ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA INGENIERÍA EMPRESARIAL

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA SATELITE.COM CIA. LTDA.

PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EMPRESARIAL

MARTHA ALEXANDRA FLORES RECALDE

 $\underline{a_flowers1983@hotmail.com} \ / \ aflores@satelite-ec.com$

DIRECTOR: Ing. Giovanni D'Ambrosio

giodam@epn.edu.ec / giodam@server.epn.edu.ec

DECLARACIÓN

Yo, Martha Alexandra Flores Recalde, declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaro ceder mi derecho 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.

MARTHA ALEXANDRA FLORES RECALDE

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Martha Alexandra Flores Recalde, bajo mi supervisión.

Ing. Giovanni D'Ambrosio

DIRECTOR DE PROYECTO

DEDICATORIA

A Mis Padres, porque gracias a su esfuerzo y apoyo incondicional hoy puedo alcanzar la meta deseada, por darme estimulo y fortalecerme en los momentos difíciles, por ser mis guías, mis amigos y sobre todo porque con su mirada reflejan todo lo bello y profundo de su alma. Por todas estas razones y muchas más, les dedico con todo el corazón este triunfo, los amo.

A Mis Hermanos, pero especialmente a ti Ro, por ser mi amigo, compañero y confidente desde siempre, por tu mano extendida y tus palabras de aliento en las derrotas. Gracias.

A ti JG por ser incondicional.....

Martha Alexandra

AGRADECIMIENTO

Mis más sinceros agradecimientos a:

A Dios todopoderoso, por haberme dado la vida, brindado la esperanza para seguir luchando y las suficiente fuerza de voluntad para derribar y superar las dificultades que se presentaron muchas veces en el camino, pero como siempre pude salir adelante.

A mis padres, Fabiola y Ángel, por ser ejemplo de honestidad, trabajo y abnegación para mi vida, por educarme en valores y enseñarme a entender lo esencial y por estar siempre conmigo. A ustedes agradezco este triunfo.

A mi hermano Sixto y todos quienes conforman la Compañía Satelite.com, por darme la oportunidad de enfrentarme al campo laboral.

A mi Tutor Académico, Ing. Giovanni D'Ambrosio, por su paciencia

A todos los Profesores, que contribuyeron conmigo y fueron pilares fundamentales para alcanzar la formación académica que hoy tengo.

A mis buenos amigos, por su comprensión y paciencia en todo momento.

A todos ellos muchas Gracias...

RESUMEN EJECUTIVO

La Planificación Estratégica consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar sus fortalezas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo y elegir las estrategias concretas a seguir, después de haber determinado cuál es la situación real de la empresa dentro del medio y la industria donde se desenvuelve.

La empresa Satelite.com fue creada en noviembre de 2003 y se dedica a brindar soluciones integrales de la información con el respaldo de fabricantes reconocidos a nivel mundial.

Las oficinas de la compañía se encuentran ubicadas en la ciudad de Quito.

En el presente proyecto de titulación se determina la situación actual de Satelite.com mediante un levantamiento de información basado en el análisis ambiental externo e interno.

Como consecuencia de este levantamiento se puede establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas que existen en Satelite,com entre las cuales se mencionan:

- Experiencia y conocimiento del mercado por parte del Gerente Comercial,
- ❖ No existe una estructura orgánica funcional correctamente establecida razón por la cual la comunicación es informal.
- Alto poder de negociación de su proveedores y clientes especialmente del sector gubernamental
- El sector informático es una industria en crecimiento que le obliga a empresa estar siempre competitiva.

En base a este análisis se determinó la filosofía empresarial, se formularon las estrategias, los factores críticos de éxito, se diseño la estructura organizacional a seguir y se plantearon los indicadores de gestión para monitorear que se estén alcanzando los objetivos propuestos.

Finalmente constan las conclusiones y recomendaciones que se sugieren tomar en cuenta para la implementación del plan estratégico propuesto.

PRESENTACIÓN

El presente proyecto de Titulación plantea el diseño de un plan estratégico para Satelite.com.

Dentro del proceso de planificación estratégica encontramos la formulación, la implementación y la evaluación de la estrategia. Sin embargo, como el objetivo general del proyecto es diseño de la planificación estratégica su alcance llega hasta el primer paso del proceso que es la formulación; la implementación y evaluación se la incluye a manera de información

En el primer capítulo se describe las principales características institucionales de Satelite.Com Cia. Ltda.; es decir contiene información de los elementos que distinguen ésta organización de otra, se revisa su origen y corta historia, así como normativa legal, recursos principales y servicios que presta.

En el segundo capítulo se detallan las generalidades de la planificación estratégica, los negocios en la actualidad; y, las definiciones de planificación y estrategia según varios autores, así como también la importancia y el proceso de la misma.

El efectuar el diagnóstico de una empresa permite examinar su perfil estratégico y configurar la forma y condiciones en que dicha empresa trabaja y puede competir. Con este antecedente en el capítulo 3 se incluye un estudio del ámbito externo que tiene el propósito de señalar las amenazas que deberían minimizarse y las oportunidades que podrían favorecer a Satelite.com. Además, se analiza el ámbito interno para identificar las debilidades y fortalezas más importantes.

Una vez realizado el análisis ambiental de la empresa se procede a establecer el direccionamiento estratégico, tema del capítulo 4, el mismo que contiene: la creación de la filosofía empresarial (principios, valores, misión, visión, objetivos), la formulación estratégica empleando la matriz FODA y la matriz PEEA., y los factores críticos de éxito. En la implementación se diseña la estructura

organizacional con su respectivo manual orgánico funcional y posicional. En la etapa de la evaluación se plantean indicadores de gestión que deben ser controlados para alcanzar la visión corporativa.

Para finalizar el quinto capítulo incluye las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDO

		Pág.
	Declaración	Ш
	Certificación	Ш
	Agradecimiento	IV
	Dedicatoria	V
	Resumen Ejecutivo	VI
	Presentación	VIII
	CAPITULO 1	1
1.	Introducción	1
1.1.	Presentación de la empresa	1
1.1.1	Base Legal	2
1.1.2	Productos y Servicios	5
1.1.3	Recursos	6
1.2	Planteamiento del Problema	6
1.3.	Objetivos de la Investigación	7
1.3.1	Objetivo General	7
1.3.2	Objetivos Específicos	7
1.4.	Justificación	7
1.4.1	Justificación Teórica	7
1.4.2	Justificación Práctica	8
1.5	Hipótesis Planteadas	8
1.6	Metodología	9
	CAPITULO 2	10
2.	Marco Teórico	10
2.1	Generalidades	10
2.2	Definición de Planeación	12
2.3	Definición de Estrategia	13
2.4.	Planeación Estratégica	15
2.4.1	Definición de Planeación Estratégica	15
2.4.2	Importancia	16

2.4.3.	Proceso de la Planeación Estratégica	17
2.4.3.1	Formulación	18
2.4.3.1.1	Análisis Situacional	18
2.4.3.1.2	Direccionamiento Estratégico	27
2.4.3.1.3	Formulación de las Estrategias	30
2.4.3.2.	Ejecución de la Estrategia	40
2.4.3.2.1	Balanced Scorecard	40
2.4.3.2.2	Estructura Organizacional	45
2.4.3.3.	Evaluación	52
2.4.3.3.1	Indicadores de Gestión	53
	CAPITULO 3	55
3.	Análisis Ambiental	55
3.1.	Entorno Externo	55
3.1.1.	Macroambiente	55
3.1.1.1.	Factor Económico	55
3.1.1.2	Factor Político	58
3.1.1.3	Factor Social	58
3.1.1.4	Factor Tecnológico	59
3.1.2.	Microambiente	60
3.1.2.1	Amenaza de Nuevos Competidores	60
3.1.2.2	Poder de Negociación de Proveedores	62
3.1.2.3	Poder de Negociación de los Clientes	64
3.1.2.4	Rivalidad entre Competidores	68
3.1.3	Fuerzas Actuantes Externas	70
3.1.4	Matriz de Evaluación de los Factores Externos	75
3.2.	Entorno Interno	76
3.2.1.	Gerencia	76
3.2.1.1	Planificación	76
3.2.1.2	Organización	77
3.2.1.3	Dirección	78
3.2.1.4	Integración de Personal	78
3.2.2.	Área Administrativa- Financiera	79
3.2.2.1	Punto de Equilibrio	80
3.2.2.2	Ratios Financieros	81
3.2.2.2.1	Razones de Liquidez	83

3.2.2.2.2	Razones de Apalancamiento	83
3.2.2.2.3	Razones de Actividad	83
3.2.2.2.4	Razones de Rentabilidad	84
3.2.2.2.5	Razones de Crecimiento	84
3.2.3	Área de Ventas	85
3.2.4	Área de Soporte Técnico	85
3.2.5.	Análisis de Mercadotecnia	86
3.2.5.1	Precio	86
3.2.5.2	Producto	87
3.2.5.3	Plaza	88
3.2.5.4	Promoción y Publicidad	88
3.2.6	Fuerzas Actuantes Internas	88
3.2.7	Matriz de Evaluación de los Factores Internos	83
3.2.8	Hoja de Trabajo FODA	94
	CAPITULO 4	96
4.	Direccionamiento Estratégico	96
4.1.	Filosofía Empresarial	96
4.1.1	Valores Corporativos	96
4.1.2	Principios Organizacionales	97
4.1.3	Misión	97
4.1.4	Visión	98
4.1.5.	Identificación de Objetivos	100
4.1.5.1	Objetivos Estratégicos	100
4.1.5.2.	Objetivos Estratégicos por Perspectivas	100
4.1.5.2.1	Perspectiva Financiera	101
4.1.5.2.2	Perspectiva de Clientes	101
4.1.5.2.3	Perspectiva de Procesos Internos	101
4.1.5.2.4	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	101
4.1.6	Análisis Estratégico	102
4.2.	Formulación Estratégica	103
4.2.1.	Identificación de Estrategias Alternativas	103
4.2.1.1	Matriz de la Fortalezas, Oportunidades, Debilidades	
	y Amenazas (FODA)	104
4.2.5.	Formulación de Estrategia Corporativa	108
4.2.5.1	Matriz Posición Estratégica y Evaluación (PEYEA)	108

4.2.5.2	Estrategia Corporativa
4.3.	Alineamiento Estratégico
4.3.1	Objetivos Estratégicos
4.3.2.	Objetivos Estratégicos por Perspectivas
4.3.2.1	Perspectiva Financiera
4.3.2.2	Perspectiva de Clientes
4.3.2.2	Perspectiva de Procesos Internos
4.3.2.4	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
4.4	Mapa Estratégico
4.5.	Factores Críticos de Éxito
4.5.1	Perspectiva Financiera
4.5.2	Perspectiva de Clientes
4.5.3	Perspectiva de Proceso Interno
4.5.4	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
4.6.	Diseño de la Estructura Organizacional
4.6.1	Manual Orgánico Funcional
4.6.2	Manual Orgánico Posicional
4.6.3	Mecanismo de Integración
4.7.	Indicadores de Gestión
4.7.1	Perspectiva Financiera
4.7.2	Perspectiva de Clientes
4.7.3	Perspectiva de Procesos Internas
4.7.4	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
	CAPITULO 5
5.	Conclusiones y Recomendaciones
5.1	Conclusiones
5.2	Recomendaciones
	BIBLIOGRAFÍA
	GLOSARIO DE TÉRMINOS
	ANEXOS
	ANEXO No 1 RECORTES DE PRENSA SOFTWARE
	LIBRE
	ANEXO No 2 ESTADOS FINANCIEROS 2005-2006
	SATELITE.COM CIA. LTDA
	ANEXO No 3 MATRIZ 1 3 9 FO,FA,DO

ANEXO No 4 SISTEMA CRM	153
ANEXO No 5 MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL	156
ANEXO No 6 MANUAL ORGÁNICO POSICIONAL	167

ÍNDICE DE TABLAS

		Pág.
TABLA No. 2.1	Estructura Plana	49
TABLA No. 2.2	Estructuras Diferenciación Horizontal	49
TABLA No. 3.1	Producto Interno Bruto (PIB)	57
TABLA No. 3.2	Proveedores Satelite.com	63
TABLA No. 3.3	Proveedores de Software Soluciones de Seguridad	64
TABLA No. 3.4	Contribución de los Clientes	66
TABLA No. 3.5	Perfil Estratégico de Factores Externos	74
TABLA No. 3.6	Razones Financieras	81
TABLA No. 3.7	Productos y Servicios	87
TABLA No. 3.8	Perfil Estratégico de Factores Externos	92
TABLA No. 3.9	Hoja de Trabajo FODA	94
TABLA No. 4.1	Análisis Estratégico Satelite.com	102
TABLA No. 4.2	Resumen de Estrategias	108

ÍNDICE DE MATRICES

		Pág.
MATRIZ No. 3.1	Barreras de Entrada	61
MATRIZ No. 3.2	Ponderación de Atributos Proveedores	62
MATRIZ No. 3.3	Ponderación de Evaluación de Clientes	65
MATRIZ No. 3.4	Perfil Competitivo	69
MATRIZ No. 3.5	Holmes Ambiente Externo	72
MATRIZ No. 3.6	Evaluación de Factores Externos	75
MATRIZ No. 3.7	Holmes Ambiente Interno	91
MATRIZ No. 3.8	Evaluación de Factores Internos	93
MATRIZ No. 4.1	FODA	105
MATRIZ No. 4.2	PEYEA	109

ÍNDICE DE FIGURAS

		Pag
FIGURA No. 2.1	Análisis Situacional	19
FIGURA No. 2.2	5 Fuerzas de Porter	21
FIGURA No. 2.3	Ventaja Competitiva	34
FIGURA No. 2.4	Matriz FODA	38
FIGURA No. 2.5	Matriz PEYEA	39
FIGURA No. 2.6	Perspectiva del CMI	42
FIGURA No. 2.7	Mapa Estratégico	44
FIGURA No. 2.8	Etapas de la Organización	46
FIGURA No. 3.1	Porcentaje de Crecimiento del PIB	57
FIGURA No. 3.2	Porcentaje de Participación de	
	Las TIC en el PIB	57
FIGURA No. 3.3	Proveedores Clasificación Interna	63
FIGURA No. 3.4	Proveedores de Software Seguridad	64
FIGURA No. 3.5	Porcentaje de Ventas por Sector	67
FIGURA No. 3.6	Porcentaje de Ventas por Canal de Distribución	68
FIGURA No. 3.7	Organigrama Satelite.com	77

FIGURA No. 3.8	Canal de Distribución	87
FIGURA No. 4.1	Misión Satelite.com	98
FIGURA No. 4.2	Visión Satelite.com	99
FIGURA No. 4.3	Estratégica Matriz PEYEA	111
FIGURA No. 4.4	Mapa Estratégico	116
FIGURA No. 4.5	Diseño Estructura Organizacional Propuesta	120

CAPITULO 1

1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se describen las principales características institucionales de Satelite.Com Cia. Ltda.; es decir contiene información de los elementos que distinguen esta organización de otra, se revisa su origen y corta historia, así como normativa legal, servicios que presta y recursos principales.

1.1. PRESENTACION DE LA EMPRESA

La información y las comunicaciones constituyen una parte esencial de la sociedad humana. La introducción de la escritura significó un cambio fundamental y la invención de la imprenta facilitó la comunicación de masas a través de los periódicos y las revistas. Las innovaciones más recientes, que en la actualidad culminan en la tecnología digital, han incrementado aún más el alcance y la rapidez de las comunicaciones.

La recesión mundial y la guerra contra el terrorismo han dado inicio a un mundo de negocios radicalmente distinto y mucho más complejo de lo que era hace 10 años. El comercio electrónico ha cambiado la naturaleza de las negociaciones de manera profunda. Miles de alianzas y asociaciones estratégicas se formaron. Tanto los retos como las oportunidades que enfrentan las empresas de cualquier tamaño en la actualidad son mayores que nunca.

Las tecnologías de información, de telecomunicaciones y redes (con Internet como su forma más conocida) se han convertido en un componente central de la sociedad contemporánea tanto si utilizamos un teléfono como si enviamos un mensaje por correo electrónico.

Con estos antecedentes, tres emprendedores decidieron formar una compañía de responsabilidad limitada de nacionalidad ecuatoriana, cuya denominación social es Satelite.com Cia. Ltda.

1.1.1 BASE LEGAL

SATELITE.COM CIA LTDA es una compañía de Servicios Tecnológicos creada el 12 de noviembre del 2002 en la Notaría Vigésima Cuarta, con domicilio en la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, Capital de la República del Ecuador, cuya finalidad es ofrecer soluciones de seguridad integral de la información a sus clientes para mantenerse competitivos y a la vanguardia del mercado actual.

Sus oficinas están ubicadas en la Av. Francisco Hernández de Girón Oe 4-61 y Av. América.

El objeto de la compañía según sus estatutos es:

- Brindar servicios de asesoramiento informático y afines a toda clase de empresas.
- Se dedicará al análisis, diseño, desarrollo e implementación de sistemas automatizados y soluciones informáticas.
- Capacitación en el área de la informática.
- Importación, representación, distribución de hardware y software.
- ❖ Podrá representar a compañías nacionales o extranjeras en materia de informática en el campo de hardware y software de computación, sistemas de protección de control eléctrico y electrónicos necesarios y requeridos en su negocio social, todo lo relacionado al área de computación y afines que se desarrolle en el futuro.
- Selección, evaluación, contratación y prestación de servicios de personal a toda clase de empresas nacionales y extranjeras.
- Mantenimiento, reparación de maquinaria computacional, de maquinaria fotocopiadora y de equipos electrónicos en general. Se dedicará al mantenimiento y control técnico de este tipo de maquinaria.
- Podrá participar individualmente o en asociación con otras personas o sociedades en concursos licitatorios o de oferta de bienes y servicios en instituciones públicas o privadas, sean en el ámbito internacional o nacional. Podrá de igual modo adquirir acciones y participaciones de compañías constituidas o por constituirse.

- Para el cumplimiento del objeto escrito la compañía podrá acogerse a los beneficios que brinda el pacto andino, las leyes vigentes de cooperación vigentes.
- Servicios de telefonía 1- 700, 800,900 o servicios vía telefónica.

El plazo de duración de la compañía es de 50 años, el mismo que podrá ser prorrogado o disminuido por resolución de la Junta General de Socios. El capital social está formado por aportaciones de los socios y es de \$ 400 dólares americanos, divididos en cuatrocientas (400) participaciones iguales e indivisibles de un dólar de los Estados Unidos de América (USD \$ 1,00) cada una.

Los certificados de la aportación serán emitidos con el carácter de no negociables y contendrá los requisitos establecidos en la Ley de Compañías y será autorizado por el Presidente y Gerente de la compañía. Para el Registro de las aportaciones y socios se llevará un libro en el que se anotará las transferencias que se realicen, dando así cumplimiento a las normativas establecidas por la ley.

La Compañía estará gobernada por la Junta General de Socios y la administración estará a cargo del Gerente. La Junta General de Socios, constituye la máxima autoridad de la compañía; estará constituida por todos los socios con igual derecho de acuerdo con la ley y en proporción al capital social que concurran en ella.

El Presidente de la Compañía durará dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegido por periodos iguales, tiene las atribuciones y deberes siguientes:

- Presidir la Junta General de Socios, sean estas ordinarias o extraordinarias;
- Supervigilar la marcha y administración de los negocios de la sociedad;
- Firmar conjuntamente con el Gerente, todos los instrumentos de reformas a los estatutos, de aumento o disminución de capital, de transformación, de difusión o disolución de la compañía, certificados de aportación, obligaciones y en general ejercer todas las demás atribuciones y deberes que por Ley el presente Estatuto le estuvieren encomendados.

❖ Reemplazar al Gerente con todas sus atribuciones y deberes, cuando éste no pueda ejercer sus funciones, por cualquier causa justificada o impedimento por fuerza mayor, será reemplazado por quien nombre la Junta General.

EL gerente será elegido por la Junta General de Socios, por un período de dos años, será el Representante Legal y máximo ejecutivo de la Compañía y podrá ser reelegido por períodos iguales, podrá o no tener calidad de socio.

No podrá ejercer otro cargo que, a juicio de la Junta General de Socios, sea incompatible con las actividades de la Compañía y tendrá las siguientes atribuciones y derechos:

- Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la Compañía; designar y fijar los sueldos menores a doscientos dólares de los Estados Unidos a los empleados, obreros, jornaleros y demás personal de la Compañía;
- Pondrá a consideración de la Junta General de Socios los proyectos de reglamentos internos de la empresa, así como también proyectos de contratos colectivos, escalafón profesional y cualquier otro documento de carácter laboral que obligue a la empresa.
- Conferir y renovar poderes especiales, los que serán otorgados por Escritura Pública.
- Garantizar y administrar la sociedad y sus dependencias.
- ❖ Realizar todo clase de actos de contratos de compra y venta, hipoteca, prenda, anticresis, fideicomiso civil, comisión, consignación, etc.
- ❖ Presentar a consideración de la Junta General de Socios un informe de labores; los estados de caja y el balance general, adjunto el informe del comisario financiero y administradores de la Compañía, así como un análisis de su desarrollo; proporcionar cualquier informe adicionalmente que le sea solicitado por la Junta General;
- Actuar como secretario de las Juntas Generales, si no se ha designado un secretario, convocar a Junta General observando el plazo legal para hacerlo.

5

1.1.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS

Actualmente Satelite.com presta los siguientes servicios y productos:

ASESORIA

El servicio de asesoría está orientado en las mejores prácticas que recomiendan normas internacionales para el manejo y preservación de la información, así como también para la implementación de las mismas tanto a nivel departamental como expeniencia.

organizacional.

CAPACITACION

Ofrecen capacitación en las normas internacionales para el manejo de información, como también en el manejo de herramientas y software de administración.

SOPORTE TÉCNICO

El equipo de ingenieros, tiene una amplia experiencia para poder ofrecerle soporte técnico tanto para la prevención como para la solución de problemas e incidentes de seguridad a los clientes internos y externos de la empresa.

PROVISION Y/O MANTENIMIENTO DE HARDWARE Y SUMINISTROS

Equipos de las prestigiosas marcas como SYMANTEC, ASTARO, JUNIPER, IBM, HP, TOSHIBA, EPSON, CANON, XEROX, FUJITSU, y también equipos genéricos (CLONES).

SOFTWARE:

Son distribuidores autorizados de las siguientes casas fabricantes:

Adobe Astaro

Microsoft Novell

Symantec Websenses

1.1.3 RECURSOS

El recurso humano de la empresa está formado por profesionales en las ramas de sistemas, administración, finanzas y ventas. El ambiente laboral está basado en responsabilidades compartidas no definidas, ya que no se maneja un esquema determinado de funciones para cada miembro de la organización, evidenciando así la ausencia de una estructura orgánica funcional.

Los activos fijos de la empresa lo componen 10 computadoras operativas con tecnología de punta, Equipos y muebles de oficina.

Satelite.com actualmente maneja tres cuentas bancarias en las entidades financieras del país: Banco Amazonas. MM Jaramillo Arteaga y Produbanco.

1.2 PLANTEAMIETO DEL PROBLEMA

La Planificación Estratégica es como un esqueleto sobre el cual se deben señalar y encarrilar todas las actividades de una organización.

La gestión actual de Satelite.com no cuenta con un plan estratégico que le permita obtener ventajas competitivas sostenibles, optimice sus funciones y produzca mejores réditos. Esto se refleja en que usualmente las decisiones se toman sobre la marcha de los acontecimientos, es decir, con una actitud reactiva, lo cual impide analizar previamente las variables internas y externas que afectan las decisiones. Además la empresa no tiene una estructura organizacional establecida.

De continuar esta situación constituirá un obstáculo para promover un ambiente de innovación, creatividad y eficiencia, que permita al personal plantear diferentes alternativas de acción que se ajuste a los acontecimientos. Para que las aspiraciones de la empresa se conviertan en realidad, se deben establecer metas específicas y mesurables, con límites de tiempo realistas y alcanzables.

Por este motivo los directivos consideran que una respuesta acertada a los problemas detectados es diseñar el Plan Estratégico para conocer de forma profunda la situación actual de Satelite.com y formular las estrategias que sean más idóneas.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan Estratégico para la empresa Satélite.Com Cia Ltda. que le permita obtener ventajas competitivas sostenibles en el mercado ecuatoriano.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ❖ Analizar el entorno interno y externo de Satélite.Com para determinar Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.
- ❖ Establecer el Direccionamiento Estratégico de la empresa Satélite.Com.
- Diseñar la Estructura Organizacional de la empresa acorde a las estrategias propuestas.

1.4 JUSTIFICACIÓN

1.4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

El mundo globalizado en el que vivimos, por la multitud y la velocidad de los cambios de todo tipo que se producen, conlleva a ser altamente competitivos, por

tal razón la empresa Satelite.com ha visto la necesidad de elaborar un Plan Estratégico, objetivo de la investigación, que le permita, permanecer activo en el mercado, obtener ventajas competitivas sostenibles, optimice sus funciones y produzca un margen de utilidad aceptable.

Es importante aceptar que en el mundo de los negocios no se buscan estrategias perfectas, sino estrategias que permitan a la empresa posicionarse por encima de sus competidores.

1.4.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Diseñar el Plan Estratégico para la empresa, representa una contribución importante a la hora de definir las tareas o actividades críticas de la compañía y constituye una excelente herramienta de comunicación, sin embargo la planificación por si sola no es capaz de movilizar los recursos y las personas en la dirección adecuada y con la intensidad precisa, por tal razón es necesario integrar la planificación estratégica con otros sistemas y procedimientos administrativos de Satelite.Com. Pero todo lo anteriormente mencionado está soportado por la estructura de la organización, con sus definiciones de autoridad y responsabilidades que guían las relaciones e interacciones entre los miembros de la organización, en definitiva lo que llamamos Direccionamiento Estratégico.

1.5 HIPOTESIS PLANTEADAS

- El sector informático (Venta de Software y Hardware) en la ciudad de Quito es altamente competitivo.
- ❖ El diseño de un Plan Estratégico planteará un escenario en el cual se puedan ejecutar acciones que permitan obtener un mejor nivel competitivo y posicionamiento en el mercado ecuatoriano.

1.6 METODOLOGÍA

En cuanto a los métodos científicos, en este trabajo de investigación se aplica el método deductivo, ya que los análisis se realizan de lo general a lo particular, es decir, se parte del estudio de las leyes que rigen la planificación, para luego aplicarlas en el caso particular que representa la empresa.

Dentro de los métodos de investigación se emplea el estudio de campo como parte de la investigación descriptiva y explicativa.

- Exploratoria: se ausculta el nicho de mercado en el que se desenvuelve el negocio de la seguridad integral de la información en la ciudad de Quito, es decir, los clientes, competidores, proveedores y sustitutos.
- ❖ Descriptiva: Con base a lo observado en la etapa exploratoria se caracteriza a la empresa y el entorno en el que se desenvuelve.
- Explicativa: se elabora la planificación estratégica con sus respectivas etapas, de acuerdo a lo explorado y descrito.

Los pasos a seguir son los siguientes:

- 1.-Identificar las fuentes de información que conduzcan a la obtención de los datos para el desarrollo del Plan Estratégico.
- 2.- Analizar la información que permita obtener un diagnóstico de la situación real de la empresa
- 3.- Establecer el direccionamiento Estratégico.

CAPITULO 2

2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se describen las generalidades de la planificación estratégica, los negocios en la actualidad; y, las definiciones de planificación y estrategia según varios autores, así como también la importancia y el proceso de la misma.

Dentro del proceso de planificación estratégica encontramos la formulación, la implementación y la evaluación de la estrategia. Sin embargo, como el objetivo general del proyecto es diseño de la planificación estratégica su alcance llega hasta el primer paso del proceso que es la formulación; la implementación y evaluación se la incluye a manera de información.

2.1 GENERALIDADES

Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

La realidad de muchas empresas, hoy en día, no es muy diferente en las distintas localidades del planeta; repentinamente se encuentran con un mercado altamente competitivo, globalizado, con una nueva manera de hacer negocios, con una tecnología que avanza vertiginosamente y una brecha significativa entre sus competidores, sumado a ello un entorno macroeconómico de gran incertidumbre.

Lo determinante ante esta situación, es reaccionar y a tiempo; detectar la brecha, redireccionar la estrategia o formularla en algunos casos, desarrollar competencias e identificar los factores claves de éxito del negocio.

De hecho, en los actuales momentos, donde el factor permanente es el cambio, el principal desafío de las empresas es el estratégico, ya que éste debe responder a nuevas formas de competencia surgidas por el cambio en las condiciones económicas nacionales e internacionales. Es por ello, que para permanecer, y

aún más, crecer en el mercado, las empresas se ven obligadas a definir una estrategia sensible a incluir en ella la innovación tecnológica.

Se considera que la competitividad es un fenómeno complejo en el que interactúan múltiples planos de un particular medio social. Entre estos se destacan las prácticas productivas, organizativas, de gestión de las empresas y en el desarrollo de ventajas competitivas adquieren relevancia factores tales como la calidad de los productos y servicios.

