón, mayor será la capacidad de la empresa para pagar sus cuentas. Sin embargo, la razón tiene que ser considerada como una medida aproximada de liquidez, debido a que no toma en cuenta la liquidez de los componentes individuales de los activos circulantes. Una empresa que tenga activos circulantes compuestos principalmente de efectivo y

partidas por cobrar corrientes en general tiene más liquidez que una empresa cuyos activos circulantes constan de inventarios principalmente.

$$RC = \frac{64.860,99}{53.703,96}$$

$$RC = 1,208\%$$

Año	2003	2004	2005	Sector 2005 ³³
RC	1,26%	1,295%	1,208%	2,18%

Tabla 5.6: Razón Circulante años 2003 – 2004 – 2005 y sector

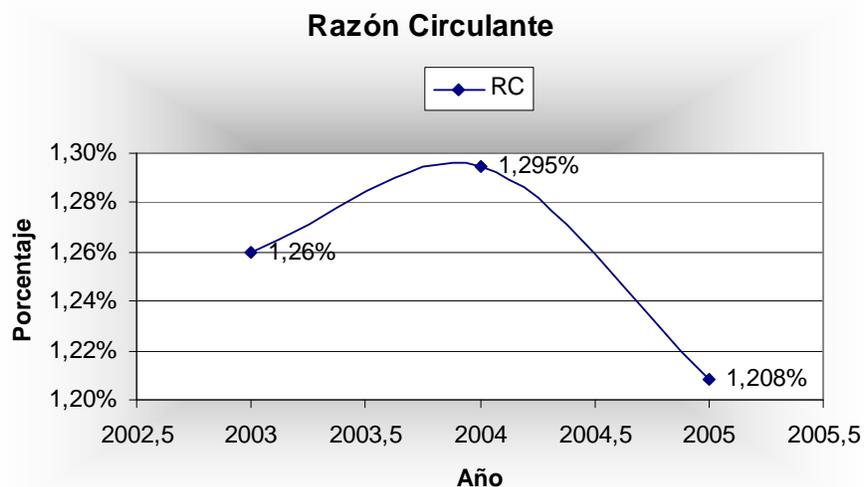


Figura 5.2: Razón Circulante de extremoSoftware S.A.

Esta razón es la medida de solvencia a corto plazo que se usa con mayor frecuencia, el rango al que debe estar sujeto este índice es de (1.5 - 2.5) como se indica en el promedio del sector, por lo tanto se puede apreciar que los derechos de los acreedores a corto plazo no quedan cubiertos por los activos líquidos positivamente.

³³ Índices Financieros Consolidados del Sector a Diciembre 2005

5.1.5.1.3 Razón Prueba del Ácido.- Una pauta algo más exacta de la liquidez es la razón rápida o prueba del ácido.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Esta razón es igual a la razón del efectivo, excepto que elimina los inventarios probablemente la parte menos líquida del activo circulante. La razón se concentra en el efectivo, los valores realizables y las partidas por cobrar en relación con los pasivos circulantes, y de esta forma brinda una medida más penetrante de la liquidez de lo que hace la razón del circulante.³⁴

$$\text{Prueba ácida} = \frac{64.860,99 - 0}{53.703,96}$$

$$\text{Prueba ácida} = 1,208\%$$

Año	2003	2004	2005	Sector 2005 ³⁵
Prueba ácida	1,26%	1,295%	1,208%	2.18%

Tabla 57: Prueba Ácida años 2003 – 2004 – 2005 y sector

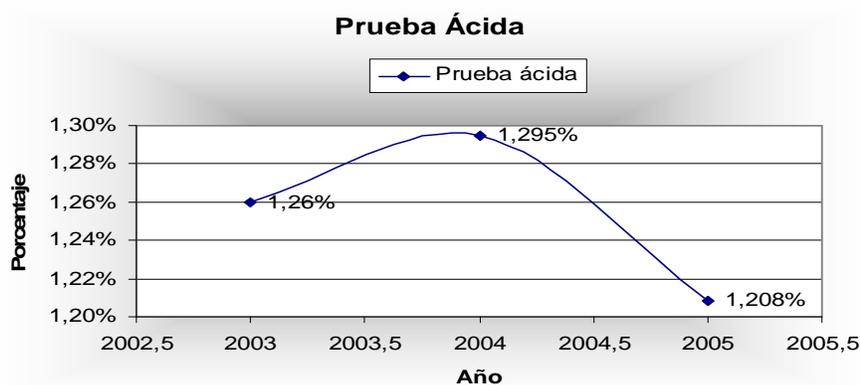


Figura 5.3: Prueba Ácida de extremoSoftware S.A.

³⁴ HORNE Van James C., Administración Financiera, Séptima Edición, Prentice Hall, México, México, 1986, pp. 839.

³⁵ Índices Financieros Consolidados del Sector a Diciembre 2005

"El valor de esta razón resulta ser el mismo que la Razón Circulante, debido a que en la empresa no existe un manejo de inventarios, ya que, todos sus productos se los realiza bajo la medida y la necesidad que el cliente desea satisfaciendo así sus requerimientos específicos", el valor obtenido en esta razón es menor al promedio, por lo que se recomienda manejar una política de cobro de 30 a 45 días, para hacer q la empresa sea mas eficiente.

5.1.5.2 Razones de Rentabilidad

Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños.

5.1.5.2.1 Retorno sobre la Inversión.- Determina la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles.

$$\text{RSI} = \frac{\text{Utilidad Neta después de Impuestos}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{RSI} = \frac{1.217,59}{64.860,99}$$

$$\text{RSI} = 1,88 \%$$

Año	2003	2004	2005
RSI	1,23%	1,32%	1,88%

Tabla 5.8: Retorno sobre Inversión años 2003 – 2004 - 2005

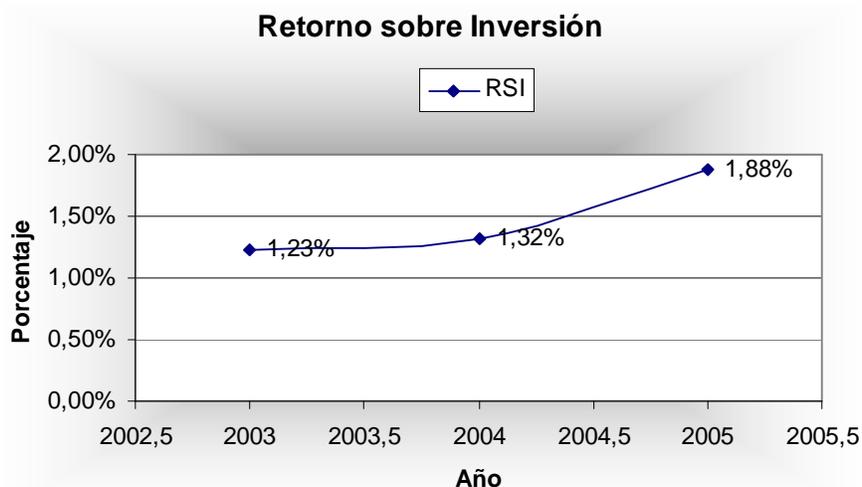


Figura 5.4: Retorno sobre Inversión de extremoSoftware S.A.

Este índice nos muestra que a la empresa le retorna el 1.88% después de haber invertido en sus activos totales.

5.1.5.2.2 Rotación del Activo Total (Rotación del Capital).- Mide la eficiencia relativa de los activos totales para generar ventas.

$$\text{Rotación de Activo Total} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{Rotación de Activo Total} = \frac{58.573,21}{64.860,99}$$

$$\text{Rotación de Activo Total} = 0,903\%$$

Año	2003	2004	2005
Rotación de Activo Total	0,77%	0,78%	0,903%

Tabla 5.9: Rotación Activo Total años 2003 – 2004 - 2005

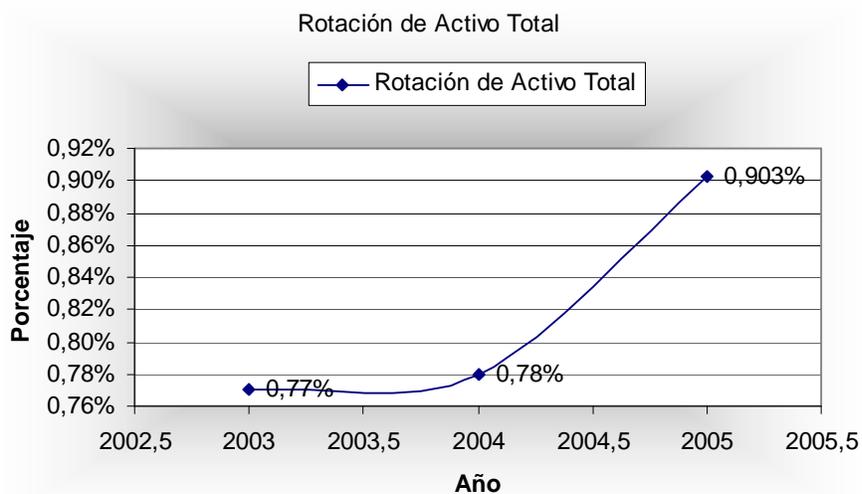


Figura 5.5: Rotación de Activo Total de extremoSoftware S.A.

El análisis de esta razón indica que por cada dólar que vendo, utilizo mi activo total en un 0.903%; esto quiere decir la eficiencia con que la empresa maneja o utiliza sus activos fijos en la generación de ventas.

5.1.5.2.3 Utilidad sobre Ventas.- Muestra la utilidad obtenida sobre las ventas en un periodo determinado.

$$\text{Utilidad sobre Ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Utilidad sobre Ventas} = \frac{1.217,59}{58.573,21}$$

$$\text{Utilidad sobre Ventas} = 2,08 \%$$

Año	2003	2004	2005
Utilidad sobre ventas	1,60%	1,70%	2,08%

Tabla 5.10: Utilidad sobre Ventas años 2003 - 2004 - 2005

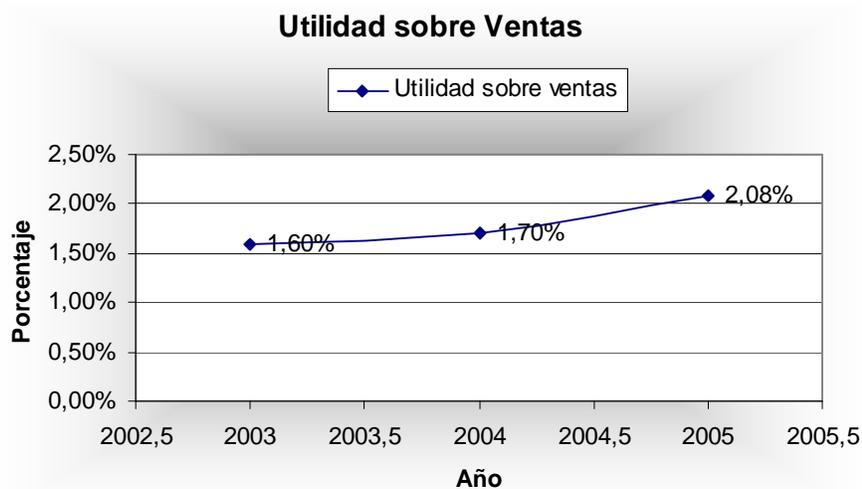


Figura 5.6: Utilidad sobre Ventas de extremoSoftware S.A.

Este índice nos muestra que a la empresa extremoSoftware S.A. le retorna el 2.08% del total de sus ventas.