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación, por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera sea la actividad que realiza, para poder mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de planificación estratégica. La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización, encaminados a maximizar la eficiencia global.

En esta etapa, las empresas necesitan elevar sus índices de efectividad brindando un servicio de mayor calidad; lo que está obligando a sus directivos a adoptar modelos de administración participativa, tomando como base central al recurso humano y desarrollando metodologías de trabajo en equipo, para poder alcanzar altos niveles de rendimiento y responder de manera firme a las demandas del mercado.

El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redunda en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización.

Cabe señalar, que muchas empresas del país no aplican una verdadera planeación estratégica que les permita medir sus resultados, ya que el éxito de éste no reside en la calidad del procedimiento o método seguido para confeccionarlo, sino en la capacidad del equipo gerencial para tomar mejores decisiones y acrecentar el proceso administrativo de las operaciones y en consecuencia de esto, ser propios beneficiarios de sus objetivos cumplidos reflejados en el incremento de la producción y crecimiento de su mercado.

Para tener éxito las empresas de la era de la información, a más de establecer estrategias, lineamientos o políticas, deben invertir en su activo intelectual y fomentarlo, trabajar con procesos basados en los clientes, prestar productos y servicios, debe ser reemplazado por una entrega totalmente flexible, con ánimo de entregar un producto innovador y de calidad, creada por un proceso donde trabaje un personal preparado, se aplique al máximo la tecnología de la información y el sistema tenga un procedimiento organizativo confiable.

2.2 DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN

Según Stephen P. Robins en su libro Administración "La planificación implica la tarea de definir los objetivos o metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar esas metas, y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades. Se refiere tanto a los fines (lo que se va a hacer) como a los medios (cómo se hará)."

HARRY JONES, define la planeación como:

"El desarrollo sistemático de programas de acción, encaminadas a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre las oportunidades que hayan sido previstas"

La planificación es el primer elemento de las funciones administrativas que permite tomar decisiones correctas, identificar y aprovechar oportunidades, formular objetivos y los medios adecuados que permitirán alcanzar dichos objetivos. Su finalidad es alcanzar un objetivo determinado, pues si no se busca un resultado final no hay razón de ser para la planificación administrativa.

Además, la planificación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planificación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos, es necesario planearlos con anterioridad.

2.3 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

Durante mucho tiempo, la "estrategia", fue empleada por los militares como manera de designar aquellos grandes planes realizados en vista de lo que se consideraba como un poderoso adversario. Las "tácticas" por su parte, se consideraron como los planes de acción necesarios para llevar a cabo las estrategias.

El vocablo estrategos inicialmente se refería a un nombramiento del general en jefe de un ejército. Más tarde, pasó a significar "el arte general", esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado.

Estrategia puede definirse como "La determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adaptación de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos objetivos" (HILL, 1997, Pág. 5).

Henry Mintzberg, en su libro El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos, define estrategia de la siguiente manera: "Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Las metas (u objetivos) establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados."

Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y asignar, tomando en cuenta sus atributos y deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y así anticipar los posibles cambios en el entorno y las posibles acciones de los oponentes.

"Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así al futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa".¹

El concepto de estrategia comprende el propósito global de una organización, es decir, en el caso de una empresa privada, el fin de lucro para satisfacer a los inversionistas. Estrategia, se podría entonces definir como: un esquema básico y práctico de la organización para adaptarse a los eventos del entorno o para anticiparlos, generando una ventaja competitiva que le permita permanecer exitosamente en el mercado.

Se dice un esquema básico, porque es indispensable para la organización y práctico para que todo personal pueda entenderlo y aplicar las indicaciones en él señaladas.

Cabe mencionar la diferencia básica entre estrategia y táctica; en primer lugar, la estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes (departamento, o unidades, aisladamente); pues, busca alcanzar los objetivos por departamento. La estrategia está compuesta de muchas tácticas simultáneas e integradas entre sí. En segundo lugar, la estrategia se refiere a objetivos a largo plazo, mientras que en la táctica se refiere a objetivos a mediano y a corto plazo. En tercer lugar, la estrategia es definida por la alta

_

¹ Fred R. David, Conceptos de Planeación Estratégica, pág. 11

dirección, mientras que la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa.

2.4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica ha tenido una alentadora evolución desde su aparición en el año de 1960, al hacerse cada día más compleja la administración de empresas, al convertirse las organizaciones en matrices, al surgir las grandes unidades empresariales y de ellas los conglomerados.

Hoy en día la planeación estratégica se considera decisiva para el éxito en el mundo empresarial como un importante instrumento, tanto para los nuevos emprendedores que comienzan los negocios como para cualquier integrante de una empresa que desee mejorar su producción.²

2.4.1 DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Existen múltiples definiciones de planificación estratégica propuestas por diferentes autores, tales como:

SAMUEL C. CERTO: "La planificación estratégica es una planificación de largo alcance que se centra en la organización de un todo"

Según Steiner, en su libro Planificación Estratégica, afirma que la planificación estratégica es "el proceso de determinar los mayores objetivos de una organización, las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición de los recursos para realizar esos objetivos".

La planeación debe ser un proceso continuo, por lo que ningún plan es realmente definitivo.

-

² Superintendencia de Compañías, Planeación Estratégica, pág. 39

Un último enfoque plantea que la dirección estratégica no debe ser un proceso lineal o una secuencia ordenada de etapas, sino que si, bien se pude definir ciertas etapas a seguir, estas no tienen un orden definido en la práctica, ya que las estrategias pueden ser generadas en cualquier etapa dentro del desarrollo de la organización.³

De las definiciones anteriores, se deduce que la planeación estratégica es un medio para internar una transición ordenada hacia el futuro, que consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar sus fortalezas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo y elegir las estrategias concretas a seguir, después de haber determinado cuál es la situación real de la empresa dentro del medio y la industria donde se desenvuelve.

2.4.2 IMPORTANCIA

La importancia de la planeación estratégica para los administradores y para las organizaciones ha aumentado en los últimos años. Los administradores encuentran que definiendo la misión de sus empresas en términos específicos, les es más fácil imprimirles dirección y propósito, y como consecuencia éstas funcionan mejor y responden a los cambios ambientales.

La importancia de la planificación destaca los siguientes aspectos básicos:

- Promueve el desarrollo del organismo al establecer métodos para utilizar racionalmente los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Propicia una mentalidad futurista, teniendo más visión del porvenir y un afán por lograr y mejorar las cosas.

_

³ Jonson G. Dirección Estratégica. 2001 Madrid: Prentice Hall. P. 24

- Condiciona al organismo social al medio ambiente externo.
- Establece un pensamiento racional para la toma de decisiones, evitando el empirismo (intuición, improvisación).
- * Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Al establecer planes de trabajos, éstos suministran las bases a través de las cuales operará el organismo.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador adecuados rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la organización.
- ❖ Hace que los empleados conozcan perfectamente, qué es lo que se espera de ellos y les da la oportunidad de tomar parte en las decisiones en las que se lleguen.
- ❖ Proporciona los elementos necesarios para llevar a cabo el control⁴.

2.4.3 PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El objetivo general de este proyecto de titulación se enfoca en el diseño de la planificación estratégica para Satelite.com, por cuanto, su alcance es la formulación de estrategias. Las otras dos etapas del proceso se las incluye dentro de este capítulo como información.

-

⁴ Rodríguez J., Cómo Aplicar la Planificación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa, 2001, Pág. 39.

El Proceso de la planeación estratégica comprende o se divide en tres etapas bien diferenciadas. La primera determina la situación actual y analiza cuál es la realidad de la empresa dentro de la industria donde se desenvuelve, sus oportunidades, sus limitaciones, su alcance y demás situaciones que deberá resolver a lo largo de su desarrollo. También incluye la estructura del plan estratégico, donde, con toda la información obtenida, se definen los objetivos a lograr, junto con el curso de acción que se seguirá para conseguirlos; dentro de esta estructuración deben estar plasmados las competencias y recursos con los que cuenta la empresa para lograr convertirlos en realidad.

La segunda etapa es la implantación de la estrategia dentro de la organización y donde se debe analizar una correcta estructura organizacional, la asignación de recursos y la gestión del cambio estratégico para que en la práctica este proceso brinde los mejores resultados. Y por último se tiene la etapa de la evaluación, en la que se medirá con indicadores de gestión que los objetivos propuestos se estén cumpliendo.

Si bien estas tres etapas están bien definidas, como se dijo anteriormente, no necesariamente será una secuencia rígida en su aplicación, sino que en la práctica pueden intercambiar el orden y alternarse unas con las otras dependiendo de las circunstancias y factores internos y externos de la organización.

2.4.3.1 Formulación

2.4.3.1.1. Análisis Situacional

Es el punto de partida para evaluar la situación estratégica y la posición de la empresa en el mercado.

En dicho análisis se estudia el a*mbiente externo* para identificar las oportunidades y amenazas estratégicas de la compañía y el a*mbiente interno* para fijar con

exactitud las fortalezas y debilidades de la organización, para lo cual se va a emplear el siguiente modelo:

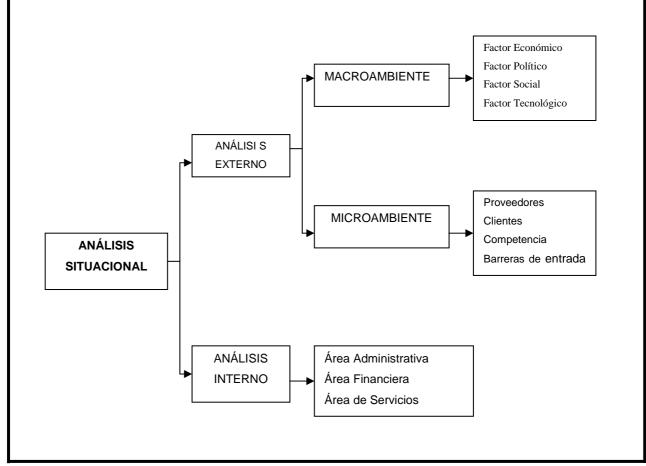


Figura No. 2.1 Análisis Situacional

Fuente: CHARLES W. L. HILL. Administración Estratégica un Enfoque Integrado Elaboración: Martha Flores R.

2.4.3.1.1.1. Análisis Externo

Se debe analizar las variables macroeconómicas de un país, así como también el entorno de la industria, para posteriormente examinar las fortalezas y amenazas que se encuentran al rededor de una empresa y con base a éstas elaborar estrategias orientadas a afianzar las fortalezas y minimizar el impacto de las amenazas.

2.4.3.1.1.1.1 Macroambiente

El macro ambiente permite delinear el entorno en que se desenvuelve la empresa y la realidad en la que se desempeña; está definido por factores como la situación política, económica, social y tecnológica.

- ❖ El componente económico. Es aquella parte del entorno general que muestra cómo se distribuyen y utilizan los recursos en éste. Este componente se basa en la economía, la ciencia que se centra en la comprensión de cómo la gente de una comunidad en particular o de una nación produce, distribuye y usa los diferentes bienes y servicios. Los aspectos que se consideran en un análisis económica del entorno son, generalmente, los salarios, la inflación, los impuestos, etc. Factores económicos como éstos pueden influir en el entorno en que una organización opera y en la facilidad o dificultad que experimenta la organización para intentar alcanzar sus objetivos.
- ❖ El componente social. Es parte del entorno general que describe las características de la sociedad en la que existe la organización.
- El componente político. Es aquel que se relaciona con los asuntos del gobierno.
- ❖ El componente tecnológico. Incluye nuevas aproximaciones para producir bienes y servicios. Estas aproximaciones pueden ser nuevos procedimientos tanto como nuevos equipos.

2.4.3.1.1.1.2 Microambiente

Constituye el ambiente más cercano a la empresa, el desafío para los gerentes consiste en analizar las fuerzas competitivas de un ambiente industrial con la finalidad de identificar oportunidades o amenazas que enfrenta una organización.

2.4.3.1.1.1.2.1 Fuerzas Competitivas de Porter

A inicios de los años 80 Michael Porter, en su libro Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales de la Competencia, propuso un modelo para analizar la estructura de lo que él denomino "sectores industriales", que resulta de agrupar, para fines de estudio, a las empresas que compiten entre sí produciendo y/o comercializando productos o servicios iguales o similares. Uno de los postulados de este modelo es que en el entorno de la organización existen cinco fuerzas que determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

Esta herramienta es importante cuando se trata de diagnosticar la situación del conjunto de competidores agrupados en el sector industrial y de reconocer las habilidades estratégicas que puede tener cada empresa para crear estrategias que permitan ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo.

Las cinco fuerzas de identificadas por Porter son:

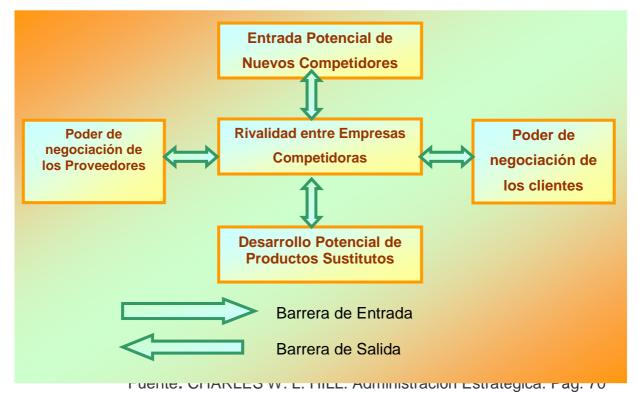


Figura No. 2.2 5 Fuerzas de Porter

Elaboración: Martha Flores R.

Amenaza de ingreso de nuevos competidores

El sector industrial o un segmento específico es o no atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de saltar por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Según la consultora Torres&Rivas, en su documento "Herramientas para análisis del entorno industrial", para analizar la entrada potencial de nuevos competidores se puede emplear la **matriz de barreras de entrada**, la cual, permite conocer el grado de dificultad que tienen para ingresar los aspirantes a un sector industrial.

Para elaborar esta matriz se toma en cuenta las barreras de entrada que afectan directamente a un determinado sector industrial; y, a la vez lo siguiente:

- a. El Peso asignado siempre debe sumar 1 o 100%.
- b. Para calificar se asignan valores de la siguiente manera, 1: Malo/ 2: Regular / 3: Bueno / 4: Muy Bueno / 5: Excelente.
- c. El valor total de la matriz se lo debe comparar con el valor promedio que es 3.00.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos:

Un sector industrial o segmento tiene un tope en sus precios y por ende en su rentabilidad si existen productos sustitutos actuales o potenciales. En dependencia de la base tecnológica, pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la industria.

Poder de negociación de los proveedores y compradores:

Los proveedores de un Sector Industrial tendrán una correlación de fuerzas a su favor si están bien organizados gremialmente, cuenten con fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

La correlación de fuerzas para negociar estará a favor de los clientes si éstos están organizados, el producto tiene varios o muchos oferentes y/o sustitutos, el producto no es muy diferenciado o puedan hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. Generalmente los compradores exigen reducción de precios, mayor calidad y servicios a costa de los márgenes de utilidad de las empresas del sector industrial. Existen situaciones donde a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

Según la consultora Torres&Rivas, en su documento "Herramientas para análisis del entorno industrial", para analizar el poder de negociación de proveedores y compradores se debe emplear la **matriz de ponderación de atributos**.

Esta matriz le permite a una organización calificar a sus proveedores y clientes en base a atributos como por ejemplo: calidad, forma de pago, servicio, posibilidad de negociación, etc., con la finalidad de establecer la percepción que una empresa tiene con respecto a estos dos componentes del entorno competitivo.

El proceso de elaboración debe enfatizar en lo siguiente:

- a. El Peso asignado siempre debe sumar 1 o 100%.
- b. Para calificar se asignan valores de la siguiente manera, 1: Malo / 2:
 Regular / 3: Bueno / 4: Muy Bueno / 5: Excelente.
- c. El valor total de la matriz se lo debe comparar con el valor promedio que es 3.00.

Rivalidad entre los competidores

Para una organización será más complejo competir en un sistema industrial o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y tengan costos fijos altos. La rivalidad generalmente se expresa en: guerras de precios, fuertes y agresivas campañas publicitarias y mercadeo, promociones y lanzamiento de nuevos productos, lo que a la postre termina beneficiando a los compradores u otros sectores industriales.

2.4.3.1.1.3. Herramientas de Análisis

2.4.3.1.1.1.3.1. Matriz EFE

Permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, política, gubernamental, tecnológica y competitiva.

2.4.3.1.1.3.1.1 Metodología: La Matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

- **1.** Elabore una lista de los factores externos identificados. Haga primero una lista de las oportunidades y después de las amenazas.
- **2.** Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
- **3.** Asigne una calificación de 1 a 4 a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden calificarse como 1, 2, 3 ó 4.
- **4.** Multiplique el valor de cada factor por su calificación para determinar un valor ponderado.

5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

2.4.3.1.1.3.2. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Identifica los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio.

2.4.3.1.1.2 Análisis Interno

El análisis interno es el estudio de los factores claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación

Este análisis comprende aspectos tales como su recurso humano, tecnología, estructura formal, redes de comunicación formal e informal, capacidad financiera, etc.

El análisis organizacional permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas.

2.4.3.1.1.2.1 Matriz de Holmes: Es una herramienta que permite priorizar parámetros que tienen características similares.

Esta matriz tiene como característica principal, comparar entre sí los parámetros y clasificarlos en orden de importancia. Es utilizada para discriminar los factores de análisis ambiental sean éstos, internos o externos.

2.4.3.1.1.2.1.1 Metodología: Para elaborar ésta matriz en primer lugar se debe hacer una lista de todos los factores externos encontrados en el análisis y asignar calificaciones.

Las calificaciones que se da a cada factor es la siguiente: **0** nada importante, **0.5** igual importancia y **1** muy importante. Una vez que se ha concluido la calificación se procede a hacer una sumatoria horizontal de cada factor para luego sacar un promedio de esos totales y seleccionar todos los factores que sean mayores a dicho promedio.

2.4.3.1.1.3.1. Matriz EFI

Un paso que constituye un resumen en la conducción de una auditoria interna de la dirección estratégica es la elaboración de una matriz EFI. Ésta herramienta resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para evaluar e identificar las relaciones entre las áreas.

2.4.3.1.1.3.1.1 Metodología: Una matriz EFI se elabora en cinco pasos:

- **1.** Enumere los factores internos clave identificados. Elabore primero una lista de fortalezas y luego una lista de debilidades.
- 2. Asigne un valor de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.
- 3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (calificación de 1), una debilidad menor (calificación de 2), una fortaleza menor (calificación de tres) o una fortaleza mayor (calificación de 4). Observe que las fortalezas deben recibir una calificación de 4 a 3 y las debilidades deben recibir una calificación de 1 ó 2.
- **4.** Multiplique el valor de cada factor por su calificación para determinar un valor ponderado para cada variable.

5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

2.4.3.1.2. Direccionamiento Estratégico

2.4.3.1.2.1 Misión

La misión organizacional como "una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares". Es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.⁵

Una buena misión institucional debe reflejar las expectativas de sus clientes. Es el cliente y sólo el cliente quien decide lo que es una organización.

La misión debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente.

La misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización, en otros términos es la respuesta a la pregunta: ¿Para que existe la organización?

2.4.3.1.2.2 Visión

Es como debería ser y actuar la empresa en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes⁶

Salazar Francis, MBA Folleto Administración estratégica, Direccionamiento Estratégico pag 3, 2002

⁶ Salazar Francis, MBA Folleto Administración estratégica, Direccionamiento Estratégico pag 3, 2002

Certo S., afirma que:

"Es aquella que resume los valores y aspiraciones de una organización en términos muy genéricos, sin hacer planteamientos específicos sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad"

Monrrisey G., opina:

"Es una presentación de cómo cree usted que debe ser el futuro para su empresa ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios".

Mintzberg, dice que:

"Es la definición de la razón de ser de la organización."

La respuesta a la pregunta, ¿qué queremos que sea la organización en los próximos años?, Es la visión de futuro, establece aquello que la organización piensa hacer, y para quién lo hará, así como las premisas filosóficas centrales.

Concluyendo, la visión es una consecuencia de los valores y convicciones del equipo administrativo de una empresa.

2.4.3.1.2.3 Valores Corporativos

Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una Organización o área.⁷

Toda institución implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto éstos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados.

En resumen, los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

_

⁷ http://www.usergioarboleda.edu.co/postgrados/material_calidad/Planeaci

Mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos; afectan los hábitos de pensamiento de la gente.

2.4.3.1.2.4 *Objetivos*

"Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización ⁸

Un objetivo de acuerdo con Steiner es:

"Aquellas finalidades supremas que definen la razón de existencia de la organización así como su naturaleza y carácter"

Según José Ricardo Ibarra en su articulo ESMA School of Manager, los objetivos pueden ser definidos como "los resultados a priori de una acción o actividad", es decir, antes de realizar una acción, tomar decisiones y sus recursos, se anticipa el resulta de que esta acción, o estas decisiones y sus recursos, tendrán sobre la marcha de la empresa.

Los objetivos están en tres niveles de la empresa:

- Objetivos Corporativos o de la empresa como un todo.
- Objetivos nivel de unidades de negocio o funciones de apoyo y;
- Objetivos personales, propio de cada ejecutivo o jefe responsable.

Un objetivo se refiere a un resultado que se aspira, desea o necesita lograr en un período de tiempo determinado. El objetivo se vincula a un valor aspirado por un

⁸ http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm

individuo, grupo o unidad dentro de una organización; es un estado futuro deseado.

2.4.3.1.3. Formulación de Estrategias

La Estrategia debe tomar en cuenta el ambiente de la empresa y el proceso de asignación de recursos.

Una estrategia refleja las decisiones tomadas por la alta gerencia entre los distintos caminos de acción, compromisos organizacionales, productos, mercados, así como los enfoques de competitividad. Los objetivos se logran a través de la estrategia.

Mintzberg trata de concebir a la estrategia de cuatro formas:

- Intención estratégica: Se debe hacer un énfasis en la reflexión previa.
- ❖ Estrategia realizada: Concibe a la estrategia como una serie convergente de todas las medidas que ha tomado la empresa.
- Estrategia deliberada: Se emplea cuando la empresa planea metas y trabaja en su realización.
- ❖ Estrategia emergente: Cuando la empresa es consistente en sus acciones, en actos que no han sido previstos formalmente.

2.4.3.1.3.1. Tipos de Estrategias

2.4.3.1.3.1.1. Estrategias Alternativas

Las estrategias alternativas a su vez se subclasifican en cuatro tipos: estrategias de integración, estrategias intensivas, estrategias de diversificación y estrategias defensivas; clasificadas en trece movimientos.

2.4.3.1.3.1.1. Las Estrategias de Integración.

Éstas incluyen la integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, las cuales se conocen en conjunto con el nombre de estrategias para integración vertical.

Las estrategias para la integración vertical permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia

2.4.3.1.3.1.1.1.1 Integración hacia delante.

La integración hacia delante, implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas.

Una manera eficaz de aplicar la integración hacia delante consiste en otorgar franquicias. Los negocios se pueden expandir velozmente mediante las franquicias, porque los costos y las oportunidades se reparten entre muchas personas.

2.4.3.1.3.1.1.1.2 Integración hacia atrás

La integración hacia atrás es una estrategia para aumentar el control sobres los proveedores de una empresa o adquirir el dominio. La estrategia puede resultar muy conveniente cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa.

2.4.3.1.3.1.1.1.3 La Integración horizontal

Se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o el aumento de control sobre los competidores de una empresa. Hoy, una de las tendencias más notorias de la administración estratégica es que usa cada vez más la integración horizontal como estrategia para el crecimiento.

2.4.3.1.3.1.1.2 Las Estrategias Intensivas

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, son las llamadas estrategias intensivas. Éstas requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

2.4.3.1.3.1.1.2.1 Penetración en el Mercado.

Pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia muchas veces se usa sola o también en combinación con otras.

La penetración en el mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias.

2.4.3.1.3.1.1.3. Las Estrategias de Diversificación

Hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada.

2.4.3.1.3.1.1.3.1 La Diversificación Concéntrica

La adición de productos o servicios nuevos pero relacionados, se conoce con el nombre de diversificación concéntrica.

2.4.3.1.3.1.1.3.2 La Diversificación Horizontal

La adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los clientes actuales se llama diversificación horizontal. Esta estrategia no es tan

arriesgada como la diversificación del conglomerado porque una empresa debe conocer bien a sus clientes actuales.

2.4.3.1.3.1.1.3.3 La Diversificación en conglomerado

Es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados.

2.4.3.1.3.1.1.4. Las Estrategias Defensivas

Además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadoras, las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.

2.4.3.1.3.1.1.4.1 La Empresa de Riesgo Compartido

La empresa de riesgo compartido es una estrategia muy popular que se da cuando dos compañías o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad.

2.4.3.1.31.1.4.2 El encogimiento

Ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento, en ocasiones llamado estrategia para reorganizar o dar un giro, se diseña con miras a fortalecer la competencia distintiva básica de la organización.

2.4.3.1.3.1.1.4.3 Desinversión

La desinversión implica vender una división o parte de una organización.

2.4.3.1.3.1.1.4.4 Liquidación

Implica vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible9.

2.4.3.1.3.1.2. Las estrategias genéricas de Porter M.

Porter (1985, pag.11) citado en Mintzberg (1997, pag. 109), "argumenta que sólo existen dos tipos básicos de ventajas competitivas que las empresas pueden poseer: la de bajo costo y la de diferenciación."

Éstas se combinan con el alcance de las operaciones de una empresa para producir tres estrategias genéricas y alcanzar el logro de un desempeño superior a la media en una industria: El costo de liderazgo, la diferenciación y el alcance, básicamente muy limitado, como se puede apreciar en la siguiente Figura:

Figura No 2.3 Ventaja Competitiva

OBJETIVO AMPLIO	1. Liderazgo en Costos	2. Diferenciación	ALCANCE
OBJETIVO	3. Enfoque en	4. Enfoque en	COMPETITIVO
LIMITADO	Costos	diferenciación	

Fuente: Porter (1985, p.12) citado en Mintzberg, El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos. México.

Elaborado por: Martha Flores R.

Las estrategias de Porter implican diferentes arreglos organizativos, método de control, sistema de incentivos. Las empresas grandes que cuentan con mayor acceso a recursos, suelen competir con base en un liderazgo en costos y/o

_

⁹ www.elprisma.com

diferenciación. Por su parte, las pequeñas empresas con mucho menor acceso a recursos, suelen competir basados en su enfoque.

Porter subraya que los estrategas deben realizar un análisis de costo – beneficio a fin de evaluar si las unidades de negocios de una empresa, presentes o futuras tienen "oportunidad de compartir".

La oportunidad de compartir actividades y recursos aumenta la ventaja competitiva porque abarata costos o aumenta la diferenciación. Además aconseja que se comparta, que las empresas deban ser muy buenas para transferir capacidades y experiencias entre las unidades autónomas de negocios, para así conseguir la ventaja competitiva.

Diferentes estrategias, dependiendo de factores como el tipo de industria, el tamaño de la empresa y la naturaleza de la competencia pueden brindar ventaja en el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque.

2.4.3.1.3.1.2.1 Estrategias para liderazgo en costo

Éstas giran en torno de la fabricación de bienes estándar a precios unitarios muy bajos para consumidores que son sensibles a los precios.

Un motivo principal para conseguir estrategias de integración hacia adelante, hacia atrás y horizontales, es obtener los beneficios del liderazgo en costos. Sin embargo, el liderazgo en costos generalmente se debe seguir al mismo tiempo que la diferenciación. Una serie de elementos de los costos afectan el atractivo relativo de las estrategias genéricas, entre ellas las económicas de escala, los efectos del aprendizaje y la curva de la experiencia, el porcentaje de aprovechamiento de la capacidad y los vínculos con proveedores y distribuidores.

Luchar por ser un productor en costos bajos en una industria puede resultar muy efectivo cuando el mercado está compuesto por muchos compradores sensibles a los precios, cuando existen pocas opciones para lograr las diferencias entre

productos, cuando a los compradores no les interesa demasiado las diferencias entre una marca y otra, cuando existe una gran cantidad de compradores con poder de negociación considerable. La idea básica consiste en tener precios más bajos que la competencia y, así ganar participación en el mercado y las ventas eliminando a algunos de los competidores del mercado.

Una exitosa estrategia para el liderazgo en costos suele infiltrarse en toda la empresa, como lo demostraría su enorme eficiencia, pocos gastos indirectos, escasos adornos, intolerancia ante el desperdicio, profundo análisis de las solicitudes presupuestales, amplios espacios de control, recompensas ligadas a la contención de costos y participacion general de los empleados en las actividades para controlar los costos.

Algunos de los peligros que implica perseguir el liderazgo en costos serían que la competencia podría imitar la estrategia, bajando con ello las utilidades; que el interés de los consumidores se dirigiera a otras características diferenciales y no sólo a los precios.

2.4.3.1.3.1.2.2 Estrategias de diferenciación

Distintas estrategias ofrecen diferentes grados de diferencias. La diferenciación no garantiza una ventaja competitiva, sobre todo si los productos estándar bastan para satisfacer las necesidades de los clientes o si los competidores pueden imitarlos con rapidez. Los productos duraderos protegidos mediante barreras para que la competencia no los pueda copiar rápidamente son los mejores. Una buena diferenciación puede significar una mayor flexibilidad de productos, mayor comodidad o más características. El desarrollo de productos es ejemplo de una estrategia que ofrece las ventajas de la diferenciación.

La estrategia de diferenciación sólo se puede seguir mediante un estudio de las necesidades y preferencia de los clientes, a fin de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados. Una adecuada estrategia de diferenciación permite que la

empresa cobre un precio más alto por su producto y merezca la fidelidad del cliente, porque los consumidores se pueden aficionar notablemente a las características que lo distinguen. Las características especiales para diferenciar el producto pueden incluir: un servicio excelente, diseño de ingeniería, desempeño del producto, facilidad de uso.

Uno de los riesgos al seguir la estrategia de diferenciación sería que los consumidores no concedan al producto singular el valor necesario para justificar el precio más elevado. Cuando esto ocurre, la estrategia del liderazgo en costos derrotará fácilmente a la estrategia de diferenciación. Otro riesgo sería que la competencia puede encontrar la manera de imitar sin tardanza las características de la diferenciación. Así pues, las empresas pueden encontrar fuentes duraderas, para que las empresas rivales no puedan imitar con rapidez y a bajo costo.

2.4.3.1.3.1.2.3 Estrategias de enfoque

Una adecuada estrategia de enfoque depende de que el segmento de la industria sea lo bastante grande, tenga buen potencial para el crecimiento y no sea crucial para el éxito de otros competidores importantes. Por ejemplo, las estrategias para penetrar en el mercado y para desarrollar el mercado ofrecen grandes ventajas para enfocarse bien.

Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencias o necesidades distintivas o cuando las empresas rivales no tienen en la mira el mismo segmento para especializarse.

Entre los peligros de seguir una estrategia de enfoque está la posibilidad de que muchos competidores identifican la estrategia que está triunfando y la imiten o que las preferencias del consumidor se dirijan hacia los atributos del producto que desea el mercado en general. Una empresa que usa la estrategia de enfoque se podría concentrar en un grupo concreto de segmentos de clientes, mercados geográficos o líneas de productos para cubrir un mercado bien definido y

estrecho, de mejor manera que los competidores que cubren un mercado más amplio.

2.4.3.1.3.2 HERRAMIENTA DE ANÁLISIS

2.4.3.1.3.2.1Matriz, FODA

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades, fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias:

- ❖ Estrategias de fortaleza y oportunidades (FO), utilizan fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.
- ❖ Estrategias de debilidades y oportunidades (DO), tienen como objeto mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.
- ❖ Estrategias de fortalezas y amenazas (FA), usan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- ❖ Estrategias de debilidades y amenazas (DA), son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Figura No. 2.4 Matriz FODA

	FORTALEZAS: F	DEBILIDADES: D
OPORTUNIDAES: O	ESTRATEGIAS: FO	ESTRATEGIAS: DO
AMENAZAS: A	ESTRATEGIAS: FA	ESTRATEGIAS: DA

Fuente: Gómez Humberto, Gerencia Estratégica, pág. 147

Elaborado por: Martha Flores R.

2.4.3.1.3.2.2 Matriz PEYEA

Su esquema de cuatro cuadrantes indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa específica. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (fortalezas financieras) y ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental EA) y fortaleza industrial (FI).

Estos cuatro factores son los principales determinantes de la posición estratégica general de una empresa.

CONSERVADORA FF INTENSIVA

6
5
4
3
2
1
VC
-6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6
-1
-2
-3
-4
-5
DEFENSIVA -6 COMPETITIVA
EA

Figura No. 2.5 Matriz PEYEA

Fuente: David, Fred; Administración Estratégica, Pág. 205.

Elaborado por: Martha Flores R.

- 2.4.3.1.3.2.2.1 Metodología: Los pasos necesarios para elaborar una matriz PEYEA son los siguientes:
 - Seleccionar una serie de variables para definir las fortalezas financieras (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza industrial (FI).
 - 2. Asignar un valor numérico que varíe de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico que varíe de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EA y VC.
 - **3.** Calcular un puntaje promedio para FF, VC, FI y EA, sumando los valores asignados a cada dimensión y dividendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
 - **4.** Registrar los puntajes promedio de FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
 - **5.** Sumar los dos puntajes del eje x y registrar el punto resultante en X. Sumar los puntajes del eje y registrar el punto resultante en Y. Registrar la intersección del nuevo punto xy.
 - 6. Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA que pase a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la empresa: participación relativa en el mercado, competitiva, defensiva o conservadora.

2.4.3.2. Ejecución de la Estrategia

2.4.3.2.1. Balanced Scorecard (BSC)

El Balanced Scorecard o llamado también Cuadro de Mando integral (CMI), es una herramienta gerencial desarrollada por los académicos Kaplan y Norton que

consiste en organizar, estructurar y controlar la ejecución de la estrategia en cualquier tipo de organización.

Esta metodología permite implementar la planificación estratégica organizacional a través de un conjunto de objetivos estratégicos, es decir; facilita una estructura para convertir la estrategia en acción¹⁰.

Cada una de las perspectivas contendrá los objetivos necesarios que al ejecutarlos llevarán a alcanzar la visión empresarial y los resultados esperados por los accionistas de la empresa.

Es muy importante que todos los funcionarios de la empresa conozcan y entiendan toda la estrategia de la empresa, para que contribuyan con el logro de los objetivos empresariales. La metodología sugiere la clasificación de sus objetivos en 4 perspectivas de igual importancia:

Perspectiva Financiera: Está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

Perspectiva del Cliente: Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

_

¹⁰ http://www.estrategiaempresarial.com/

Perspectiva de Procesos Internos: En esta perspectiva se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva¹¹.

Clientes

VISIÓN

Procesos

Internos

Formación y

Crecimiento

Figura No 2.6 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Revista Ekos, Edición enero de 2006, Pág 41.

Elaborado por: Martha Flores R.

¹¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrat%C3%A9gico

El conjunto de las perspectivas y de los objetivos se representan en forma gráfica en un mapa estratégico, donde se visualiza claramente la estrategia empresarial y las relaciones causa - efecto entre objetivos.

El Cuadro de Mando Integral es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas, y;
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

2.4.3.2.1.2. Mapa Estratégico.

El mapa estratégico nos permite describir y comunicar nuestra estrategia en un marco formal, recordemos que el gran fallo de las estrategias reside en su ejecución, la descripción de la estrategia es el primer paso para poder ejecutar con éxito la misma.

El mapa estratégico desglosa la visión y la estrategia de la empresa en 4 perspectivas bien definidas: financiera, del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

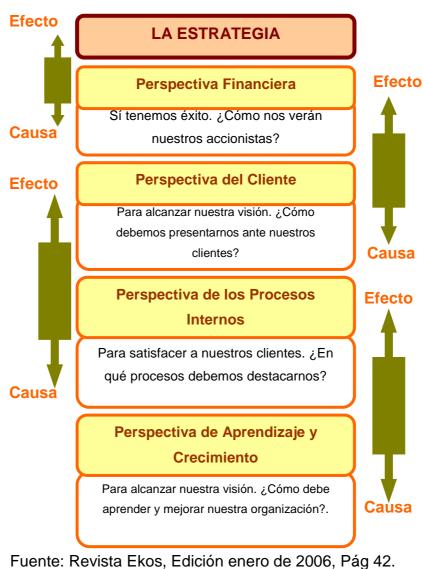


Figura No 2.7 Mapa Estratégico

Elaborado por: Martha Flores R.

Mediante el desglose de la visión y la estrategia en estas 4 perspectivas, la dirección toma conciencia del alcance de la estrategia en la totalidad de la organización.

La creación del mapa estratégico otorga un marco formal de descripción y comunicación de la estrategia a todos los niveles de la organización.

2.4.3.2.1.2.1 Desarrollo de un Mapa Estratégico.

- Clarificar la estrategia: El punto de partida de un mapa estratégico es la estrategia corporativa formulada. Por tanto, la etapa inicial del desarrollo de un mapa estratégico es el claro entendimiento de la estrategia corporativa.
- Definir las perspectivas dentro de las cuales se va monitorear la estrategia: La identificación de las perspectivas depende de cada organización y, por tanto, no existe un sólo modelo que defina cuántas y cuáles deban ser estas perspectivas.
- ❖ Identificar los objetivos globales de la organización: Estos objetivos deben obtenerse del direccionamiento estratégico de la empresa¹².

2.4.3.2.2. Estructura Organizacional

La estructura organizacional en un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia.

Para Mintzberg: "Es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas".

Toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades (teniendo en cuenta sus fortalezas), por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la empresa.

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, sicológicas y sociales. En la mayor

¹² Serna Gómez, Humberto, Gerencia Estratégica, Pág.258-259

parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

"Una Estructura Organizacional debe diseñarse en toda organización para determinar quien realizará cuales tareas y quién será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto a la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales" 13

2.4.3.2.2.1 Etapas de Organización del Trabajo:

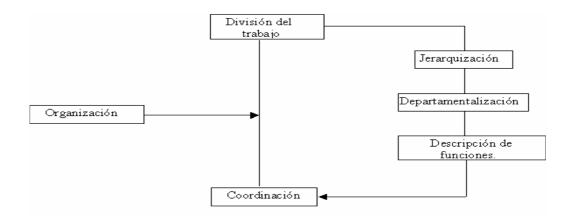


Figura No. 2.8 Etapas de Organización del Trabajo

Fuente: http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/produccon1/tema1

Elaboración: Martha Flores R.

_

¹³ Harold Koontz, Administración una Perspectiva Global. 11ª. Edición. Ed. Mc Graw Hill, Santa Fé de Bogotá, 1999, Cáp. 7, Pág. 246

A continuación se describe las etapas de organización del trabajo:

- 1. Coordinación: Es la sincronización de los recursos y de los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos.
- 2. División del Trabajo: Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.
- 3. Jerarquización: Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia, agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.
- 4. **Departamentalización:** Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

2.4.3.2.2.2. Formas de Representación

Organigramas: Son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles, las jerarquías, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ella.¹⁴

- **1. Organigrama Vertical.-** Cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligado por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad.
- 2. Organigrama Horizontal.- El nivel máximo jerárquico se representa a la izquierda, los demás niveles jerárquicos van hacia la derecha siguiendo la forma normal en que acostumbramos leer.

¹⁴ http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/produccon1/tema1

- **3. Organigrama Mixto**.- Esta gráfica es la combinación entre el organigrama vertical y el organigrama horizontal, su utilización es por razones de espacio.
- **4. Organigrama Circular**.- Está formado por un cuadro central que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos, cada uno constituye un nivel jerárquico y se colocan en ellos los puestos de jefatura inmediatos.

2.4.3.2.2.3 Formalización de bloques de Estructura Organizacional

Los bloques básicos de formación de la estructura organizacional son:

a) La Diferenciación .- Es la forma como una compañía asigna el personal y los recursos a las tareas organizacionales con el fin de crear valor

Diferenciación Vertical

Consiste en especificar las relaciones de reporte que vinculan a las personas, actividades y funciones en todos los niveles de la compañía. La jerarquía organizacional establece la estructura de autoridad de arriba hacia abajo en la organización. Existen dos tipos de estructura:

 Estructura Plana.- se basa en pocos niveles jerárquicos y una área de control relativamente amplia (ver figura No 2.10)

Tabla 2.1 Estructura Plana

Numero	Tipo	Característica	Grafico
1	Estructura	pocos niveles jerárquicos	
	plana	y por tanto un área de	\wedge
		control relativamente	
		amplia	$\int 2$
			3
2	Estructura	muchos niveles	٨
	Alta	jerárquicos y por	$\sqrt{\frac{2}{3}}$
		consiguiente un área	4 5
		de control	6 7
		relativamente estrecha	8

Fuente: Hill Charles, Administración Estratégica, Un enfoque integrado Elaboración: Martha Flores R.

<u>Diferenciación Horizontal</u>

Se concentra en la división y agrupación de tareas para lograr los objetivos de los negocios. A continuación se analizarán los tipos de estructura que adoptan las organizaciones:

Figura No 2.2 Estructuras Diferenciación Horizontal

No.	Tipo	Característica	Grafico
1	Estructura simple	Normalmente se utiliza en una empresa pequeña, involucrada en generar pocos productos relacionados, para empresas nacientes que su horizonte de amplitud aun no se encuentra bien determinado	

2	Estructura	Esta estructura se utiliza a medida que	Œ
_	funcional	en las compañías suceden dos cosas.	
		En primer lugar, se amplia la variedad	
		de tareas por desempeñar, y en	Invy Vertesy Fabricación Administración Ingenieria desardo Makeing denateides
		segundo lugar ninguna persona puede	
		realizar de manera exitosa más de una	
		tarea organizacional sin sobrecargarse	
3		Conveniente en empresas que tienen	
3	Estructura	variedad de divisiones de negocios	
	multidivisional	variedad de divisiones de negocios	2 2 0
4		La estructura matricial difiere de las	
	Estructura	estructuras analizadas hasta ahora en	
	matricial	que la matriz se fundamenta en dos	
		formas de diferenciación horizontal en	
		lugar de una, como se presenta en la	· u
		estructura funcional.	
5		Conveniente para empresas que	CEO
	Estructura de	desean reducir costos y acelerar el	I + D. Viss Mark
	equipos por	desarrollo de los productos	R R
	productos	·	
6	Estructura	Cuando una compañía funciona como	<u> </u>
	geográfica	estructura geográfica, las regiones	O peraciones centrales
		geográficas se convierten en la base	CEO
		para la agrupación de las actividades	
		organizacionales, esto permite	
		responder a los clientes regionales y	
		reduce los costos de transporte	
		rlos Administración Estratágica Un d	anto according to according

Fuente: Hill Charles, Administración Estratégica, Un enfoque integrado

Elaboración: Martha Flores R.

b) La Integración.- es el medio por el cual una organización busca coordinar las personas y las funciones con el fin de cumplir las tareas organizacionales

2.4.3.2.2.4. Mecanismos de integración

Según Charles Hill en su obra titulada Administración Estratégica, un enfoque integrado para mejorar el nivel de integración en una empresa se debe contar con mecanismos integradores, los cuales pueden ser:

- ❖ Adaptación mutua.- Consiste en coordinar el trabajo en las organizaciones a través de la comunicación informal, interactuando entre si para coordinarse.
- Supervisión directa.- Radica en coordinar el trabajo en las organizaciones a través de una persona que emite órdenes a otros y por lo general se presenta cuando un cierto número de personas tienen que trabajar juntas.
- Estandarización del proceso de trabajo.- Se basa en la especificación del contenido del trabajo directamente y los procedimientos a seguir.
- Estandarización de los resultados.- Es la especificación no de lo que se quiere hacer, sino de los resultados, es decir de las características de los productos o servicios.
- Estandarización de las habilidades.- Consiste en la estandarización del trabajador mas que del trabajo o de los resultados.
- ❖ La estandarización de las normas.- Quiere decir que los trabajadores comparten una serie de creencias comunes y por lo tanto logran coordinarse a partir de ese hecho.

- Contacto directo.- El objetivo del contacto directo es determinar un contexto dentro del cual los gerentes de diferentes divisiones o departamentos funcionales puedan trabajar juntos para resolver problemas mutuos.
- ❖ Roles de vinculación interdepartamental.- Cuando se incrementa el volumen de contacto entre dos departamentos o funciones, una de las formas para mejorar la coordinación consiste en dar a una persona en cada división o función, la responsabilidad de coordinar con la otra. Estas personas pueden reunirse diaria, semanal, mensualmente o cuando sea necesario.
- Comités de trabajo temporales.- Cuando más de dos funciones o divisiones comparten problemas comunes, entonces el contacto directo y los roles de vinculación poseen valor limitado, debido a que no proporciona suficiente coordinación.
- ❖ Equipos permanentes.-En muchos casos, los asuntos dirigidos por un comité de trabajo son problemas recurrentes, para resolverlos en forma efectiva, una organización debe establecer un mecanismo integrador permanente como un equipo continuo.

2.4.3.3. Evaluación.

Luego de que se implementa la estrategia, generalmente los gerentes se hacen las siguientes preguntas: ¿qué tan eficaces han sido nuestras estrategias? ¿es necesario hacerles ajustes y, en caso afirmativo, cuáles se requerirán?. Dichas interrogantes generan una respuesta cuando se realiza un monitoreo de la ejecución de la estrategia

Existen tres actividades fundamentales para evaluarlas, que son:

- Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes.
- 2. Medición del desempeño.
- 3. Aplicación de acciones correctivas. 15

Es fundamental que toda organización evalúe sus estrategias, ya que el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.

2.4.3.3.1 Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son índices que muestran el desempeño de toda una organización o una de sus partes. Una característica fundamental de los indicadores de gestión es que no son un fin, sino un medio que permite a las empresas de hoy en día establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.

Estos indicadores permiten a la alta dirección encontrar un problema determinado dentro de la organización; y, a su vez generar acciones correctivas o preventivas que resuelvan o controlen dicho problema, es decir, lo que todo directivo pretende es corregir las debilidades y prevenir las amenazas que afectan el desarrollo efectivo de una compañía.

Jesús M. Beltrán, en su libro Indicadores de Gestión, establece que la ventaja fundamental se resume en la reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores.

Tipos de Indicadores: Existen dos tipos de indicadores de gestión, que son: Indicadores de Eficiencia e Indicadores de Eficacia.

¹⁵ www.elprisma.com / Apuntes para estudiantes universitarios y profesionales.

Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente. Mientras que, los indicadores de eficiencia, miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso, es decir, tienen que ver con la productividad. ¹⁶

-

¹⁶ http://www.monografias.com/trabajos11/plantac/plantac.shtml

CAPITULO 3

3. ANALISIS AMBIENTAL

Efectuar el diagnóstico de una empresa permite examinar su perfil estratégico y configurar la forma y condiciones en que dicha empresa trabaja y puede competir.

Este análisis incluye un estudio del ámbito externo que tiene el propósito de señalar las amenazas que deberían minimizarse y las oportunidades que podrían favorecer a Satelite.com. Además, se analiza el ámbito interno para identificar las debilidades y fortalezas más importantes.

Cabe señalar que el diagnóstico pretende medir la eficiencia de la empresa, con el significado de competitividad, en el sector industrial donde actúa.

3.1. ENTORNO EXTERNO

Tiene como fin revelar las oportunidades y amenazas claves que afronta Satelite.Com, formular estrategias para aprovechar las primeras y evitar o reducir el impacto de las últimas.

3.1.1. MACROAMBIENTE

3.1.1.1 Factor Económico:

En este factor se analizarán aspectos como: Deuda Pública, Índice de Confianza Empresarial y el Producto Interno Bruto.

❖ Índice de Confianza Empresarial

El entorno macroeconómico que actualmente vive el país no permite generar confianza entre los inversionistas y atraer capitales, según informe presentado por la consultora Deloitte, ya que éste revela una constante reducción del Índice de Confianza Empresarial debido entre otros factores, a la caída de la producción estatal de petróleo, la reducción de la inversión extranjera, y el exceso de gasto fiscal. ¹⁷

Por tal motivo, este factor influye **negativamente** dentro del sector Informático Nacional, ya que, varias empresas no están participando con la intensidad de los presupuestos iniciales y dejan en segundo plano la inversión en tecnología hasta ver lo que pasa.

❖ Deuda Pública:

El exceso peso del servicio de la deuda pública interna y externa en el gasto fiscal evita que se destinen partidas presupuestarias para los sectores públicos. La **repercusión** para la empresa radica en que, al no tener las instituciones del sector gubernamental presupuesto del estado podrían retrasarse en las cancelaciones y postergar la compra de tecnologías de la información.

❖ EI PIB

El Producto Interno Bruto es sumamente importante para darse cuenta de la situación de las diferentes industrias en el país, dando así valores que podrían influir de manera directa en la economía del mismo.

Según el informe macroeconómico del Banco Central, el Producto Interno Bruto ha venido decreciendo según muestra la siguiente tabla y gráfico (Ver tabla 3.1 y figura 3.1):

_

¹⁷ http://www.comexi.gov.ec/noticias/index.php

Tabla No. 3.1 PIB

 Año
 Porcentaje

 2000
 2,8

 2001
 5,34

 2002
 4,25

 2003
 3,58

 2004
 7,92

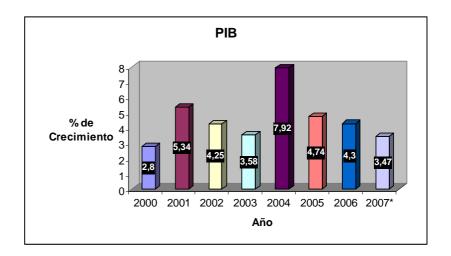
 2005
 4,74

4,3

3,47

2006

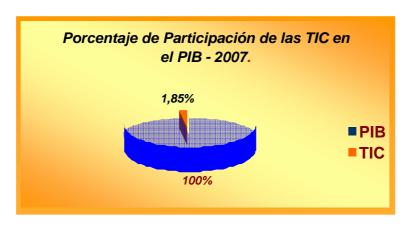
Figura No. 3.1 Porcentaje de Crecimiento PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador. Elaborado por: Martha Flores R

Según el estudio realizado por la Asociación Ecuatoriana de Software (Ver figura 3.2) señala que la incidencia de la inversión en Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) con relación al PIB es de un 1.85% siendo el gasto ecuatoriano uno de los más bajos de América Latina.¹⁸

Figura No. 3.2 Porcentaje de Participación de las TIC en el PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador. Elaborado por: Martha Flores R

-

<sup>2007*
*</sup> Estimado

¹⁸ Red Iberoamericana de desarrollo de Ciencia y Tecnología (RICYT)

Cabe señalar que el sector de las TIC se encuentra en una etapa de crecimiento, por consiguiente es un **factor positivo** para Satelite.com

3.1.1.2 Factor Político:

En el ámbito político se presentaron algunos acontecimientos, que provocaron que el primer año de Gobierno sea de irregular desenvolvimiento, expresados en casos de corrupción, inmadurez política, irrespeto a la libertad y a las normas jurídicas, dando lugar a la confrontación con el Legislativo, el sector de la comunicación social y un considerable repunte del riesgo país.

La alta rotación de los principales funcionarios en las entidades gubernamentales en los últimos años ha sido gravitante para la falta de continuidad de los proyectos.

En este contexto, el Ecuador es considerado como un país que no ofrece estabilidad política, con altos índices de corrupción y con paros de agrupaciones en distintas partes del país, lo que afecta directamente a la economía.

Esta deteriorada imagen del país, influye en cierta medida a Satelite.com en la posibilidad de establecer alianzas estratégicas a largo plazo.

3.1.1.3 Factor Social:

Según el Banco Central del Ecuador, en el último trimestre del 2007, el desempleo tiene un índice de 10.03% y la subocupación 43.36%

El desempleo es una amenaza latente, no sólo para las empresas sino para la sociedad, ya que si no existen fuentes de trabajo se incrementa la migración, así

como también la delincuencia que se está convirtiendo en un peligro constante para el desarrollo del comercio y de forma particular al negocio de la empresa

Es por esto que, la delincuencia y su creciente tendencia es una **amenaza** constante para el sector empresarial, debido a las probables pérdidas de equipos que darían originen a gastos no presupuestados.

3.1.1.4 Factor Tecnológico:

La información y las comunicaciones constituyen una parte esencial de la sociedad humana, el desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) ejercerán un fuerte impacto en las posibilidades de trabajar por un desarrollo sostenible. Para Satelite. Com este es el factor macroeconómico más relevante.

Los avances tecnológicos pueden crear mercados nuevos, cambiar la posición competitiva relativa de los costos en una industria y hacer que los productos y servicios existentes se vuelvan obsoletos, lo que a su vez generará la necesidad de mayor abastecimiento de accesorios y partes de computación.

La evolución de la tecnología continuará generando exigencias de capacitación y entrenamiento formal al recurso humano de las empresas, ya que para estar a la par con el entorno competitivo en el que se desenvuelven, requieren utilizar tecnología adecuada, que les permita la optimización de procesos productivos y la presencia de herramientas de gestión que faciliten la asimilación de nuevos conceptos dentro de la organización.

Las organizaciones, su información, sus redes y sistemas de información, se enfrentan en forma creciente con amenazas relativas a la seguridad, de diversos orígenes, incluyendo el acceso a información no autorizada, la difusión de

información interna, acceso a bases de datos no autorizadas, el fraude asistido por computadora, espionaje, sabotaje, vandalismo, incendio o inundación. Daños tales como el robo y falsificación de información, los ataques mediante virus informáticos, "hacking" y denegación de servicio se han vuelto más comunes, ambiciosos y crecientemente sofisticados.

Por todo lo anteriormente mencionado, el factor tecnológico es **una oportunidad** latente para Satélite.com en la prestación de sus servicios.

Sin embargo es preciso señalar que el gobierno actual está difundiendo y apoyando el desarrollo tecnológico, mediante políticas de estado como el software libre (Ver Anexo 1) para las institucionales gubernamentales, convirtiéndose en una **amenaza** para la empresa, puesto que Satelite.com tiene un alto porcentaje de clientes en este sector y además por que el giro del negocio son las soluciones de seguridad.

3.1.2. MICROAMBIENTE

El microambiente abarca toda la información referente a las fuerzas competitivas del ambiente industrial en el que la empresa se desenvuelve, a fin de identificar lo que pueda afectar a Satelite.com

Se utilizó como herramienta el modelo de las cinco fuerzas diseñado por Porter, en dicho análisis no se va a tomar en cuenta la amenaza de productos sustitutos, pues éstos no existen para la Satelite.com, ya que no hay otros productos y servicios que cumplan la misma función.

3.1.2.1 Amenaza de nuevos competidores

La industria informática presenta un gran crecimiento desde la década de los ochenta. Actualmente nos encontramos en la denominada era de las tecnologías de la información y las comunicaciones, las mismas que constituyen un recurso

importante para la organización y son parte esencial de la sociedad humana, producto de la tendencia a la globalización.

Con el fin de determinar si las barreras de entrada son fáciles o no de traspasar por nuevos participantes, se procedió a utilizar la Matriz de Barreras de Entrada

Matriz No. 3.1 Barreras de Entrada

3 3 4 5	0,36 0,30 0,56 0,75						
3	0,30 0,56						
4	0,56						
•	·						
5	0,75						
4	0,60						
3	0,27						
4	0,32						
4	0,48						
3	0,15						
	3,79						
uy importante)							
; 4: Muy Buena	; 5: Excelente						
C Los resultados que muestra la matriz son la ponderación de la calificación por el peso							
Promedio para comparar 3							
,	4 4 3 uy importante)						

Fuente: Satelite.Com

Elaborado por: Martha Flores R.

Las barreras de entrada están por encima del promedio, lo cual implica que las posibilidades de que nuevos competidores entren en la industria están latentes, por esta razón es indispensable promover la imagen corporativa y aceptación de Satelite.Com en el mercado, que hasta el momento ha sido favorable a pesar del poco tiempo que lleva desempeñando su actividad económica.

Poder de Negociación de Proveedores

Esta apreciación permite determinar qué clase de proveedores existen en el sector al que pertenece la empresa, es decir, si poseen un predominio fuerte y pueden imponer sus condiciones o no.

Como parte importante de este análisis, se presenta la valoración de Satelite.com con respecto a sus proveedores mediante una matriz de ponderación (Ver matriz 3.2) de los atributos de proveedores en los aspectos de: calidad, precio, forma de pago, puntualidad de entrega.