5.1.5.2.4 Utilidad sobre Patrimonio.- Muestra la utilidad frente al patrimonio obtenida por una empresa en un periodo de tiempo.

$$\text{Utilidad sobre Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Utilidad sobre Patrimonio} = \frac{1.217,59}{11.157,03}$$

$$\text{Utilidad sobre Patrimonio} = 10,91 \%$$

Año	2003	2004	2005
Utilidad sobre Patrimonio	5,96%	5,80%	10,91%

Tabla 5.11: Utilidad sobre Patrimonio años 2003 – 2004 - 2005

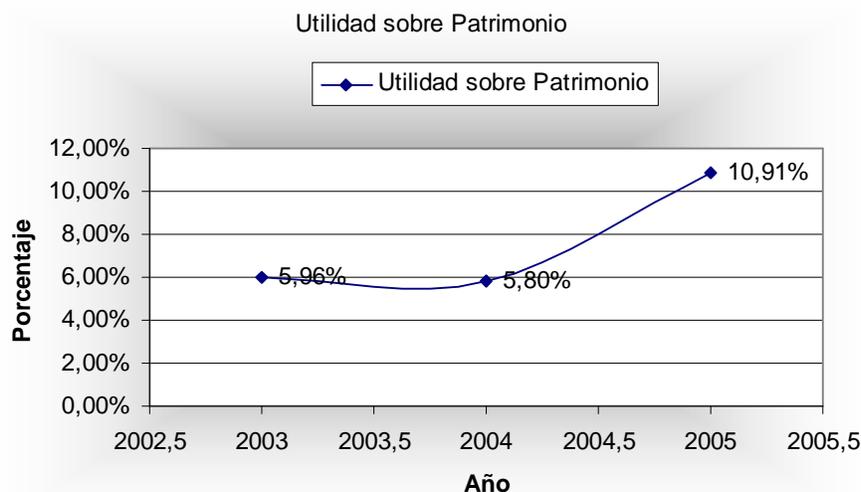


Figura 5.7: Utilidad sobre Patrimonio de extremoSoftware S.A.

Este índice muestra la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas comunes que la empresa brinda por haber arriesgado su capital, el cual se ha incrementado significativamente el último año dándole a la empresa mejor aspecto y le permite llamar la atención a otros inversionistas que deseen colaborar en ella.

5.1.5.3 Razones de Endeudamiento

Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, estas son de gran importancia ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

5.1.5.3.1 Razón de Endeudamiento.- Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa.

$$RE = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$RE = \frac{53.703,96}{\quad}$$

64.860,99

RE = 0,83

Año	2003	2004	2005	Sector 2005 ³⁶
RE	0,79%	0,77%	0,83%	0,4308%

Tabla 5.12: Razón Endeudamiento años 2003 – 2004 – 2005 y sector

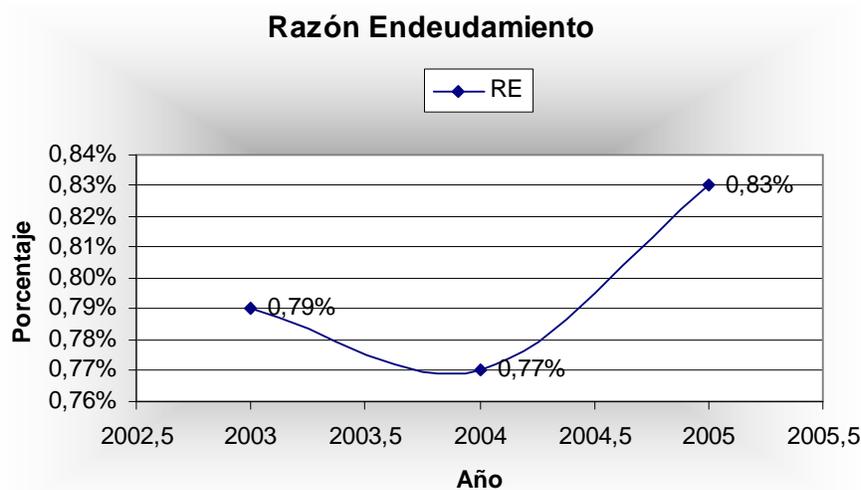


Figura 5.8: Razón Endeudamiento de extremoSoftware S.A.

Este índice mide el porcentaje de fondos proporcionado por los acreedores, incluye tanto obligaciones a corto como a largo plazo, es indispensable que este índice sea bajo puesto que así existe un contingente de liquidación de la empresa, esta razón representa el colchón de garantías contra posibles pérdidas de los accionistas. El valor que obtuvimos del análisis es de 0.83% el cual esta sobre el promedio, pero dentro de los parámetros de aceptación (29,3937% * - 6,1602%) con relación al mercado.

³⁶ Índices Financieros Consolidados del Sector a Diciembre 2005

5.2 PROPUESTA DE RESSTRUCTURACIÓN FINANCIERA

Una vez realizado los análisis correspondientes de la situación en la que se encuentra la empresa extremoSoftware S.A., se plantea estudiar dos propuestas que pueden resultar beneficiosas para ésta organización, a continuación indico tales propuestas con el fin de analizar la rentabilidad que puede alcanzar, tomando en cuenta principalmente el ingreso que se obtiene por ventas versus el gasto por sueldos a los empleados (individual y colectivamente). A continuación las propuestas:

Propuesta 1.- Analizar la capacidad que poseen los empleados para realizar nuevos proyectos siempre y cuando puedan mantener los actuales, esto da como resultado el tiempo disponible de los trabajadores y la carga adicional de trabajo que pueden soportar los mismos.

Propuesta 2.- En el caso de no existir tiempo disponible en las jornadas de los trabajadores, se debe analizar la posibilidad de contratar nuevo personal, tanto para ventas como para la creación de nuevos proyectos.

El análisis de la propuesta 1, debe arrojar como resultado “INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE CADA EMPLEADO EXISTENTE”

El análisis de la propuesta 2, debe arrojar como resultado “INCREMENTO DE LOS INGRESOS SUPERIOR AL INCREMENTO DE GASTOS”, tomando en cuenta el sueldo de los nuevos empleados y la proyección de ventas en dólares haciendo referencia a los nuevos proyectos que arroja éste análisis.

5.2.1 ANÁLISIS DE PROPUESTA 1

Para el análisis de la propuesta número 1, que indica “analizar la capacidad que poseen los empleados para realizar nuevos proyectos siempre y cuando puedan mantener los actuales, esto da como resultado el tiempo disponible de los trabajadores y la carga adicional de trabajo que pueden soportar los mismos”, se hizo el análisis de sus labores diarias para identificar la cantidad de tiempo que tienen en su jornada laboral normal, para así, plantear la propuesta de añadirles mayor carga laboral sin que descuiden las obligaciones que ya están realizando; pero éste estudio arrojó que el tiempo que tienen está únicamente enfocado y utilizado para dedicarlo a los proyectos que ya están en vías de desarrollo, y no hay la posibilidad de incorporar nuevos proyectos.

Para realizar el análisis de ésta propuesta, procederé a hacer un estudio de las proyecciones de los estados financieros de extremoSoftware S.A., tomando en cuenta que no existe la posibilidad de introducir nuevos proyectos a los ya existentes, debido al escaso tiempo disponible para implementar nuevos proyectos y al limitado recurso humano existente en la empresa.

Para el análisis de la tendencia de crecimiento de la compañía se utilizó la regresión potencial cuya ecuación es la siguiente: $y = 2E + 07x^{0,4353}$ donde x es igual al número del periodo, la cual permite estimar el crecimiento de cada cuenta a través del tiempo, y así construir los estados financieros proyectados partiendo de datos históricos, obteniendo resultados hasta el año 2010.

A continuación los balances proyectados:

Una vez realizadas las proyecciones de los estados financieros de extremoSoftware S.A., se procederá a realizar el análisis de las principales cuentas ya proyectadas, como también el estudio del análisis vertical y horizontal.

A continuación se detalla el estudio vertical y horizontal proyectado de extremoSoftware S.A.

5.2.1.1 Análisis año 2007

Para este año se prevé que, el mayor ingreso estará representado por los almacenes Mega Santa María ya que debido a los buenos resultados de los servicios prestados por extremoSoftware en años anteriores, ésta compañía decidirá contratar un nuevo software, seguido por la Caja de Cesantía de la DAC y Pfizer, también debido al incremento de las ventas, los gastos tanto administrativos como de ventas también tendrán un incremento pero que no será muy alto, se puede identificar lo siguiente:

En año 2007 para realizar una inversión de \$100 dólares, \$45.08 dólares son prestados por terceras personas ajenas a la compañía (pasivo a corto y largo plazo) y \$9.84 dólares pondrán los accionistas; se podrá también con cada \$100 dólares invertir \$51.91 dólares en activos corrientes y \$48.09 dólares en activos fijos. También se puede observar que por cada \$100 dólares que la empresa vende, \$47.13 dólares corresponden al los almacenes Mega Santa María, este ingreso para el año 2007 será el mas representativo, de los cuales \$96.80 dólares representan el total de gastos, los cuales incluyen gastos administrativos, gastos de ventas, y gastos financieros; quedándole a la empresa una utilidad del \$3.20 dólares.

5.2.1.2 Análisis año 2008

En el 2008, Almacenes Mega Santa María y el Ministerio de Energía y Minas serán las entidades con mayor aporte económico para extremoSoftware S.A. con referencia a nuevos proyectos, mientras que los demás clientes aportarán en ingresos que relativamente son por mantenimiento o actualización del producto entregado por la compañía, analizando lo siguiente:

Para este año si realizo una inversión de \$100 dólares, \$45.17 dólares son prestados por terceras personas ajenas a la compañía (pasivo a corto y largo plazo) y \$9.65 dólares pondrán los accionistas; se podrá también con cada \$100 dólares invertir \$52.56 dólares en activos corrientes y \$47.44 dólares en activos fijos. También se puede observar que por cada \$100 dólares que la empresa vende, \$53.84 dólares corresponden al los almacenes Mega Santa María, este ingreso para el año 2008 será el mas representativo, de los cuales \$97.01 dólares representan el total de gastos, los cuales incluyen gastos administrativos, gastos de ventas, y gastos financieros; quedándole a la empresa una utilidad del \$2.99 dólares.

5.2.1.3 Análisis año 2009

Nuevos proyectos es lo que se puede observar para este año, también habrá ingresos por mantenimiento o actualización, de lo que se puede extraer lo siguiente:

Para este año si realizo una inversión de \$100 dólares, \$45.20 dólares son prestados por terceras personas ajenas a la compañía (pasivo a corto y largo plazo) y \$9.59 dólares pondrán los accionistas; se podrá también con cada \$100 dólares invertir \$53.32 dólares en activos corrientes y \$46.68 dólares en activos fijos. También se puede observar que por cada \$100 dólares que la empresa vende, \$31.93 dólares corresponden al los almacenes Mega Santa María y \$31.32 corresponden a la empresa Pfizer, estos ingresos para el año 2009 serán

los mas representativos, de los cuales \$97.25 dólares representan el total de gastos, los cuales incluyen gastos administrativos, gastos de ventas, y gastos financieros; quedándole a la empresa una utilidad del \$2.75 dólares.