Matriz No 3.2 Ponderación de Atributos de Proveedores

						ATRIB	UTOS						
Proveedor	(Calidad	d		Precio			na de F	Pago		ntualid Entrega	lad a	evaruacion Ponderada
	Peso	Calif.	Total	Peso	Calif.	Total	Peso	Calif.	Total	Peso	Calif.	Total	Evant Pond
Software Soluciones de Se	gurida	d											
Nexsys del Ecuador	0,15	4	0,60	0,20	5	1,00	0,30	4	1,20	0,35	4	1,40	4,20
Anectis	0,15	4	0,60	0,20	5	1,00	0,30	4	1,20	0,35	4	1,40	4,20
Hardware													
Inacorpsa del Ecuador	0,15	4	0,60	0,20	4	0,80	0,30	4	1,20	0,35	4	1,40	4,00
Intcomex del Ecuador	0,15	4	0,60	0,20	4	0,80	0,30	4	1,20	0,35	4	1,40	4,00
Xion Pc S.A.	0,15	4	0,60	0,20	4	0,80	0,30	3	0,90	0,35	4	1,40	3,70
Suministros de Computacio	ón												
Compucal	0,15	4	0,60	0,20	4	0,80	0,30	4	0,90	0,35	4	1,40	4,00
Megamicro S.A.	0,15	3	0,45	0,20	4	0,80	0,30	3	0,90	0,35	4	1,40	3,55
Siglo 21	0,15	4	0,60	0,20	5	1,00	0,30	3	0,90	0,35	4	1,40	3,90
Solutionetech del Ecuador	0,15	3	0,45	0,20	3	0,60	0,30	4	1,20	0,35	4	1,40	3,65
Suministros de Oficina													
Dilipa	0,15	4	0,60	0,20	4	0,80	0,30	3	0,90	0,35	4	1,40	3,70
Ecuaoffice	0,15	3	0,45	0,20	4	0,80	0,30	4	1,20	0,35	4	1,40	3,85
Global Print	0,15	4	0,60	0,20	3	0,60	0,30	3	0,90	0,35	4	1,40	3,50
Industria Gráfica Fénix	0,15	4	0,60	0,20	4	0,80	0,30	3	0,90	0,35	3	1,05	3,35
Servicios Digitales	0,15	4	0,60	0,20	3	0,60	0,30	3	0,90	0,35	3	1,05	3,15
Suministros & Suministros	0,15	3	0,45	0,20	3	0,60	0,30	4	1,20	0,35	3	1,05	3,30
Servicios Ocasionales													
Metropolitan Touring	0,15	4	0,60	0,20	5	1,00	0,30	4	1,20	0,35	4	1,40	4,20
Infotraining	0,15	4	0,60	0,20	3	0,60	0,30	3	0,90	0,35	3	1,05	3,15
Ediworld S.A.	0,15	4	0,60	0,20	4	0,80	0,30	4	1,20	0,35	4	1,40	4,00

PROMEDIO 3,74

Nota: A.- El peso asignado varía desde 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante)

B.- Los valores de las calificaciones son: 1 Malo, 2: Regular; 3:Bueno; 4: Muy Buena; 5: Excelente

C.- Los resultados que muestra la matriz son la ponderación de la calificación por el peso

Fuente: Satelite.Com

Elaborado por: Martha Flores R.

Concluido éste análisis se puede observar que el 53% de los proveedores de Satelite.Com están por encima del promedio siendo los más destacados Nexsys del Ecuador, Anectis, Compucal. e Intcomex del Ecuador.

Para establecer el nivel de participación de los proveedores en la empresa se tomó como referencia el porcentaje de compra hecho por Satelite.com de acuerdo a su clasificación interna. Ver tabla3.2 y figura 3.3

Tabla No 3.2 Proveedores
Satelite.Com

Proveedor	%
Software Soluciones de	
Seguridad	90
Hardware	5
Suministros de computación	2
Servicios Ocasionales	
Suministros Oficina	3
Valor Compras 2006	100

Figura No 3.3 Proveedores según clasificación Interna



Fuente: Satelite.com

Elaborado por: Martha Flores R.

Como se observa en la figura, los proveedores de software de soluciones de seguridad poseen el 90% del valor total de las compras en la empresa. Por lo anteriormente mencionado se procedió a establecer cuál de los dos proveedores de ésta clasificación tiene mayor poder de negociación. Ver tabla 3.3 y Figura 3.4

Tabla No 3.3 Proveedores de Software Soluciones de Seguridad

Proveedor	%
Anectis	2
Nexsys del Ecuador	98
Total	100

Figura No 3.4 Proveedores de Software Soluciones de Seguridad



Fuente: Satelite.com

Elaborado por: Martha Flores R.

Los resultados obtenidos en la tabla muestran que la empresa Nexsys del Ecuador tiene mayor poder de negociación, puesto que esta organización es el único distribuidor mayorista en el país de software de seguridad Symantec, que Satelite.com maneja como su línea de negocio principal.

3.1.2.3 Poder de Negociación de los Clientes

Para iniciar el análisis de los clientes de Satelite.com se utilizó la matriz de ponderación de evaluación de clientes, la misma que manifiesta la apreciación de la compañía en cuanto a la relación con sus clientes. Cabe señalar que la gerencia ha considerado evaluar solamente a sus mejores usuarios, de una base instalada de 104 clientes, de acuerdo a los siguientes atributos: Monto de compra, forma de pago, posibilidad de negociación y capacidad de cambio de proveedor.

Matriz No 3.3 Ponderación de Evaluación de Clientes

		ATRIBUTOS											
	Monte	o de Co	ompra	Forr	na de l	Pago		ibilida gociac			acidad Cambid oveed	o	Ponderada
Clientes	Peso	Calif.	Total	Peso	Calif.	Total	Peso	Calif.	Total	Peso	Calif.	Total	A G
Sector Empresarial													
Banco General Rumiñahui	0,15	3	0,45	0,35	4	1,40	0,3	3	0,90	0,2	3	0,60	3,35
Conclina	0,15	2	0,3	0,35	4	1,40	0,3	3	0,90	0,2	3	0,60	3,20
Ecuador Botling Company	0,15	3	0,45	0,35	4	1,40	0,3	4	1,20	0,2	4	0,80	3,85
Grupo Bravco	0,15	3	0,45	0,35	4	1,40	0,3	3	0,90	0,2	3	0,60	3,35
Panalpina	0,15	3	0,45	0,35	4	1,40	0,3	4	1,20	0,2	3	0,60	3,65
Quifatex	0,15	4	0,6	0,35	5	1,75	0,3	5	1,50	0,2	3	0,60	4,45
Supermercados la Favorita	0,15	3	0,45	0,35	4	1,40	0,3	4	1,20	0,2	2	0,40	3,45
Sector Gobierno													
Dirección General de Aviación Civil	0,15	4	0,6	0,35	5	1,75	0,3	5	1,50	0,2	2	0,40	4,25
Innfa	0,15	3	0,45	0,35	3	1,05	0,3	2	0,60	0,2	5	1,00	3,10
Ministerio de Economía y Finanzas	0,15	3	0,45	0,35	3	1,05	0,3	3	0,90	0,2	2	0,40	2,80
Ministerio de Turismo	0,15	2	0,3	0,35	4	1,40	0,3	3	0,90	0,2	4	0,80	3,40
SRI	0,15	5	0,75	0,35	5	1,75	0,3	4	1,20	0,2	3	0,60	4,30
Transelectric	0,15	5	0,75	0,35	4	1,40	0,3	4	1,20	0,2	4	0,80	4,15
Sector Academico													
Academia Alianza	0,15	3	0,45	0,35	4	1,40	0,3	4	1,20	0,2	2	0,40	3,45
Universidad Central del Ecuador	0,15	4	0,6	0,35	4	1,40	0,3	4	1,20	0,2	2	0,40	3,60
PROMEDIO			0,49			1,43	-		1,09			0,61	3,63
Nota: A El peso asignado varía desde 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) B Los valores de las calificaciones son: 1 Malo, 2: Regular; 3:Bueno; 4: Muy Buena; 5: Excelente C Los resultados que muestra la matriz son la ponderación de la calificación por el peso													

resultados que muestra la matriz son la ponderación de la calificación por el peso

Fuente: Satelite.Com

Elaborado por: Martha Flores R.

Al evaluar a los clientes, la mayoría de ellos tienen una ponderación por encima del promedio 3,63 en la que se destacan: Ecuador Bottling Company, Quifatex, Panalpina, Supermercados la Favorita, Dirección General de Aviación Civil, Servicio de Rentas Internas, Transelectic,

Los clientes del sector gobierno tienen alta capacidad para cambiar de proveedor, ya que al ser entidades públicas la adquisición de bienes y servicios se las hace en licitación pública lo que no garantiza que sigan manteniendo el mismo proveedor.

La posibilidad de negociación con los clientes es muy buena puesto que la referencia de calidad del producto, el cumplimiento de los requerimientos esperados y el profesionalismo demostrado por los técnicos es una carta de presentación de Satelite.com.

En la tabla 3.4 se muestra la contribución de cada cliente en los ingresos de la empresa.

Tabla 3.4: Contribución de los Clientes

Proveedor	Porcentaje
Banco General Rumiñahui	3%
Conclina	1%
Grupo Bravco	2%
Ecuador Botling Company	3%
Quifatex	8%
Panalpilna	2,60%
Supermercados la Favorita	4%
Dirección General de Aviación Civil	12%
INNFA	4%
Ministerio de Economía y Finanzas	2,40%
SRI	16%
Transelectric	7%
Ministerio de Turismo	1%
Academia Alianza	1%
Universidad Central	2%
Otros	31%
TOTAL	100%

Fuente: Satelite.Com

Elaborado por: Martha Flores R.

En cuanto a la participación en las ventas de la empresa, los mejores clientes son:

- Dirección General de Aviación Civil
- ❖ SRI
- Transelectric
- Quifatex
- Supermercados la Favorita

Para completar la evaluación del poder de negociación de los clientes que Satelite.com tiene y a los cuales se dirige, se estableció el porcentaje de ventas por sector. Ver Figura 3.5

Porcentaje de Ventas de Satelite.com por Sector

Academico;
1%

Gobierno;
51%

Empresarial;
48%

Figura No 3.5 Porcentaje de Ventas por Sector

Fuente: Satelite.Com

Elaborado por: Martha Flores R.

De acuerdo a la concentración de los montos de los contratos obtenidos en el año 2006 y el primer semestre del 2007, el sector gobierno tiene la mayor concentración de los ingresos, con el 51% y el 48% el sector empresarial.

3.1.2.4 Rivalidad entre Competidores

La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente¹⁹

Cabe señalar que no se aplica la competencia de precios en la línea de negocios de soluciones de seguridad (software) de Satelite.com, ya que se maneja una lista de precios estándar establecida por el mayorista Nexsys del Ecuador, además la falta de diferenciación del producto hace que la elección de los clientes esté basada principalmente en el servicio técnico.

Los competidores a analizar fueron tomados, de una base de 54 canales de distribución en la ciudad de Quito según datos proporcionados por Nexsys del Ecuador, con respecto al porcentaje de ventas en el tercer trimestre año 2007 (Ver figura 3.6)

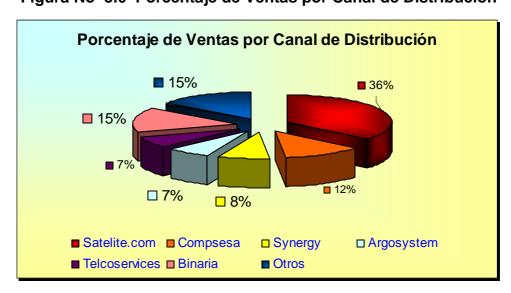


Figura No 3.6 Porcentaje de Ventas por Canal de Distribución

Fuente: Nexsys del Ecuador Elaborado por: Martha Flores R.

_

¹⁹ Michael Porter, Estrategia Competitiva, Pág. 36

Para conocer la influencia de la competencia para la empresa se utilizó la matriz de perfil competitivo, en la cual se evaluó ciertos parámetros para los cinco competidores más cercanos a Satelite.com.

Matriz No 3.4 Perfil Competitivo

		COMPETIDORES											
Factores Importantes para el Éxito	Peso	Satelit Calif.			Argosystem Calif. Total		aria Total	Comp		Syno	ergy Total	Telcos	ervices Total
Exito		Calli.	Total	Calli.	TOtal	Calif.	TOLAI	Calli.	Total	Calli.	TOLAI	Calli.	TOlai
Atención al cliente	0,20	3	0,60	3	0,60	3	0,60	3	0,60	2	0,40	3	0,6
Experiencia soporte	0,30	4	1,20	2	0,60	1	0,30	1	0,30	2	0,60	2	0,6
Lealtad del Cliente	0,12	2	0,24	3	0,36	3	0,36	2	0,24	3	0,36	2	0,2
Participación en el mercado	0,15	4	0,60	2	0,30	3	0,45	3	0,45	3	0,45	2	0,3
Publicidad	0,15	2	0,30	2	0,30	4	0,60	4	0,60	4	0,60	2	0,3
Tiempo de entrega	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,2
Total	1		3,10		2,32		2,47		2,35		2,57		2,2
Nota: Los valores de las clasifica	ciones	son los	siguient	es: 1=	Debilid	ad Pind	cipal; 2	2 = Del	oilidad				
Menor													

3= Fortaleza Menor; 4 Fotaleza Principal

Fuente: Satelite.com

Elaborado por: Martha Flores R

Los resultados obtenidos en la matriz 3.4 muestran que el competidor más fuerte para Satelite.com es Binaria.

La empresa tiene una muy buena aceptación en el mercado, aunque su posicionamiento en el mismo no sea muy fuerte debido al poco tiempo que desarrolla su actividad económica, se debe recalcar que Satelite.com es el mejor canal en ventas según figura 3.6, dicho logro es el resultado de la gestión de su gerente comercial y la experiencia del recurso humano del departamento técnico en la prestación de sus servicios.

Con respecto a la línea de capacitación y asesoría en las normas internacionales para el manejo de información no existen aún competidores en el mercado,

puesto que Satelite.com está introduciendo esta nueva oportunidad de negocio, ya que actualmente tiene una alianza estratégica con la compañía Information Security, una de las empresas más reconocidas en la región andina para brindar este tipo de servicios.

3.1.3 FUERZAS ACTUANTES EXTERNAS

Se establecieron los siguientes factores externos que influyen en la empresa:

- 1. La corrupción y la inestabilidad política incrementa la incertidumbre en la ciudadanía.
- 2. Crecimiento del índice de desempleo.
- 3. Expectativas de crecimiento real del PIB.
- 4. Índice de Confianza Empresarial.
- 5. Al no tener las instituciones del sector gubernamental presupuesto del estado podrían retrasarse en las cancelaciones y postergar la compra de tecnologías de la información.
- 6. Alta rotación de altos funcionarios en las entidades Gubernamentales no permite la continuidad de los proyectos.
- Evolución de la tecnología continuará generando exigencias de capacitación y entrenamiento formal a los recursos humano de las empresas.
- 8. Innovación tecnológica en las empresas creará la necesidad de mayor abastecimiento de accesorios y partes de computación.

- 9. Crecimiento del sector de las tecnologías de la información y comunicación en el Ecuador,
- 10. Las organizaciones, su información, sus redes y sistemas de información, se enfrentan en forma creciente con amenazas relativas a la seguridad de información.
- 11. Software libre.
- 12. La industria no tiene productos sustitutos.
- 13. Satelite.com tiene buena posición frente a sus competidores.
- 14. Poder de negociación de su proveedor en la línea de soluciones de seguridad.
- 15. Dificultad moderada para el ingreso de nuevos competidores.
- 16. Alto poder de negociación de sus clientes, especialmente del sector gobierno.
- 17. Existen buenos competidores en la industria.

Una vez clarificados estos aspectos, se seleccionó los más relevantes a través de la matriz de Holmes que relaciona la probabilidad de ocurrencia con el impacto. Ver matriz 3.5

Matriz No. 3.5 Holmes Ambiente Externo Satelite.com

Factores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	TOTAL
1. La corrupción y la inestabilidad política																		
incrementa la incertidumbre sector empresarial	0,5	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	1	0	0,5	0	1	0	0	0	0	0	6
2. Crecimiento del índice de desempleo	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	2
Expectativas de crecimiento real del PIB	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	1	0,5	1	0	0	0	0	0	6,5
4. Decrecimiento del Índice de Confiará Empresarial	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	1	0,5	1	0	0	0	0	0	6,5
5. Al no tener las instituciones del sector gubernamental presupuesto del estado podrían retrasarse en las cancelaciones y postergar la compra de tecnologías de la información	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0	1	0	1	0,5	0,5	1	0,5	0	0	10
6 Alta rotación de altos funcionarios en las entidades Gubernamentales no permite la continuidad de los proyectos	1	1	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0	1	0	0,5	1	0,5	0	0.5	0	7
7 Evolución de la tecnología continuará generando exigencias de capacitación y entrenamiento formal a los recursos humano de las empresas.	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0	0,5	0	0	0,5	0	9,5
8. Aumento de la implementación de la gestión tecnológica en las empresas.	1	1	0,5	1	0,5	0	0	0,5	0	0,5	1	0	1	0,5	1	0,5	0,5	9,5
9.Crecimiento del sector de las tecnologías de la información y comunicación en el Ecuador,	1	1	0,5	1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0	0	0	0	0	0	7

10. Las organizaciones, su información, sus redes y sistemas de información, se enfrentan en forma																		
creciente con amenazas relativas a la seguridad																		
de información	1	1	1	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	1	1	1	1	0	0	10,5
11. Software libre	0,5	1	1	1	1	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	9,5
12. La industria no tiene productos sustitutos	1	1	1	0,5	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	10
13. Satelite.com tiene buena posición frente a																		
sus competidores	1	1	1	0	0,5	0	0	0	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0	0	5,5
14. Poder de negociación de su proveedor																		
en la línea de soluciones de seguridad	1	1	1	0,5	0	0	1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	10
15. Dificultad moderada para el ingreso																		
de nuevos competidores	1	0,5	1	0,5	0,5	0	0,5	0	0	0	1	1	0	0	0,5	0,5	0	7
16. Alto poder de negociación de sus clientes																		
especialmente del sector gobierno.	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0	1	0	1	0	0,5	0	1	0,5	0,5	9,5
17.Existen buenos competidores en la industria	1	1	0	1	0,5	0	0	0	1	0,5	0	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	9
PROMEDIO																		7,9412

Fuente: Satelite.com

Elaborado por: Martha Flores R

Una vez identificados los problemas más importantes para la empresa se aplicará el perfil estratégico de factores externos con el fin de determinar las oportunidades y amenazas en la siguiente tabla:

Tabla No 3.5 Perfil Estratégico de Factores Externos

FUERZAS ACTUANTES	1	2	3	4	5
1 Al no tener las instituciones del sector					
gubernamental presupuesto del estado					
podrían retrasarse en las cancelaciones					
y postergar la compra de tecnologías de la información	x				
2 Friedrich bronzes accompatible es a la industria		v			
Evisten buenos competidores en la industria Evolución de la tecnología continuará generando		Х			
 Evolución de la tecnología continuará generando exigencias de capacitación y entrenamiento formal al 					
recurso humano de las empresas.				Х	
4. Las organizaciones, su información, sus redes					
y sistemas de información, se enfrentan en forma					
creciente con amenazas relativas a la seguridad					
de información					X
5. Software libre	X				
6. La industria no tiene productos sustitutos					X
7. Alto poder de negociación del proveedor					
en la línea de soluciones de seguridad		X			
8. Alto poder de negociación de sus clientes					
especialmente del sector gobierno.		Х			
9. Innovación tecnológica en las empresas					
creará la necesidad de mayor					
abastecimiento de accesorios y partes de					
computación.				х	
Nota: La escala de Calificación es :					
1= Muy Negativa, 2= Negativa, 3= Normal, 4= Positiva y	5=	Muy	Po	sitiv	/a

Fuente: Matriz 3.5

Elaborado por: Martha Flores R.

Las oportunidades son aquellas que se encuentran en el rango de 4 y 5 en tanto que las amenazas se encuentran el rango de 1 y 2.

3.1.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información tanto del macro ambiente, como del micro ambiente.

Matriz No 3.6 Evaluación de Factores Externos

Factores Externos	Peso	Calificación	Ponderación
Oportunidades			
1. Evolución de la tecnología continuará generando			
exigencias de capacitación y entrenamiento formal a	0.44	•	0.40
los recursos humano de las empresas.	0,14	3	0,42
Innovación tecnológica en las empresas creará la			
necesidad de mayor abastecimiento de accesorios y			
partes de computación.	0,11	2	0,22
3. Las organizaciones, su información, sus redes			
y sistemas de información, se enfrentan en forma creciente con amenazas relativas a la seguridad			
de información	0,14	4	0,56
La industria no tiene productos sustitutos	0,08	3	0,24
Amenazas	0,00		0,2 :
Al no tener las instituciones del sector	<u> </u>		
gubernamental presupuesto del estado			
podrían retrasarse en las cancelaciones			
y postergar la compra de tecnologías			
de la información.	0,1	3	0,30
2. Software libre	0,12	2	0,24
3. Alto poder de negociación del proveedor			
en la línea de soluciones de seguridad	0,11	3	0,33
4. Alto poder de negociación de sus clientes	0.00	0	0.40
especialmente del sector gobierno.	0,08	2	0,16
5. Existen buenos competidores en la industria	0,12	2	0,24
TOTAL	1		2,71
Nota: A El peso asignado varía desde 0.0 (sin importancia			
B Los valores de las calificaciones son: 1 Malo, 2: Regula			
C Los resultados que muestra la matriz son la ponderació		acion por ei peso	
D El promedio es de 2.50 para realizar las compara	aciones		

Fuente: Tabla 3.5

Elaborado por: Martha Flores R.

El total ponderado de 2.71 lo cual indica que Satelite.com está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

3.2. ENTORNO INTERNO

El análisis interno es un trabajo completo, pues comprende una investigación profunda de todos los elementos que conforman la empresa y su desempeño.

Permite descubrir las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de Satelite.com como: Gerencia, Administrativa- Financiera, Ventas, Soporte Técnico y Mercadeo que serán analizadas a pesar que algunas de estas no se encuentran plenamente identificadas en su estructura organizacional

3.2.1 GERENCIA

El área de gerencia abarca las siguientes cinco funciones básicas, las cuales serán examinadas de manera individual.

3.2.1.1 Planificación

Actualmente Satelite.com se encuentra en un proceso de fortalecimiento de la imagen corporativa mediante anuncios en revistas especializadas como la PC World. Al ser una compañía de servicios tecnológicos, la empresa ha visto la necesidad de elaborar un Plan Estratégico que le permita obtener ventajas competitivas sostenibles, optimice sus funciones, se establezcan objetivos, políticas, y metas.

La empresa no tiene principios, valores y una filosofía institucional definida pero, a pesar de esto, Satelite.com no deja de lado el bienestar de los empleados puesto que de la forma en que se sientan y que sean tratados dentro de la

organización, será la forma cómo atiendan a los clientes y brinden un excelente servicio.

Satelite.com tiene como finalidad ofrecer soluciones de seguridad & tecnología a sus clientes, razón por la cual es de gran importancia mantener y mejorar el tipo de relación con los mismos, mediante reuniones periódicas y asignación de cuentas por vendedor, además capacitar al equipo de soporte técnico.

3.2.1.2 Organización

En los últimos 6 meses Satelite.Com ha realizado adecuaciones en sus instalaciones que le permitirán mejorar su imagen corporativa y brindar comodidad a sus empleados.

En la empresa no existe un organigrama estructural definido, por lo que una vez realizado el análisis se determinó que Satelite.Com maneja una estructura funcional horizontal, delegando responsables de acuerdo a su experiencia en cada área, éstas asignaciones se las ha hecho de manera verbal en reuniones grupales. Las funciones de cada uno de los miembros de la organización no están especificadas en documento alguno. Ver Figura 3.7

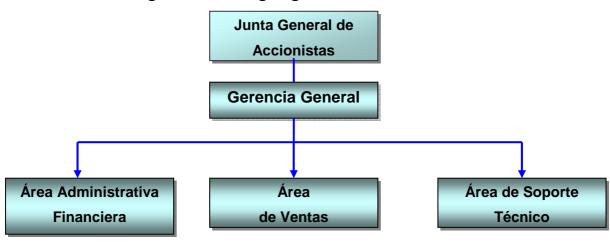


Figura No 3.7 Organigrama Satelite.Com

Fuente: Satelite.com

Elaborado por: Martha Flores R

La Junta está integrada por 3 socios, los mismos que desarrollan actividades en las áreas de ventas y soporte técnico.

El Gerente General es el representante legal de la compañía y el responsable del área de soporte técnico.

Se ha determinado que en el área Administrativo- Financiero no se identifica claramente cuál es el responsable de la misma, además está implícita la gestión de recursos humanos, por lo que ésta es débil o inadecuada, principalmente en cuanto a definición de funciones y manejo de incentivos.

3.2.1.3 Dirección

El estilo de liderazgo que se practica en Satelite.com es un liderazgo participativo.

Satelite.com actualmente no cuenta con segundos a bordo capaces de asumir responsabilidades y tomar decisiones de mediana y alta complejidad, en todas sus áreas. El clima organizacional es bueno en la empresa, ya que la relación familiar y de amistad genera en los miembros de la compañía disposición para colaborar, evidenciando respeto, confianza y responsabilidad, sin embargo, no existe en Satelite.com un sistema de comunicación formal y adecuada, lo que genera inconvenientes en el normal desenvolvimiento de sus actividades y discrepancias entre sus empleados.

3.2.1.4 Integración de Personal

El recurso humano de Satelite.com tiene alta capacidad técnica, experiencia y nivel profesional en la prestación de servicios, sin embargo hace falta capacitación en técnicas de ventas, negociación y servicio al cliente.

Al ser una empresa pequeña, con poco personal, no se ha contemplado la implantación de un departamento de recursos humanos. Por esta razón no se ha

definido sistemas de evaluación de rendimiento del personal ni programas de adiestramiento y desarrollo gerencial.

Satelite.com está integrada en su totalidad por 10 empleados, distribuidos de la siguiente manera:

Cargo	Nivel de Estudios
1 Gerente General	Superior
1 Presidente	Superior/Postgrado
1 Gerente de Ventas	Superior/Postgrado
1 Vendedor	Superior
1 Contadora	Superior
1 Asistente de Contabilidad	Superior
3 Técnicos	Superior
1 Mensajero	Bachiller

El 98% del personal ha realizado estudios a nivel universitario, se debe señalar que los técnicos poseen certificaciones en la línea de soluciones de seguridad Symantec.

3.2.1.5 Control

Satelite.Com es una empresa constituida legalmente, en la cual se imponen normas sencillas a los empleados, como por ejemplo, registro de asistencia, la supervisión es informal porque la gerencia considera que sus empleados son personas trabajadoras y dignas de confianza.

3.2.2. ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

El análisis está enfocado en describir las actividades que se realizan en esta área y determinar el punto de equilibrio en ventas y las razones financieras más relevantes.

Cabe señalar que no existe una división entre lo financiero y lo administrativo, debido a que las actividades administrativas y financieras la realiza una misma persona

La elaboración de balances se lo hace desde el tercer año de la creación de Satelite.com, la contabilidad se la realiza en un software aplicativo llamado Cadilac, se presenta mensualmente las declaraciones al Servicio de Rentas Internas mediante el Internet. Para gastos menores se utiliza caja chica la misma que se repone quincenalmente, el giro de los cheques es ordenado, al igual que los pagos a los proveedores.

La compra de suministros se realiza sólo cuando existen pedidos de los clientes internos.

A más de lo anteriormente descrito esta área se encarga de los trámites para calificación como proveedores en las instituciones del sector gubernamental, empresarial y académico, recuperación de cartera, labores de recepción, y logística para la entrega de los productos, mediante actas de entrega recepción al consumidor final.

Con respecto al manejo financiero la empresa no cuenta con un presupuesto que le permita administrar sus recursos eficientemente, sin embargo se observa que posee como herramienta de análisis el flujo de efectivo.

Para concluir con el análisis, se procedió a determinar la posición financiera de Satelite.com mediante la elaboración del punto de equilibrio y los indicadores financieros, la información se tomó de los Estados Financieros al 31 de Diciembre de 2006 (ver Anexo 2)

3.2.2.1 Punto de Equilibrio: Permite establecer el volumen de ventas donde la empresa no obtiene pérdidas ni beneficios.

La fórmula es:

Por lo tanto el punto de equilibrio en las ventas para Satelite.Com es:

Entonces el nivel de ventas para que no ganar ni perder es de \$8929,62 si se vende menos se estaría acumulando deuda.

3.2.2.2. Razones Financieras

Tabla No 3.6 Razones Financieras Satelite.com

RATIO	FORMULA	VALOR		
RAZONES DE LIQUIDEZ				
Razón Circulante	Activo Circulante	1,06		
	Pasivo Circulante			
Capital de Trabajo	Activo Corriente – Pasivo Corriente	\$6913		
RAZONES DE APALANCAMIENTO				
Razón de Endeudamiento	<u>Pasivo Total</u>	0,87		
	Activo Total			
Solidez	<u>Patrimonio</u>	0,13		
	Activo Total			
RAZONES DE ACTIVIDAD				
Rotación de Activo Fijo	<u>Ventas</u>	40,90		
	Activo Fijo			

Rotación de total de Activos	<u>Ventas</u>	3,00		
	Activo Total			
Rotación Cuentas por Cobrar	<u>Ventas Anuales a Crédito</u>	9,54		
	Cuentas por Cobrar			
Plazo medio de cobranza	<u>Cuentas por Cobrar</u>	38,13		
	Total de Ventas / 365			
RAZONES DE RENTABILIDAD				
Margen Bruto de Ventas	Ventas - Costo de Ventas	0,39		
	Ventas	_		
Margen Neto de Utilidades	<u>Utilidad Neta</u>	0,02		
	Ventas			
Rendimiento sobre los activos				
totales	<u>Utilidad Neta</u>	0,06		
	Activos Totales			
Financiera	<u>Utilidad Neta</u>			
	Patrimonio- Utilidad del Periodo	9.7%		
RAZONES DE CRECIMIENTO				
Ventas	Crecimiento anual ventas	32%		
Utilidad Neta	Crecimiento anual de las utilidades	56%		

Fuente: Estados Financieros Satelite.com Elaborado por: Martha Flores R.

Matemáticamente, un ratio es una razón, es decir, la relación entre dos números. Son un conjunto de índices, resultado de relacionar dos cuentas del Balance o del estado de Ganancias y Pérdidas. Los ratios proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa.

Sirven para determinar la magnitud y dirección de los cambios sufridos en la empresa durante un período de tiempo.²⁰

De la tabla 3.6 se determina lo siguiente:

⁻⁻

²⁰ http://www.monografias.com/trabajos28/ratios-financieros/ratios-financieros.shtml

3.2.2.2.1 Razones de Liquidez: Miden la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas²¹

Razón Circulante

La empresa por cada dólar de deuda cuenta con \$1.06 dólares para pagarla.

3.2.2.2.2 Razones de Apalancamiento: Miden el grado en que una empresa ha sido financiada con Endeudamiento.²²

Razón de Endeudamiento

El 87% de los Activos Totales de Satelite.com es financiado por los acreedores.

> Solidez

El 13% de los Activos Totales de la empresa es financiado por los accionistas.

3.2.2.2.3 Razones de Actividad: Miden el grado de eficacia con el que la empresa está usando sus recursos.²³

Rotación de Activos Fijos

La empresa por cada dólar invertido en activos fijos, se generan 40 dólares en ventas.

Rotación de Total de Activos

Por cada dólar invertido en el total de activos, se generan 3 dólares en ventas.

Rotación de Cuentas por Cobrar

²¹ http://www.monografias.com/trabajos28/ratios-financieros/ratios-financieros.shtml

²² Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Pearson Educación 2003, pag.140

²³ Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Pearson Educación 2003, pag.140

La rotación de la cartera es de 9.54 veces al año lo que implica que existe una acertada política de crédito que impide la inmovilización de fondos en cuentas por cobrar.

Período Promedio de Cobro

Satelite.com convierte en efectivo sus cuentas por cobrar en 38,13 días.

3.2.2.2.4 Razones de Rentabilidad: Miden la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa. Expresan el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos y capital. Es importante conocer estas cifras, ya que la empresa necesita producir utilidad para poder existir. Relacionan directamente la capacidad de generar fondos en operaciones de corto plazo. ²⁴

Margen Bruto de Ventas

Se obtiene 39 dólares de utilidad por cada dólar de ventas, después de que la empresa ha cubierto el costo de los bienes que produce y/o vende.

Margen Neto de Utilidades

Satelite.com por cada dólar que vendió, obtuvo una utilidad del 2% sobre las ventas

Rendimiento sobre los Activos Totales

Este indicador implica que por cada dólar invertido en los activos se produjo un rendimiento del 6% sobre la inversión.

3.2.2.2.5 Razones de Crecimiento: Miden la capacidad de la empresa para conservar su posición económica dentro del crecimiento de la economía y la industria.

Satelite.com tiene un crecimiento del 32% en sus ventas con respecto al año 2005.

²⁴ http://www.monografias.com/trabajos28/ratios-financieros/ratios-financieros.shtml

De acuerdo a los datos anteriormente mencionados se concluye lo siguiente:

Satelite.com es una empresa financieramente estable, tiene una capacidad de pago aceptable para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo, la participación de terceros en el financiamiento de los activos totales es del 87%, por consiguiente los accionistas de la empresa son dueños del 13%.

La recuperación de cartera se la hace en promedio cada 38 días, sus índices de rentabilidad son bajos pero alcanzan para cubrir los costos de los bienes y servicios que vende, se observa un crecimiento del 38% en las ventas con relación al año 2005.

3.2.3 ÁREA DE VENTAS

El área de ventas tiene como objetivo generar oportunidades de negocio y mantener la base instalada de clientes, cuenta con la experiencia y conocimientos certificados del gerente comercial en todas las áreas y procesos del negocio, pero de existir algún tipo de inconveniente no hay un reemplazo inmediato con el mismo perfil.

En relación con el cumplimiento de tareas y responsabilidades se mezclan las actividades de la empresa con las familiares.

Además esta área es la encargada de poner las órdenes de compras al mayorista de los productos de soluciones de seguridad, presentar licitaciones, demostraciones de productos a los clientes, visitas y seguimiento a los mismos.

3.2.4 ÁREA DE SOPORTE TÉCNICO

EL área de Soporte Técnico está conformada por profesionales certificados en la línea de negocios de la organización, cuya función es brindar asesoría y capacitación al cliente interno y externo.

También tiene como actividad realizar las instalaciones y revisiones técnicas de los sistemas que se utilizan, la empresa tiene una red interna para mantener conexión entre las áreas y tener la información al instante.

3.2.5. ANÁLISIS DE MERCADOTÉCNIA

Satelite.com no ha utilizado la mercadotecnia en su favor, es por eso que no ha realizado un estudio formal sobre el tema, su crecimiento se ha dado con base a la experiencia y conocimiento del mercado ecuatoriano, por parte de la gerencia, al momento no cuentan con un plan explícito de mercadeo ni tampoco con un estudio de mercado para analizar las posibilidades de crecimiento y conocer hasta donde puede llegar, lo que es un limitante para enfrentar al competitivo mercado actual.

3.2.5.1 Precio

Para los productos de soluciones de seguridad, como se mencionó en el análisis de la rivalidad entre competidores, están establecidos en listas estándar de acuerdo al sector, el mismo que está dividido en Gobierno, Empresarial, y Académico.

De existir una oportunidad de negocio relevante se procede a reportar un caso de precios al mayorista para acceder a un porcentaje de descuento.

Con respecto a la asesoría y consultoría tienen un precio referencial de \$10.000,00 dólares, esto depende en gran medida del consultor de la empresa (su certificación y reconocimiento) y del tiempo que se requiera en estas actividades.

En lo que se refiere a capacitación depende del curso a dictarse, el tiempo de duración y el lugar donde se lo dicte.

El soporte técnico está valorado en \$25 dólares por hora.

3.2.5.2 Producto

La empresa posee tres líneas de productos que son:

Tabla No 3.7 Productos y Servicio

PRODUCTOS Y SERVICIOS			
SOLUCIONES DE SEGURIDAD	ASESORÍA Y CAPACITACIÓN	SOPORTE TÉCNICO	
	Asesoría y Consultoria		
	Diagnóstico de Seguridad en Normas		
Antivirus y Antispam	ISO 17799 /27001	Soluciones de Seguridad	
Respaldo de Información	Test de Intrusión Interno y Externo	(Software, Hardware)	
Protección contra Intrusos	BCP, Business Continuity Plan		
Firewalls			
Hardware	Capacitación		
Servidores, Pc`s, Impresoras	Productos Symantec		
	Ethical Hacking		
	BCP, Business Continuity Plan		
	Auditoría Informática		
	Itil		

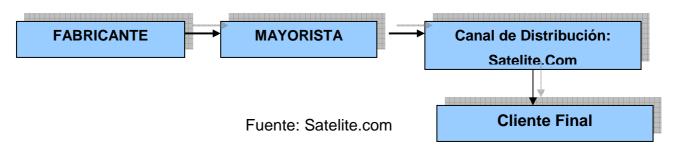
Fuente: Satelite.Com

Elaborado por: Martha Flores R.

Los productos que comercializa la empresa, son de alta calidad y de prestigio mundial, tienen el respaldo del fabricante.

Con respecto a la línea se soluciones de seguridad los productos son adquiridos a través del importador en el Ecuador y distribuidos al cliente final. Ver figura 3.8

Figura No 3.8 Canal de Distribución



Elaborado por: Martha Flores R.

Es una **fortaleza** ser un canal directo de distribución para el usuario y tener la distribución autorizada.

3.2.5.3 Plaza

Satelite.com tiene como plaza a la ciudad de Quito, no cuenta con sucursales en el resto del país pero presta sus servicios a nivel nacional.

3.2.5.4 Promoción y Publicidad

Satelite.com utiliza anuncios publicitarios de los servicios que presta en revistas especializadas en el sector informático (revista Computerworld), tratando de llegar a todos los segmentos de un mercado potencial, adicionalmente se realizan, de manera esporádica, eventos en los que da a conocer a sus clientes los adelantos y actualizaciones de sus productos, esto se debe a que la empresa depende de fondos de que pueda conseguir del mayorista para dichas actividades.

3.2.6 FUERZAS ACTUANTES INTERNAS

Se estableció los siguientes factores internos, inherentes al ambiente interno que se manifiestan en la empresa:

- 1. Conciencia de hacer un trabajo serio y profesional.
- Ser una empresa que ha cumplido con los órganos de control y obligaciones legales.
- 3. Falta de posicionamiento de la empresa en el mercado.
- 4. No existe una cultura organizacional definida.
- 5. Filosofía, valores y principios institucionales no difundidos ni escritos.

- 6. El gerente comercial es percibido como un gran líder en la empresa por su experiencia y conocimiento del mercado.
- 7. Estilo de liderazgo participativo.
- 8. La empresa no cuenta con segundos a bordo capaces de asumir responsabilidades y tomar decisiones de mediana y alta complejidad.
- Satelite.com se encuentra en un proceso de fortalecimiento de la imagen institucional
- 10. No existe en Satelite.com una estructura organizacional clara y técnicamente establecida, razón por la cual no están definidas funciones de cada unos de los colaboradores.
- 11. Actualmente la empresa no cuenta con un plan estratégico que le permita establecer políticas y lineamientos empresariales
- 12.La empresa cuenta con los equipos y programas necesarios para cumplir con las operaciones actuales.
- 13. Satelite.com en un canal certificado en la solución Symantec
- 14. En relación con el cumplimiento de tareas y responsabilidades se mezclan las actividades de la empresa con la familiares.
- 15. En la empresa no se identifica claramente cuál es el líder o responsable del área administrativa financiera.

- 16. Gestión de recursos humanos se encuentra implícita en el departamento administrativo financiero
- 17. Experiencia del personal técnico y Certificaciones en los productos debido a la capacitación y continuidad del mismo
- 18. No siempre existe una adecuada coordinación entre las fases y actividades que cumplen cada uno de los miembros que participan en los proyectos.
- 19. Comunicación informal y control gerencial deficiente.
- 20. Falta de personal especializado en ventas
- 21. No existe un plan de marketing.
- 22. El área de soporte técnico no genera ingresos.
- 23. Manejo de Flujo de Efectivo.
- 24. Situación financiera estable.
- 25. Índices de rentabilidad bajos
- 26. Alianza estratégica con la empresa Information Security para brindar servicios de Asesoría y Capacitación en Seguridad de la Información.

Matriz No 3.7 Holmes Ambiente Interno Satelite.com

Factores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	TOTAL
Conciencia de hacer un trabajo serio y profesional.	0,5	0,5	0	1	0	0	0,5	1	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,5
2. Ser una empresa que ha cumplido en los órganos																											
de control y obligaciones legales.	1	0,5	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	6,5
3. Falta de posicionamiento de la empresa en el mercado.	1	1	0,5	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6,5
4. No existe una cultura organizacional definida.	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0,5	0,5	1	0	0	0	0	0	0	7
 Filosofía, valores y principios institucionales no difundidos ni escritos. 	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	1	1	1	0,5	0	0	0	0	0	0	7
 El gerente comercial es percibido como un gran líder en la empresa por su experiencia y conocimiento del mercado. 	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	1	1	0	0	0,5	0	0	0	0,5	1	1	0,5	1	0	0	0	0	0	10,5
7. Estilo de liderazgo participativo.	0,5	1	0	0	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	7,5
 La empresa actualmente no cuenta con segundos a bordo capaces de asumi responsabilidades y tomar decisiones de mediana y alta complejidad. 		1	1	1	1	1	1	0,5	1	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0	0	0	13,5
 Satelite.com se encuentra en un proceso de fortalecimiento de la imagei institucional 		0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0.5	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	1	0	0	0	0	0	5
10. No exsiste en Satelite.com una estructura organizacional clara y técnicamente establcida razón por la cual no están definidas las funciones de cada uno de los colaboradores		1	1	1	1	1	1	1	1	0.5	0.5	0	0,5	0	0	0	0	٥	0.5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	13,5
11. Actualmente la empresa no cuenta con un plan estratégico que le permit			'		1		- '	1	- '	0.5	0,5	U	0,5	U	U	U	U	U	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	U	13,3
establecer políticas y lineamientos empresariales		1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	1	0	13,5
12. La empresa cuenta con los equipos y programas necesarios para cumplir col las operaciones actuales.	1	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0,5	1	1	1	0,5	0	10,5
13. Satelite es un canal certificado en la solución Symantec	1	0	0	0	1	0,5	0,5	0	0	0	0,5	1	0,5	0,5	0	0	0	0,5	0,5	1	0	0	1	0	0	0	8,5
14. En relación con el cumplimiento de tareas y responsabilidades se mezclan las actividades de la empresa con la familiares.	1	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0,5	1	0	0	0	0,5	1	1	1	0,5	0	8,5
15. En la empresa no se identifica claramente cual es el líder o responsable del área administrativa financiera.	0	1	0,5	0,5	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0,5	1	0,5		0	1	8,5
 Gestión de recursos humanos se encuentra implícita en el departamento administrativo financiero 	0,5	0,5	0	0	0	0	0,5	1	1	1	0,5	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	1	0	0	0	8
17 Experiencia del personal técnico y Certificaciones en los productos debido a la capacitación y continuidad del mismo	1	1	1	1	1	0	0	0	0,5	0,5	1	1	1	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	0	0	12
18. No siempre existe una adecuada coordinación entre las fases y actividade que cumplen cada uno de los miembros que participan en los proyectos.	1	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0	1	1	0	0,5		0	0	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0	0	7
19. Comunicación informal y control gerencial inadecuado	1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	1	0,5	0	0	0	0	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	0	17
20. Falta de personal especializado en ventas	1	0,5	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0.5	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	9,5
21. No existe un plan de marketing.	1	0	0	0	0	0	1	1	0,5	1	0	0	0	0	0	0	0,5	1	0,5	0	0,5	0,5	0	0	0	0	7,5
22. El área de soporte técnico no genera ingresos.	1	0,5	0	0	0	0	0,5	0,5	1	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0	0	7
23. Manejo de Flujo de Efectivo	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	11
24. Situación financiera estable.	0,5	0	0	1	0,5	0	0	0	0,5	0	0	0	0,5	1	0	0	0	0	0	0	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	8
25. Índices de rentabilidad bajos	1	1	0	0	0	0,5	0,5	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0,5	0	8,5
26. Alianza estratégica con la empresa Information Security para brindar servicios de Asesoría y Capacitación en Seguridad de la Información	1	1	0,5	0,5	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0,5	1	1	0	0,5	1	0,5	0	0	0	0,5	11
																											8,6875

Fuente: Satelite.com Elaborado por: Martha Flores R

Una vez identificados los problemas más importantes para la empresa se aplicó el perfil estratégico de factores Internos, con el fin de determinar las fortalezas y debilidades en la siguiente tabla:

Tabla No 3.8 Perfil Estratégico de Factores Internos

FUERZAS ACTUANTES	1	2	3	4	5
Experiencia del personal técnico y Certificaciones en los					
productos debido a la Capacitación y continuidad del mismo.				X	
La empresa no cuenta con segundos a bordo					
capaces de asumir responsabilidades y tomar decisiones de					
mediana y alta complejidad.	Х				
Falta de personal especializado en ventas	Х				
No existe en Satelite.com una estructura organizacional clara y					
técnicamente establecida razón por la cual no están definidas					
funciones de cada unos de los colaboradores.	X				
El gerente comercial es percibido como un gran líder en la					
empresa por su experiencia y conocimiento del mercado				X	
Alianza Estratégica con la empresa Infornation Security para					
brindar servicios de asesoría y Capacitación en Seguridad de					
la Información				X	
La empresa cuenta con los equipos y programas necesarios					
para cumplir con las operaciones actuales.					X
Actualmente la empresa no cuenta con un plan estratégico					
que le permita establecer políticas y lineamientos					
empresariales	Х				
Manejo de Flujo de Efectivo				Х	
Comunicación informal y control gerencial inadecuado	Х				
Nota: La escala de Calificación es :					
1- Muy Negative 2- Negative 2- Nermal 4- Positive y 5- Muy	. Doo	.:4:			

1= Muy Negativa, 2= Negativa, 3= Normal, 4= Positiva y 5= Muy Positiva

Fuente: Matriz 3.7

Elaborado por: Martha Flores R.

3.2.7 MATIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) permite a los estrategas resumir y evaluar información del Análisis Interno.

Matriz No 3.8 Evaluación Factores Internos de Satelite.Com

Factores Externos	Peso	Calificación	Ponderación
Fortalezas			
Experiencia del personal técnico y Certificaciones			
en los productos debido a la Capacitación y continuidad	0,08	3	0,24
del mismo. La empresa cuenta con los equipos y programas necesarios para	0,08	3	0,24
cumplir			
con las operaciones actuales.	0,06	3	0,18
Manejo de Flujo de Efectivo	0,1	4	0,40
Alianza Estratégica con la empresa Information Security para brindar			
servicios de asesoría y Capacitación en Seguridad de la	0.40	4	0.50
Información	0,13	4	0,52
El gerente comercial es percibido como un gran líder en la			
ampress per ou experiencie y conscimiente del marcede	0,12	4	0,48
empresa por su experiencia y conocimiento del mercado Debilidades	0,12		0,40
Debilidades			l
La empresa actualmente no cuenta con segundos a bordo			
capaces de asumir responsabilidades y tomar decisiones de			
mediana y alta complejidad.	0,12	1	0,12
No existe en Satelite.com una estructura organizacional clara y			
técnicamente establecida razón por la cual no están definidas			
funciones de cada unos de los colaboradores.	0,11	2	0,22
Actualmente la empresa no cuenta con un plan estratégico			
que le permita establecer políticas y lineamientos	0,12	1	0,12
empresariales	0,12	2	·
Falta de personal especializado en ventas	,	1	0,16
Comunicación informal y control gerencial inadecuado	0,08	I	0,08
TOTAL	1		2,52

Nota: A.- El peso asignado varía desde 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante)

B.- Los valores de las calificaciones son: 1 mayor debilidad, 2: menor debilidad; 3:fuerza menor 4: mayor fuerza

C.- Los resultados que muestra la matriz son la ponderación de la calificación por el peso

D.- El promedio es de 2.50 para realizar las comparaciones

Fuente: Tabla 3.9

Elaborado por: Martha Flores R.

La calificación obtenida por la empresa está por encima del promedio, lo que indica que es fuerte.

3.2.8 HOJA DE TRABAJO FODA

Para concluir el análisis ambiental se establece una hoja de trabajo en la que se detalla en resumen las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades que tiene Satelite.com para posteriormente elaborar la Matriz FODA

Tabla No 3.9 Hoja de Trabajo FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1 Experiencia del personal técnico y	D1 La empresa actualmente no cuenta
Certificaciones en los productos debido	con segundos a bordo
a la Capacitación y continuidad del	capaces de asumir responsabilidades y
mismo.	tomar decisiones de
F2 La empresa cuenta con los equipos	mediana y alta complejidad.
y programas necesarios para cumplir	D2 No existe en Satelite.com una
con las operaciones actuales.	estructura organizacional clara y
F3 Manejo de Flujo de Efectivo	técnicamente establecida razón por la
F4 Alianza Estratégica con la empresa	cual no están definidas
Information Security para brindar	funciones de cada unos de los
servicios de asesoría y Capacitación	colaboradores.
en Seguridad de la Información	D3 Actualmente la empresa no cuenta
F5 El gerente comercial es percibido	con un plan estratégico
como un gran líder en la empresa por	que le permita establecer políticas y
su experiencia y conocimiento del	lineamientos
mercado	empresariales
	D4 Falta de personal especializado en
	ventas
	D5 Comunicación informal y control
	gerencial inadecuado

OPORTUNIDADES	AMENAZAS				
O1 Evolución de la tecnología	A1 Al no tener las instituciones del				
continuará generando	sector gubernamental presupuesto del				
exigencias de capacitación y	estado podrían retrasarse en las				
entrenamiento formal a	cancelaciones y postergar la compra de				
lo recurso humano de las empresas.	tecnologías de la información.				
O2 Innovación tecnológica en las	A2 Software libre				
empresas creará la necesidad de	A3 Alto poder de negociación del				
mayor abastecimiento de accesorios y	proveedor en la línea de soluciones de				
partes de computación.	seguridad				
	A5 Alto poder de negociación de sus				
O3 Las organizaciones, su información,	clientes especialmente del sector				
sus redes y sistemas de información,	gobierno.				
se enfrentan en forma creciente con	A6 6. Existen buenos competidores en				
amenazas relativas a la seguridad	la industria				
de información					
O4 La industria no tiene productos					
sustitutos					

Fuente: Matriz 3.6 y 3.8

Elaborado por: Martha Flores R.

CAPITULO 4

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Una vez realizado el análisis ambiental de la empresa se procede a establecer el direccionamiento estratégico para Satelite.com Cia. Ltda., el mismo que contiene: la creación de la filosofía empresarial, la formulación estratégica con la respectiva alineación de los objetivos con base a las perspectivas del cuadro de mando integral, los factores críticos de éxito, el diseño de la estructura organizacional y los indicadores de gestión que deben ser controlados para alcanzar la visión corporativa.

4.1. FILOSOFIA EMPRESARIAL

La filosofía empresarial comprende: valores corporativos, principios, misión, visión y objetivos.

4.1.1. VALORES CORPORATIVOS

- Compromiso: Estar permanentemente dispuestos a dar lo mejor de cada uno, participando activamente con la organización para el cumplimiento de sus objetivos.
- Servicio: Responder de manera oportuna a las necesidades de los clientes internos y externos, propiciando una relación continua y duradera.
- Calidad: Hacer las cosas bien y a tiempo para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.
- Honestidad: En el trato ético y profesional hacia los clientes, empleados, accionistas y la comunidad en general.

Respeto: Mantener un ambiente de cordialidad entre todos los miembros de la organización.

PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES

- Voluntad: Tenemos la capacidad y el deseo para realizar nuestra labor por encima de las dificultades y los contratiempos.
- Excelencia: Buscamos la calidad en el ejercicio de nuestras labores diarias cumpliendo con optimismo y responsabilidad las actividades, marcando la diferencia.
- ❖ Innovación: Fortalecemos las habilidades y capacidades personales aportando constantemente algo nuevo a nuestra labor, con capacidad para impulsar el desarrollo del área de trabajo.

4.1.3 MISIÓN

Para determinar la misión se han dado respuesta a las siguientes preguntas:

¿Cuál es la actividad de la empresa?

Proveer soluciones de seguridad, consultoría y capacitación en normas de seguridad de la información.

¿Cuál es la razón de la existencia de la empresa?

Apoyar a los clientes en la preservación del activo más valioso que tienen, como es la información, cumpliendo con estándares internacionales.

¿Qué tiene de distintivo la empresa?

Superar continuamente las expectativas de los clientes a través de soluciones que incrementen su productividad y mejoren sus servicios tanto con sus clientes internos como externos.

¿Cuáles son las características generales de los productos y servicios?

Utiliza herramientas y productos de fabricantes reconocidos mundialmente como líderes en seguridad integrada, además estos se desarrollan en un marco de calidad y excelencia.

MISIÓN

Apoyar a nuestros clientes, dentro de un marco regido por la calidad, excelencia, honestidad e innovación, en la preservación del activo más valioso que tienen, como es la información cumpliendo con estándares internacionales, brindándoles soluciones de seguridad, consultoría y capacitación que les permita incrementar su productividad y mejorar el servicio a sus clientes internos y externos.

Figura No 4.1 Misión de Satelite.com

Fuente: Tema 4.1.3 Misión Elaborado por: Martha Flores R.

4.1.4 VISIÓN

La visión de Satelite.com se basa en la respuesta a las siguientes preguntas:

¿Cuál es la posición deseada en el mercado?

Ser líder en el área de la seguridad de la información.

¿Cuál es el tiempo en que desea alcanzar esta posición?

Se estima alcanzar esta posición hasta el año 2010

¿Cuál es ámbito de mercado de Satelite.com?

En ámbito de mercado es el ecuatoriano.

¿Cuál es la actividad primordial de la empresa?

Implementar soluciones de seguridad de la información, servicios de consultoría y capacitación de personal en el área de sistemas y administrativo, en normas internacionales de seguridad de la información.

¿Cuál es la filosofía de su presencia en el mercado?

Entregar productos y servicios con calidad e innovación a través de una organización ágil para adaptarse al cambio, con un excelente talento humano que se conduce con integridad.

Visión 2010

Ser líder en el área de la seguridad de la información, con el mejor talento humano y con una organización ágil que se identifique por su capacidad de respuesta frente a los cambios en el mercado ecuatoriano.

Fuente: Tema 4.1.4 Visión Elaborado por: Martha Flores R.

4.1.5. IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS

4.1.5.1 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos que a continuación se enuncian, estarán alineados con la estrategia corporativa que se formulará posteriormente para Satelite.com. A través del empleo de estos objetivos la empresa espera cumplir su misión.

- 1. Incrementar la rentabilidad de la empresa en al menos un 35% hasta finales de 2010.
- Aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes brindándoles atención personalizada en todas y cada una de las etapas que implica la venta del producto o servicio hasta diciembre de 2009.
- 3. Mejorar los procesos de cada área de la compañía aplicando una tecnología adecuada hasta marzo de 2009
- Capacitar al personal al menos tres veces en el año, a fin de mejorar el desempeño del mismo, la atención al cliente, la calidad de los productos y servicios.

4.1.5.2 Objetivos Estratégicos por Perspectivas.

Se formuló objetivos para cada una de las perspectivas que integran el cuadro de mando integral para contribuir con el desarrollo de los indicadores de gestión.

Tal como se mencionó en el capítulo II, el cuadro de mando integral o balance scorcard está formado por cuatro perspectivas que son: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje.

En consecuencia, los objetivos por perspectiva se desarrollan de acuerdo con los objetivos estratégicos enunciados en el literal anterior (4.1.5.1); éstos son los siguientes:

4.1.5.2.1Perspectiva Financiera

Incrementar el ingreso por ventas en al menos un 50% con relación al año anterior

4.1.5.2.2Perspectiva de Clientes

- Mejorar el servicio comercial para dar al cliente una atención oportuna, ágil y eficiente.
- Conservar una relación sólida con los clientes.
- Incrementar la cartera de clientes.
- Mantener la lealtad del cliente.

4.1.5.2.3 Perspectiva de Procesos Internos

❖ Obtener procesos internos de alta eficiencia y eficacia.

4.1.5.2.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- Generar un adecuado clima organizacional.
- Mantener el ambiente de innovación tecnológica.
- Mejorar el nivel de competencia del personal según sus funciones.

4.1.6 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico consiste en relacionar cada una de las variables del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) con las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral mencionadas en el capítulo II (F financiera, C clientes, P procesos, A aprendizaje y crecimiento) para determinar adecuadamente el comportamiento de cada área de la empresa.

Es por esto que la siguiente tabla (Tabla 4.1) nos muestra el análisis estratégico para Satelite.com

Tabla No 4.1 Análisis Estratégico Satelite.com

Manejo de Flujos de Efectivo	F		
· · ·			
·			
· ·			
servicios de asesoría	С		
y capacitación en Seguridad			
de la Información			
		*La empresa actualmente no cuenta con	
		segundos a bordo capaces de asumir	
		responsabilidades y tomar decisiones de	
		alta y mediana complejidad.	
		* No existe en Satelite.com una estructura	
* La empresa cuenta con los equipos		organizacional clara y técnicamente	DEBILIDADES
y programas necesarios para cumplir	Р		
con las operaciones actuales		·	AC
)ES
		·	
		generales	
·			
certificaciones en los productos, debido			
a la capacitación y continuidad del mismo.	Δ	Falta de personal especializado en ventas	
* El gerente comercial es percibido como	^	i and do personal especializado en ventas	
un gran líder en la empresa por su			
experiencia y conocimiento del mercado.			
	Alianza Estratégica con la empresa Information Security para brindar servicios de asesoría y capacitación en Seguridad de la Información * La empresa cuenta con los equipos y programas necesarios para cumplir con las operaciones actuales *Experiencia del personal técnico y certificaciones en los productos, debido a la capacitación y continuidad del mismo. * El gerente comercial es percibido como un gran líder en la empresa por su	Alianza Estratégica con la empresa Information Security para brindar servicios de asesoría y capacitación en Seguridad de la Información * La empresa cuenta con los equipos y programas necesarios para cumplir con las operaciones actuales *Experiencia del personal técnico y certificaciones en los productos, debido a la capacitación y continuidad del mismo. * El gerente comercial es percibido como un gran líder en la empresa por su	Alianza Estratégica con la empresa Information Security para brindar servicios de asesoría y capacitación en Seguridad de la Información * La empresa cuenta con los equipos y programas necesarios para cumplir con las operaciones actuales * La empresa cuenta con los equipos y programas necesarios para cumplir con las operaciones actuales * Experiencia del personal técnico y certificaciones en los productos, debido a la capacitación y continuidad del mismo. * El gerente comercial es percibido como un gran líder en la empresa por su * Falta de personal especializado en ventas

OPORTUNIDADES	*Evolución de la tecnología continuará generando exigencias de capacitación y entrenamiento formal al recurso humano de las empresas.	F C	* Al no tener presupuesto las instituciones gubernamentales podrían retrasarse en las cancelaciones y postergar la compra de tecnologías de la información. *Alto poder de negociación del proveedor en la línea de soluciones de seguridad. *Alto poder de negociación de sus clientes especialmente del sector gobierno.	АМЕ
STUNIE	*La industria no tiene productos sustitutos	P * Software Libre.		AMENAZAS
OPO	*Innovación tecnológica en la empresa creará la necesidad de mayor abastecimiento de accesorios y partes de computación. *Las organizaciones, su información, sus redes y sistemas de información, se enfrentan en forma creciente con amenazas relativas a la seguridad de información.	Α	*Existen buenos competidores en la industria.	· S

Fuente: Capítulo III; Tabla 3.10 hoja de trabajo FODA

Elaborado por: Martha Flores R.