5.2.1.4 Análisis año 2010

Para éste año se puede desglosar lo siguiente:

En el año 2010 si realizo una inversión de \$100 dólares, \$45.16 dólares son prestados por terceras personas ajenas a la compañía (pasivo a corto y largo plazo) y \$9.68 dólares pondrán los accionistas; se podrá también con cada \$100 dólares invertir \$54.18 dólares en activos corrientes y \$45.82 dólares en activos fijos. También se puede observar que por cada \$100 dólares que la empresa vende, \$35.23 dólares corresponden al Fondo de Cesantía de la DAC y \$31.37 dólares a la empresa Pfizer, estos ingresos para el año 2010 serán los mas representativos, de los cuales \$97.40 dólares representan el total de gastos, los cuales incluyen gastos administrativos, gastos de ventas, y gastos financieros; quedándole a la empresa una utilidad del \$2.60 dólares.

Ahora se procederá a realizar el análisis de las razones financieras proyectadas de la empresa extremoSoftware S.A.

5.2.2 Razones de Liquidez (proyectado)

5.2.2.1 Capital Neto de Trabajo (CTN): Esta razón se obtiene al descontar de las obligaciones corrientes de la empresa todos sus derechos corrientes.

CTN = Activo Corriente – Pasivo Corriente

Histórico:

Año	2003	2004	2005	Sector 2005 ³⁷
CTN	36,45%	56,82%	- 3,56%	36,34%

Proyectado:

Año	2006	2007	2008	2009	2010
CTN	29,57%	33,56%	40,19%	50,62%	66,46%

Tabla 5.20: Capital de Trabajo Neto proyectado años 2006 - 2010

³⁷ Índices Financieros Consolidados del Sector a Diciembre 2005

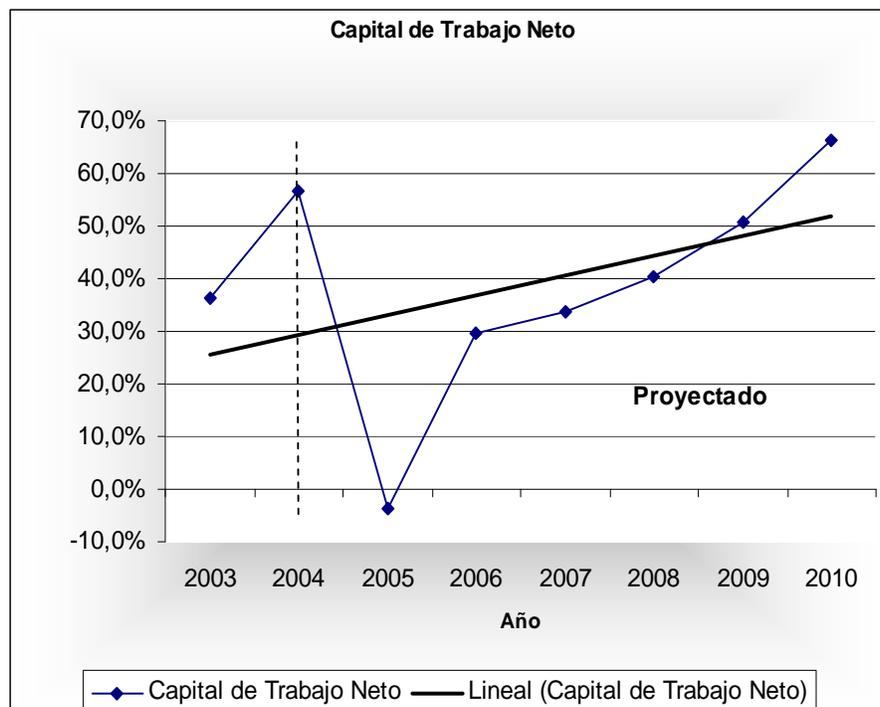


Figura 5.9: Proyección Capital Trabajo Neto de extremoSoftware S.A.

Se estima que para los siguientes 4 años las proyecciones del Capital de Trabajo Neto van en aumento, esto es beneficioso para la empresa, ya que la empresa esta utilizando dinero a corto plazo para cubrir sus obligaciones, y no necesariamente debe endeudarse a largo plazo. Esto garantiza el giro rápido y oportuno del dinero de la empresa en proyectos planeados a futuro como proyectos inesperados. Aquí se puede determinar que dentro del Activo Circulante en lo referente a Cuentas y Documentos por Cobrar es necesario que se establezca una política de cobro más eficiente, lo que permitirá a la empresa obtener más dinero y así mejorar la cuenta Cuentas y Documentos por Pagar.

5.2.2.2 Razón de Circulante.- Una de las razones de uso más general y frecuente es la razón de circulante:

$$RC = \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

Histórico:

Año	2003	2004	2005	Sector 2005 ³⁸
RC	1,26%	1,295%	1,208%	2,18%

Proyectado:

Año	2006	2007	2008	2009	2010
RC	1,226%	1,218%	1,214%	1,212%	1,214%

Tabla 5.21: Razón Circulante proyectado años 2006 - 2010

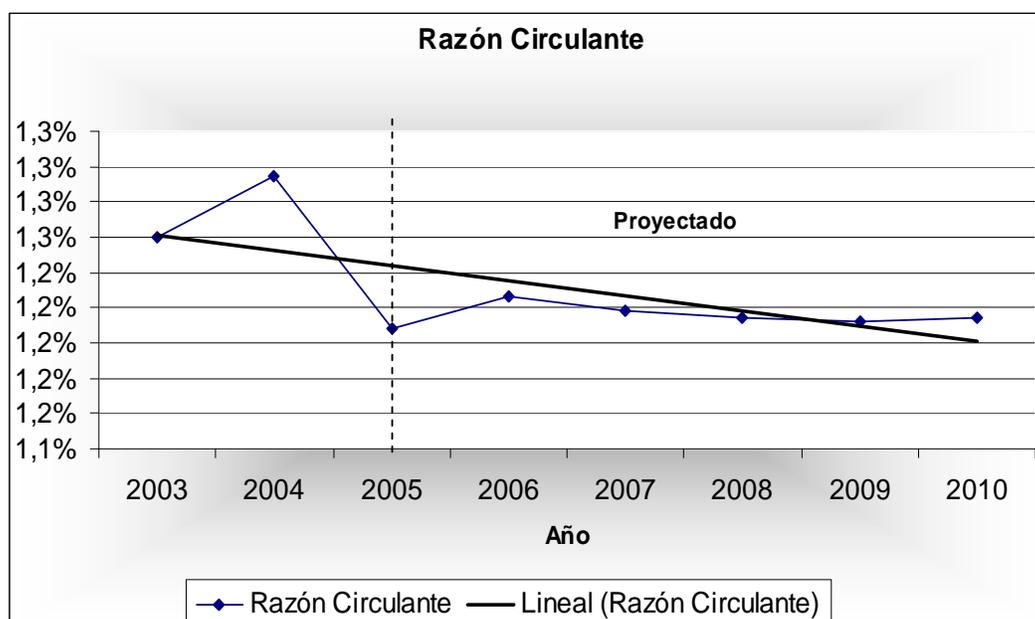


Figura 5.10: Proyección Razón Circulante de extremoSoftware S.A.

Los porcentajes que se detallan anteriormente se mantiene casi iguales, esto no es perjudicable para la empresa, ya que la razón corriente debe ser cada vez menor o igual, ya que si los porcentajes se elevan esto indicaría que el pasivo circulante esta cubriendo parte de los activos fijos y ese si seria un gran error de

³⁸ Índices Financieros Consolidados del Sector a Diciembre 2005

gerencia. Lo óptimo es que el pasivo a corto plazo pueda cubrir todo el activo circulante.

5.2.2.3 Razón Prueba del Ácido.- Una pauta algo más exacta de la liquidez es la razón rápida o prueba del ácido.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Histórico:

Año	2003	2004	2005	Sector 2005 ³⁹
Prueba ácida	1,26%	1,295%	1,208%	2.18%

Proyectado:

Año	2006	2007	2008	2009	2010
Prueba ácida	1,226%	1,218%	1,214%	1,212%	1,214%

Tabla 5.22: Prueba Ácida proyectado años 2006 - 2010

³⁹ Índices Financieros Consolidados del Sector a Diciembre 2005

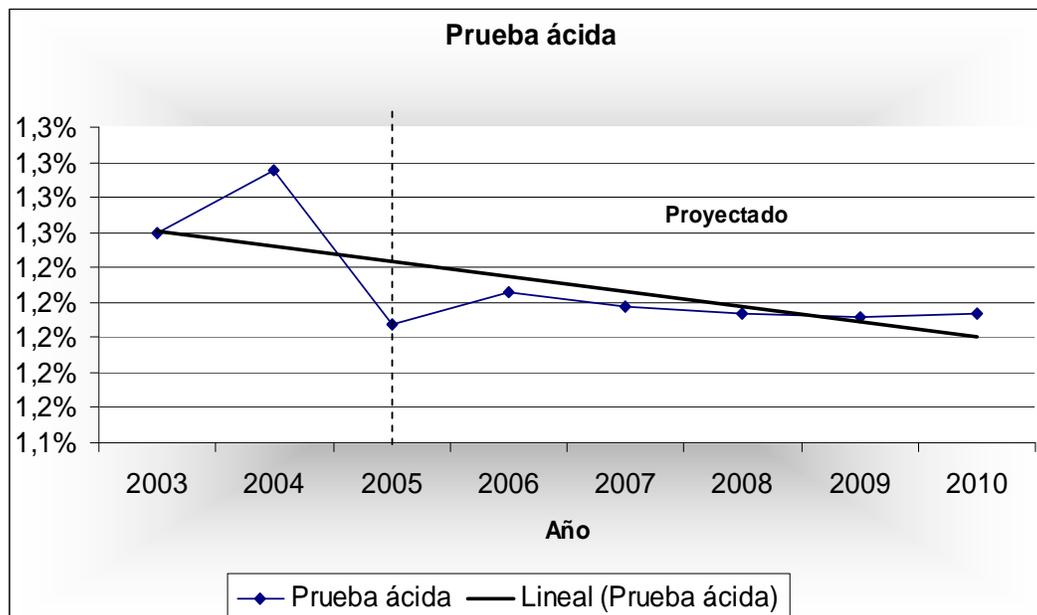


Figura 5.11: Proyección Prueba Ácida de extremoSoftware S.A.

Se puede concluir que, la liquidez de la empresa se puede ver a través de este índice, ya que entre mas elevado es el inventario (porción no liquida de la empresa) el porcentaje es mas bajo, esto quiere decir que el porcentaje que se proyecta es lo que la empresa va a tener de dinero liquido para cumplir sus obligaciones.

5.2.3 Razones de Rentabilidad (proyectado)

5.2.3.1 Retorno sobre la Inversión.- Determina la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles.

$$\text{RSI} = \frac{\text{Utilidad Neta después de Impuestos}}{\text{Activos Totales}}$$

Histórico:

Año	2003	2004	2005
RSI	1,23%	1,32%	1,88%

Proyectado:

Año	2006	2007	2008	2009	2010
RSI	2,32%	2,81%	2,65%	2,44%	2,32%

Tabla 5.23: Retorno Sobre Inversión proyectado años 2006 - 2010

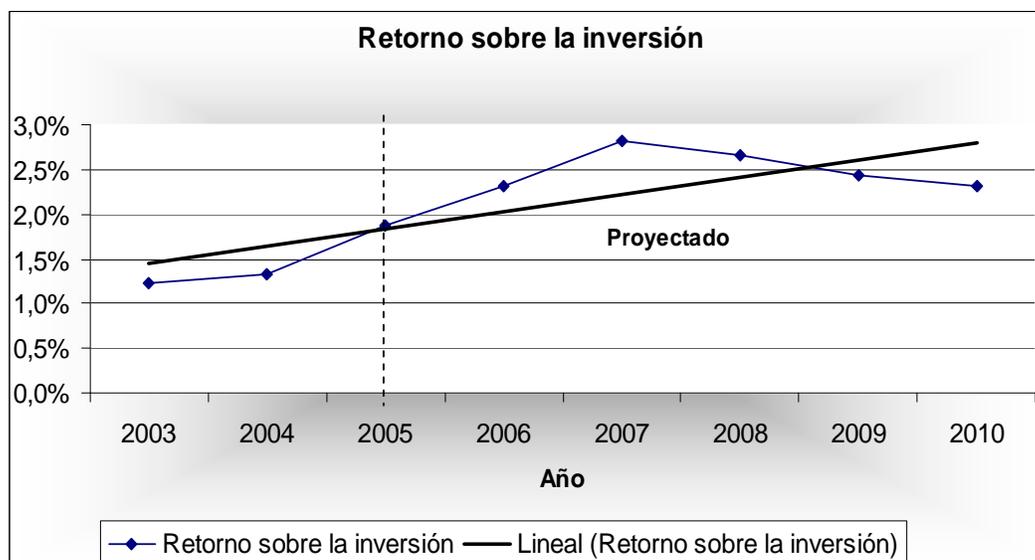


Figura 5.12: Proyección Retorno Sobre Inversión de extremoSoftware S.A.