4.2. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

4.2.1. IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS

Para desarrollar una serie de estrategias alternativas se utilizó la información obtenida en el capítulo III de la tabla 3.10 hoja de trabajo FODA, considerando que es necesario primero establecer la matriz de relación 1,3,9(Ver Anexo 3), la cual vincula las cuatro variables FODA, para generar los enlaces que forman las estrategias FO, DO, FA y DA.

4.2.1.1 Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Esta matriz es una herramienta de ajuste que permite identificar las estrategias FO, DO y FA.

Por la posición de la empresa no se implementan estrategias DA ya que generalmente son planes de contingencia.

Matriz No 4.1 FODA



Fortalezas

1 Experiencia del personal técnico y certificaciones en la capacitación y continuidad del cuenta con segundos a bordo mismo.

1 La empresa actualmente no cuenta con segundos a bordo capaces de asumir

- 2 La empresa cuenta con los equipos y programas necesarios para cumplir con las operaciones actuales.
- 3 Manejo de Flujo de Efectivo
- **4** Alianza Estratégica con la empresa Information Security para brindar servicios de asesoría y Capacitación en Seguridad de la Información
- **5** El gerente comercial es percibido como un gran líder en la empresa por su experiencia y conocimiento del mercado

Debilidades

- 1 La empresa actualmente no cuenta con segundos a bordo capaces de asumir responsabilidades y tomar decisiones de mediana y alta complejidad.
- 2 No existe en Satelite.com una tion estructura organizacional clara y técnicamente establecida razón por la cual no están definidas der funciones de cada unos de los del colaboradores.
 - 3 Actualmente la empresa no cuenta con un plan estratégico que le permita establecer políticas y lineamientos empresariales
 - **4** Falta de personal especializado en ventas
 - 5 Comunicación informal y control gerencial inadecuado

Oportunidades

- **1** Evolución de la tecnología continuará generando exigencias de capacitación y entrenamiento formal al recurso humano de las empresas.
- **2** Innovación tecnológica en las empresas creará la necesidad de mayor abastecimiento de accesorios y partes de computación.
- **3** Las organizaciones, su información, sus redes y sistemas de información, se enfrentan en forma creciente con amenazas relativas a la seguridad de información
- **4** La industria no tiene productos sustitutos.

Estrategias FO:

F1, F4, O2, O3: Realizar eventos (desayunos de trabajo), con el fin de promocionar los productos y servicios que ofrece la empresa.

F2, F5, O3, 02:

- tecnológica en las Establecer alianzas estratégicas que permitan a la enecesidad de mayor empresa ampliar su portafolio de productos y servicios.
 - **F2, O3** Mantener la tecnología de la empresa actualizada para satisfacer las exigencias propias del medio.

Estrategias DO:

D1,D4,O1,O3: Incrementar el personal de Ventas

D2,D3,D5,O1: Definir claramente los procesos que deben realizar cada una de las áreas de la empresa

D2,D3,D5,01:

- -Establecer un plan de mejoramiento continuo para las áreas de la empresa.
- -Realizar talleres de integración y trabajo en equipo para impulsar la motivación y el compromiso del personal con la empresa.

Amenazas

- presupuesto 1 Al no tener instituciones del sector gubernamental podrían retrasarse en las cancelaciones y postergar la compra de tecnologías de la información.
- 2 Software libre
- poder de negociación 3 Alto proveedor en la línea de soluciones de seguridad
- clientes especialmente del sector gobierno.
- 5 Existen buenos competidores en la industria

Estrategias FA

F1, A3, A5: Desarrollar e implementar planes de capacitación y mejora continua del personal.

Establecer un sistema de evaluación, recompensa y reconocimientos a empleados.

- **F5**, **F4**, **A4**, : Establecer un plan de publicidad y ventas para incrementar la base instalada de clientes en el sector corporativo privado(mantener clientes sector gobierno)
- F5, F1, A2, A5: Desarrollar un programa de visitas 4 Alto poder de negociación de sus técnico comercial que permita brindar al cliente un servicio diferenciado y personalizado.
 - -Implantar el servicio de post venta apoyado en el CRM(Customer Relationship Management).

PLANES DE CONTINGENCIA

Fuente: Matriz de Relación 1 3 9 Elaborado por: Martha Flores R.

Tabla No 4.2 Resumen de Estrategias

FO1	Realizar eventos (desayunos de trabajo), con el fin de promocionar los					
	productos y servicios que ofrece la empresa.					
FO2	Establecer alianzas estratégicas que permitan a la empresa ampliar su portafolio					
	de productos o servicios.					
FO3	Mantener la tecnología de la empresa actualizada para satisfacer las exigencias					
	propias del medio.					
DO1	Incrementar el personal de ventas					
DO2	Definir claramente los procesos que deben realizar cada una de las áreas de la					
	empresa.					
DO3	Establecer un plan de mejoramiento continuo para cada área de la empresa.					
DO4	Realizar talleres de integración y trabajo en equipo para impulsar la motivación y					
	el compromiso del personal con la empresa.					
FA1	Desarrollar e implementar planes de capacitación y mejora continua del					
	personal.					
FA2	Establecer un sistema de evaluación, recompensa y reconocimientos a					
	empleados.					
FA3	Establecer un plan de publicidad y ventas para incrementar la base instalada de					
	clientes en el sector corporativo privado(mantener clientes sector gobierno)					
FA4	Desarrollar un programa de visitas técnico comercial que permita brindar al					
	cliente un servicio diferenciado y personalizado.					
FA5	Implantar el servicio de post venta apoyado en el CRM(Customer Relationship					
	Management).					

Fuente: Matriz 4.2 FODA Elaborado por: Martha Flores R.

4.2.5. FORMULACION DE ESTRATEGIA CORPORATIVA

4.2.5.1 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acciones PEYEA

La Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEYEA) tiene cuatro cuadrantes que indican si una estrategia es agresiva, conservadora,

defensiva o competitiva, y sugiere cuál es la más adecuada para una organización.

La matriz siguiente contiene el análisis de la PEYEA de Satelite.com

Matriz No 4.2 PEYEA de Satelite.com

			SUMA
INDICADORES	VALOR	PROMEDIO	ALGEIBRAICA
Fuerza Financiera (FF)			
La razón de liquidez es 1.06, está por debajo de lo			
admitido en 0.44 con respecto al promedio 1,50	3		
La razón de endeudamiento es del 87%, que es			
alta			
y muestra que los accionistas son dueños del 13%	2		
Recuperación de cartera es de 38 días que está			
dentro un perído considerable entre 30 a 60 días	6		
El índice de rentabilidad con respecto a las ventas			
es del 2%	1	0	
Total	12	3	
Estabilidad Ambientol/EA			
Estabilidad Ambiental(EA)	4		
Innovación Tecnológica permanente	-1		
La industria tiene buenos competidores con gran			
experiencia	-3		
experiencia	-5		
Tasa de Crecimiento del sector informático	-3		
Tada de cresimiente del cecter illicimiano	Ū		
Las barreras de entrada están por encima			
del promedio, lo cual implica que las posibilidades			
de que nuevos competidores entren en la industria			
están latentes	-4		
Total	-11	-2,75	Eje Y = 0,3
l e e e e e e e e e e e e e e e e e e e			

Fuerza de la Industria(FI)						
Conocimientos Tecnológicos	6					
Productos Sustitutos	3					
Materia Prima son personas capacitadas que						
generan un valor agregado" Intelectual"	4					
Crecimiento del sector industrial	4					
Total	17	4,25				
Ventaja Competitiva(VC)						
El personal tiene certificaciones en lo referente						
a su conocimiento técnico- tecnologico	-1					
La empresa actualmente tiene buena participación						
en el mercado	-2					
Alto poder de negociación de su proveedor de sus						
productos de seguridad	-5					
Total	-8	-2,67	Eje X = 1.58			
Calificación de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI: +1=peor; +6 =mejor						
Calificación de las variables que constituyen las dimensiones VC y EA: -1=mejor; -6 =peor						

Fuente: Satelite.Com Cia. Ltda. Elaborado por: Martha Flores R.

La figura siguiente contiene el perfil de la estrategia que surge del análisis PEYEA:

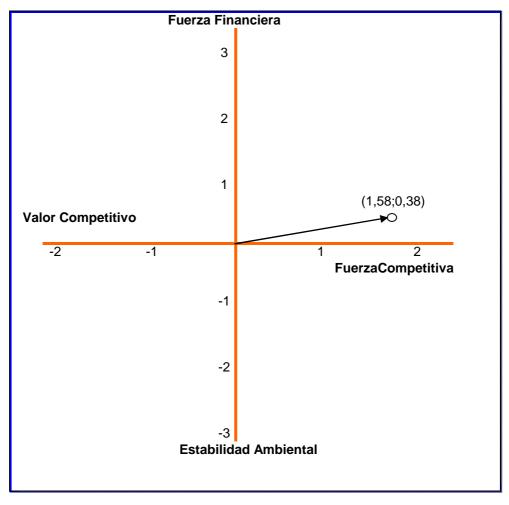


Figura No 4.3 Estrategia de Satelite.com según la matriz PEYEA

Fuente: Matriz 4.2

Elaborado por: Martha Flores R.

En el caso de Satelite.com, el vector direccional de la empresa está situado en el cuadrante **AGRESIVO** de la matriz PEYEA, ésta posición significa que, Satelite.com se muestra como una empresa que ha logrado ventajas competitivas importantes en una industria atractiva con alto crecimiento, afectada por poca turbulencia ambiental. Sin embargo, debe mejorar sus fuerzas financieras ya que su localización en el perfil estratégico se aproxima al cuadrante competitivo.

Por la posición estratégica que tiene, Satelite.com debe utilizar sus fortalezas con el propósito de aprovechar las oportunidades, superar las debilidades y evitar las amenazas.

Además todas las estrategias identificadas pueden ser aplicadas a corto y largo plazo, es decir, todas aquellas que fueron identificadas en la matriz FODA, sean estas estrategias agresivas, conservadoras y competitivas.

4.2.5.2 Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa es el plan general de actuación de una empresa, abarca a toda la compañía y consiste en los movimientos que se hacen con el fin de establecer posiciones empresariales en diversos campos y los enfoques que se usan para dirigir las acciones de la compañía.²⁵

Por lo tanto, la estrategia corporativa de Satelite.com se concentra en incrementar la participación de los productos y servicios de seguridad de la información en el mercado nacional, consolidando la relación con los clientes manteniendo su fueraza laboral motivada y capacitada.

Para esto, la empresa se apoya en los objetivos formulados en el punto 4.1.5.1

4.3. ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

El alineamiento estratégico es el proceso mediante el cual una organización constituye una visión corporativa y la hace en la gestión diaria de la empresa.²⁶

4.3.1 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Los Objetivos estratégicos: Incrementar la rentabilidad de la empresa en al menos un 35% hasta finales del 2010; aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes

²⁵ Thompson Strickland, Dirección y Administración Estratégica. Ed. Addison Werley Iberoamericana, Buenos Aires, 1994,pag.36

²⁶ Serna Humberto, Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión Estratégica, Bogotá,3R Editores 2003, pág. 240

brindándoles atención personalizada en todas y cada una de las etapas que implica la venta del producto y servicio hasta diciembre de 2009; mejorar los procesos de cada área de la compañía aplicando una tecnología adecuada hasta marzo de 2009; y, capacitar al personal al menos tres veces en el año, a fin de mejorar el desempeño del mismo, la atención al cliente, la calidad de los productos y servicios están ligados a la estrategia corporativa que se concentra en incrementar la participación de los productos y servicios de seguridad de la información en el mercado nacional, mediante una orientación hacia la relación con los clientes y el respaldo de una fuerza laboral preparada y motivada.

4.3.2. OBJETIVOS POR PERSPECTIVAS

4.3.2.1 Perspectiva Financiera

Con el fin de Incrementar el ingreso por ventas en al menos un 50% con respecto al año anterior, Satelite.com diseñará un plan de publicidad y ventas, que tiene como principal objetivo dar a conocer los productos y servicios actuales y nuevos.

Cabe señalar que este objetivo se obtiene cumpliendo los objetivos de la perspectiva de clientes.

4.3.2.2. Perspectiva de Clientes

- Mejorar el servicio comercial para dar al cliente una atención oportuna, ágil y eficiente: Se logrará incrementando el personal de ventas y desarrollando un programa de visitas técnico comercial que permita brindar al cliente un servicio diferenciado y personalizado, con el fin de satisfacer en forma continua sus necesidades. Éste será el factor diferencial para ofrecer un excelente servicio a los clientes.
- Conservar una relación sólida con los clientes: Es una de las prioridades de Satelite.com, puesto que el software nunca es una compra de una sola vez,

por tanto, su estrategia está basada en implantar el servicio post venta, apoyado en el CRM(Customer Relationship Management) para dar seguimiento a los clientes y mantener su fidelidad. Además, con este sistema se formará una base de datos para la administración de cuentas claves (Ver Anexo 4).

❖ Incrementar la cartera de clientes: Se logrará al establecer alianzas estratégicas que ayuden a la empresa a ampliar su portafolio de productos o servicios para crear nuevas oportunidades de negocio, al realizar eventos (desayunos de trabajo) se promocionan los productos y servicios que ofrece la empresa, además se requiere establecer un plan de publicidad y ventas para incrementar la base instalada de clientes en el sector corporativo privado (mantener clientes sector gobierno).

Todo lo anteriormente mencionado se refuerza al incrementar el personal de ventas, ya que se podrá realizar visitas personalizas a los clientes cuando éstos lo requieran.

Mantener la lealtad del cliente: Se complementará con la implementación del servicio de post venta, apoyado en el CRM para dar seguimiento a los clientes y mantener su fidelidad, ya que saber su percepción del servicio que se le está brindando dará la pauta para tomar medidas correctivas, de ser el caso.

4.3.2.3. Perspectiva de Procesos Internos

4.3.2.3.1 Para Obtener procesos internos de alta eficiencia y eficacia: Hay que definir claramente los procesos que deben realizar cada una de las áreas de la empresa y elaborar un programa de mejoramiento continuo, puesto que éste promueve la frase "hacer las cosas bien en el menor tiempo posible"

4.3.2.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- Generar un adecuado clima organizacional: Se ve ligado con realizar talleres de integración y trabajo en equipo para impulsar la motivación y el compromiso del personal con la empresa, además hay que elaborar un programa de mejoramiento continuo para las áreas de la empresa, ya que un ambiente de trabajo óptimo se caracteriza por factores como la responsabilidad, la recompensa del trabajo bien hecho, el reconocimiento de los valores y actitudes del personal y el espíritu de equipo.
- Mantener el ambiente de innovación tecnológica: Comprende mantener la tecnología de la empresa actualizada para satisfacer las exigencias del medio, ya que permite potenciar los sistemas de información que se tienen en la empresa, favoreciendo la toma de decisiones y la solución de problemas, logrando una conectividad permanente de las áreas o niveles de la organización.
- Mejorar el nivel de competencia del personal según sus funciones: La capacitación, formación y el desarrollo del personal se considera una herramienta fundamental en el diseño e implementación de planes de capacitación y mejora continua del personal.

4.4 MAPA ESTRATÉGICO

En la figura 4.4 se muestra la relación causa-efecto de los objetivos estratégicos por perspectivas.

Incrementar las Ventas Financiera Relación Mejorar el Incrementar Mantener Sólida con Servicio cartera de lealtad del **los Clientes Comercial** Clientes Cliente **Clientes** Obtener procesos internos de alta eficiencia y eficacia **Procesos Internos** Mejorar el nivel de **Adecuado Clima** Mantener el ambiente de competencia del **Organizacional** innovación tecnológica personal Aprendizaje y Crecimiento

Figura No 4.4 Mapa Estratégico

Fuente: Tema 4.3.2 Objetivos por perspectivas

Elaborado por: Martha Flores R.

4.5. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Se puede entender por factores críticos de éxito como aquellos **componentes clave del negocio,** los cuales, una empresa no puede evadir si pretende ser competitiva; es más, tiene la obligación de identificarlos y darles seguimiento y cumplimiento para llevar a cabo un mejor control de los mismos, y así garantizar la excelencia de la compañía²⁷

Los factores críticos de éxito para Satelite.com han sido determinados de acuerdo a lo objetivos estratégicas por perspectiva.

4.5.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

El *crecimiento en las ventas*, es un índice financiero que ayuda a las organizaciones a conocer si han tenido un incremento o un decremento en las ventas durante un período determinado. Por tanto, por medio de este coeficiente Satelite.com podrá ir monitoreando sus ventas, para así *alcanzar un i*ncremento *en el ingreso por ventas en al menos un 50% por año*.

4.5.1. PERSPECTIVA DE CLIENTES

- ❖ Mejorar el servicio comercial para dar al cliente una atención oportuna, ágil y eficiente está muy relacionada con la **motivación y el conocimiento** que tenga el equipo de trabajo acerca de las necesidades y expectativas del cliente.
- ❖ Para conservar una relación sólida con los clientes depende del servicio y la atención que se le brinde, por tal motivo el **conocimiento** de técnicas de servicio al cliente y la **velocidad de respuesta** será una herramienta fundamental para alcanzar este objetivo.

http://www.bancomext.com/Bancomext/aplicaciones/directivos/documentos/Presentacion-IMT-SCT-Taller.pdf

- ❖ Para incrementar la cartera de clientes es importante el acceso a nuevos nichos de mercado y la promoción de los productos y servicios que comercializa la empresa.
- ❖ Para mantener la lealtad del cliente es muy importante evaluar la satisfacción del mismo, ya que si no están satisfechos eventualmente encontrarán otros proveedores que si los hagan.

4.5.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Obtener procesos internos de alta eficiencia y eficacia.

Se consideran dos factores importantes:

Conocimiento: Es un elemento fundamental que permite a una persona desempeñar adecuadamente un cargo dentro de la empresa.

Liderazgo: Se convierte en un factor primordial para elevar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de actividades, pues, todo trabajo en equipo necesita de un guía que diseñe condiciones favorables de desempeño para la empresa.

4.5.2. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- ❖ Para Generar un adecuado clima organizacional es necesario que el personal se encuentre **motivado** para que ejecuten las actividades asignadas con responsabilidad e interés.
- ❖ El conocimiento es un factor importante para mantener la innovación tecnológica en la empresa, puesto que esta es la más importante fuente de cambio en la cuota de mercado entre firmas competidoras y el factor más frecuente en la desaparición de las posiciones consolidadas.

❖ El aprendizaje y el conocimiento constituyen el fundamento esencial para mejorar el nivel de competencia del personal, según sus funciones

4.6. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Después de revisar la integración de los bloques de estructuras organizacionales y con una visión más amplia de lo que significan los tipos de estructura organizacional, expuesta en el capitulo II, se ha determinado que al ser Satelite.com una empresa pequeña, que desea crecer con la planificación estratégica propuesta, debe delegar funciones y responsabilidades a áreas específicas de la empresa; estará constituida por cuatro niveles jerárquicos: el directivo, ejecutivo, operativo y el de apoyo.

Este tipo de estructura permite mejorar debilidades detectadas en el análisis ambiental que se realizó en el capítulo III, como por ejemplo la **comunicación informal**, ya que la línea directa y sin intermediarios de la estructura funcional busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.

Además se evidenció que las actividades de marketing y publicidad realizadas por la empresa no eran suficientes y que requerían mayor impulso y seguimiento especializado. Por consiguiente se plantea cambiar el área de ventas por el de comercialización, con el fin de regular las gestiones de marketing, las decisiones comerciales y el servicio pre y post venta para maximizar la satisfacción del cliente antes, durante y después que ha comprado o ha usado los productos y/o servicios de la compañía; además se encargará de impulsar el crecimiento de la empresa en el mercado nacional, aprovechando las oportunidades que se le presenten con alianzas.

Con respecto a la **Gerencia General**, será la encargada de coordinar todas las áreas de la empresa y la toma de decisiones, delegar funciones, define políticas, estrategias corporativas, coordina y controla todas las actividades de la empresa.

El Área Administrativa – Financiera será la encargada de garantizar el buen funcionamiento de la empresa, Tiene a su disposición el manejo correcto de los recursos humanos y financieros, soportado por unidades de contabilidad, personal y tesorería.

El Área de Soporte Técnico estará a cargo de proporcionar y asegurar la operación de los recursos informáticos, así como el apoyo para su uso y la búsqueda de la calidad total a través de la capacitación, la automatización de oficinas y el mantenimiento de los sistemas y redes de comunicación, de acuerdo a los lineamientos relacionados con la normatividad y procedimientos internos, para proporcionar al cliente interno y externo de la empresa las herramientas y facilidades para el desarrollo automatizado de sus actividades.

Por lo anteriormente mencionado, la estructura organizacional de Satelite.com se establece en la figura 4.5

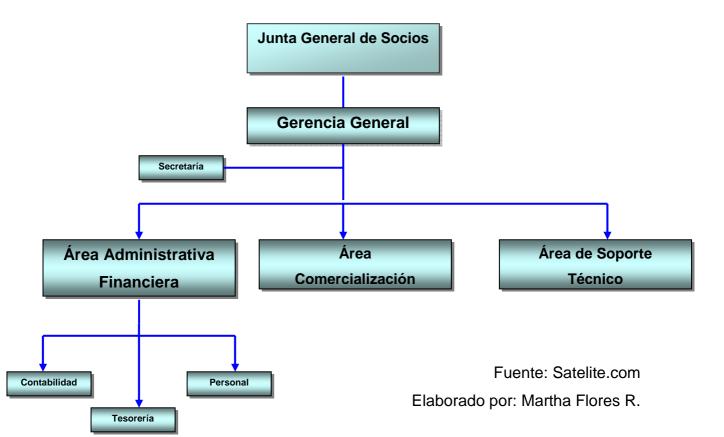


Figura No 4.5 Diseño Estructura Organizacional Propuesta

4.6.1 MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL

Una vez definida la estructura organizacional de la empresa se procedió a establecer el manual de funciones, el mismo que se elaboró de acuerdo a los siguientes pasos:

Primer paso

Se establecieron los niveles jerárquicos con sus respectivas unidades.

- ❖ Nivel Directivo: Junta General de Socios.
- ❖ Nivel Ejecutivo: Gerencia General.
- ❖ Nivel Operativo: Área Administrativa Financiera, Área Comercial y Área de Soporte Técnico.
- Nivel Apoyo: Secretaría.

Segundo paso

Se determinó por cada unidad las unidades a cargo sobre las que ejerce supervisión directa y la relación de dependencia.

		Relación de
Unidad	Unidades a Cargo	Dependencia
Junta General de Socios	Toda la estructura organizacional	Ninguna
Gerencia General	 Área Administrativa-Financiera Área de Comercialización Área de Soporte Técnico 	Junta General de Socios

	- Secretaría	
Área Administrativa- Financiera	- Contabilidad - Tesorería - Personal	Gerencia General
Área Comercialización	Ninguna	Gerencia General
Área de Soporte Técnico	Ninguna	Gerencia General
Secretaría	Ninguna	Gerencia General Área Administrativa- Financiera

Tercer paso

Se estableció la misión y las funciones a desempeñar por unidad.

4.6.2 MANUAL ORGÁNICO POSICIONAL

Este manual tiene como objetivo describir los puestos de las distintas áreas de la empresa identificando funciones, conocimientos básicos, habilidades, destrezas y los requisitos mínimos para desempeñar las funciones (edad, sexo, experiencia laboral, idioma, estado civil, titulo profesional) Para diseñar este manual se tomó en cuenta los siguientes pasos:

Primer paso

Crear los nombres de los puestos identificados en cada uno de los niveles jerárquicos que conforman el organigrama de la organización

NIVEL EJECUTIVO

a) Gerente General

NIVEL OPERATIVO

- 1. Área Administrativa Financiera
 - Jefe Administrativo Financiero
 - Contador General
 - ❖ Asistente Contable
 - Tesorero
 - Asistente de Personal
- 2. Área Comercialización
 - Jefe de Comercial
 - Asesor Comercial
- 3. Área de Soporte Técnico
 - Jefe de Soporte Técnico
 - Técnico
- 4. Secretaría
 - Secretaria Recepcionista
 - Mensajero

Segundo paso

Asignar a cada cargo las funciones que le corresponden.

Tercer paso

Establecer los conocimientos básicos, habilidades, destrezas y los requisitos mínimos para desempeñar las funciones (edad, sexo, experiencia laboral, idioma, estado civil, titulo profesional).

Tanto el manual orgánico funcional y el posicional (Anexo 5 y 6) se pondrán a consideración de la Junta General de Socios para su aprobación. Una vez aprobado, será obligatorio su cumplimiento para todo el personal que conforma Satelite.com. El Gerente General y el Jefe Administrativo Financiero serán las personas responsables de la implementación.

4.6.3 MECANISMO DE INTEGRACIÓN

El mecanismo de integración que mejor se adapta a Satelite.com es el de supervisión directa, puesto que el nivel ejecutivo coordinará las actividades a realizarse con el nivel operativo, de tal forma que el Gerente General será la persona quien guíe a las diferentes áreas de la empresa para la implementación y adaptación del manual orgánico funcional.

4.7. INDICADORES DE GESTIÓN

Para determinar los indicadores de gestión se consideraron los siguientes aspectos:

- Los objetivos estratégicos por perspectivas que se enunciaron al inicio de este capítulo.
- ❖ El nombre del indicador que es la identificación y la diferenciación de un indicador.

- ❖ La descripción que es la utilidad del indicador.
- El cálculo que es el ratio (fórmula) o método de medición a emplear.
- Frecuencia de medición que se determina en función de la importancia del objetivo a medir.
- Unidad de medida que es la manera cómo se expresa el valor determinado del indicador, las cuales varían de acuerdo a los factores que se relacionan.
- Fuente de datos.
- El responsable de asegurar el cumplimiento de los resultados medidos por el indicador y adoptar planes de acción ante posibles desviaciones.

A continuación se enuncian los indicadores propuestos:

4.7.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

OBJETIVO	Incrementar los ingresos por ventas en al menos un 50% con
ESTRATÉGICO:	respecto al año anterior
INDICADOR:	CRECIMIENTO DE VENTAS
DESCRIPCIÓN:	Mide el porcentaje de crecimiento de ventas
CÁLCULO:	Ventas período 1 Ventas período 0
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Anual

UNIDAD DE	
MEDIDA:	Dólares
FUENTE DE DATOS	Reporte de Ventas
RESPONSABLE	Jefe Comercial

4.7.2 PERSPECTIVA DE CLIENTES

OBJETIVO	
ESTRATÉGICO:	Incrementar la cartera de clientes
INDICADOR:	CRECIMIENTO DE LA BASE INSTALADA DE CLIENTES
DESCRIPCIÓN:	Mide el porcentaje de crecimiento de clientes
	$\frac{N*\text{Clientes período 1}}{-1*100}$
CÁLCULO:	N * Clientes período 0
FRECUENCIA DE	
MEDICIÓN:	Semestral
UNIDAD DE MEDIDA:	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Informe de clientes de la compañía
RESPONSABLE	Jefe de Comercialización

OBJETIVO	
ESTRATÉGICO:	Mejorar el servicio comercial
INDICADOR:	ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
DESCRIPCIÓN:	Mide el porcentaje de clientes satisfechos
	N*Reclamos -1*100
CÁLCULO:	N * clientes atendidos
FRECUENCIA DE	
MEDICIÓN:	Anual
UNIDAD DE MEDIDA:	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Encuesta clientes
RESPONSABLE	Jefe Comercial

OBJETIVO **ESTRATÉGICO:** Mantener la lealtad del cliente INDICADOR: INDICE DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES Refleja el porcentaje de conservación de las relaciones con los **DESCRIPCIÓN:** clientes Clientes que vuelven a utilizar los servicios *100 Clientes totales período anterior CÁLCULO: FRECUENCIA DE **MEDICIÓN:** Semestral **UNIDAD DE MEDIDA:** Porcentaje **FUENTE DE DATOS** Informe de clientes de la compañía **RESPONSABLE** Jefe Comercial

4.7.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO	
ESTRATÉGICO:	Obtener procesos internos de alta eficiencia y eficacia
INDICADOR:	EFICACIA MEJORAMIENTO CONTINUO
DESCRIPCIÓN:	Mide el porcentaje de proyectos concluidos a tiempo
CÁLCULO:	Proyectos Ejecutados Proyectos Programados*
FRECUENCIA DE	
MEDICIÓN:	Anual
UNIDAD DE MEDIDA:	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Plan Anual
RESPONSABLE	Jefe Administrativo Financiero

4.7.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

OBJETIVO	
ESTRATÉGICO:	Generar un adecuado clima organizacional
INDICADOR:	MOTIVACIÓN
DESCRIPCIÓN:	Mide el grado de motivación de los empleados
	Puntuación Obtenida *100
CÁLCULO:	Puntuación Proyectada *
FRECUENCIA DE	
MEDICIÓN:	Trimestral
UNIDAD DE MEDIDA:	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Encuesta a Empleados
RESPONSABLE	Jefe Administrativo Financiero
* Depende de la asignad	ción de valor numérico dada por el gerente administrativo a
las preguntas de la encue	esta

OBJETIVO	Mejorar el nivel de competencia del personal según sus
ESTRATÉGICO:	funciones
INDICADOR:	CAPACITACIÓN
	Mide el número de capacitaciones dictadas en un período
DESCRIPCIÓN:	determinado
CÁLCULO:	N* Capacitaciones Cumplidas
	N* Capacitaciones Programadas
FRECUENCIA DE	
MEDICIÓN:	Trimestral
UNIDAD DE MEDIDA:	Número
FUENTE DE DATOS	Plan Anual
RESPONSABLE	Jefe Administrativo Financiero

OBJETIVO	Mejorar el nivel de competencia del personal según sus
ESTRATÉGICO:	funciones
INDICADOR:	CERTIFICACIONES PROFESIONALES
	Mide el número de certificaciones profesionales obtenidas
DESCRIPCIÓN:	por el personal en un período determinado
CÁLCULO:	N* Certificaciones profesionales Cumplidas
	N* Certificaciones Programadas
FRECUENCIA DE	
MEDICIÓN:	Anual
UNIDAD DE MEDIDA:	Número
FUENTE DE DATOS	Plan Anual
RESPONSABLE	Jefe Administrativo Financiero

OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Mantener el ambiente de innovación tecnológica
INDICADOR:	ÍNDICE DE INNOVACIÓN
DESCRIPCIÓN:	Mide el número de productos que han sido incorporados
CÁLCULO:	número de productos ofertados
	Número de productos incorporados
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Anual
UNIDAD DE MEDIDA:	Número
FUENTE DE DATOS	Informe de activos fijos
RESPONSABLE	Contador

CAPITULO 5

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Mediante la realización de la presente tesis se puede concluir que:

- ❖ La planeación estratégica ayuda a adquirir un concepto muy claro de la organización, lo cual a su vez hace posible la formulación de planes y actividades que le lleven hacia los objetivos organizacionales.
- ❖ Por medio del análisis situacional la empresa ha conseguido reconocer su realidad tanto a nivel interno como externo, lo cual le ha servido para valorar, evaluar y analizar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- ❖ La filosofía empresarial propuesta, le ha permitido a la compañía describirse en un tiempo futuro, a través de su visión y misión que deberá ser alcanzada por los objetivos, los cuales deben ser comunicados a todo el recurso humano para lograr mejores resultados.
- En la formulación estratégica se fortalecieron las ventajas de la empresa y se redujo la incidencia de los puntos débiles reflejados en el análisis situacional, a partir de lo cual se logró elaborar un plan de acción para conseguir los objetivos.
- ❖ El direccionamiento estratégico definido para Satelite.com, que fue estructurado con base al Balaced Scorecard. le proporciona un marco para medir su desempeño mediante el análisis de la estrategia utilizada, puesto que alinea y enfoca esfuerzos y recursos de la organización utilizando

indicadores de gestión para conducir las estrategias y para crear valor a largo plazo.

- ❖ La planificación estratégica diseñada para Satelite.com Cia. Ltda. ha proporcionado una estructura organizacional más completa, renovando la filosofía empresarial para otorgarle a la empresa un sustento enfocado hacia el futuro, el mismo que orienta su crecimiento a través de un adecuado manejo.
- ❖ La planificación estratégica desarrollada a lo largo del presente documento, le servirá a la compañía como instrumento de cohesión y herramienta para integrar voluntades en una dirección común, pues a través de éste, se ha pretendido orientar la forma de pensar y analizar los problemas de una manera global, facilitar la comunicación y estimular la participación de los miembros de la organización.

5.2 RECOMENDACIONES

Una vez realizada la presente tesis puedo recomendar lo siguiente:

❖ La empresa ha definido una estructura organizacional sobre la cual funcionará en el futuro, se deberá tener un cronograma de trabajo, el cual designe responsables y fechas de implementación de tales cambios al interior de la empresa.

.

- ❖ Se requiere diseñar y aplicar una política de comunicación interna eficaz para lograr que el personal de la empresa conozca la nueva filosofía empresarial y las estrategias propuestas, con el fin de que se involucre para alcanzar los objetivos del plan estratégico.
- ❖ Para involucrar a las personas, la dirección debe crear un ambiente de delegación de autoridad, apoyado en el manual de funciones y perfiles propuestos, para así identificar oportunidades que mejoren el desempeño y garanticen una gestión empresarial más efectiva.
- ❖ El haber realizado la planificación con el Balanced Scorecard como instrumento no garantiza una implantación exitosa, pues es necesario tomar en cuenta ciertos aspectos claves, como la comunicación interna, la relación de las personas, la designación de sus responsabilidades y las barreras al cambio.
- ❖ Es indispensable que exista un departamento de comercialización en la empresa, porque será la solución directa para el problema de la falta de fuerza de ventas, el servicio de pre y post venta y, además por que el jefe de

esta área será el responsable directo de algunas de las estrategias que se proponen.

BIBLIOGRAFIA

BUENO E. y MORCILLO P.; "La Dirección Eficiente"; 1993; ed Pirámide; Madrid

BUENO E.; "Dirección Estratégica de la Empresa"; 1993 4ed. Pirámide; Madrid

E. L. HILL C.; "Administración Estratégica"; 1993; ed. Mc Graw Hill

JARAMILLO, José; "Dirección Estratégica"; 1996; ed. McGraw- Hil; España; 2ed

KAPLAN R. y NORTON D.; "Cuadro de Mando Integral"; 1997; ed Ediciones Gestión 2000 S.A.

KOONTZ.H. y WEIHRICH H.; "Administración Una Perspectiva Global"; 1998; ed. Mc Graw Hill; México; 11ed.

MINTZBERG H. y BRIAN J.; "EL proceso Estratégico, conceptos, contextos y casos"; 1997; ed Prentice Hall; México

MORRISEY G,; "Planeando con Morrisey, Pensamiento Estratégico, Construya los Cimientos de su Planeación"; 1996; ed Prentice Gall; México

PORTER, Michael; "Estrategia Competitiva" 1985

RODRIGUEZ J.; "Cómo aplicar la planificación estratégica a la pequeña y mediana empresa"

SERNA Humberto; "Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión Estratégica"; 2003; 3R Editores; Bogotá

STEINER, George; "Planeación Estratégica lo que todo Director Debe Saber";1996;ed. Oriental; México

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS; "Planeación Estratégica"

http://www.usergioarboleda.edu.co/postgrados/material_calidad/Planeaci

http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey

www.elprisma.com

http://www.estrategiaempresarial.com/

http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrat%C3%A9gico

http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/produccon1/tema1

www.elprisma.com / Apuntes para estudiantes universitarios y profesionales

http://www.monografias.com/trabajos11/plantac/plantac.shtml

http://www.comexi.gov.ec/noticias/index.php

http://es.wikipedia.org/wiki/Hacker

Revista Computerworld, Agosto 2007

GLOSARIO DE TÈRMINOS

Backup: Respaldo de Información

Cliente Externo: Organización o persona externa a la entidad que recibe un

producto o servicio.

Cliente Interno: Organización o persona que recibe un producto o servicio, y

que pertenece a la misma entidad que el suministrador.

Competencia (del personal): Atributos personales y aptitud demostrada para

aplicar conocimientos y habilidades. Competencia generalmente es sinónimo de

la capacidad de resolver problemas en un determinado contexto .Cuando el

contexto es el profesional, puede hablarse de "competencia profesional".

Cuadro de Mando: Herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones,

y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta

dirección y a las funciones responsables una visión comprensible del negocio o

de su área de responsabilidad. La información aportada por el cuadro de

mando, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de

negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.

Delegación de Autoridad (Empowerment): Con relación a la gestión del

liderazgo, esta práctica promueve la asunción creciente de responsabilidades

entre los subordinados, cuya puesta en marcha requiere previamente su

capacitación, entrenamiento e información. Esta práctica conduce a la mejora

del rendimiento de la organización.

Departamento: Es una o varias divisiones de la organización; es un área bien

determinada, una división o sucursal de una organización sobre la cual un

gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas.

Diagrama de Causa-Efecto o Diagrama de Espina de Pescado o Diagrama de Ishikawa: Herramienta que se utiliza para reflexionar sobre las relaciones que existen entre un efecto dado y sus causas potenciales, y su representación gráfica.

Eficacia: Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Factores Críticos de Éxito: Logros que tienen que realizarse para garantizar los objetivos específicos. (Palancas Claves de Desempeño).

Grado de Satisfacción del Cliente: Nivel que refleja la percepción del cliente sobre el índice en que se han cumplido sus requisitos.

Hacker: Es el vocable utilizado para referirse a un experto en varias o alguna rama técnica relacionada con la informática: programación, redes de computadoras, sistemas operativos, hardware de red/voz, etc. Se suele llamar hackeo y hackear a las obras propias de un hacker.

Indicadores: Son elementos del sistema de control de gestión, que proporcionan información significativa sobre aspectos críticos o claves de una organización mediante la relación de dos o más datos.

Indicadores de Gestión: Se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, señala una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas, proactivas o de control según el caso.

Innovación: Actividad cuyo resultado es la obtención de nuevos productos, servicios o procesos, o mejoras sustancialmente significativas de los ya existentes. Las actividades de innovación son: incorporación de tecnologías materiales e inmateriales, diseño, equipamiento e ingeniería, lanzamiento de la

producción, comercialización o puesta en marcha de nuevos productos, servicios y procesos.

Innovación en tecnología: Actividad de generación y puesta a punto de nuevas tecnologías en el mercado que, una vez consolidadas, empezarán a ser usadas por otros procesos innovadores asociados a productos, servicios y procesos.

Innovación tecnológica: Actividad de incorporación, en el desarrollo de un nuevo producto, servicio o proceso, de tecnologías básicas existentes y disponibles en el mercado.

Innovación en la gestión: Mejoras relacionadas con la manera de organizar los recursos para conseguir productos, servicios o procesos innovadores.

Liderazgo: Proceso de dirigir y orientar las actividades de los miembros en un grupo, influyendo en él para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas.

Metas: Conjunto de requisitos detallados de actuación, cuantificados siempre que sea posible, aplicables a la organización o a partes de esta.

Misión: Declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización.

Objetivo: Algo ambicionado o pretendido. Los objetivos definen "qué" hay que hacer y es medible su grado de consecución.

Organización: Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Satisfacción del Cliente: Percepción del cliente sobre el grado en que han cumplido sus requisitos.

Sector: Conjunto de empresas que producen bienes o servicios.

Tecnología: Es el conjunto de saberes que permiten fabricar objetos y modificar el medio ambiente, incluyendo las plantas y animales, para satisfacer las necesidades y deseos humanos.

Las TIC pueden dividirse en tres categorías:

- Tecnología de información utiliza las computadoras, un componente indispensable para procesar datos con ahorro de tiempo y esfuerzo en la sociedad moderna.
- Tecnologías de telecomunicación comprenden los teléfonos (con fax) y la transmisión de señales de radio y televisión, con frecuencia a través de los satélites.
- Tecnologías de redes, con Internet como su forma más conocida, pero que también han incorporado la telefonía móvil, la tecnología de voz sobre soporte IP (VOIP), las comunicaciones satelitales y otras formas de comunicación que se encuentran recién en sus inicios.

Virus: Virus) programa que se duplica a sí mismo en un sistema informático incorporándose a otros programas que son utilizados por varios sistemas. Estos programas pueden causar problemas de diversa gravedad en los sistemas que los almacenan. Ver también: "trojan horse", "worm".

Visión: Declaración en la que se describe cómo desea ser la organización en el futuro.

ANEXOS

ANEXO No 1

RECORTES DE PRENSA SOFTWARE LIBRE

LA LIBERTAD Y EL SOFTWARE

El Gobierno de Rafael
Correa se ha manifestado a favor de cambiar
–en el mediano plazotodos sus proyectos de
tecnología a programas
que se alineen con el
software libre
Paulina Paredes

Libertad. Al final, parece que todo se resume en esta palabra que en varios sitios mencionan para defender o no una posible declaración del presidente Rafael Correa a favor del software libre en las instituciones gubernamentales.

Varios voceros del Gobierno y el Presidente mismo se han mostrado partidarios del software libre y han dicho que será una decisión del gobierno a implementarse próximamente, aunque todavía no hay una fecha ni un documento que lo formalice.

Pero la libertad en el mundo de la tecnología tiene diferentes matices que llevan implícitos apoyos a distintos modelos de negocio para un sector que trabaja plasmando ideas en códigos.

Por un lado, están quienes se inclinan a pensar en libertad como neutralidad tecnológica, libertad de elección y no discriminación por una tecnología u otra. Es decir, en este grupo están quienes defienden la libertad de producir software y vender sus licencias de uso y no ser discriminados por eso --discriminación por no ser considerados como adecuados para trabajar con el mayor usuario de tecnología de este país: la adminis



Ernesto Kruger, presidente de AESOFT

el software libre "obligatoria" sería transgredir los principios por los que ha evolucionado la tecnología. "La tecnología no pide regularización ni decretos, dice Ernesto Kruger, fundador de una empresa desarrolladora de software y actual presidente de la Asociación Ecuatoriana de Software

Esta es la posición que defiende la AESOFT, pero sobre todo aboga por la neutralidad tecnológica para que la tecnología sea escogida a partir de los méritos y no de un pronunciamiento. En un comunicado oficial, defienden que no haya preferencia tecnológica y que sean los usuarios quienes decidan a partir de las cualidades de los productos.





te un solo proveedor", según lo conentaron Mario Albuja y César Regalado, quienes trabajan con Correa para definir los lineamientos del área te tecnología. Pero además, esta ibertad estaría unida a "soberanía ecnológica" que permite tener auonomía de uso –entre ministerios o atidades- y que haya opción a decifir sobre cómo se quiere un producto y hacer modificación de las caracteísticas del programa de acuerdo a as necesidades.

Está muy clara la postura del lobierno y sus personeros están lispuestos a considerar distintos rgumentos de varios sectores, sin mbargo, Albuja considera que hay osas que "no son negociables" omo la política de licenciamiento que mencionamos arriba- así como luso y su orientación, es decir, que ados los programas que sean adquidos por la administración pública oncuerdea con el software libre y m el modelo de negocios que está aplícito: venta de servicios y no de icencias.

Hay quienes consideran que no es o mismo vender al gobierno que a tempresa privada porque en la adinistración pública se deben tomar Esta posición es la que defienden en la novísima Asociación de Software Libre del Ecuador –ASLE- que está en proceso de conformación, según comentó Rafael Bonifaz, su presidente.

Kruger, al respecto, señala que las empresas de software tienen la potestad de escoger el modelo de negocios a seguir y pone a su empresa como ejemplo: "en algunos casos, de los productos que desarrollamos, vendemos licencias de uso y en otros cobramos por los servicios complementarios". Este es un movimiento natural del mercado, afirma; y señala que de las 74 empresas afiliadas a la Asociación, al menos la mitad tendría influencia del software abierto.

Para Regalado, este es un aspecto con poca relevancia visto desde el contexto y afirma que si para trabajar con el gobierno tiene que cambiar el modelo de negocios de las empresas proveedoras, "entonces, cambiará". "Lo que de verdad interesa, dice, es que haya un uso más racional de los recursos económicos del país (...) y llevar adelante proyectos como el del gobierno electrónico para que el ciudadano interactúe con el Estado de manera electrónica".

INFORMACIÓN SEGURA CON SOFTWARE LIBRE EN ECUADOR

En Ecuador el software libre recibió impulso cuando el Gobiemo incentivó a la ciudadanía a utilizarlo tanto a nivel público como privado. "En el país hay varias empresas que confian la seguridad de sus compañías a soluciones de software libre, aún sin saberlo", indicó Ricardo Arguello, de la empresa Soporte Libre. Y es que hoy en día hay empresarios que decidicron migrar a plataformas con Linux, y otros que ya terminaron con ese proceso trabajan en el siguiente paso: adogkar la mejor protección para su información.

Para Lionel Siero, de LS Interactive Software, hay tres categorias de seguridad para software libre: firewall en distintos productos, antivirus, antispam etc., como el programa SPAMAssasin; y codificar la información o encriptar los datos para proteger el contenido, como el programa encryptation considerado por Lionel como "poderoso en software libre". Pero también hay productos orientados a la seguridad de redes wireless, como el WifiSlax, que cuenta con varias aplicaciones entre ellas analizadores de tráfico o debuggers.

Sin embargo, Ricardo Arguello opina que uno de los mejores productos para la búsqueda de vulnerabilidades en los sistemas es Nessus; Nmap para analizar puertos abiertos en un computador, Snort para alertar ataques; Wireshark en tráfico de redes;

OpenVPN permite tener una Red Virtual Privada (VPN) segura con enlances públicos y Linux que ofrece firewalls y servidores de acceso a Internet.

Luis Almeida de Palosanto Solutions, señaló a Aerogal como una de las empresas que se halla en la última fase de migración a software libre, cuyas funciones se basan principalmente en el software Stickgate, un servidor multipropósito que maneja los servicios de una red a Internet, y brinda protección de los archivos a través del bloqueo de protocolos permitiendo el paso sólo a los que son válidos para el usuario. También ofrece al servidor de manera intuitiva y segura servicios de navegación. Para Almeida los resultados benefician a Aerogal con una reducción de costos en cuanto a licenciamientos y mayor eficacia para resistir los ataques de virus. Una entidad que decidió también usar seguridades Linux es el Instituto Geográfico Militar, "al instalar un servidor firewall, maximizó la protección de su infornación y trantuvo eficientes controles de navegación", añade Luis Almeida, y aseguró que además de reducir costos, se centralizaron las seguridades en un solo servidor. Otras empresas que se han unido a esta tendencia son Autolasa, Porta, Pronacca, y el Município de Quito que aunque trabaja con software comerciál, tiene un producto para servidores Linux que consiste en filtrar correo electrónico de virus.

ANEXO No 2

ESTADOS FINANCIEROS 2005 2006 SATELITE.COM

Chile - Fortage

7	-	Service of the Contract of the	The same of the same of	AND THE PROPERTY OF THE PROPER	ONCORPORATION OF THE PROPERTY	A contraction of participants of the last	The Part of the Pa
		SA	ELIIE.C	SATELITE.COM CIA. LTDA.			
		BALANC	E DE SIT	BALANCE DE SITUACION GENERAL		,	
344		AL 33	DE DICIE	AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005			7
OCULTO O			1				Ϋ́ , '
				PASIVOS			
ACTIVO CORRIENTE			82.171.83	PASIVO CORRIENTE			68 458 48
Caja Bancos		1,145,04		Cuentas y Dctos, X Pagar Proveedores	ores	52.072.49	
Caja	100.00			Proveddores Locales	51,079,63		. *
Bancos	1,045.04		:	Obligaciones con Instituciones F.	992.86		· ·
Inversiones		2,291.70		Préstamos de Accionistas	0.00		
Ministerio Relaciones Exteriores	616.70			Obligaciones		14,383,67	
Superintendencia de Bancos	485.00			Can SRI	562.02		
Servicio de Rentas Internas	1,190.00			Imp.Renta x pagar del Ejercicio	0.00		
Cuentas por Cobrar		62,013.81		Con el IESS	572.17		
Clientes	62,013.81			Con Empleados	9,327,31		
(-) Provisión Cuentas Incobrables		-620.14		15% Participación Trabajadores	1,930.55		
Otras Cuentas x Cobrar		2,427.05		Provisiones	192.50		
Garantias	2,368.60			Otras cuentas x Pagar	1,799.12		
Empleados	58.45			PASIVO LARGO PLAZO			10.719.54
Créditos Tributarios		5,184.37		Documentos x Pagar	8,500.00		
A favoride la empresa IVA	4,122.55			Préstamos de Accionistas o Clas Re	2.219.54	٠	
A favor de la empresa Imp. Rta.	1,061.82			PASIVO DIFERIDO			350.00
Inventarios		9,730.00		Anticipos de Clientes	350.00		
Inventario Final	9,730.00			PATRIMONIO			12,559.96
ACTIVOS FIJOS			7,913.83	Capital		400.00	
Muebles y Equipos Oficina		3,820.00		Reinversión		4,200.00	
Equipo de Computación		5,810,94		Reserva Legal		442.34	
-)Depreciaciones		-1,717,11		Utilidades Acumuladas		3,314.00	
				Utilidaci dei Ejercicio(Despues 15%, Reserva, IR)	eserva, IR)	4,203.62	
TOTAL ACTIVOS			90,085.66	PASIVO Y PATRIMONIO			90,085.66

Mariene Caiza CONTADORA Registro No.027492

SATTILL COM

José Luis Parreño GERENTE GENERAL

AND DESCRIPTION OF THE PERSON NAMED IN COLUMN TWO IS NOT THE OWNER.		
SATELITE.COM CIA. L	TDA	-
BALANCE DE PERDIDAS Y G	CANANCIAC	款
DEL 1ro ENERO AL 31 DE DICIE	MANCIAS	10
THE THE ENERGY WE STIDE DICIE	MBRE DE 2005	14.1
INGRESOS		//4
Ventas Netas 12%	281,231,95	/ 1
Ventas Netas 0%	4U0.00	/ .
Otras Rentas	4,896.52	/
TOTAL INGRESOS	1,000.02	286,528,47
COSTOS Y GASTOS		200,020.47
(-) Costo de Ventas	_/	- 1
Inventario Inicial (-)		191,991.68
Compras Netas (-)	5,855.70	
Inventario Final (+)	195,865.98	
	9,730.00	
Gastos		81,666,43
Sueldos y Salarios	26,867.35	01,000.43
Aportes a la Seguridad Social	309.85	
Beneficios Sociales e Indemnizaciones Mantenimiento y Reparaciones	516.91	
Arrendamiento de Bienes Inmuebles de personas naturales	2,858.00	
Promoción y Publicidad	2,825.00	
Combustible	5,267.38	Ī
Lubricantes	2,250.00	1
Suministros y Materiales	1,950.00	-
Transporte	3,453.23 2,367.44	{
Gastos de Gestión	19.149.56	ĺ
Gastos de Viaje	3,446.29	1
Agua, Energia, luz y telecomunicaciones	2,854.72	- i
Notarios y Registradores de la Propiedad Impuestos Contribuciones y ouros	1,224.25	
Depreciación de Activos Fijos	651.49	. 8
Provisión Cuentas Incobrables	617.11	8
Intereses y Cumisiones Bancarias Locales	620.14	. 1
Intereses pagados a terceros Locales	368.93	
Otros Gastos Locales	209.12	. 8
	3,859.66	
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS		273,658,11
CONCILIACION TRIBUTARIA		
Utilidad de Ejercicio	,'	40.000.00
(-) 15% Participación Trabajadores		12,870.36
		1,930.55
Utilidad Gravable		10,939.81
VALOR 4 REINVERTIR		
		4,200.00
Saldo Utilidad Gravable		6,739.81
Impuesto a La Renta Causado		2,314.95
15% Reinversión	630.00	4,014.00
25% Imp. A la renta	1,684.95	
(-) Retenciones en la Fuente realizadas en el Ejercicio Fiscal Saldo a favor del contribuyente		2,936.77
Saldo Impuesto a la Renta a Pagar		-621.82
		g.
Utilidad del Ejercicio		4,424.86
Carrier I and a service of the servi		.,
(-) Reserva Legal 5%		221.24
		9
UTILIDAD DEL EJERCICIO		4,203.62
		11200102

josé Luis Parreño GERENTE GENERAL

Marlene Caiza CONTADORA Registro No.027492

SATELITE COM

		SAI BALANC AL 31	FELITE.CC E DE SITU DE DICIE	SATELITE.COM CIA. LTDA. BALANCE DE SITUACION GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006			
ACTIVOS			,	PASIVOS			
ACTIVO CORRIENTE Cajs Bancos		238.44	116,568.30	PASIVO CORRIENTE Cuentes y Dctos. X Pagar Proveedores		72.996.82	109,854.96
Inversiones		11,550.00		Proveedores Locales Obligaciones con Instituciones F.	71,880.24		
Cuentas por Cobrar		39,488.59		Préstamos de Accionistas Obligaciones	1,136.58	36,658.14	
(4) Provisión Cuentas Incobrables Otras Cuentas x Cobrar		-394.89		Con SRI Imp.Renta x pagar del Ejerciclo Con el IESS	785.63 0.00 3.487.34		
Creditos Tributarios A favor de la empresa IVA A favor de la empresa Imp. Rta	12,594.80 758.31	13,353.11		Con Empleados 15% Participación Trabajadores Provisiones Otras cuentas x Pagar	23,522.38 2,027.16 0.00 6,836.63		
Inventarios Inventario Final	49018.39	49,018.39		PASIVO LARGO PLAZO Documentos x Pagar	0.00		0.00
ACTIVOS FIJOS Muscles y Equipos Oficina Equipo de Computación (-)Depredaciones		5,130.86 8,769.66 -4,658.02	9,242.50	PA.SIVO DIFERIDO Anticipos de Cientes PA.TRIMONIO Capital Reinversión Reserva Legal	0.00	400.00 4,600.00 986.92	0.00
TOTAL ACTIVOS			125,810.80	Unidades Administras Utilidad del Ejercicio (despues de 15, Resevas, Imp. Rta) PASIVO Y PATRIMONIO	s, Imp. Rta)	7,359,40	125,810.80

Martene Calza CONTADORA Registro No.027492

José Luis Parreño GERENTE GENERAL SATELITE, COM

SATELITE.COM CIA. BALANCE DE PERDIDAS Y		1
DEL 1ro ENERO AL-31 DE DICI	EMBRE DE 2006	
INGRESOS		1
Ventas Netas 12%	376,774.13	
Ventas Netas 0%	0.08	
Otras Rentas	1,247.06	
TOTAL INGRESOS		378,021.19
COSTOS Y GASTOS		
(-) Costo de Ventas		232,024.16
Inventario Inicial (-)	9,730.00	1
Compras Netas (-)	271,312.55	1
Inventario Final (+)	49,018.39	1
Gastos	F0 400 F0	132,482.60
Sueldos, Salarios y demás remuneraciones	58,168.52	
Aportes a la Seguridad Social	8,077.23 6.862.25	
Beneficios Sociales e Indemnizaciones	3.401.91	
Honorarios, Comisiones y dietas a personas naturales		1
Mantenimiento y Reparaciones	5,017.27	ı
Arrendamiento de Bienes Inmuebles de personas naturales	5,028.26	1
Promoción y Publicidad	1,568.05	1
Combustible	1,735.23	1
Lubricantes		1
Suministros y Materiales	9,127.01	1
Transporte	6,443.67	1
Gastos de Gestión (Agasajos accionistas, trabaj y clientes)	2,351.53	- 1
Gastos de Viaje	11,082.41	1
Agua, Energia, luz y telecomunicaciones	4,483.82 644.90	I
Notarios y Registradores de la Propiedad	698.44	- 1
Impuestos Contribuciones y otros		1
Depreciación de Activos Fijos	2,955.25	
Provisión Cuentas Incobrables	0.00	1
Intereses y Comisiones Bancarias Locales	1,194.33	1
Intereses pagados a terceros Locales	636.65	- 1
Otros Gastos Locales	3,005.87	Į
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS		364,506.76
Utilidad de Ejercicio		13,514.43
(-) 15% Participación Trabajadores		2,027.16
Utilidad despues de 15% Participación Trabajadores		11,487.27
UTILIDAD GRAVABLE (CONCILIACION TRIBUTARIA)	16,591.07	
VALOR A REINVERTIR	4,600.00	
		3,687.77
Impuesto a La Renta Causado	690.00	3,007.77
15% Reinversión 25% Imp. A la renta	2,997.77	
Utilidad Contable del Ejercicio		7,799.50
(-) Reserva Legal 5%		389.97
UTILIDAD DEL EJERCICIO		7,409.52
for fartauce	from law le	all)
José Luis Parreño	Mariene Ca CONTADO	
GERENTE GENERAL	Registro No.0	

GATELITE. COM

ANEXO No 3

MATRIZ 1 3 9

FO	Evolución de la tecnología continuará generando exigencias de capacitación y entrenamiento formal al recurso humano de las empresas	Innovación tecnológica en las empresas creará la necesidad de mayor abastecimiento de accesorios y partes de computación.	Las organizaciones, su información, sus redes y sistemas de información, se enfrentan en forma creciente con amenazas relativas a la seguridad de información	La industria no tiene productos sustitutos
Experiencia del personal técnico y Certificaciones en los productos debido a la Capacitación y continuidad del mismo.	3	9	9	1
La empresa cuenta con los equipos y programas necesarios para cumplir con las operaciones actuales.	3	9	9	1
Manejo de Flujo de Efectivo	1	1	1	1
Alianza Estratégica con la empresa Information Security para brindar servicios de asesoría y Capacitación en Seguridad de la Información	3	9	9	1
El gerente comercial es percibido como un gran líder en la empresa por su experiencia y conocimiento del mercado	3	9	9	1

FA	Al no tener las instituciones del sector gubernamental presupuesto del estado podrían retrasarse en las cancelaciones y postergar la compra de tecnologías de la información.	Software libre	Alto poder de negociación del proveedor en la línea de soluciones de seguridad	Alto poder de negociación de sus clientes especialmente del sector gobierno.	Existen buenos competidores en la industria
Experiencia del personal técnico y Certificaciones en los productos debido a la Capacitación y continuidad del mismo.	1	9	9	1	9
La empresa cuenta con los equipos y programas necesarios para cumplir con las operaciones actuales.	1	3	1	1	3
Manejo de Flujo de Efectivo	1	3	3	3	1
Alianza Estratégica con la empresa Information Security para brindar servicios de asesoría y Capacitación en Seguridad de la Información	1	3	1	9	1
El gerente comercial es percibido como un gran líder en la empresa por su experiencia y conocimiento del mercado	1	9	1	9	9

DO	Evolución de la tecnología continuará generando exigencias de capacitación y entrenamiento formal al recurso humano de las empresas.	Innovación tecnológica en las empresas creará la necesidad de mayor abastecimiento de accesorios y partes de computación.	Las organizaciones, su información, sus redes y sistemas de información, se enfrentan en forma creciente con amenazas relativas a la seguridad de información.	La industria no tiene productos sustitutos
La empresa actualmente no cuenta con segundos a bordo capaces de asumir responsabilidades y tomar decisiones de mediana y alta complejidad.	9	3	9	1
No existe en Satelite.com una estructura organizacional clara y técnicamente establecida razón por la cual no están definidas funciones de cada unos de los colaboradores.	9	3	3	3
Actualmente la empresa no cuenta con un plan estratégico que le permita establecer políticas y lineamientos empresariales.	9	9	3	1
Falta de personal especializado en ventas	3		1	1
Comunicación informal y control gerencial inadecuado	9	9	1	1

ANEXO No 4

SISTEMA CRM

La competencia global entre las organizaciones, ha estimulado la necesidad de las empresas para: establecer los enfoques de venta, atraer clientes y retener los ya existente, cambiar el enfoque del negocio; todo esto porque actualmente los clientes forman parte fundamental de la organización.