Este incremento es positivo para la empresa, ya que el índice nos detalla cuanto de mi activo esta generando utilidad, entonces entre mayor sea el porcentaje mayor será la utilidad neta después de impuesto esperada para cada año que se detalla en el cuadro anterior. Y como podemos apreciar el porcentaje de cada año proyectado seguirá siendo bueno.

5.2.3.2 Rotación del Activo Total (Rotación del Capital).- Mide la eficiencia relativa de los activos totales para generar ventas.

$$\text{Rotación de Activo Total} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}}$$

Histórico:

Año	2003	2004	2005
Rotación de Activo Total	0,77%	0,78%	0,903%

Proyectado:

Año	2006	2007	2008	2009	2010
Rotación de activo total	0,862%	0,877%	0,883%	0,887%	0,890%

Tabla 5.24: Rotación Activo Total proyectado años 2006 - 2010

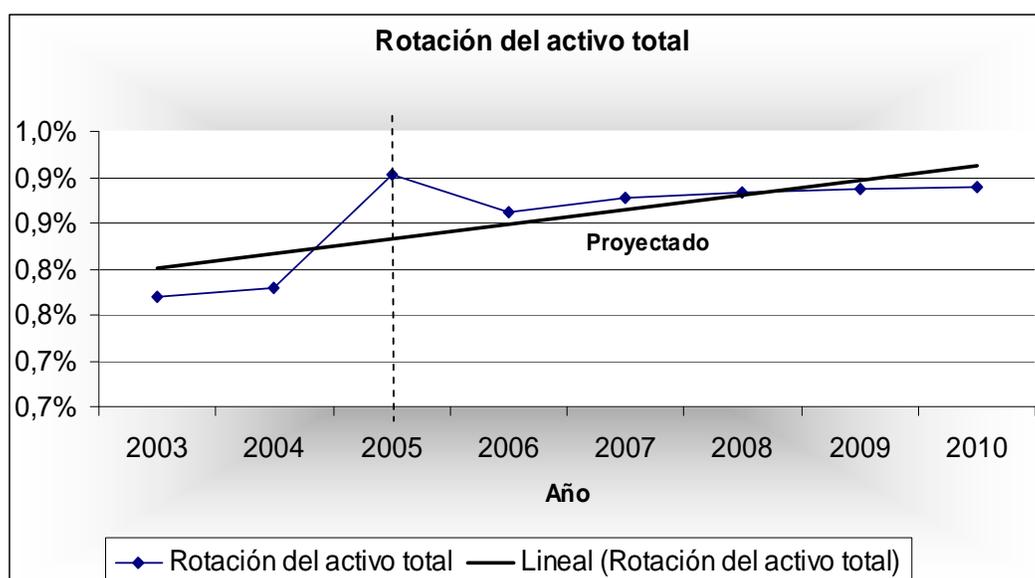


Figura 5.13: Proyección Activo Total de extremoSoftware S.A.

Este índice indica cuanto de mi activo genera ventas, podemos apreciar que el porcentaje para cada año proyectado es creciente, esto es beneficioso para la compañía, ya que si mayor es el porcentaje mayor será las ventas que mis activos puedan generar dentro de un periodo contable.

5.2.3.3 Utilidad sobre Ventas.- Muestra la utilidad obtenida sobre las ventas en un periodo determinado.

$$\text{Utilidad sobre Ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Histórico:

Año	2003	2004	2005
Utilidad sobre ventas	1,60%	1,70%	2,08%

Proyectado:

Año	2006	2007	2008	2009	2010
Utilidad sobre ventas	2,69%	3,20%	2,99%	2,75%	2,60%

Tabla 5.25: Utilidad Sobre Ventas proyectado años 2006 - 2010

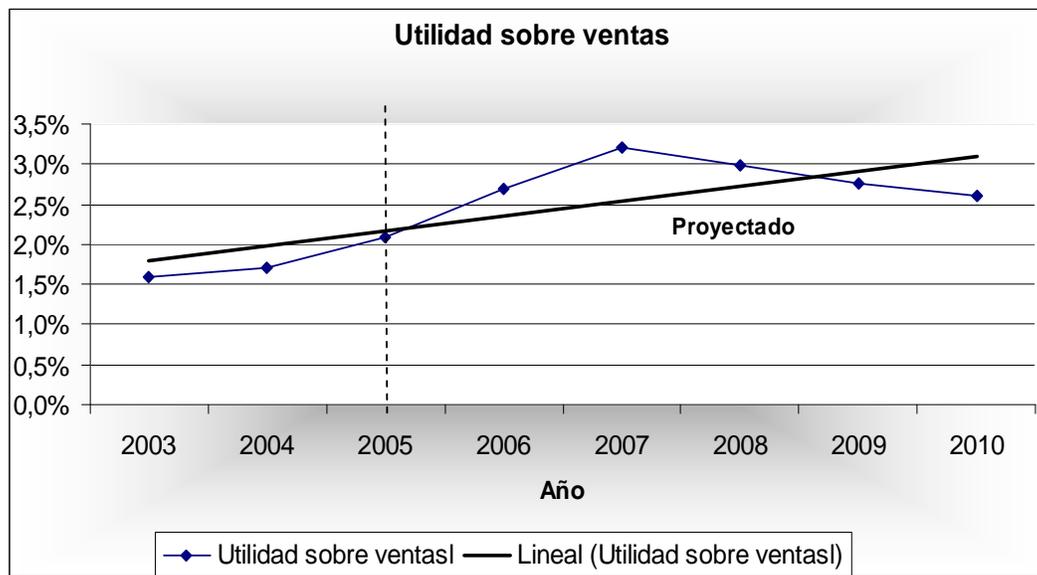


Figura 5.14: Proyección Utilidad Sobre Ventas de extremoSoftware S.A.

A través de estos porcentajes podemos apreciar que la empresa hasta el 2010 va a generar utilidad sobre ventas, esto es positivo ya que nos muestra la eficiencia de la empresa para generar ventas y por ende utilidad sobre ellas.

5.2.3.4 Utilidad sobre Patrimonio.- Muestra la utilidad frente al patrimonio obtenida por una empresa en un periodo de tiempo.

$$\text{Utilidad sobre Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Histórico:

Año	2003	2004	2005
Utilidad sobre Patrimonio	5,96%	5,80%	10,91%

Proyectado:

Año	2006	2007	2008	2009	2010
Utilidad sobre patrimonio	12,62%	15,66%	15,02%	13,96%	13,12%

Tabla 5.26: Utilidad Sobre Patrimonio proyectado años 2006 - 2010

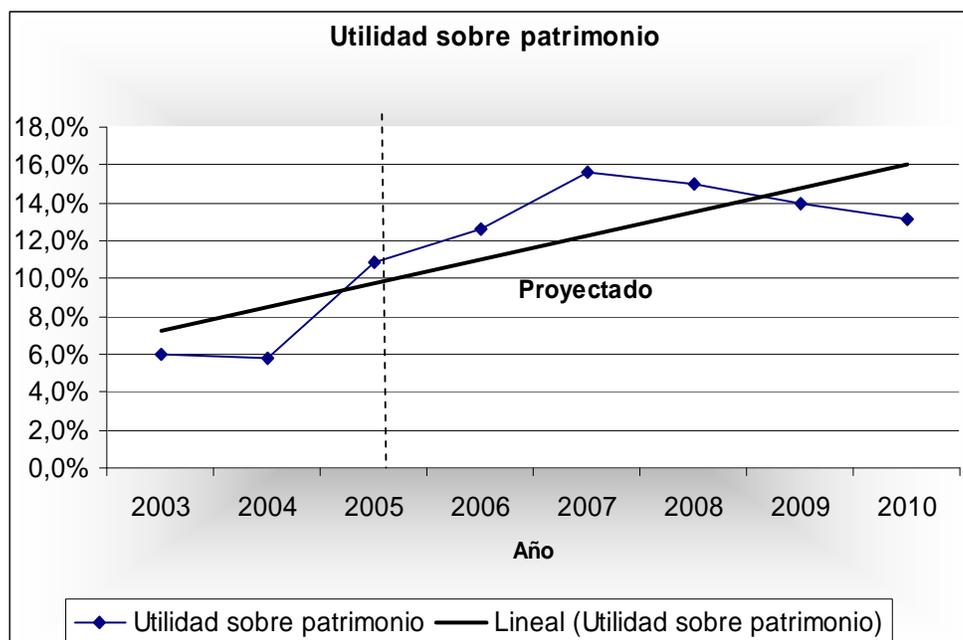


Figura 5.15: Proyección Utilidad Sobre Patrimonio de extremoSoftware S.A.

La utilidad sobre patrimonio me indica el porcentaje de ganancia que mi patrimonio me permite tener por la inversión del mismo dentro del giro del negocio, se puede apreciar que el porcentaje de cada año proyectado es positivo y elevado.

5.2.4 Razón de Endeudamiento (proyectado)

5.2.4.1 Razón de Endeudamiento.- Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa.

$$RE = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Histórico:

Año	2003	2004	2005	Sector 2005 ⁴⁰
RE	0,79%	0,77%	0,83%	0,4308%

Proyectado:

Año	2006	2007	2008	2009	2010
RE	0,82%	0,82%	0,82%	0,83%	0,82%

Tabla 5.27: Razón de Endeudamiento proyectado años 2006 - 2010

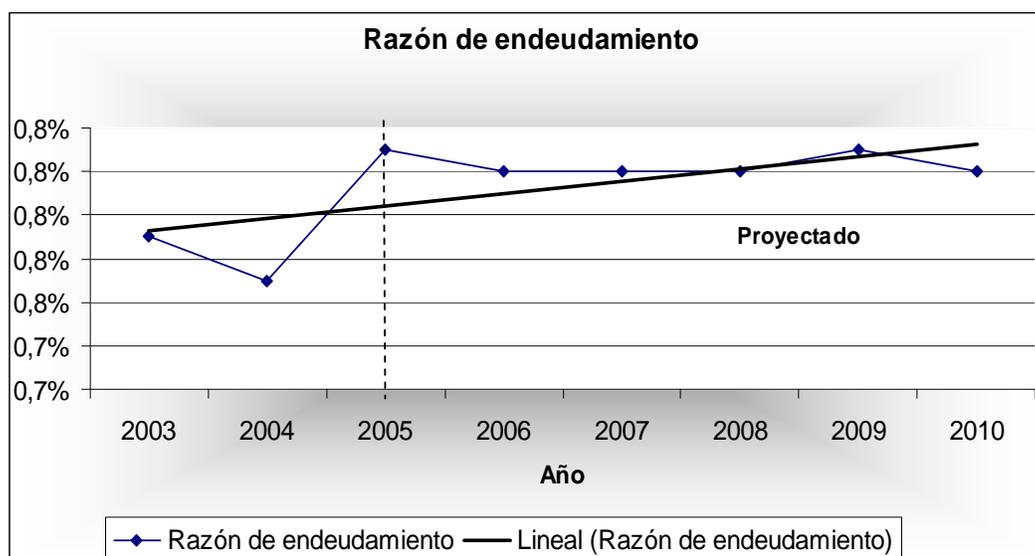


Figura 5.16: Proyección Razón Circulante de extremoSoftware S.A.

La razón de endeudamiento se mantiene constante durante los años proyectados, esto indica que la empresa cuenta con suficiente capital de trabajo neto y

⁴⁰ Índices Financieros Consolidados del Sector a Diciembre 2005

suficiente patrimonio para hacerle frente a sus obligaciones, incluso el nivel de endeudamiento a largo plazo se mantiene en niveles bajos. La empresa no necesita trabajar con terceros, ya que dispone de capital necesario para el giro normal de la empresa. La razón de endeudamiento tiende a la baja.

A continuación se presenta el análisis gráfico de la relación entre los Ingresos y los Gastos al realizar la Propuesta 1:

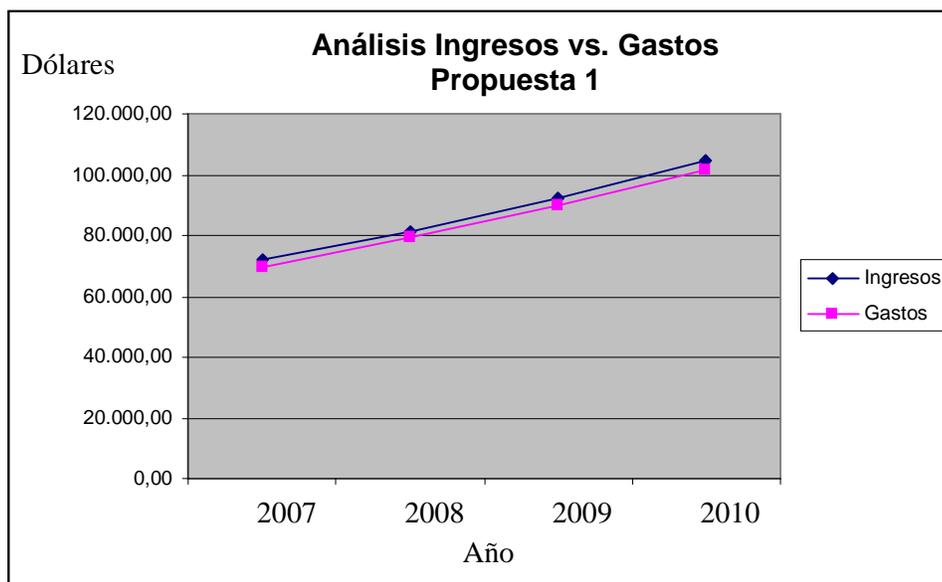


Figura 5.17: Análisis Ingresos vs Gastos propuesta 1

El desarrollo de la propuesta 1, dejó como resultado que el nivel de ingresos y el nivel de gastos que se realizan en la compañía relativamente van en un incremento paralelo, es decir que la mayor parte de los ingresos que obtiene la empresa se ven afectados por los gastos, o que el nivel de ingresos solo sirven para cubrir los gastos de la compañía, esto demuestra que los funcionarios de la compañía únicamente están trabajando para obtener un sueldo, y no por el desarrollo y crecimiento de la compañía; de seguir esto, la empresa va a terminar siendo absorbida por los trabajadores y posteriormente llegue a su liquidación.

Después de haber analizado todos estos índices, la reestructuración financiera se la realizará conforme se vayan cumpliendo los objetivos planteados en un capítulo

anterior, los mismos que van a estar a la par del desarrollo financiero, especialmente éstos objetivos se los podrá lograr realizando un mejor marketing de la empresa, el mismo que nos brindará mayores clientes, un incremento en ventas, y conllevará a cumplir el objetivo principal que es el incrementar las utilidades de la empresa con lo cual va haber mayor capital para invertir en el talento humano de la compañía como también en nuevos equipos de computación, convirtiendo a la empresa extremoSoftware S.A. en una entidad que va a atraer nuevos agentes accionistas.

Los indicadores financieros antes mencionados, son los que van a ayudar a que la reestructuración financiera de la empresa se la pueda gestionar de mejor manera, debido a que éstos serán los responsables de tener un control sobre las cuentas que maneja la empresa.

5.2.2 ANÁLISIS PROPUESTA 2

“En el caso de no existir tiempo disponible en las jornadas de los trabajadores, se debe analizar la posibilidad de contratar nuevo personal, tanto para ventas como para la creación de nuevos proyectos”, para ésta propuesta que se identifica como la más viable para ser aplicada en la compañía extremoSoftware S.A. se realizó sus respectivos análisis, tomando en cuenta la nueva estructura organizativa que se planteó en el capítulo 4, acerca de la reestructuración administrativa, en la que se indico una incorporación de tres personas más a la nómina de la compañía, en los cargos de:

- Una persona en la Gerencia de Creación de Software JAVA
- Una persona en la Gerencia del departamento de Soporte Técnico
- Una persona para el desarrollo de Software JAVA

Para la incorporación de estas nuevas plazas de trabajo dentro de extremoSoftware S.A. realicé el estudio y análisis de sus cargos y funciones correspondientes para cada una de ellas, por lo tanto para el análisis de esta propuesta se tendrá en cuenta el incremento en el gasto administrativo de la empresa debido a la nueva nómina de la organización, también se tomará en cuenta que los proyectos que se mantiene con los clientes que ya vienen trabajando con extremoSoftware S.A. se los seguirá operando conforme vaya evolucionando la compañía en años posteriores, y existirá una nueva cuenta que la llamaré "Proyectos Nuevos" la que consistirá en abarcar los nuevos posibles proyectos que vendrán con una mejor gestión del departamento de comercialización planeado en capítulos anteriores, ésta nueva cuenta puede variar dependiendo de la cantidad de proyectos que se puedan conseguir en el transcurso del tiempo, y para el análisis de la propuesta tomaré en cuenta un mínimo de proyectos nuevos que podrían ser dos proyectos grandes o varios proyectos pequeños en el año del ejercicio contable, así entonces se indica el correspondiente estudio:

A continuación se indica el análisis gráfico de los Ingresos y los Gastos siguiendo la propuesta 2:

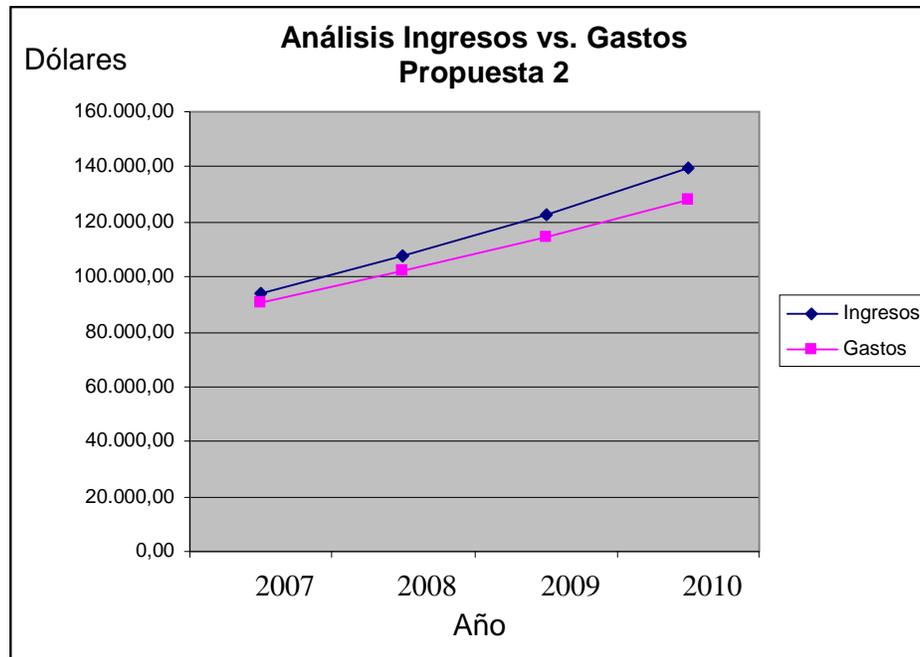


Figura 5.18: Análisis Ingresos vs. Gastos propuesta 2

Con la aplicación de la propuesta 2, se justifica la hipótesis que el incremento de los ingresos es mayor al incremento de los gastos, obteniendo un mayor margen en la utilidad. Con la contratación de éstas nuevas plazas de trabajo en la compañía, ésta se verá beneficiada ya que obtendrá mayor personal para la realización de nuevos proyectos que incrementarán los ingresos de extremoSoftware S.A., por lo cual es de prioridad realizar la contratación de los nuevos trabajadores.

Enseguida se indica gráficamente cómo será el incremento en la utilidad si se aplica la propuesta número 2 vs. la propuesta número 1:

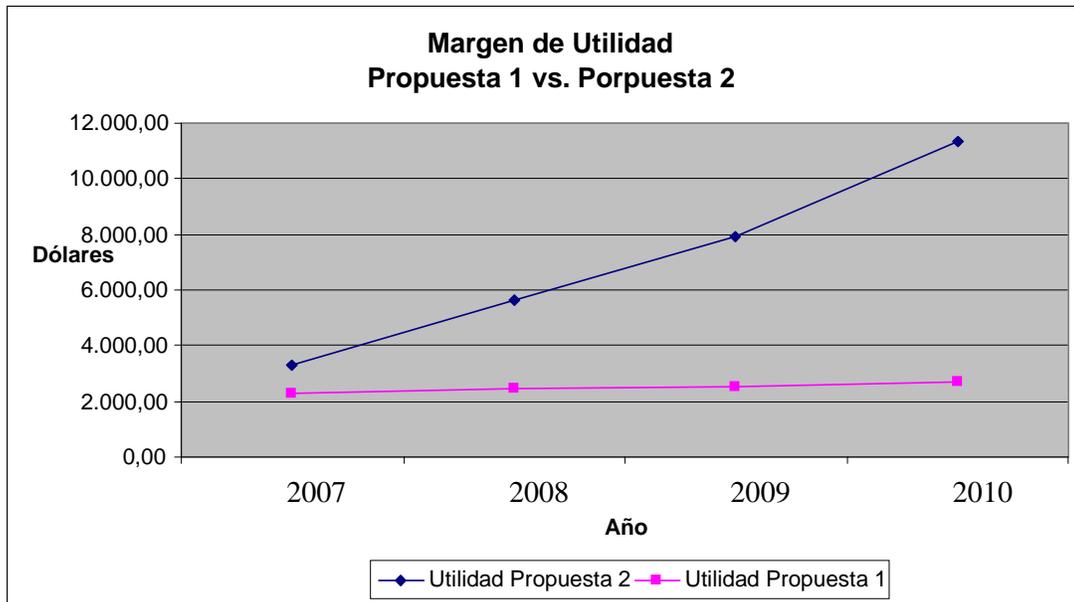


Figura 5.19: Margen de Utilidad P1 vs. P2

Como conclusión de éste estudio, se puede observar claramente que el incremento en la utilidad siguiendo la propuesta 2 para los años futuros, es mayor al incremento de la utilidad que se obtendría con la propuesta 1, por lo tanto lo más conveniente para la empresa extremoSoftware S.A. es implementar la propuesta número 2, para obtener un incremento de la utilidad para los años futuros.

CAPITULO SEIS: CONTROL ADMINISTRATIVO

6.1 INDICADORES DE GESTIÓN

Mediante estos indicadores la organización extremoSoftware S.A. podrá realizar la evaluación y el control de sus objetivos, es decir medir el desarrollo y desempeño de sus actividades y acciones estratégicas planteadas, para tener un direccionamiento estratégico eficaz y eficiente.

OBJETIVO	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	VARIABLE	INDICADOR	MEDIDA	CÁLCULO
a) Incrementar el capital de la empresa en un 40% por ciento a finales del año 2010, mediante la utilización del "MICROSOFT CERTIFIED PARTNER" en la elaboración de los productos.	1.RENTABILIDAD	Cantidad de dinero que se obtiene como resultado de una inversión	Retorno sobre la inversión	Porcentaje	$\frac{\text{Utilidad Neta después de Impuestos}}{\text{Activos Totales}}$
	2.CRECIMIENTO	Nivel de ventas	Crecimiento de ventas	Porcentaje	$\frac{\text{Vtas año actual} - \text{Vtas año anterior}}{\text{Vtas año anterior}}$
		Ingresos	Ingresos por ventas	Porcentaje	$\frac{\text{Ingresos por ventas}}{\text{Ingresos totales}}$
		Participación en el mercado	Crecimiento de las captaciones recibidas	Porcentaje	$\frac{\text{Captaciones año actual} - \text{Captaciones año anterior}}{\text{Captaciones año anterior}}$
			Porcentaje de participación según las captaciones recibidas	Porcentaje	$\frac{\text{Captaciones recibidas por extremoSoftware}}{\text{Capataciones recibidas por total sector Informático}}$

b) Atraer un 15 por ciento más de clientes mediante la calidad de servicio personalizado que se brindará.	Incremento y retención de socios	Incremento de clientes	Tasa de incremento de clientes	Porcentaje	$\frac{\text{Clientes año actual} - \text{Clientes año anterior}}{\text{Clientes año anterior}}$
			Tasa nuevos clientes	Porcentaje	$\frac{\text{Captaciones del Nuevos clientes}}{\text{Total de Captaciones Clientes}}$
		Fidelidad del cliente	Índice de fidelidad clientes	Porcentaje	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total Clientes}}$
	Cuota de Mercado Tecnológico	Crecimiento en el mercado Tecnológico	Tasa de crecimiento En el mercado Tecnológico	Porcentaje	$\frac{\text{Captaciones. año actual} - \text{Captaciones año anterior}}{\text{Captaciones Sector año actual} - \text{Captaciones Sector año anterior}}$

OBJETIVO	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	VARIABLE	INDICADOR	MEDIDA	CÁLCULO
c) Lograr una eficiencia y eficacia en cuanto a entrega de los productos solicitados por el cliente para lograr una Satisfacción y credibilidad de servicio.	Satisfacción	Tiempo de entrega de servicios informáticos	Eficacia en la entrega del servicio	Porcentaje	$\frac{\text{Tiempo de ejecución}}{\text{Tiempo programado}}$
		Calidad del servicio	Tasa de clientes satisfechos	Porcentaje	$\frac{\text{Socios satisfechos}}{\text{Total Socios}}$

OBJETIVO	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	VARIABLE	INDICADOR	MEDIDA	CÁLCULO
d) Estar a la vanguardia en la utilización y evolución de software .NET, para futuras aplicaciones en el desarrollo de nuevos productos que pueden ser creados por la empresa.	Diversificación de productos y servicios.	Participación de nuevos productos y servicios Informáticos	Tasa de participación	Porcentaje	$\frac{\text{Servicios Informáticos creados}}{\text{Servicios Informáticos existentes}}$
		Oferta de nuevos productos y servicios Informáticos	Tasa de venta de nuevos productos y servicios Informáticos	Porcentaje	$\frac{\text{Oferta servicios Informáticos nuevos}}{\text{Oferta total de servicios Informáticos}}$
	Programa de Marketing MIX	Actividades de Marketing realizadas	Tasa de Actividades de Marketing realizadas	Porcentaje	$\frac{\text{Actividades de marketing realizadas}}{\text{Total Campaña De Marketing}}$

OBJETIVO	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	VARIABLE	INDICADOR	MEDIDA	CÁLCULO
<p>e) Mejorar el nivel profesional del talento humano para cumplir con las expectativas de la organización.</p> <p>f) Capacitar permanentemente al Recurso Humano en función de nuevos proyectos a desarrollar y establecer un programa de incentivos en base al rendimiento del empleado.</p>	Desarrollo del Personal	Capacitación	Cantidad de horas de capacitación	Cantidad	Σ Horas de capacitación

Figura 5.20: Cuadros de Mando

En conclusión, la medición es un requisito de la gestión en cualquier organización, lo que no se mide no se puede gestionar, y por lo tanto, no se puede mejorar.

Cada indicador es una magnitud asociada a una característica (del resultado, del proceso, de las actividades, de la estructura, etc.) que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos (estándares) establecidos, por lo tanto para extremoSoftware S.A. es necesario tener un control permanente de estos indicadores, para no desviarse del horizonte organizacional planteado en los anteriores capítulos del presente proyecto.

CAPÍTULO SIETE: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

Una vez analizada la situación de la empresa extremoSoftware S.A. se llega a concluir que:

1. La falta de una adecuada estructuración organizacional dentro de la compañía ha ocasionado que la mayoría del personal que labora en la misma, se vea desorientado en la realización de sus funciones.
2. El desconocimiento de las funciones operativa por parte de los directivos de la empresa, ha provocado que la toma de decisiones sean tardías, ocasionando que no exista un adecuado control sobre las tareas asignadas al personal.
3. Dentro de la compañía extremoSoftware S.A. no existe una adecuada asignación de cargos y responsabilidades.
4. El mejoramiento continuo que lleva la compañía no se lo ha impartido de manera eficaz, por lo que en el momento no es considerado como su cultura organizacional.
5. Mediante la realización del análisis interno a la empresa extremoSoftware S.A. se identificó que su mayor fortaleza es su tecnología de punta, la que abarca desde programas de diseño hasta un excelente equipamiento informático para la realización de todos sus proyectos.
6. La compañía brinda la oportunidad y el respaldo a todos sus trabajadores para su adecuada capacitación de acuerdo a las exigencias que se imponen en el mercado informático.

7. A pesar del nivel competitivo que tiene este mercado, se identificó que extremoSoftware S.A. posee una buena demanda para sus productos.
8. El desarrollo del mercado tecnológico mundial presenta la oportunidad de poder recibir capacitación externa para beneficio de la compañía, logrando entregar servicios de actualidad a los clientes.
9. El ingreso de productos informáticos extranjeros a nuestro país, le produce a la empresa el desplazo de su mercado potencial.
10. Existe un gran apoyo y disponibilidad por parte de los directivos de extremoSoftware S.A. en que las estrategias definidas serán implementadas en el menor tiempo posible.
11. Los indicadores de control administrativo y financiero permitirán actuar oportunamente para la toma de decisiones y corregir inconvenientes o anomalías en las actividades diarias de extremoSoftware SA.
12. La hipótesis: La implementación del proceso administrativo facilita la reestructuración administrativa fue demostrado, ya que mediante ésta herramienta administrativa se logró planear nuevos objetivos como también metas y estrategias que ayudarán a la empresa a tener una dinámica dirección organizativa para llevarla a un crecimiento sostenido.
13. La hipótesis: El análisis financiero permite conocer el manejo de los recursos que posee la empresa fue demostrado, ya que se pudo poner en práctica los instrumentos por medio de los cuales se logró conocer el estado financiero actual y su evolución hasta el año 2010 para evitar posibles problemas financieros.
14. La hipótesis: El mejoramiento continuo del manejo financiero y administrativo de la empresa ayudará a su crecimiento sostenido fue

demostrado, ya que la empresa obtendrá resultados positivos tanto en producción, en la reducción de costos, la optimización de procesos como también la adaptación a posibles cambios en el mercado para que la misma no sea desplazada de su ámbito laboral.

15. La hipótesis: La implementación de un sistema de control administrativo y financiero facilitará conocer el desempeño de la empresa en el momento adecuado fue demostrado, porque la formulación y aplicación de indicadores para el control de la gestión de la empresa, permitirá cumplir con la afirmación planteada y por ende lograr los objetivos y metas planteadas por la organización.

7.2 RECOMENDACIONES

Terminado el estudio del presente proyecto, se presentan las recomendaciones para extremoSoftware S.A.

1. Implantar la propuesta del levantamiento de funciones dentro de extremoSoftware S.A. para desarrollar el potencial del empleado y mejorar el desempeño organizacional.
2. La aplicación de los indicadores de control administrativo y financiero permitirá evaluar la situación de la empresa en el momento que se lo amerite, y mediante esto pueda tomar decisiones a tiempo.
3. La aplicación de la cultura de mejoramiento continuo, permitirá mejorar el clima laboral llevando a la compañía a la consecución de las metas y los objetivos planteados.
4. La compañía debe monitorear los factores ambientales internos y externos pues el entorno es muy cambiante, y así logrará que no halla sorpresas inesperadas.
5. extremoSoftware S.A. debe concentrar sus esfuerzos en mantener e incrementar la imagen y seriedad ganada entre sus clientes, para lo cual debe mejorar sus procesos implementado indicadores en un corto plazo en las áreas operativas, administrativas y financieras.
6. El crecimiento de las ventas de extremoSoftware S.A. ha sido importante, pero la empresa aun no consigue posicionar su imagen en el mercado, es por esto que necesita dar a conocer mejor los servicios que brinda y las ventajas de los mismos, ya sea mediante planes publicitarios o el adecuado servicio de calidad a los clientes.

7. Para lograr un mayor compromiso y participación de todos los miembros en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, es necesario comunicar la misión, visión y objetivos estratégicos al interior de la misma.

8. Para mejorar la rentabilidad de la compañía, se debe reducir significativamente sus costos y gastos (administrativos y de ventas).

9. Se recomienda la contratación de nuevos trabajadores, para el área de desarrollo de Software JAVA con la finalidad de gestionar nuevos proyectos e incrementar su rentabilidad.

10. Se recomienda al lector, para la mejor comprensión del presente proyecto, investigue términos asociados al sector tecnológico y al desarrollo de software, debido a que son muy utilizados en este texto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- MAO James C.T., Análisis Financiero, Primera Edición, Agencia para el desarrollo internacional, México, 1974.
- ANDRADE Cevallos Miguel, La Administración en las Sociedades Anónimas, Primera Edición, Sociedad Anónima Ecuador, Ecuador, 1993.
- CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Cuarta Edición, McGraw Hill, México, 2000.
- DESSLER Gary, Administración de Personal, Sexta Edición, Prentice Hall Hispanoamérica, México, 1996.
- DOUILLET Albert, El Análisis Financiero en la Práctica, Primera Edición, Ibérica Europea de Ediciones, Madrid, España.
- CHIRIBOGA Rosales Luis, Dirección Técnica Financiera Ecuatoriana, Primera Edición, Publigráficas Jokama, Ecuador, 2003.
- ECUADOR Superintendencia de Bancos, El Sistema Financiero Ecuatoriano Organización y Control, Primera Edición, Ecuador, 1987.
- FRANKLIN Benjamín E., Auditoría Administrativa, Primera Edición, McGraw Hill, México, 2000
- H. KOONTZ., Administración, una perspectiva global. México, Mc. Graw Hill, 1994.
- CERTO Samuel, Dirección Estratégica, Tercera Edición, IRWIN, España, 1996
- PHATAK Arvind V., International Dimensions of Management, Tercera Edición, Kent Publishing, Boston, E.E.U.U., 1992
- ARTHUR A. THOMPSON JR. Y A. J. STRICKLAND III, Strategic Management, 7ª Edition, Business Publications, Texas, 1993

- DESS G., Lumpkin G., *Dirección Estratégica*, 1ª. Edición, Mc. Graw Hill, Madrid, España, 2003.
- H. KOONTZ, H. WEHRICH, *Administración una perspectiva global*, 11a. edición, Mc Graw Hill, México D.F., México, 1998.
- H. NEWMAN, CHARLES E. SUMMER Y E. KIRBY WARREN, *The process of Management*, Englewood Cliffs, N. J., E.E.U.U., 1967
- *Guía de Planeación del Proceso de Mejoramiento Continuo. Programa de desarrollo empresarial y proceso de mejoramiento continuo*, SNC, México, 2000

ANEXO N° 1

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN DE CLIENTE
EXTERNO**

ANEXO No. 2

2.1 ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES INTERNOS

DE extremoSoftware S.A.

2.2 ANÁLISIS ENCUESTA extremoSoftware S.A.

ANEXO No. 3

**FORMULARIO DE LEVANTAMIENTO DE FUNCIONES DE
extremoSoftware S.A.**

ANEXO No. 4

**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE SERVICIOS DE
extremoSoftware S.A.**

2.1 ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES INTERNOS DE extremoSoftware S.A.

OBJETIVO:

Conocer el análisis interno de la organización a través de sus respuestas.

INSTRUCCIONES:

Estimado empleado: su opinión y respuestas son de mucha importancia para el correcto desempeño de la organización, así que le pedimos su colaboración respondiendo de manera sencilla y clara.

Señale con una "X" la o las alternativas que se ajusten a su respuesta.

CUESTIONARIO:

1.- *Considera usted que la tecnología con la que realizan los productos que extremoSoftware produce, está a la vanguardia del mercado tecnológico?*

Si

No

2.- *Considera que el historial de éxitos, metas y objetivos que la empresa a alcanzado son:*

Excelentes

Muy buenos

Buenos

Malos

3.- *Recibe usted por parte de extremoSoftware capacitación permanente y oportuna?*

Si

No

4.- *La empresa extremoSoftware S.A. le brinda estabilidad, confianza y seguridad financiera?*

Si

No

5.- *Usted considera que el desempeño y gestión del equipo de dirección de extremoSoftware es:*

Eficiente

Ineficiente

6.- *En extremoSoftware se aplican de manera adecuada las normas, procedimientos y políticas?*

Si

No

7.- *Considera que el Sistema de Valoración de Rendimiento dentro de la empresa es:*

Bueno

Malo

No existe

8.- *El giro de personal dentro de la organización es:*

Constante

Nulo

Rara vez

9.- *Considera que los objetivos empresariales satisfacen las expectativas de la organización?*

Satisfactoriamente

Poco

Nada

10.- *Las relaciones y la comunicación para resolver asuntos laborales en la compañía son:*

Muy buenas

Buenas

Malas

11.- *La atención brindada al cliente es:*

Muy buena

Buena

Mala

12.- *Como está el nivel de publicidad para dar a conocer los servicios de extremoSoftware a nivel externo?*

Muy bueno

Bueno

Bajo

2.2 ANALISIS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE extremoSoftware S.A.

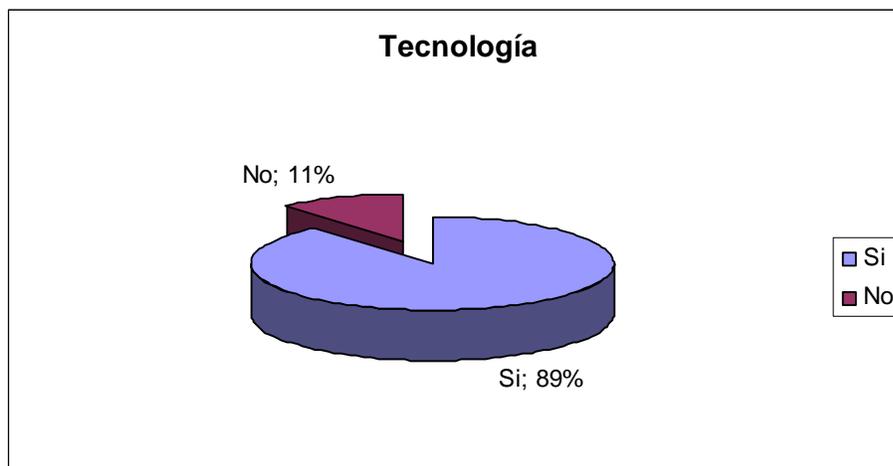
La encuesta formulada servirá para conocer el diagnóstico interno de extremoSoftware S.A.

A continuación se detallan los resultados obtenidos de las preguntas formuladas en la encuesta:

1.- *Considera usted que la tecnología con la que realizan los productos que extremoSoftware produce, está a la vanguardia del mercado tecnológico?*

Análisis

En esta pregunta hubo dos alternativas para responder, las mismas que eran Si o No, y se las describe en el siguiente grafico:



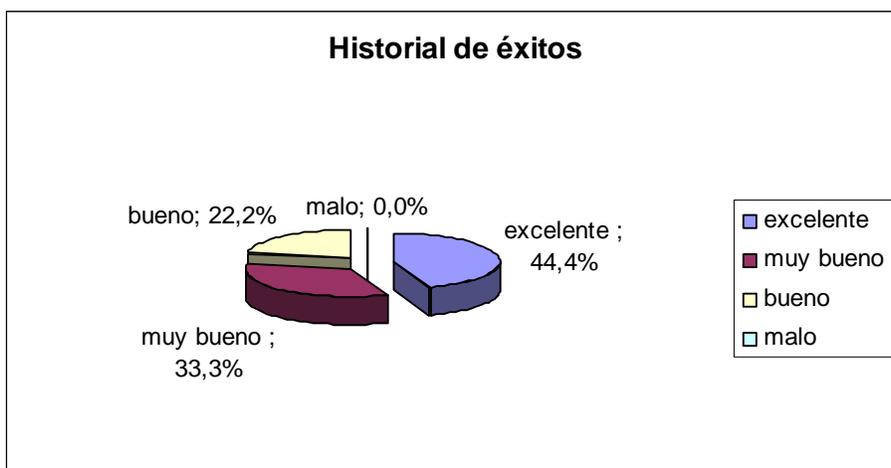
El 89% de los empleados respondieron que la empresa si se encuentra a la vanguardia del mercado tecnológico que le permite tener la posibilidad de innovar

sus productos y los servicios que brinda al cliente, mientras que el 11% de los empleados no está conforme con el nivel tecnológico de la organización, disconformidad que puede argumentarse por personas que manejan programas netamente contables.

2.- Considera que el historial de éxitos, metas y objetivos que la empresa a alcanzado son:

Análisis

Para esta pregunta las opciones de respuesta fueron las siguientes: excelente, muy bueno, bueno o malo, obteniendo el siguiente resultado:

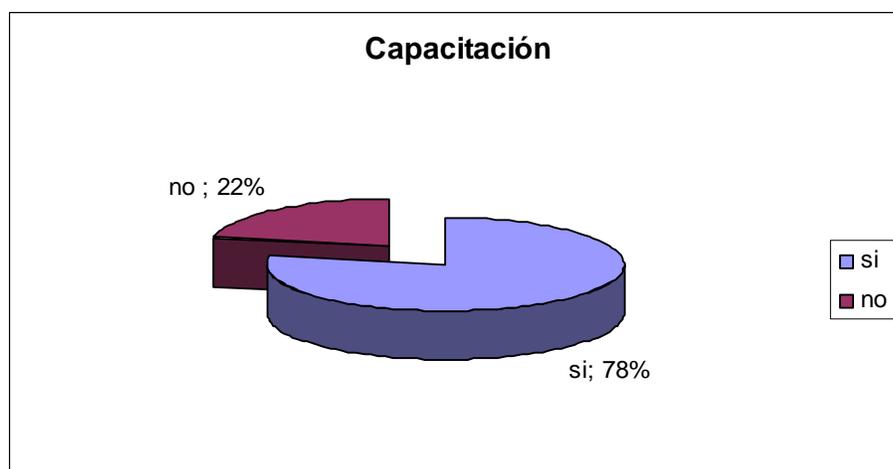


El 44.4% del personal considera que la empresa tiene un excelente historial de éxitos de acuerdo a los productos y objetivos alcanzados, el 33.3% de empleados establece que su nivel de éxitos es muy bueno, el 22.2% dice que su historial de éxito es bueno y no existe ningún trabajador que considere que el historial de éxitos que posee la empresa es malo.

3.- Recibe usted por parte de extremoSoftware capacitación permanente y oportuna?

Análisis

Con esta pregunta se trató de saber si extremoSoftware brinda la oportunidad de capacitar a sus empleados, la pregunta consta de dos alternativas las que se detallan en el siguiente gráfico con sus porcentajes correspondientes:

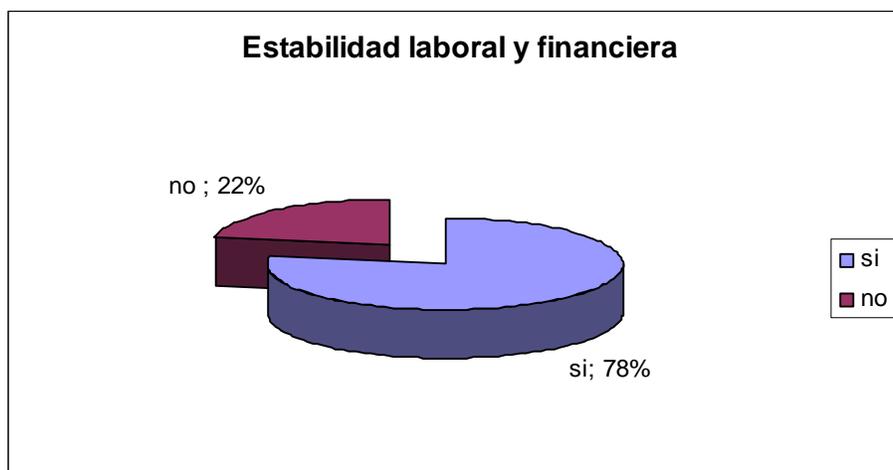


Por las respuestas obtenidas por parte del personal de la empresa, se determina que el 78% acepta que la empresa brinda un adecuado y oportuno programa de capacitación, mientras que el 22% desconoce de los cursos de capacitación que se ofrece en esta institución.

4.- La empresa extremoSoftware S.A. le brinda estabilidad, confianza y seguridad financiera?

Análisis

Esta pregunta pretende observar desde el punto de vista del empleado como encuentra la estabilidad, la confianza y seguridad financiera de la organización, teniendo a disposición dos respuestas Si o No, obteniendo los siguientes resultados:



El 78% de empleados considera que la empresa posee estabilidad y seguridad financiera, basándose en la puntualidad que ellos obtienen en el pago de sus remuneraciones sin que haya inconvenientes financieros y tampoco laborales, mientras que el 22% opinó todo lo contrario.

5.- Usted considera que el desempeño y gestión del equipo de dirección de extremoSoftware es:

Análisis

En esta pregunta fue necesario establecer dos alternativas, Eficiente, Ineficiente, la misma que pretende establecer que tan preparado se encuentra el talento

humano que forma parte de la alta gerencia y su dirección, obteniendo los siguientes resultados:

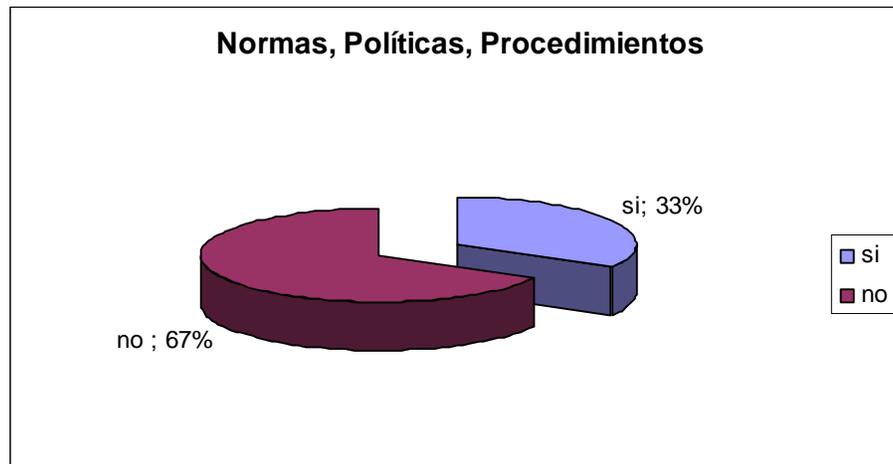


Por lo que podemos observar el 66.7% optó por identificar al equipo de dirección de la compañía con la calificación de ineficiente, mientras que solo el 33.3% lo identificó como eficiente, esto deja ver que gran parte de los trabajadores no están conformes con el direccionamiento de la alta gerencia.

6.- *En extremoSoftware se aplican de manera adecuada las normas, procedimientos y políticas?*

Análisis

En esta pregunta se trata de percibir la manera de cómo los empleados se encuentran involucrados con las normas, procedimientos y políticas de la empresa, si están siendo respetados sus derechos y cumpliendo con sus obligaciones de acuerdo a los lineamientos de la empresa, y los resultados que se pudo obtener son:

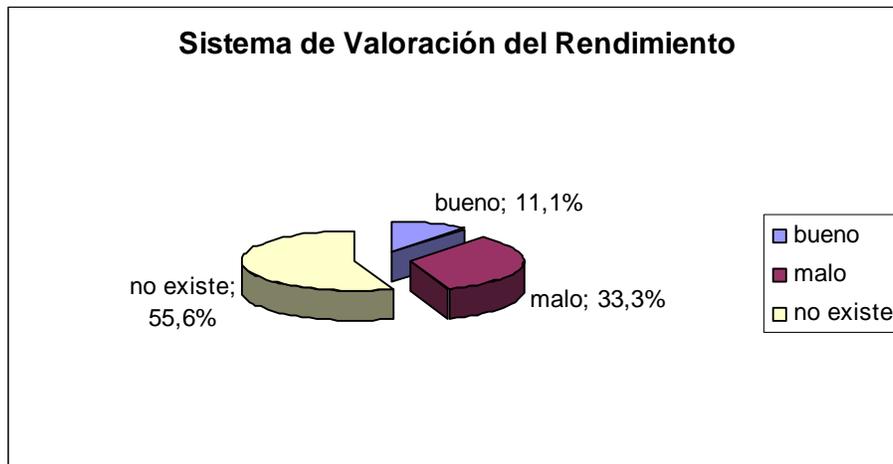


Se puede observar que el 67% de empleados que tiene la empresa considera que en la empresa no se aplican adecuadamente las normas, políticas y procedimientos, mientras que el 33% del personal está satisfecho con el desenvolvimiento de la compañía.

7.- Considera que el Sistema de Valoración de Rendimiento dentro de la empresa es:

Análisis

Esta pregunta se la realizó con el fin de determinar el grado de importancia que le dan los empleados al sistema de rendimiento que entregan ellos, al realizar las actividades que se les asigna en la empresa, aquí se pudo optar por las siguientes respuestas, Bueno, Malo, No existe, y los resultados de esta consulta se revelan en el siguiente grafico:

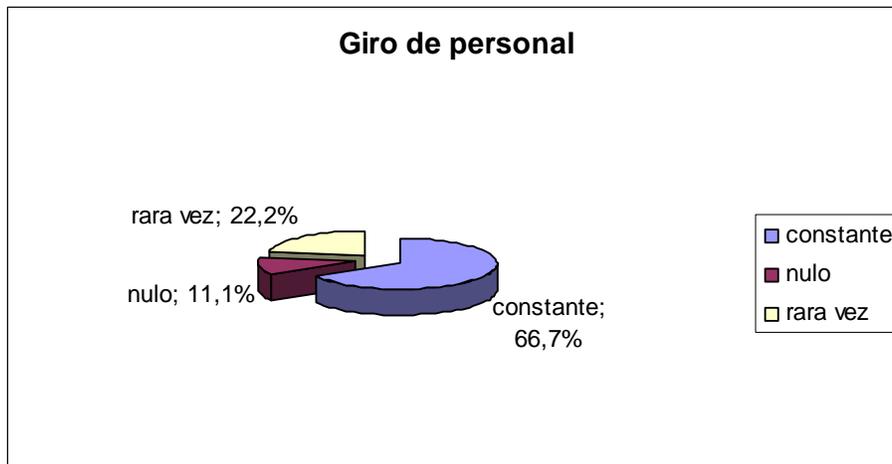


El 55.6% de los trabajadores consideran que el sistema de valoración del rendimiento no existe o no lo perciben, un 33.3% cree que existe pero es tan escaso que no lo pueden considerar como política empresarial, y 11.1% de los trabajadores manifiestan que es un mecanismo para tener seguro su puesto de trabajo y que por lo tanto se esfuerzan en alcanzar el nivel óptimo de rendimiento, por lo que el sistema de valoración en la empresa es escaso.

8.- *El giro de personal dentro de la organización es:*

Análisis

Esta pregunta se la formulo con el fin de determinar que tan preparados están los empleados para hacer frente a las exigencias de los cargos, y el nivel de estabilidad laboral dentro de extremoSoftware, las opciones a respuesta fueron, Constante, Nulo, Rara vez, dando como resultado los siguiente:

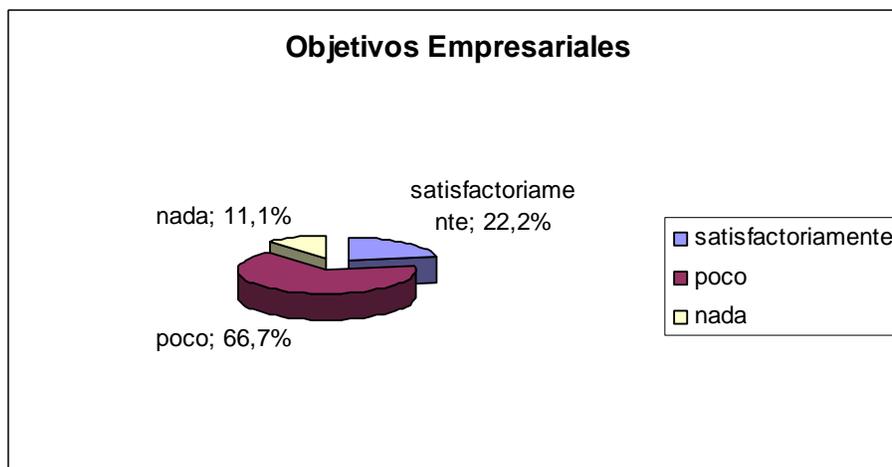


Un 66.7% de empleados considera que el giro de personal dentro de la empresa es constante, mientras que un 22.2% indica que rara vez ocurren estos acontecimientos, y solo el 11.1% de trabajadores niega estos hechos.

9.- Considera que los objetivos empresariales satisfacen las expectativas de la organización?

Análisis

En esta pregunta se establecieron tres tipos de respuestas que fueron, Satisfactoriamente, Poco, Nada, y se obtuvo el siguiente resultado:



El 66.7% de los empleados consideran que los objetivos empresariales de la compañía aportan muy poco al desarrollo de la misma, mientras que el 22.2% dicen que si cumple con las expectativas de la compañía, y un el 11.1% está en desacuerdo con la manera de cómo se está manejando la administración de extremoSoftware.

10.- *Las relaciones y la comunicación para resolver asuntos laborales en la compañía son:*

Análisis

En esta pregunta se hicieron tres alternativas para responder, las mismas que fueron Muy Buena, Buena o Mala, los resultados se los describe en el siguiente grafico:



El 55.6% de los empleados respondieron que la comunicación y sus relaciones entre empleados o directivos es mala lo cual indica que hay disconformidad entre algunos trabajadores al momento de realizar una actividad en equipo o solucionar algún inconveniente, un 33.3% opina que es buena y un solo el 11.1% de los empleados dice que es muy buena.

11.- *La atención brindada al cliente es:*

Análisis

Esta pregunta fue formulada con el objetivo de lograr identificar el nivel de atención que el personal brinda al cliente, para lo cual se realizó tres respuestas las cuales son, Muy buena, Buena, Mala, obteniendo el siguiente resultado:

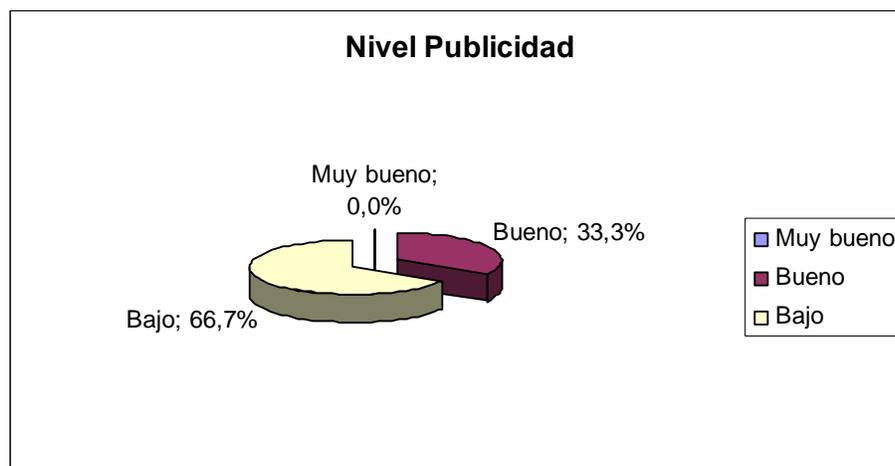


En la tabulación de esta pregunta se estableció que el 66.7% de los empleados considera que la atención brindada al cliente es buena, el 22.2% lo estableció como mala y el 11.1% piensa que este servicio es de buena calidad, dejando claro que no existe un adecuado sistema de valoración al cliente.

12.- *Como está el nivel de publicidad para dar a conocer los servicios de extremoSoftware a nivel externo?*

Análisis

Se formuló esta pregunta para conocer como está el nivel de publicidad que la empresa dedica para hacerse conocer ante el mercado, obteniendo el siguiente resultado:



Este resultado indica que la empresa presta poca importancia al nivel publicitario, obteniendo un 66.7% como nivel bajo de publicidad, un 33.3% en el nivel bueno, pero lamentablemente 0.0% del personal califica como muy bueno el nivel publicitario.