Esta realidad se refleja en el nuevo enfoque que pretende adoptar la empresa, donde se enfatiza la relación con los clientes.

El CRM (Customer Relationship Management), que en español puede ser traducido como: Atención al Cliente o Gestión de la relación con los clientes, es una solución informática de software que utiliza tecnologías basadas en la red para centrarse en el valor de un cliente de por vida. El reto para una organización al aplicar este producto, es seguir atrayendo a los clientes nuevos y rentables, al tiempo que se estrechan los lazos con los ya existentes para optimizar estas relaciones en todo su ciclo de vida.

Entre los beneficios que se pueden obtener a través del CRM se citan los siguientes:

- Establecer un diálogo continuo con los clientes utilizando la Web para comunicarse dilectamente con ellos.
- Conocer mejor las necesidades de los clientes y ofrecerles soluciones personalizadas del producto y/o servicio.
- Maximizar la eficacia de las iniciativas empresariales gracias a la información que obtiene del cliente.
- Conectar a todo el personal, permitiéndoles acceder a la misma información actualizada, en tiempo real.
- Dirigirse al cliente de modo coherente desde cualquier punto de la estructura de la empresa.

En el proceso de implementación de un sistema CRM no debe estar involucrado solo la parte tecnológica, sino que toda la empresa debe de vivir la aventura de la adopción del CRM. ¿Cómo hacerlo? Barton Goldenberg con sus 14 daños de experiencia en esta área lo resume en 10 factores de éxito:

- Determinar las funciones que se desean automatizar.
- Automatizar sólo lo que necesita ser automatizado.
- Obtener el soporte y compromiso de los niveles altos de la compañía.
- Emplear inteligentemente la tecnología.
- ❖ Involucrar a los usuarios en la construcción del sistema.
- Realiza un prototipo del sistema.
- Capacita a los usuarios.
- Motiva al personal que lo utilizará.
- Administra el sistema desde dentro.
- Mantén un comité administrativo del sistema para dudas o sugerencias

Con la implementación del sistema CRM, la compañía deberá de ser capaz de anticiparse a los deseos del cliente. El sistema debe ser un medio de obtener información sin llegar al grado de acosar al cliente.

La velocidad de respuesta debe de ser alta, ya que el usuario no va a esperar eternamente, además de ofrecer varias opciones para que éste pueda establecer contacto con la empresa. Un "one stop call" y servicio de 24 horas sería lo ideal para el usuario.

Finalmente el verdadero significado de CRM para la empresa es: incrementar ventas, incrementar ganancias, incrementar márgenes, incrementar la satisfacción del cliente y reducir los costos de ventas y de marketing.

Con el fin de disminuir costos para la implementación de un CRM, se presenta una alternativa que en los ultimos años ha tenido muy buena acogida en el mercado. Se trata de una aplicación denominada ASP-CRM.

Una ASP (Application Software Provider), es un modelo de negocio mediante el cual las compañías desarrollan y venden aplicaciones por una suscripción mensual: el cliente final, en lugar de adquirir una cara licencia, paga un precio mensual por el uso de la aplicación. Esto significa que con pequeños desembolsos, las pequeñas y medianas empresas pueden resolver las necesidades de los clientes en pocas semanas.

ANEXO 5

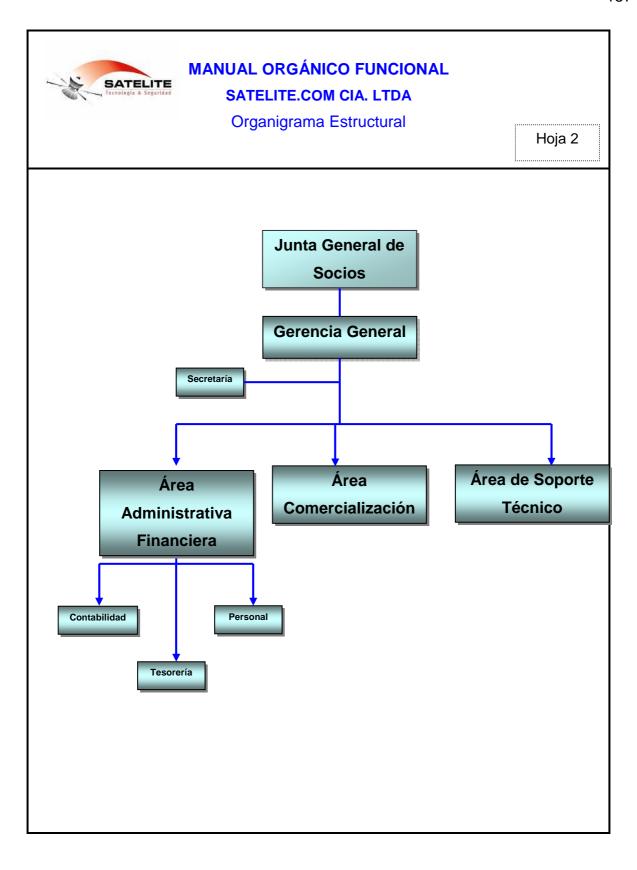
MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL



MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL SATELITE.COM CIA. LTDA Introducción

Hoja 1

Mediante este manual orgánico funcional de la empresa se puede determinar la descripción de las funciones y responsabilidades que se realiza en cada una de las áreas y las dependencias de la empresa, así como también se determina la misión de cada una de ellas. Con la estructura del manual se pretende que Satelite.com mejore su gestión empresarial





Nivel Directivo

Hoja 3

Unidad: Junta General de Accionistas

Unidades a cargo: Toda la Estructura Organizacional **Depende:** Ninguna, Organismo de Máxima Jerarquía

Misión: Dar los lineamientos generales para el correcto manejo de la organización.

Funciones

- Designar al gerente
- * Remover al gerente general o representante legal de la empresa
- Aprobar los balances y estados de resultados que presente la gerencia
- Analizar el reparto de utilidades
- Aprobar el aumento o disminución de capital social
- ❖ Acordar y aprobar compras de bienes inmuebles o vehículos para la empresa.



Nivel Ejecutivo

Hoja 4

Unidad: Gerencia General

Unidades a cargo: Área de Administrativo Financiera

Área de Comercialización Área de Soporte Técnico

Secretaría

Depende: Junta General de Accionistas

Misión: Comprometida con la Administración total de la empresa, aplicando políticas basadas en principios y valores, para lograr obtener los objetivos y visón planteados, encargado de la ejecución, coordinación y supervisión de las actividades administrativas

Funciones

- Representar a la empresa en todos los ámbitos
- ❖ Establecer las metas, objetivos y acciones de la dirección por períodos anuales; conforme el Plan Estratégico
- Coordinar las actividades de todas las demás áreas de la empresa
- ❖ Tomar decisiones con base a informes o reportes entregados por los jefes de cada área
- ❖ Gerenciar con criterios de racionalidad, eficacia, eficiencia y calidad los recursos financieros, materiales y humanos
- Brindar el apoyo y asesoría de gestión administrativa a todas las áreas de la empresa
- Conducir programas, planes y proyectos que ayuden a la modernización de la gestión administrativa.
- Velar por el cumplimiento de las políticas, los principios y valores de la empresa.
- Delegar funciones acorde con las actividades de cada área amparadas por la ley.



Nivel Operativo

Hoja 5

Unidad: Área Administrativa Financiera

Unidades a cargo: Contabilidad

Tesorería

Personal

Depende: Gerencia General

Misión: Encargada de programar, organizar, dirigir, ejecutar y supervisar las actividades relacionadas con los procesos técnicos de Contabilidad, Tesorería y personal de la empresa y administrar los fondos financieros de la empresa.

Funciones:

- Manejar los recursos financieros y administrativos de la empresa
- Coordinar el uso de los recursos de la empresa
- Diseñar programas de mejora para la empresa
- Proponer a la Gerencia General las políticas, normas, y planes para la administración de los recursos humanos, materiales, económicos y financieros de la empresa
- Programar, organizar, dirigir, ejecutar y supervisar los procesos administrativos y financieros, de acuerdo a leyes y organismos de control
- Verificar los Estados Financieros y presentarlos al Gerente General para su remisión a los órganos de control pertinentes
- Analizar y efectuar las proyecciones estadísticas de ingresos y gastos para la toma de decisiones
- Planear, organizar, controlar y evaluar el desempeño de las actividades relacionadas con la administración de personal
- Participar en los procesos de planificación y evaluación estratégica de Satelite.com
- Autorizar el pago de nómina a los empleados y pago de facturas a proveedores



Nivel Operativo

Hoja 6

Unidad: Contabilidad

Unidades a cargo: ninguna

Depende: Área administrativo financiera

Misión: Cumplir con todas las actividades del Sistema contable que faciliten la información para la correcta toma de decisiones.

Funciones:

- Organizar, controlar y mantener actualizado los Registros Contables por las operaciones económicas, financieras
- Formular los Estados Financieros
- Asegurar un adecuado control interno
- Mantener actualizado un registro de movimientos de las cuentas corrientes bancarias
- Mantener un control y consolidación financiera
- Analizar Financieramente los Estados Financieros
- Cumplir con las obligaciones con proveedores a tiempo
- Manejar contabilidad general y de costos
- Dar cumplimiento a las Resoluciones contables y tributarias emitidas por los Órganos de Control



Nivel Operativo

Hoja 7

Unidad: Tesorería

Unidades a cargo: ninguna

Depende: Área administrativo financiera

Misión: Cumplir con todas las actividades de desembolso de dinero para pago de proveedores, sueldos, anticipo de sueldos, etc.

Funciones:

- Organizar, controlar y mantener actualizado los registros de desembolsos de dinero de la empresa
- Formular Informes diarios de movimientos de la cuenta
- Asegurar un adecuado control interno
- Cumplir con las obligaciones a tiempo
- Cumplir las demás funciones que le asigne el área administrativo financiera



MANUAL ORGANICO FUNCIONAL SATELITE.COM CIA. LTDA

Nivel Operativo

Hoja 8

Unidad: Personal

Unidades a cargo: ninguna

Depende: Área administrativo financiera

Misión: Cumplir con todas las actividades de reclutamiento, selección, motivación y

capacitación del personal

- ❖ Organizar, controlar y mantener actualizado los registros de personal
- Manejar nomina de personal
- Seleccionar, reclutar y capacitar al personal
- Cumplir las demás funciones que le asigne el área administrativo financiera



SATELITE Janual Organico Funcional SATELITE.COM CIA. LTDA

Nivel Operativo

Hoja 9

Unidad: Área Comercialización Unidades a cargo: ninguna Depende: Gerencia General

Misión: Encargada de regular las gestiones de marketing, las decisiones comerciales y el servicio pre y post venta para maximizar la satisfacción del cliente.

- Promover y mantener reuniones de ventas para solución de problemas y utilización de estrategias
- Diseñar el plan de Publicidad y Ventas
- Implementar el Servicio Pre y Post- Venta
- Analizar la Satisfacción del Cliente
- Entablar alianzas para la ejecución de nuevos proyectos.
- Realizar reportes de clientes y ventas
- Visitar y asesorar al cliente
- Negociar con el cliente y proveedores
- Cotizar y enviar la respuesta en el menor tiempo al cliente
- Realizar predicciones de demanda y oferta futuras
- Organizar y supervisar eventos y ferias de exposición
- Coordinación y distribución de zonas y clientes a ejecutivos de ventas



MANUAL ORGANICO FUNCIONAL SATELITE.COM CIA. LTDA

Nivel Operativo

Hoja 10

Unidad: Área Soporte TécnicoUnidades a cargo: ningunaDepende: Gerencia General

Misión: Administrar y coordinar los servicios informáticos con que cuenta la empresa para el desempeño de sus actividades diarias y solventar requerimientos técnicos de los clientes internos y externos de la empresa.

- Tramitar garantías de las partes y piezas de los equipos.
- * Realizar informes técnicos para enviar el cliente el reporte de fallas detectado.
- Dar asesoría técnica al cliente interno y externo.
- * Realizar instalaciones de equipos en oficina de clientes.
- Dar actualizaciones y cambios a sistemas computacionales de la oficina.
- Plantear el desarrollo informático de la empresa y dirigir su ejecución.
- Investigar sobre las innovaciones tecnológicas en materia informática y evaluar su aplicación en la empresa.
- Promover la adquisición de los equipos de cómputo necesarios para soportar los sistemas.
- Administrar los recursos de cómputo con que cuenta la empresa.



MANUAL ORGANICO FUNCIONAL SATELITE.COM CIA. LTDA

Nivel Apoyo

Hoja 11

Unidad: Secretaría

Unidades a cargo: ninguna

Depende: Gerencia General, Área Administrativa- Financiera

Misión: Coordinar y colaborar en la gestión y logística de la empresa

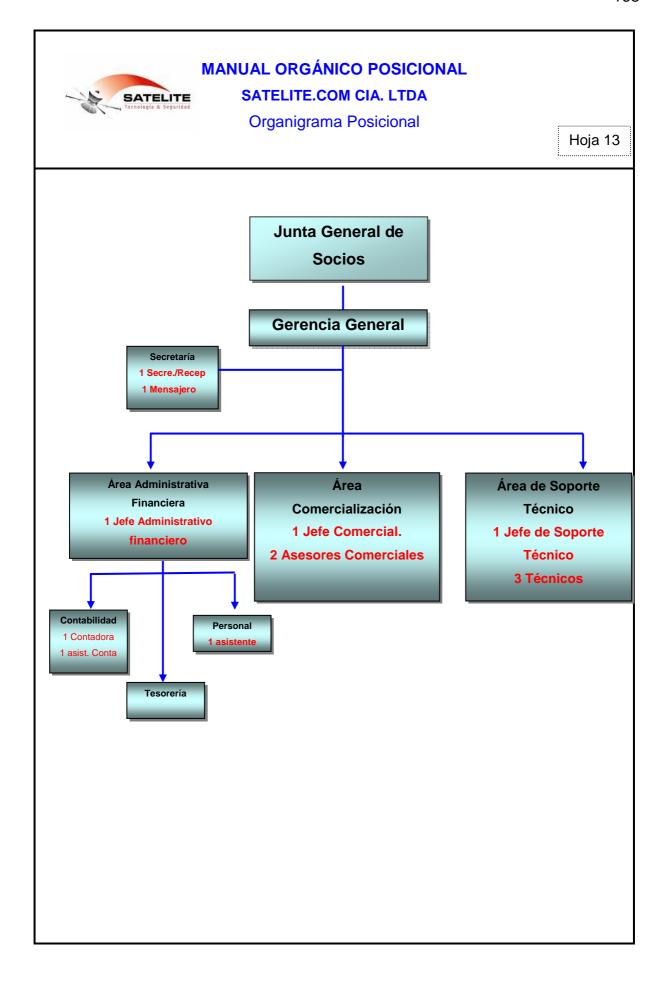
- Elaborar citas y reuniones de gerencia.
- Elaborar informes de reuniones.
- ❖ Atender al cliente, contestar llamadas, enviar faxes.
- Mantener al día información requerida.
- * Recibir, clasificar y registrar correspondencia.
- Mantener actualizados documentaciones legales de la compañía para presentar licitaciones.
- Suministrar materiales de oficina y recursos a las otras áreas de la empresa.
- Coordinar las actividades de mensajería.

ANEXO 6 MANUAL ORGÁNICO POSICIONAL



Hoja 12

Mediante el manual posicional se pude determinar el perfil óptimo de las personas para los cargos de la empresa, aquí se detalla su nivel profesional, su edad, su estado civil, etc., así como también los conocimientos básicos que se desea para dicho puesto y, además habilidades y destrezas que debe tener esa persona para la ocupación del cargo. Con este manual se pretende optimizar la eficiencia de la organización, mejorado la gestión de la misma.





Hoja 14

Nombre del puesto: Gerente General

Funciones:

- Representar legalmente a la compañía
- Presentar informes a la Junta General de Socios
- Nombrar jefes de área
- Firmar cheques de nomina
- Aprobar y estructurar políticas de la empresa
- Firmar y aprobar los balances y estados de resultados

Conocimientos básicos:

- Formulación y Evaluación de proyectos
- Conocimiento en planificación estratégica

Habilidades y destrezas

Ser Proactivo

Facilidad de toma de decisiones

Trabajo en Grupo

Facilidad de comunicación y coordinación

Liderazgo

Edad : 28 años en adelante	Idioma: Inglés
Sexo: Masculino / femenino	Estado Civil: Soltero (a)/Casado (a)
Experiencia: 3 a 5 años en cargos	Titulo profesional: Ingeniero Comercial
similares	



Hoja 15

Nombre del puesto: Jefe Administrativo- Financiero

Funciones:

- Encargarse del reclutamiento e inducción de personal nuevo
- Elaborar reglamentos para el personal y formas de evaluación al personal
- Controlar los recursos de la empresa
- Controlar caja chica y facturación
- Desarrollar y establecer las obligaciones de la compañía con el estado
- Describir puestos de trabajo
- Establecer presupuestos de la compañía

Conocimientos básicos:

- Conocimientos de formulación de proyectos
- Conocimientos de recursos humanos
- Conocimiento de software financiero
- Conocimiento de Office

Habilidades y destrezas

*	Buena interpretación de Balances	*	Compromiso, creatividad
*	Facilidad de toma de decisiones	*	Liderazgo

Trabajo en Grupo y bajo presión
 Capacidad Organizativa

Requerimientos Mínimos	Idioma: Inglés
Edad : 25 -45 años	
Sexo: Masculino / femenino	Estado Civil: Soltero (a)/Casado (a)
Experiencia: 2 a 5 años en cargos	Titulo profesional: Administración de
similares	Empresas o Ingeniería Comercial/ Finanzas



Hoja 16

Nombre del puesto: Contador

Funciones:

- Registra los datos por cuentas y contabiliza los movimientos económicos
- * Realizar los balances mensuales y anuales de la empresa
- * Realizar las declaraciones de impuestos de la compañía a tiempo
- Realizar informes de cuentas por cobrar y pagar
- Elaborar nomina
- Elaborar cheques de pago a proveedores y empleados
- Realizar liquidaciones del personal
- * Realizar reposiciones de caja chica

Conocimientos básicos:

- Dominio de leyes contables y tributarias
- Conocimiento de sistemas financieros
- Conocimiento de análisis financieros
- Manejo de software contable

Habilidades y destrezas

Ser honrado y leal

Facilidad de Comunicación
 Y coordinación

Edad: 25 años en adelante	Idioma: Inglés opcional
Sexo: Masculino / femenino	Estado Civil: Soltero (a)/Casado (a)
Experiencia: 2 años en cargos similares	Titulo profesional Contador(a) Público.



Hoja 17

Nombre del puesto: Asistente Contable

Funciones:

- Emitir comprobantes de retención, facturas
- Llevar un archivo de los documentos contables
- Ingresar al sistema contable las transacciones diarias
- Manejar Caja Chica.

Conocimientos básicos:

- Dominio de leyes contables y tributarias
- Conocimientos de sistemas financieros
- Manejo de software contable

Habilidades y destrezas

Ser honrado y leal

Facilidad de Comunicación
 Y coordinación

Edad : 18 -25 años	Idioma: Inglés Básico
Sexo: Masculino / femenino	Estado Civil: Soltero (a)/Casado (a)
Experiencia: 1 año en cargos similares	Titulo profesional Bachiller Contable



Hoja 18

Nombre del puesto: Tesorero

Funciones:

- Entregar los cheques a proveedores
- * Revisar los saldos y movimientos bancarios en cuentas de cheques.
- Programar el pago semanal a proveedores
- Revisar la conciliaciones bancarias

Conocimientos básicos:

- Dominio de leyes contables y tributarias
- Conocimientos de sistemas financieros
- Manejo de software contable

Habilidades y destrezas

Ser honrado y leal

Facilidad de Comunicación
 Y coordinación

Edad: 22 años en adelante	Idioma: Inglés opcional
Sexo: Masculino / femenino	Estado Civil: Soltero (a)/Casado (a)
Experiencia: 2 años en cargos similares	Titulo profesional Bachiller Contable



Hoja 19

Nombre del puesto: Asistente Personal

Funciones:

- Dar a conocer y vigilar el cumplimiento de las normas y procedimientos para la administración del personal y supervisar los programas de evaluación y desarrollo de personal.
- Integrar y mantener actualizados los archivos de información del personal.
- * Recibir y dar trámite a las solicitudes de préstamos para el personal.
- ❖ Analizar y proponer mejoras a las disposiciones en materia de relaciones laborales y vigilar su cumplimiento.
- Supervisar los programas de capacitaciones.

Conocimientos básicos:

- Legislación Laboral
- Manejo de conflictos
- Microsoft Office

Habilidades y destrezas

Trabajo en equipo

Dinámico

Facilidad de Comunicación

Y coordinación

Edad: 22 años en adelante	Idioma: Inglés opcional
Sexo: Masculino / femenino	Estado Civil: Soltero (a)/Casado (a)
Experiencia: 1 año en cargos similares	Titulo profesional: Psicólogo Industrial



Hoja 20

Nombre del puesto: Jefe Comercial

Funciones:

- Promover y mantener reuniones de ventas para solución de problemas
- Realizar reportes de clientes y ventas
- Dar un servicio de pre y post venta
- Realizar predicciones de demanda y oferta futuras
- Organizar y supervisar eventos y ferias de exposición
- Coordinar y distribución de zonas y clientes a ejecutivos de ventas
- ❖ Contactar con agencia de publicidad para establecer el plan de publicidad.

Conocimientos básicos:

- Soluciones de seguridad de información.
- Conocimientos de negociación, Mercadeo y Publicidad
- Microsoft Office

Habilidades y destrezas

- Trabajo en equipo
- Extrovertido
- Especialista en convenios y alianzas
- Liderazgo
- Excelente presencia y relaciones interpersonales

Edad: 25 años en adelante	Idioma: Inglés
Sexo: Masculino / femenino	Estado Civil: Soltero (a)/Casado (a)
Experiencia: 1 año en cargos similares	Titulo profesional Estudios superiores en
	marketing y/o publicidad



Hoja 21

Nombre del puesto: Asesor Comercial

Funciones:

- Verificar el margen de utilidad y buscar aprobación
- Realizar reportes de clientes y ventas
- Visitar y asesorar al cliente
- Negociar con el cliente
- Cotizar y enviar información requerida por el cliente
- Colocar ordenes de compra
- Estudiar alternativas de modelos más convenientes para el cliente
- Colaborar en organización de eventos y ferias de exposición
- Dar seguimiento a posibles clientes y pedir sugeridos

Conocimientos básicos:

- Conocimientos de negociación, Mercadeo y Publicidad
- Microsoft Office

Habilidades y destrezas

Trabajo en equipo

Extrovertido

Liderazgo

 Excelente presencia y relaciones interpersonales

Edad: 24-35años	Idioma: Inglés avanzado
Sexo: Masculino / femenino	Estado Civil: Soltero (a)/Casado (a)
Experiencia: 1 año en cargos similares	Titulo profesional Estudios superiores en
	administración, marketing



Hoja 22

Nombre del puesto: Jefe de Soporte Técnico

Funciones:

- Asesorar al cliente externo como interno
- Designar tareas y clientes a los técnicos para visitas preventivas
- Asistir a cursos de capacitación de los fabricantes para capacitar a los técnicos
- ❖ Asesorar en compras de tecnología para la oficina
- Tramitar garantías de las partes y piezas de los equipos
- * Realizar informes técnicos para enviar el cliente el reporte de fallas detectado

Conocimientos básicos:

Conocimientos de software y hardware.

Habilidades y destrezas

Trabajo en equipo

Liderazgo

Ser Proactivo

Edad: 28 años en adelante	Idioma: Inglés avanzado
Sexo: Masculino / femenino	Estado Civil: Soltero (a)/Casado (a)
Experiencia: 2 años en cargos similares	Titulo profesional Ing. Sistemas



Hoja 23

Nombre del puesto: Técnico

Funciones:

- Asesorar al cliente externo como interno
- Obtener Certificaciones Técnicas en las líneas de producto que maneja la empresa.
- * Realizar informes técnicos para enviar el cliente el reporte de fallas detectado
- Dar mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos de computación de la empresa.
- Instalar demos de los productos de seguridad que comercializa la empresa en las oficinas del cliente.

Conocimientos básicos:

Conocimientos de software y hardware.

Habilidades y destrezas

Trabajar en equipo

Liderazgo

Ser Proactivo

Edad: 23 años en adelante	Idioma: Inglés medio
Sexo: Masculino / femenino	Estado Civil: Soltero (a)/Casado (a)
Experiencia: 1 año en cargos similares	Titulo profesional Ing. Sistemas



Hoja 24

Nombre del puesto: Secretaria Recepcionista

Funciones:

- Recopilar la documentación y archivarla
- Elaborar cartas, oficios, escritos, y otros solicitados por los altos mandos
- Archivar contratos y actas de la compañía
- Elaborar garantías y actas de entrega- recepción de los productos vendidos
- Operar la central telefónica para direccionar las llamadas a todas las áreas.
- Enviar y receptar faxes y clasificar para entregarlos a su destinatario
- * Recibir a los clientes y asignar a un vendedor disponible o técnico
- * Receptar correspondencia y clasificarla para su entrega

Conocimientos básicos:

Conocimientos de Relaciones humanas, contabilidad, computación.

Habilidades y destrezas

Trabajar en equipo

Excelente Presencia

Ser Dinámica

Edad: 19-25 años	Idioma: Inglés medio
Sexo: Femenino	Estado Civil: Soltera/Casada
Experiencia: 1 año en cargos similares	Titulo profesional Bachiller en Secretariado
	Bilingüe



Hoja 25

Nombre del puesto: Mensajero

Funciones:

- Realizar pagos de servicios e impuestos
- Realizar cobros de clientes de la empresa.
- Hacer depósitos y tramites bancarios
- * Retirar correspondencia e invitaciones de negocios
- Coordinar entregas o envíos de equipos y paquetes
- * Retirar documentos legales solicitados en licitaciones.

Conocimientos básicos:

Licencia de conducir

Habilidades y destrezas

Ser Proactivo

Buena Presencia

Ser Amable

Experiencia: 1 año en cargos similares	Titulo profesional Bachiller	
Sexo: Masculino	Estado Civil: Soltero/Casado	
Edad : 19-55 años	Idioma:	

Fecha:	Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por: