ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y ECONÓMICAS

TESIS DE GRADO:

PROYECTO DE REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA, OPERATIVA, COMERCIAL Y FINANCIERA DE LA EMPRESA PROVEEDORA DEL SERVICIO DE TELECOMUNICACIONES E INTERNET SKYWEB S.A.

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERA COMERCIAL Y EMPRESARIAL CON ESPECIALIZACIÓN EN COMERCIO EXTERIOR Y MARKETING

PRESENTADO POR:

MERY HELEN CAMPOVERDE NARANJO

JACKELINE ALEXANDRA CHÓEZ ALCÍVAR

DIRECTORA:

MSC. MARÍA ELENA MURRIETA

GUAYAQUIL – ECUADOR

2007

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios por brindarme
la oportunidad de culminar una etapa más
en mi vida, a mis padres Carlos y Mery por su
esfuerzo y dedicación constante, a mis hermanos:
Carlos, Harry, Danny , Fernanda y familiares
por apoyarme en todo momento, a mi prometido:
Danny Alvarado por su ayuda incondicional, a
mi compañera de tesis y directora de tesis por la
paciencia y confianza que depositaron en mi.

Mery

DEDICATORIA

Dedico la realización de este proyecto a Dios, a mis padres y hermanos, por todo el apoyo incondicional que siempre me han brindado.

Jackeline

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme tener la dicha de culminar este proyecto, a mis padres por estar a mi lado en los momentos difíciles, a mis hermanos, familiares y amigos porque de alguna manera este proyecto es gracias a ellos, al personal administrativo de la empresa SKYWEB S.A. por facilitarnos la información requerida y a los profesores por sembrar en mi la semilla del conocimiento.

Mery

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios que es la luz que guía mi vida, a mis padres por su apoyo incondicional y esfuerzo constante para formar de mi una persona de bien y a mis hermanos, amigos y profesores por su ayuda para lograr la culminación de este proyecto y mi carrera universitaria.

Jackeline

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestos en este proyecto nos corresponde exclusivamente y los derechos de propiedad intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral".

Mery Campoverde Naranjo
200214534

Jackeline Chóez Alcívar
200214658

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Oscar Mendoza Macías, Decano

Presidente

Msc. María Elena Murrieta Oquendo

Directora de Tesis

Msc. María Elena Romero Montoya

Vocal Principal

Ing. Manuel Uvidia Hernandez

Vocal Principal

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE GRÁFICOS

ÍNDICE ANEXOS

CAPÍTULO I

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1. Antecedentes

SKYWEB S.A. es una empresa dedicada a la provisión del servicio de Internet Corporativo[1], el mismo que es entregado a las diversas compañías y cybers que se encuentran ubicados en la ciudad de Guayaquil. Estos establecimientos reciben el servicio de acceso a Internet por medio de la Red Wíreless (conexión inalámbrica), la misma que cuenta con nodos estratégicos ubicados en diversas partes de la ciudad. Para lograr que el servicio llegue de forma adecuada a los clientes, la empresa cuenta con el apoyo técnico y logístico de Sumisys Telecom C.A.[2], asegurando así que los clientes tengan un sólido y confiable proveedor de servicios de Internet.

---

[1] Acceso a Internet.

[2] Compañía de Telecomunicaciones, especializada en el diseño, implementación, gestión y monitoreo de redes de Telecomunicaciones, ya sean estas cableadas o inalámbricas para el mercado corporativo.

La compañía SKYWEB S.A. nace por idea del Ing. Fabricio Rivera Mora en el año 2002, pero fue constituida como empresa el 27 de Febrero del 2003. En ese momento no se empezó a realizar las actividades comerciales y operativas de la empresa, debido a que el Ing. Fabricio Rivera junto a su hermano el Ing. Fernando Rivera Mora y un determinado cuerpo laboral se encontraban gestionando la administración de otra compañía de nombre INTERFOT S.A.[3],

Para finales del 2003 los hermanos Rivera Mora dan por terminada su relación comercial con INTERFOT S.A. y teniendo sólidos conocimientos de la administración y operación que demanda ser proveedor de acceso a Internet emprenden el camino a desarrollar éste tipo de actividad y brindar sus servicios de acceso a la red a los usuarios de este mercado y de la misma forma satisfacer sus necesidades en cuanto a obtener un servicio de calidad a un precio cómodo.

Es así como a inicios del 2004 SKYWEB S.A. empieza sus actividades comerciales y operativas como empresa ofreciendo el servicio de Valor Agregado[4], el mismo que incluye Correo Electrónico, Búsqueda y Transferencia de Información, Alojamiento y Actualización de Sitios y Páginas Web. Acceso a Servicio de: Correo, D.N.S., World Wide Web, News, Bases de Datos, Telnet, Intranet, Extranet, Fax Store & Forward, los cuales son otorgados a sus clientes de manera eficiente hasta la presente fecha.

Para ese entonces, SKYWEB S.A. estaba conformado por un personal de 6 trabajadores, quienes estaban distribuidas de la siguiente manera: Ing. Fabricio Rivera, presidente y accionista, Ing. Fernando Rivera, Gerente General y accionista, Srta. Danuvia España, departamento contable, Sra.

[3] Empresa de Galápagos dedicada a la misma actividad de SKYWEB S.A.
[4] Internet

Carolina Gómez, departamento de ventas y finalmente los Srs. Javier Abad y Dino Sánchez dedicados al departamento técnico.

De igual forma, la compañía contaba con los servicios de dos proveedores, de acceso a Internet, conocidos en el mercado: OTECEL S.A. (ó Bellsouth[5] en ese entonces) y MEGADATOS-ACCESSRAM S.A.[6]. Lamentablemente para octubre del 2005 una mala negociación con los dirigentes de OTECEL S.A. durante la firma del contrato inicial (principios de año) originó que el costo del servicio mensual que éste proveedor le ofrecía a SKYWEB S.A. sea muy elevado, razón por la que los valores facturados mensualmente no podían ser cancelados oportunamente por los dirigentes de SKYWEB S.A. en la fecha establecida y con ello la acumulación de una deuda que sumó aproximadamente 12.000 dólares, los cuales han sido cancelados paulatinamente en varias cuotas a partir de noviembre del mismo año.

En la actualidad, la compañía no cuenta con los servicios de OTECEL S.A. debido a que aquella deuda contraída provocó la inconformidad de pago a los dirigentes de mencionado proveedor y por ende la necesidad de dar por terminada las relaciones comerciales con SKYWEB S.A.

Para sus inicios la compañía utilizaba un sistema de facturación elaborado en Excel, con este tipo de registro no se tenía un seguimiento detallado de las facturas que se lograban realizar, pero poco tiempo después fue incorporado el sistema contable EASY que permitía llevar un mejor control de las facturas y de todo lo relacionado con los datos contenidos en ellas. También permitía elaborar los registros de las transacciones bancarias como: cheques (girados, anulados y pendientes), notas de débito y crédito, elaboración del libro diario, entre otra serie de actividades.

[5] Actualmente es Movistar.
[6] Asociado con Ecuanet.

Actualmente la empresa cuenta con 10 personas, las mismas que se encuentran distribuidas en cuatro departamentos: administrativo, contable, técnico y ventas, los cuales se encargan de ejecutar varias actividades para continuar con el funcionamiento de la compañía y satisfacer al mercado del Internet en la ciudad de Guayaquil.

¿Cómo nace el Internet en Ecuador?

El Internet llegó al Ecuador a fines de los años noventa[7], siguiendo el proceso de desarrollo de las telecomunicaciones iniciado en 1884 en nuestro país, cuando un 9 de julio se transmitió el primer mensaje telegráfico entre Quito y Guayaquil. Hoy según estadísticas de SUPERTEL[8] se cuentan con 99.742 usuarios personales[9] de Internet y 4.419 usuarios corporativos[10].

El fenómeno Internet provocó dos inmensos cambios en la vida de los ecuatorianos. Primero, la evolución y advenimiento en el uso de las TICs[11], ha permitido comunicaciones rápidas, efectivas y fiables con equipos modernos y a costos accesibles. En un inicio el servicio se proporcionó sólo a empresas, instituciones educativas, ONGs[12] y gobierno, pero hoy se encuentra al alcance de la población en general. Segundo, un gran cambio socio – cultural en la vida de los ecuatorianos, tanto en sus actitudes como

---

[7] El acercamiento del Ecuador a Internet comenzó en 1989, gracias a la iniciativa de personeros del Banco del Pacifico y de técnicos que precedían la utilidad que éste podría reportar al país. Luego de lograr, mediante enlace satelital con la Universidad de Miami, la conexión de tres universidades ecuatorianas (Universidad Católica de Guayaquil, Escuela Superior Politécnica del Litoral y Universidad Católica de Quito) a la red más grande de ese entonces, la Bitnet estadounidense, que era una red de bibliotecas electrónicas, a fines de 1990 se consiguió finalmente la conexión a Internet. El Ecuador fue de ese modo el segundo país en Latinoamérica –después de Chile-que logró acceder a la red. PNUD, Informe sobre el Desarrollo Humano, Ecuador, 2001. Pág. 41.

[8] Superintendencia de Telecomunicaciones: http://www.supertel.gov.ec

[9] Es el número de usuarios o cuentas individuales de Internet (dial up) registradas y reportadas a la Superintendencia por las operadoras autorizadas de valor.

[10] Datos actualizados a julio del 2003 por la SUPERTEL. http://www.supertel.gov.ec/servicios.htm

[11] Tecnologías de Comunicación e Información.

[12] Organizaciones.

en los valores como en la cultura, a la que se puede entender como las representaciones de las relaciones y acciones del ser humano con su entorno, constituyendo manifestaciones y rasgos propios y característicos. Cabe notar que la tecnología y el Internet, vienen al país como parte del oleaje globalizador de las comunicaciones desde el mundo desarrollado; dando paso por un lado, a las nuevas relaciones culturales de comunicación, así: persona a persona, persona a máquina y viceversa, y por el otro, a la implementación de los nuevos servicios para los usuarios. El uso de las TICs en nuestro país ha dado lugar a un cambio en la mentalidad, en el modo de vida y en los hábitos cotidianos de la población ecuatoriana, con matices, puesto que se encuentran diferencias en razón de la edad, género, nivel educativo y posición social, puesto que la población analfabeta, rural, que vive en la pobreza, y sin acceso a la educación, no vive el impacto de las TICs.

1.2. Administración

SKYWEB S.A. y SUMISYS TELECOM C.A. son compañías pertenecientes a los hermanos Rivera Mora y en el mundo de los negocios realizan operaciones similares, tienen las oficinas ubicadas en el mismo establecimiento y ejecutan las actividades con un cuerpo laboral parecido, la diferencia entre SKYWEB S.A. y SUMISYS TELECOM C.A. es que la segunda empresa posee un mayor personal de trabajo, se dedica a la venta de equipos de enlace de Internet y de todos los implementos que la red demanda, además sus dirigentes, al igual que sus empleados, se han centrado más en el crecimiento económico y comercial de SUMISYS TELECOM C.A., mientras que SKYWEB S.A. ha sido una empresa que se ha mantenido bajo la sombra de ella, es por ésta razón que los trabajadores de SKYWEB S.A. deben cumplir varias responsabilidades que tiene a su cargo (pues trabaja para dos compañías) y en muchas ocasiones no pueden cumplirlas en su totalidad debido a que el personal no se abastece con el trabajo.

1.2.1. Área Administrativa

En la actualidad SKYWEB S.A. es una empresa cuyas actividades se encuentran dirigidas por los hermanos Rivera Mora, propietarios-accionistas, quienes tienen a su cargo la administración de la organización y buen desempeño del personal laboral en sus respectivas funciones.

La compañía cuenta con dos proveedores de acceso a Internet en el mercado: MEGADATOS-ACCESSRAM S.A. e IMPSATEL DEL ECUADOR S.A., los mismos que otorgan un ancho de banda de 1024 Kbps[13]., cada uno respectivamente, a distintos precios según lo convenido en el contrato de prestación de servicios. También, como se lo menciono anteriormente, SKYWEB S.A. cuenta con el apoyo técnico y logístico de SUMISYS TELECOM C.A., empresa que facilita instrumentos que no tiene disponibles SKYWEB S.A. en bodega y los que son necesarios para elaborar los enlaces y todo tipo de requerimientos que exige el acceso a Internet.

La persona encargada de realizar negociaciones con los proveedores es el Ing. Fabricio Rivera, quien junto a su hermano son los encargados de tomar las decisiones para el porvenir de la organización. Las negociaciones con los proveedores de Internet se hacen por medio de conversaciones personales con los directivos de las empresas ya mencionadas. Una vez establecido el servicio, y el precio del mismo, se procede a la firma de un contrato, el cual tendrá un periodo de duración de aproximadamente 1 año, luego del cual se procede a renegociarlo.

[13] Velocidad de la conexión de acceso a Internet

También, la compañía cuenta con un vendedor: Ing. Johnny Vivar, quien realiza las actividades de venta para la empresa y seguimiento respectivo; una contadora y asistente contable quienes se encargan de llevar control en la facturación, ventas mensuales y de todo lo relacionado al aspecto contable y tributación; una secretaria que se encarga de llevar las cuentas personales de los accionistas, receptar llamadas, hacer cobros, entre otros asuntos; un mensajero que esta a la disposición del personal de la oficina para los encargos respectivos; y finalmente se encuentra el departamento técnico conformado por tres empleados, quienes mediante el uso de determinados programas pueden conocer el consumo de los clientes al igual que los problemas que se les presenten con el acceso a Internet.

Hay que puntualizar que las actividades descritas anteriormente son algunas de las que realiza normalmente el personal, las funciones que desempeña cada empleado en la empresa serán elaboradas detalladamente durante el desarrollo del Capítulo I de éste proyecto.

1.2.2.- Flujo De Operaciones Según Funciones

En SKYWEB S.A. existen cinco operaciones esenciales que son:

1.2.2.1.- Operaciones de Venta

Aquellas labores que permiten al servicio de Internet llegar de forma efectiva a los clientes, a cambio del correspondiente precio. Estas actividades están a cargo de tres departamentos: contable, ventas y técnico, en donde el personal se encarga de velar por las operaciones de venta en forma eficiente y de la misma forma llevar un control del buen funcionamiento del servicio y su seguimiento respectivo posterior a la venta realizada

1.2.2.2.- Operaciones de Compras

Al mando de ésta área se encuentra el Ing. Fabricio Rivera, quién se encarga de adquirir todos los implementos y recursos que la empresa requiere para la ejecución de sus labores diarias, al mejor precio y condiciones financieras apropiadas. Él realiza las negociaciones con los proveedores de manera personalizada, lo que ha permitido obtener crédito por un periodo de 15 días y así evitar altos costos para la organización.

1.2.2.3.- Operaciones de Contabilidad

Área cuya finalidad es proporcionar de manera escrita los estados de pérdida y ganancias, conciliaciones bancarias, flujo de efectivo, entre otros documentos, en base a los cuales se toma decisiones, correcciones y mejoras necesarias para las áreas restantes. Las personas responsables de esto son la Sra. Emma Robles Rodríguez (CPA) y la Sra. Danuvia España, quienes también se encargan del pago al personal de la empresa, comisiones, bonos, reembolsos, pago de impuestos, entre otros aspectos. Cabe señalar que, previo a la cancelación de cualquier valor, las encargadas del área deben enviar un informe detallado a sus superiores para que sean ellos los que autoricen el pago respectivo.

1.2.2.4.- Operaciones Administrativas

SKYWEB S.A. cuenta con una secretaria la Srta. Nancy Rodríguez quien se encarga de realizar cobranzas, llamadas a proveedores y clientes, administración de citas, informar a los propietarios alguna novedad que se haya presentado en el transcurso del día, etc. y el personal de logística y transporte el Sr. Yimi Calle quien se encarga de realizar cobros personales a clientes (previo aviso de la secretaria), depósitos en el banco, cambios de cheques para caja chica y personal de trabajo, entre otros asuntos administrativos.

1.2.2.5.- Operaciones Técnicas

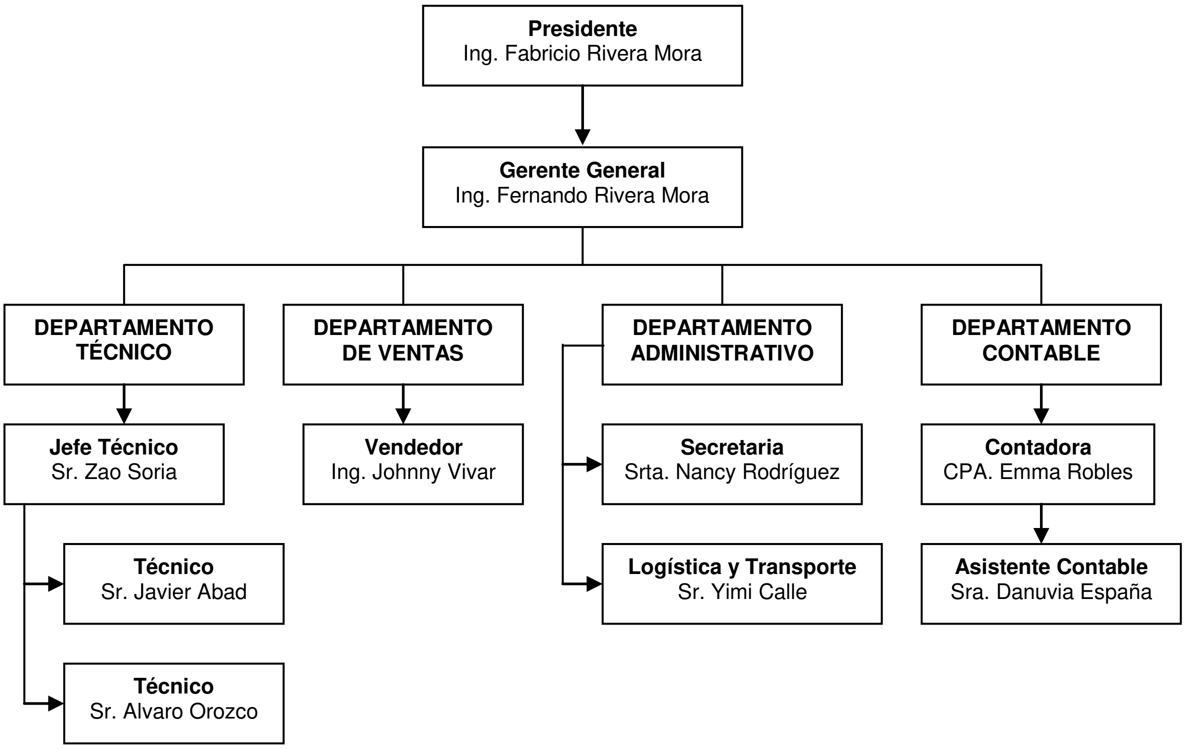
Como su nombre lo indica, área cuya finalidad es brindar el soporte técnico respectivo a cada uno de los clientes de la compañía. Vigilan el funcionamiento correcto de los enlaces mediante los monitoreos y el mantenimiento respectivo a cada uno de los nodos[14] donde se encuentran los equipos. Esta a cargo del jefe técnico, Sr. Zao Soria, y dos técnicos: Sr. Alvaro Orozco y el Sr. Javier Abad.

[14] Lugares, donde se encuentran ubicadas las torres, en los que se colocan los equipos para lograr los enlaces y con ello el acceso al Internet.

1.2.3.- Análisis del Organigrama Estructural y Funcional

1.2.3.1.- Organigrama

GRÁFICO 1.1



1.2.3.2.- Análisis Funcional

El organigrama para SKYWEB S.A. es un gráfico que representa la estructura de la empresa y permite establecer las funciones que cada empleado desempeña dentro de la organización. A continuación se detalla las actividades que desempeña cada miembro del personal laboral:

Presidente:

- Relaciones comerciales con los proveedores.
- Mantener comunicación con el personal de trabajo.
- Vigilar el buen funcionamiento de la empresa.
- Establecer reuniones mensuales con el Gerente General para definir decisiones y correcciones.
- Comunicar a los empleados las decisiones tomadas.
- Aprobación de pagos a terceros.
- Representante legal de la empresa.

Gerente General:

- Revisión de informes presentados por cada departamento.
- Revisión de los estados financieros de la empresa.
- Reunión con el Presidente para la toma de decisiones finales.
- Relaciones directas con los bancos (aprobación de pagos).
- Aprobación del ingreso de nuevo personal a la empresa.

Departamento Técnico:

- Inspeccionar las localidades de los clientes nuevos para proveerlos de Internet.
- Instalación y configuración de los equipos.
- Otorgar el acceso a Internet.
- Verificar que los servicios que ofrecen los proveedores funcionen eficientemente.
- Estar pendiente de los problemas que puedan tener los clientes con el servicio de Internet mediante el programa HOST MONITOR[15].
- Control del ancho de banda que utiliza cada cliente por medio del PRTG[16].

---

[15] Monitor de servidores, chequea los servidores de red a intervalos regulares, y toma acciones predefinidas cuando un dispositivo no responde.

[16] Herramienta destinada a la realización de estadísticas sobre el ancho de banda.

- Asignar canales colectivos o individuales a cada cliente mediante el LINUX.
- Ofrecer un buen servicio por medio de guardias nocturnas (6 pm. – 9 pm. de lunes a viernes) y fines de semana.
- Control del inventario saliente mediante la elaboración de guías de remisión.
- Verificar que los nodos donde funcionan los enlaces se encuentren en perfectas condiciones.

Departamento de Ventas:

- Busca de clientes para la empresa.
- Comunicar los servicios que ofrece la empresa a la comunidad por medio de informes formales.
- Visitar a compañías y personas naturales para hacerlos participes de los beneficios del servicio de Internet.
- Informar al departamento técnico y administrativo la integración de nuevos clientes.
- Mantener buenas relaciones con los clientes y estar pendiente de lo que necesitan.
- Seguimiento a los clientes en cuanto al uso del servicio de Internet.

Departamento Administrativo:

- Elaboración de facturas en Excel, en caso de que el departamento contable se lo asigne.
- Control del ingreso y salida de inventario mediante informes de entrega e ingreso.
- Atención al cliente, cuando éste lo solicite.
- Entrega de las facturas y comunicados a los clientes en el momento oportuno.

- Elaborar reportes del plan corporativo que tiene la empresa en lo referente a consumo de telefonía celular con CONECEL S.A.
- Cobros a los clientes.
- Administración de reuniones de los propietarios.
- Compra de pequeños suministros para la empresa.

Departamento Contable:

- Control de las cuentas por cobrar y cobro a los clientes especiales.
- Revisión y actualización de datos ingresados en el sistema contable.
- Elaboración de: estado de pérdidas y ganancias, balance general, conciliación bancaria, flujo de efectivo.
- Revisión de las cuentas bancarias (disponibilidad de efectivo).
- Cancelación de los impuestos, actualización de RUC[17] y cualquier otra actividad relacionada con el SRI.
- Elaboración de informes para presentar al Gerente General.
- Comunicar las pérdidas o ganancias que a tenido la compañía cada mes.
- Establecer el porcentaje de comisiones que recibirá el vendedor.
- Control de los ingresos y egresos que se realizan.

1.2.4. Flujo de Actividades

¿Cómo realiza sus actividades de venta?

Las actividades de venta se ejecutan mediante el uso de la cartera de clientes que tiene SUMISYS TELECOM C.A. y las realiza de dos formas:

1) Cuando hacen instalaciones de enlaces a clientes de SUMISYS TELECOM C.A., el Ing. Johnny Vivar les da a conocer el servicio de acceso a Internet que tiene SKYWEB S.A. y los pone a disposición de ellos. Luego

---

[17] Registro Único del Contribuyente

procede a enviarles una propuesta formal a sus oficinas y vía mail. Después de eso se espera la aceptación por parte de ellos.
2) Con la cartera de clientes de SUMISYS TELECOM C.A. se procede a ofrecer los servicios de SKYWEB S.A., siempre y cuando no tengan conocimiento de él, esto se lo hace mediante visitas personales y entrega de informes formales. Al igual que en de la primera forma se les envía por medio del mail la propuesta y se espera la respuesta del cliente.

Existe una tercera forma de venta del servicio que es mediante la difusión de información entre los clientes, es decir, un usuario le pregunta a uno de los clientes de SKYWEB S.A. donde obtuvo el servicio de Internet y él le da a conocer su proveedor. Después de esto el usuario que ahora sabe de la existencia de la empresa acude a las oficinas para obtener más datos, luego de lo cual lo analiza y se espera la respuesta de él.

Hay que señalar dos asuntos de importancia, el Ing. Johnny Vivar es vendedor de SUMISYS TELECOM C.A. y por ende tiene conocimientos del manejo de la cartera de clientes de ésta compañía y el segundo es que posterior a dar a conocer el servicio de SKYWEB S.A. a los diversos usuarios se les hace el seguimiento respectivo para saber a tiempo oportuno su respuesta.
Una vez que el cliente acepta, se procede a realizar y firmar el contrato respectivo con las cláusulas establecidas por la empresa y las que el cliente disponga. La duración del contrato tiene un promedio aproximado de un año.

A continuación se presenta una tabla (Anexo 1.1) detallando las ventas mensuales y anuales:

Tabla 1.1

Ventas: Mensuales

Expresado en dólares

	MES											
AÑOS	*Ene.*	*Feb.*	*Mar*	*Abr*	*May*	*Jun*	*Jul*	*Ago*	*Sep*	*Oct*	*Nov*	*Dic*
2004	10337,56	9122,16	11531,50	10377,50	13897,50	10245,00	11895,00	8049,67	10828,51	9246,32	9131,32	10142,92
2005	9125,96	10350,72	10412,53	14020,17	9551,65	10522,16	9760,02	9715,26	8542,92	8808,16	6811,42	8180,78
2006	2659,21	6208,21	6263,21	6318,21	6186,53	5053,21	4853,32	8315,36	5669,29	5746,68	0,00	10278,56

Elaborado por: Autoras

Fuente: Base de Datos SKYWEB S.A.

- ***Nota:*** *en el mes de noviembre del año 2006 no se facturó ningún valor debido a que el RUC de la empresa no estaba actualizado. El mes de diciembre contiene los valores correspondientes a dicho mes y al mes de noviembre.*

También hay que señalar que para finales del año 2005 SKYWEB S.A. colocó un stand, en las instalaciones del Continental Hotel, mediante el cual impartió charlas a varias personas que se acercaron a solicitar información sobre el servicio de Internet; esto se hizo con la finalidad de impulsar la comercialización de la compañía.

Además, el departamento técnico tiene una función trascendental en el manejo de relaciones comerciales de la compañía, pues ellos están pendientes de todos los contratiempos que puedan originarse para los clientes a partir de problemas con la red de Internet y equipos. Por éste motivo es que se cuenta con el programa HOST MONITOR (Anexo 1.2), el cual permite chequear los servidores de red a intervalos regulares, y toma acciones predefinidas cuando un dispositivo no responde. Puede alertar de forma visual y sonora, enviar un e-mail a una casilla de correo, a un localizador o teléfono móvil, ejecutar programas externos, reiniciar servicios NT, reiniciar computadores locales o remotos, conectarse con la red, etc.

Todas estas acciones le permiten solucionar un problema antes de que los usuarios comiencen a quejarse por el servicio.

1.3. Recursos Financieros

1.3.1.- Capital de Trabajo

SKYWEB S.A. fue establecido como un negocio familiar, iniciándose con un capital suscrito de $800, la apertura de una cuenta bancaria por $1000 y finalmente un capital de accionistas equivalente a $2500, los mismos que servirían para la adquisición de servicios y suministros restantes.

También, en sus inicios la empresa contaba con oficinas, un proveedor, personal de trabajo, computadoras, escritorios y todo lo que SUMISYS TELECOM C.A. e INTERFOT S.A. conjuntamente habían adquirido previo a la aparición de la nueva compañía (SKYWEB S.A.).

1.3.2.- Costos Fijos de la Empresa

Son todos aquellos que, mes a mes, se mantienen constantes en su monto total, independientemente de las fluctuaciones en el volumen del trabajo realizado[18], así se tiene las facturas de pago a los proveedores del servicio de acceso a Internet y los pagos de cuotas correspondientes a la compra de equipos para enlace de Internet.

---

[18] PRESUPUESTOS, Planificación y Control de Utilidades. Editorial Pearson Educación

1.3.3.- Costos Variables de la Empresa

Son aquellos que cambian en su monto total, directamente con las fluctuaciones en la producción o volumen del trabajo realizado[19], ejemplos de gastos variables para SKYWEB S.A. son: servicios básicos, combustible, viáticos y movilizaciones, sueldos, depreciaciones, seguros, impuestos, alimentación, hipoteca de oficina, comisiones, suministros de oficina, etc.

1.3.4.- Operaciones de la Empresa

Las operaciones de SKYWEB S.A., empiezan desde el momento en que el vendedor ofrece el servicio a las empresas y personas en general, luego de ello se espera una respuesta, en un promedio de cinco a ocho días, que puede ser favorable o no. En caso de ser aceptada se procede a la inspección del local, la misma que es otorgada de manera gratuita, en donde se van a colocar los equipos para proveer de Internet. Una vez obtenido un informe de la inspección se da a conocer al cliente las condiciones del local y todo aquello que es necesario adquirir para la instalación de equipos y servicio de Internet. Luego se procede a la firma del contrato, el mismo que se lo realiza con el departamento contable y administrativo. Establecidas las políticas de negociación se continúa con la instalación de los equipos y configuración de los mismos para poder otorgar al cliente el acceso al Internet, previo a ello el cliente debe haber cancelado el valor correspondiente a la instalación, caso contrario no se da la orden para realizarla. Finalmente la compañía hace las facturas mensuales que son entregadas a domicilio, se controla el uso del Internet y se ejecuta seguimiento del servicio, el mismo que está a cargo del vendedor. Y en el

---

[19] PRESUPUESTOS, Planificación y Control de Utilidades. Editorial Pearson Educación

caso de que el cliente no acepte la propuesta de la empresa SKYWEB S.A. se inicia la búsqueda de nuevos clientes.

1.3.5.- Ventas

Las ventas en SKYWEB S.A. son determinadas de la siguiente manera:
Venta de Acceso a Internet: contado
Este sistema de pago se maneja para todos los clientes de SKYWEB S.A., el mismo que puede ser realizado mediante debitos bancarios y pagos en efectivo ó cheque, la cancelación tiene un plazo de pago de 15 días a partir de su emisión. En la venta de acceso a Internet los equipos están incluidos, pero estos son un préstamo, una vez concluido el contrato, o terminación de relaciones comerciales con la empresa, los empleados tienen el deber y obligación de retirar los equipos del lugar en donde fueron colocados.

1.4. Recursos Humanos

No menor importancia tiene como recurso el capital humano que cada empresa posee y que muy pocas saben en realidad valorar. Se despilfarran sistemáticamente recursos humanos, cuando no se hace lugar a su participación activa, cuando sus experiencias, habilidades, capacidades y conocimientos no son tenidos en cuenta, o son lisa y llanamente subestimados por los directivos.

Es indispensable introducir el tema del capital humano, sin el cual no es posible lograr competitividad, lo central será la capacidad de las personas para hacer frente a los cambios.

La empresa SKYWEB S.A. cuenta, para su administración y funcionamiento, con un personal de 10 personas, las mismas que deben de cumplir varias funciones en el cargo que desempeñan, y se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

1.4.1.- Personal Gerencial y Administrativo

El personal gerencial y administrativo está compuesto por el Presidente, Gerente General, Secretaria y una persona encargada de la Logística y Transporte.

- Presidente – Gerente General.- encargados de controlar las actividades que se manejan en la compañía y tomar decisiones factibles, revisión de estados financieros, negociaciones con proveedores y adquisición de servicios, inventarios e insumos en general para que la empresa ejecute sus labores.

- Secretaria.- desempeña las funciones de recepcionista al mismo tiempo, se encarga de atender al cliente, comunicar llamadas a cada uno de los departamentos, realizar cobranzas, llevar un archivo referente al consumo de telefonía celular, realizar documentos relacionados con los bancos para los directivos, elaborar actas de entrega de equipos, elaboración de facturas y planificar la actividades a realizar de los accionistas y personal de trabajo mediante la elaboración de una agenda.

- Logística y transporte.- tiene bajo su responsabilidad el hacer llegar a clientes, proveedores y bancos la correspondencia que les envía la empresa. También realiza depósitos de pago por parte de los clientes y cancelación de impuestos respectivos según la ley, entrega las facturas de consumos mensuales a cada cliente en su respectivo domicilio, realiza compras de suministros y realiza pagos personales de los accionistas.

1.4.2.- Personal Ventas

El personal dedicado a realizar estas labores es: Vendedor, Asistente Contable y Secretaria.

- Vendedor.- parte medular de la empresa ya que tiene contacto directo con los clientes, quienes son el tesoro más preciado que tiene la empresa ya que sin ellos no existiría; responsable de ofrecer los servicios de Internet a empresas y cybers. Realiza el seguimiento respectivo a cada cliente una vez que sean clientes de la empresa y es el encargado de atender sus llamadas en caso de algún problema con el servicio.

- Asistente Contable y Secretaria.- desempeñando este cargo se debe realizar varias actividades: elaborar facturas y darles de baja una vez canceladas, contactar al cliente en caso de alguna eventualidad y registrar los ingresos y egresos del dinero, cobrar a los clientes, elaborar reporte de ventas mensual para conocer la cartera morosa, ingresar la información al sistema contable, entre otros aspectos.

1.4.3.- Personal Contable

El personal contable lo representa la contadora y su respectiva asistente contable, quienes realizan: estados financieros, llevar control de la contabilidad, reportar a los directivos si se presentan anomalías en los valores, cancelar impuestos, actualizar el programa EASY en datos, elaborar roles de pago, control de las ventas, pagos a proveedores y terceros, etc.

1.4.4.- Personal Técnico

El personal técnico esta compuesto por: Jefe Técnico y Técnicos.

- Jefe Técnico.- encargado de la supervisión del servicio a clientes, monitorea el acceso a Internet, elabora reportes, actualiza los programas de acuerdo a la nueva tecnología y designa actividades a los técnicos.

- Técnicos.- realiza las inspecciones de los locales pertenecientes a los clientes, instalan y configuran equipos de Internet, dan mantenimiento y soporte técnico a los equipos y enlaces de red, registro del ingreso y egreso del inventario mediante las guías de remisión, atienden al cliente en caso de tener un problema técnico con los equipos colocados en sus lugares de trabajo.

1.5. Comercialización

Una empresa sin mercado no existe, es evidente que cuanto más se conozca sobre el mercado, mayores garantías de existencia y crecimiento tendrá la empresa. Poseer un mercado equivalente a dominarlo, y para dominar algo, indudablemente, hay que conocerlo. Es frecuente que muchos piensen que con el hecho de poseer un negocio pequeño conocen todo sobre su mercado, este es un gran error que puede conducir a fatales consecuencias. El mercado es algo vivo, en continuo cambio y el empresario que no lo vigile y estudie, con toda seguridad acabará perdiendo su empresa.

¿Cómo realiza su operación comercial SKYWEB S.A.?

SKYWEB S.A. negocia el acceso a Internet y la compra de equipos con sus respectivos proveedores (MEGADATOS ACCESS-RAM S.A. e IMPSATEL DEL ECUADOR S.A.) con el objetivo de obtener tarifas cómodas. Una vez pactadas las tarifas los proveedores capacitan al personal sobre el manejo de estos servicios y equipos con la finalidad de dejar claro su funcionamiento y uso.

Establecida las políticas de negociación y otorgada la adecuada capacitación se procede a formalizar el contrato, el cual contendrá las firmas de los responsables de cada parte contratante. Esta clase de contrato tiene, por lo general, un periodo de duración de un año luego del que se lo renegocia con las nuevas tendencias de mercado.

Luego de concretar el negocio con los proveedores, se realiza una junta en donde los dirigentes de la empresa en compañía del vendedor planifican los precios que ofrecerán a los clientes y con los que entrarán a competir en el mercado.

En el caso de la compra de equipos, la empresa utiliza los que tiene SUMISYS TELECOM C.A., empresa que le facilita el apoyo técnico y logístico y con quién comparte en muchas ocasiones el pago de determinados equipos que se adquieren y también la cancelación de alquiler del lugar donde funcionan los nodos.

A continuación, el vendedor de SKYWEB S.A. proceden a la búsqueda de clientes (utilizando la cartera de SUMISYS TELECOM C.A.), a los que hace conocer el servicio que da la empresa y los precios a los que pueden adquirirlos. De ésta manera se realizan las actividades de venta, después de lo cual se espera la aceptación del cliente y consecuente con ello las inspecciones e instalaciones respectivas de los equipos y enlace de red.

Agregado a ello, ésta el servicio de monitoreo que realiza el personal técnico para verificar que todo funcione con normalidad y que los clientes no tengan ningún problema con el acceso a Internet ni con los equipos.

1.5.1.- ¿Cuáles son los Mercados?

Cuando SKYWEB S.A. se inició brindaba sus servicios a empresas, luego acogió al mercado de los locutorios pero en un pequeño porcentaje y en la actualidad ofrece sus servicios a compañías y cybers, ubicadas en la ciudad de Guayaquil. En el caso de los locutorios, sólo se otorgó éste tipo de servicio a unos pocos clientes debido a que la venta de recargas no alcanzó el nivel de venta pronosticado por los dirigentes y se tuvo que dar por terminada esa actividad.

1.5.2.- Tipo de Servicio de SKYWEB S.A.

SKYWEB S.A., ofrece servicios en lo referente a Acceso a Internet, los mismos que varían según el cliente al que se está dirigiendo la empresa.

A continuación se presentan dos tablas en donde se puede observar los servicios de banda ancha que ofrece la empresa:

Tabla 1.2

TARIFA DE ACCESO A INTERNET

INTERNET

BW		
BW	1024	Kbps
Costo	***1800***	Dolares
Costo Kbps	1,76	

Margen
1,4

		1 a 1		2 a 1		4 a 1		8 a 1	
B.W.	**Costo**	**PVC**	**UM**	**Clear Ch.**	**UM**	**Banda Ancha**	**UM**	**Residencial**	**UM**
64	**113**	**158**	129	**79**	129	**39**	129	**20**	30
96	169	236	129	118	129	59	129	30	30
128	**225**	**315**	129	**158**	129	**79**	129	**39**	30
160	281	394	129	197	129	98	129	49	30
192	338	473	129	236	129	118	129	59	30
224	394	551	129	276	129	138	129	69	30
256	**450**	**630**	129	**315**	129	**158**	129	**79**	30
288	506	709	300	354	300	177	300	89	30
320	563	788	300	394	300	197	300	98	30
352	619	866	300	433	300	217	300	108	30
384	675	945	300	473	300	236	300	118	30
416	731	1024	300	512	300	256	300	128	30
448	788	1103	300	551	300	276	300	138	30
480	844	1181	300	591	300	295	300	148	30
512	**900**	**1260**	300	**630**	300	**315**	300	**158**	30
1024	**1800**	**2520**	300	**1260**	300	**630**	300	**315**	30

NOTA: Estos precios no incluyen ultima milla

Elaborado por: SKYWEB S.A.

Fuente: SKYWEB S.A.

Tabla 1.3

TARIFAS DE ACCESO A INTERNET (ÚLTIMA MILLA)

CALCULO DE VALOR DE ULTIMAS MILLAS

Venta	
Factor	1,8

Equipos	Catidad	Costo	PVP	Total
Tsunami MP.11 Model 5054-R Base Station Unit	1	1000,00	1800,00	1800,00
Antena sectorial 90 grados	1	***328,00***	590,40	590,40
Tsunami MP.11 Model 5054-R Subscriber Unit with Integrated 23-dBi Antenna	10	599,50	1079,10	10791,00
			TOTAL	13181,40

Tiempo (meses)	24
Amortizacion 12%	620,49
Dividida entre los clientes	62,05

costo backbone	25
Legalización	25
Mantenimiento	16,47675

Elaborado por: Gerencia SKYWEB S.A.

Fuente: SKYWEB S.A.

Además con el servicio se dan los equipos, pero éstos son un préstamo durante el tiempo que dure el servicio, dentro de los cuales se tiene los siguientes:

Tabla 1.4

EQUIPOS PARA ENLACES

DESCRIPCION	MARCA	FUNCIÓN
Equipo de Radio (Frecuencia 2.4 Ghz.)	Karlnet	Controla y mantiene, a base de canales de aire, encriptaciones y control de ancho de banda, el enlace
Tarjeta Wireless	Orinoco, Avaya, Agüere, Lucent, D-Link	Interactúa con el equipo Karlnet, cumple con la función de amplificar la señal Wíreless (inalámbrico). Sin tarjeta no podría haber conectividad entre los puntos.
Antena Semiparabólica 2.4	-	Matiza el enlace, facilita la transmisión de información.
Caja de Interperie	-	Protege a los equipos y tarjetas de la humedad y de cualquier daño físico que puedan recibir.

Elaborado por: Autoras

Fuente: SKYWEB S.A.

1.5.3.- Proveedores y Apoyo Técnico

Los proveedores con los que cuenta SKYWEB S.A. son dos: MEGADATOS ACCESS-RAM S.A. e IMPSATEL DEL ECUADOR S.A., con los que mantiene relaciones satisfactorias hasta la fecha pues no han existido inconvenientes económicos graves que afecten la relación entre proveedor y comprado, y los pequeños problemas que han existido se han logrado resolver en la brevedad posible, esto permitirá que la empresa SKYWEB S.A. pueda obtener mejores negociaciones comerciales y presentar una buena imagen ante ellos. También cuenta con el apoyo técnico y logístico de SUMISYS TELECOM C.A., empresa que tiene varios años conociendo el mercado y quien presta sus servicios cada vez que lo requiere SKYWEB S.A.

A continuación se presenta información de los respectivos proveedores y del apoyo técnico a la empresa SKYWEB S.A.

1.5.3.1.- ECUANET

Facilita el acceso a la información por medio del asesoramiento y provisión de soluciones integrales con un recurso humano altamente calificado y motivado.

Fomenta acuerdos a largo plazo contribuyendo con el crecimiento de nuestros clientes, colaboradores, accionistas y de esta forma al desarrollo de las telecomunicaciones y del país.

Misión

Facilitar el acceso a la información por medio del asesoramiento y provisión de soluciones integrales con un recurso humano altamente calificado y motivado.

Fomentar acuerdos a largo plazo contribuyendo con el crecimiento de nuestros clientes, colaboradores, accionistas y de esta forma al desarrollo de las telecomunicaciones y del país.

Servicios Corporativos

ε Accesos nacionales e internacionales a INTERNET a través de FIBRA Ó PTICA INTERNACIONAL o SATÉLITE

ε Conexiones dedicadas nacionales e internacionales para TRANSMISIÓN DE DATOS.

ε Servicios de última milla mediante microonda, cobre o nuestros anillos de fibra óptica.
ε Servicios de videoconferencia nacional e internacional
ε Servicios de tele puerto
ε Servicios de valor agregado para cualquier red corporativa:

- Configuración de servidores de correo, proxy, firewall, webserver bajo LINUX
- Configuración de VPN´s
- Soluciones de voz / IP punto a punto
- Correo seguro
- Servicios de anti-Spam y anti-Virus.
- Webhosting, cuentas de correo y dial-up para acceso a Internet.

Beneficios:

- Incrementar sus ventas
- Multiplicar el nivel de productividad en su empresa
- Reducir costos y gastos
- Contar con el mejor proveedor de soluciones de telecomunicaciones corporativas e individuales a un costo accesible.

1.5.3.2.-IMPSAT

La nueva tecnología de acceso a Internet para la pequeña y mediana empresa.

Impsat es uno de los proveedores de Internet y datos más importantes de toda Latinoamérica: su Backbone es ampliamente reconocido como el mejor de la región.

Empresa líder en telecomunicaciones, Internet y datacenter de Latinoamérica, con más de **15** años en la región y **10** en el Ecuador, trae ahora la nueva tecnología de acceso a Internet, incluyendo los más altos niveles de servicio y seguridad.

Beneficios Principales

- *Sistema Antivirus:* La mejor tecnología de detección y eliminación de virus de correo, implementada en nuestros sistemas, antes que llegue a sus equipos e impacte su negocio.
- *Dominio personalizado:* Ahora puede usar su propio nombre de dominio para sus cuentas de correo en Internet (por ejemplo: minombre@miempresa.com).
- *Web Hosting:* Publique sus propias páginas web informativas en nuestros servidores seguros de Internet. 10 MB de espacio dedicado a cada cliente.

- ε *Cuentas de correo sin límite de espacio:* Cuentas e-mail para correo electrónico con cada Plan, que además se las puede acceder desde todo el mundo vía web, por medio de cualquier servicio de Internet y además no tienen límite de espacio.
- ε *Cuenta de acceso remoto:* Si está fuera de su oficina o lugar de trabajo y no puede conectarse a Internet por ninguna vía, use una cuenta de acceso remoto y acceda a su correo utilizando una llamada telefónica a nuestros PBX de acceso remoto, desde cualquier lugar del país.
- ε *Instalación gratis o a precio reducido:* Según el ancho de banda seleccionado, el cliente no paga por instalación o recibe un 50% de descuento al permanecer un año con el servicio.
- ε *Direcciones IP Públicas:* Si desea publicar sus propios servicios de Internet como Servidores de correo, páginas web o archivos, según los planes contratados, tendrá derecho a una o más direcciones IP públicas de Internet.
- ε *Cuentas de Internet Dial-up:* De acuerdo a los planes contratados, tendrá derecho a una o más cuentas Dial-up de acceso a Internet, con las que se puede navegar, acceder al correo propio o hacer uso de cualquier servicio disponible en todo el mundo.

Beneficios generales:

Acceso permanente.
Tarifa plana mensual.
Sin uso de línea telefónica ni vídeo cable.
Infraestructura nueva.
Infraestructura dedicada, sin compartir con vídeo y telefonía.
Velocidades superiores.
Preparado para el futuro en vídeo, telefonía, etc.

Descripción Técnica y Características

<u>Servicio ADSL2 Corporativo:</u>

- Acceso a Internet desde 96/64 hasta 1024/384 Kbps.
- Se instala una línea de cobre propia de Impsat, hasta las oficinas del Cliente.
- Sin uso de línea telefónica ni cable.
- Infraestructura dedicada, no comparte el servicio con vídeo o telefonía.
- La instalación incluye hasta 200 mts de cobre.
- Equipo ADSL2 dedicado en la ubicación del Cliente.
- Soporte técnico directo 8x5.

1.5.3.3.- SUMISYS TELECOM C.A.

En nuestro mundo globalizado de hoy, comunicación es sinónimo de negocios; enviar y recibir información, compartir archivos, etc, son labores cotidianas que requieren agilidad y rapidez en tu network.

Es allí donde **Sumisys Telecom C.A.** brinda una gama de productos para transmisión de datos, voz y video. Desde 1998 hemos ganado un espacio muy importante en nuestro país gracias a nuestra filosofía de brindar soluciones y servicio de excelente calidad a cada uno de nuestros clientes.

Sumisys Telecom es un grupo humano capacitado para diseñar, desarrollar e implementar soluciones ajustándose a las exigencias de los clientes.

Actualmente contamos con mas de 375 localidades conectadas a través de nuestras soluciones, en áreas urbanas de hasta 50Km, mas de 35 clientes corporativos a nivel nacional, 24 horas al día, 7 días a la semana, 8 nodos centrales de repetición estratégicamente ubicados en Guayaquil y Quito, hacen de **Sumisys Telecom C.A.** una empresa destinada a brindarles la seguridad y confianza que clientes corporativos necesitan.

Misión

Ser una empresa reconocida a nivel nacional, que brinde servicios de comunicación de alta calidad con el objetivo de proyectarnos mas allá de nuestras fronteras.

Visión

Brindar soluciones de comunicación de alta velocidad en el Ecuador, utilizando la mejor tecnología de redes disponible en el mercado.

Internet Corporativo

Sumisys Telecom nació como proveedor de enlaces para transmisión de datos del tipo spread spectrum. Desde hace cinco años ha obtenido un crecimiento progresivo gracias a la exitosa implementación de redes privadas para datos en muchas Corporaciones, convirtiéndose en una de las compañías líderes en este campo en Guayaquil.

Paralelamente a este tipo de negocios muchos proveedores de Acceso a Internet, vieron a los enlaces para transmisión de datos del tipo spread spectrum como la solución ideal para llegar hasta sus clientes desde sus nodos principales (última milla), en vista que los nuevos requerimientos de banda ancha no podían ser sustentados por soluciones del tipo telefónicas.

Es así como Sumisys Telecom comienza a brindar soluciones de última milla para ISPS locales, provinciales y nacionales. Sin embargo uno de los principales problemas de los ISPS eran las últimas millas provistas por otros proveedores locales, esto se tradujo en un problema de imagen antes los clientes puesto que éstos solo ven un problema el cual es “no tener acceso a Internet”.

Por lo tanto los clientes comenzaron a lidiar no con uno sino con dos problemas, el proveedor de acceso a Internet y quien les proveía la última milla.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1. ¿Qué es una Reingeniería?

Reingeniería es una visión totalmente nueva de cómo se deben organizar y administrar las empresas para que tengan éxito e incluso para que puedan sobrevivir. Con la reingeniería no se busca mejorar el negocio mediante avances incrementales, su meta es un salto de magnitud exponencial en rendimiento, una mejora del ciento por ciento que se puede alcanzar con procesos de trabajo y estructuras totalmente nuevas.

Las organizaciones actuales, aun las más prósperas y prometedoras del mundo, tienen que aplicar y adoptar los principios de la reingeniería de los negocios o de lo contrario se verán eclipsadas por el éxito de las que sí las aplican.

2.2. ¿Qué es la estrategia en una institución?

La palabra Estrategia proviene del griego Strategos que significa “Jefes del Ejército”, y era usada originalmente en relación con lo bélico. En la gestión empresarial la estrategia puede considerarse como el arte de planear y dirigir acciones destinadas a conseguir un objetivo en un lapso de tiempo determinado.

2.3. Planeación Estratégica

El plan estratégico implica analizar la situación actual de la organización y su medio ambiente, establecer las metas organizacionales e idear un proceso para dirigir su desarrollo y éxito en el futuro.

Puntos claves que hay que tomar en cuenta en la Planeación Estratégica:

- Se basa en datos históricos o premisas (supuestos) para proyectar una situación futura.
- Considerar el tiempo, el trabajo a realizar y los recursos requeridos para instrumentarla.
- La Planeación Estratégica se refiere al establecimiento de metas al largo plazo.

2.4. Beneficios de la planeación

- Permite la incursión a campos de experimentación.
- Da cabida a lo dinámico.
- Sustituye a la intuición.
- Esta basada en la investigación y en el desarrollo.
- Con la planeación para capacitar, se logra la liberación de la limitante experiencia personal acumulada en una empresa, permitiendo la toma

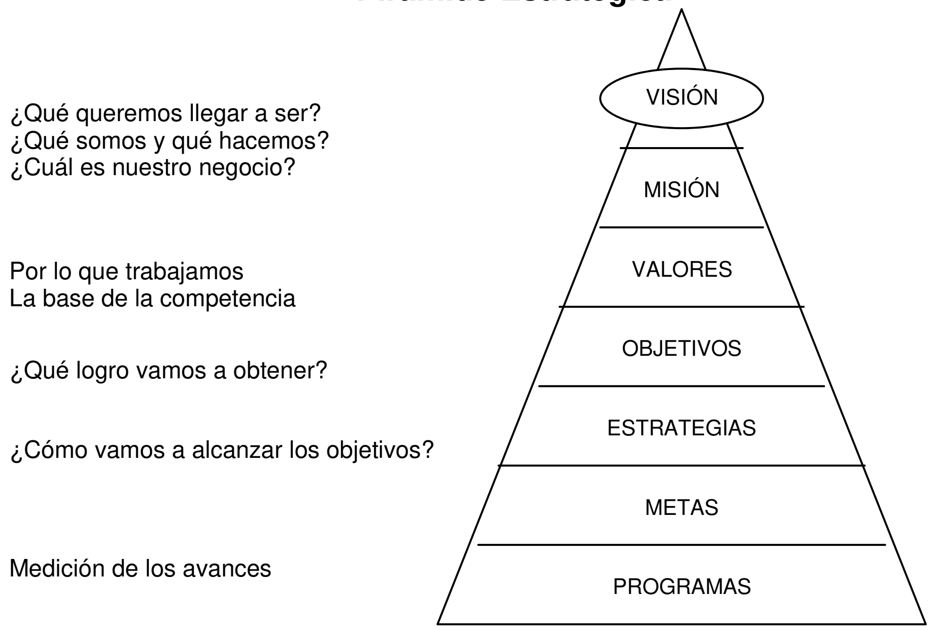
de decisiones, pues ya no hay tiempo suficiente en nuestros días para acumular experiencia a través de los años.

- Establece un objetivo determinado y alcanzable.
- Reduce la improvisación.
- Requiere mecanismos inherentes de control y evaluación que sirven de retroalimentación.
- Establece responsabilidades.

2.5. Pirámide Estratégica

Gráfico 2.1

Pirámide Estratégica

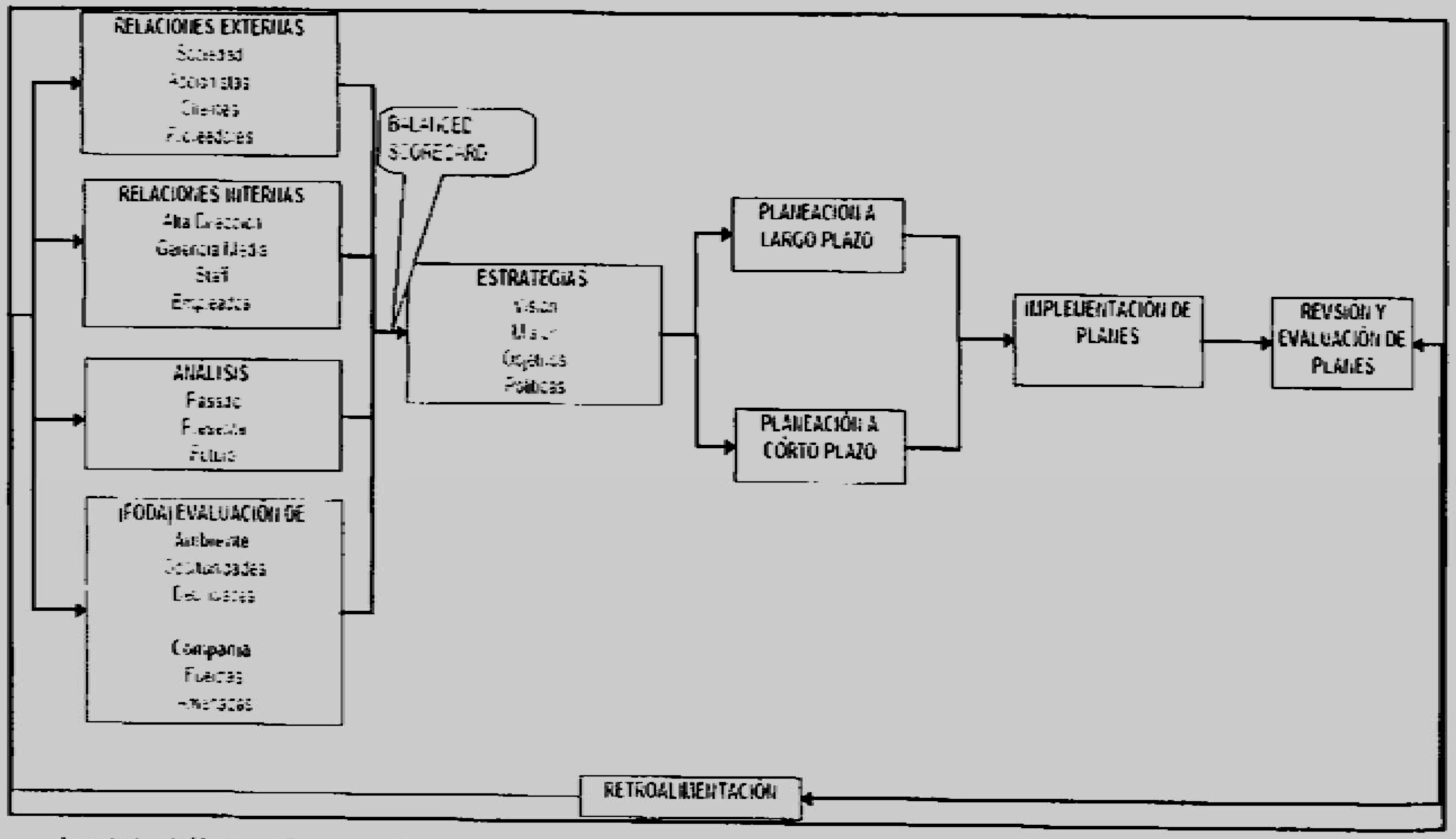


Fuente: Tecnológico de Monterrey. Programa en Desarrollo de Habilidades Gerenciales

2.6. Modelo de planeación estratégica

Existen muchos modelos de planeación estratégica, estos son utilizados como una herramienta poderosa, debido a que son una guía para el funcionamiento de la planeación en la práctica, a continuación se mostrará el modelo de planeación que se utilizará en el desarrollo del plan estratégico para la compañía distribuidora del servicio de acceso a Internet SKYWEB S.A.

Gráfico 2.2
Proceso de Planeación Estratégica



Tecnológico de Monterrey Programa en Desarrollo de Habilidades Gerenciales

2.7. Diagnóstico Estratégico

Como lo establece el concepto de planeación estratégica lo primero que se debe realizar es un análisis de la situación actual de la organización y su medio ambiente, para esto utilizaremos diferentes metodologías las que se detallarán a continuación:

- Análisis de la Cadena de Valor.
- Análisis de Relaciones Externas.
- Análisis de Relaciones Internas.
- Análisis del Pasado, Presente y Futuro.
- Análisis FODA.

La información obtenida en estos análisis será fundamental para establecer los objetivos y las estrategias que deberá tomar la empresa.

2.7.1.- Cadena de Valor

Gráfico 2.3

CADENA DE VALOR

Fuente: Michael Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance

En un entorno donde cada vez es más difícil competir, la eficiencia en la cadena de valor funciona como un impulsor para disminuir costos y maximizar recursos, sin embargo, su objetivo principal es establecer esquemas logísticos, operativos y estratégicos que rompan con los tradicionales, para así establecer fuertes ventajas competitivas en el mediano y largo plazo.

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. Las actividades primarias se dividen en: logística interna, operaciones (producción), logística externa, ventas y marketing, servicios post-venta (mantenimiento). Estas actividades son apoyadas por: dirección de administración, dirección de recursos humanos, desarrollo de tecnología (investigación y desarrollo) y abastecimiento (compras). Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costes y valor. El marco de la cadena de valor enseguida se puso en el frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos.

2.7.2.- Relaciones Externas

Para el análisis de las Relaciones Externas se realizará una análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

Gráfico 2.4

Las Cinco Fuerzas de Porter

Fuente: Michael E. Porter; Competitive Strategy

De acuerdo con la teoría lanzada por Michael Porter en 1979, hay 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía. Cuatro fuerzas, (el poder de negociación de los consumidores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de los nuevos actores y la amenaza de los productos sustitutivos), se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria. Cada una de estas fuerzas tiene algunos determinantes.

Aquí se puede ver un esquema del análisis de las 5 fuerzas:

- **El poder de negociación de los consumidores.**
  - Cuota de concentración del comprador vs. concentración de la empresa.
  - Apalancamiento de la negociación.
  - Volumen del comprador.
  - Coste de cambio del comprador vs. coste de cambio de la compañía.
  - Disponibilidad de información del comprador.
  - Habilidad para integrarse verticalmente.
  - Disponibilidad de productos sustitutivos existentes.
  - Sensibilidad del comprador al precio.
  - Precio total de la compra.

- **El poder de negociación de los proveedores**.
  - Coste relativo de cambio del proveedor vs. Coste de cambio de la compañía.
  - Grado de diferenciación de los suministros.
  - Existencia de suministros sustitutivos.
  - Concentración de proveedores vs. Ratio de concentración de la firma.
  - Amenaza de concentración de proveedores en relación con integración vertical de las compañías.
  - Coste de los suministros en relación a precio de venta del producto.

    - Importancia del volumen para el proveedor.

- **Amenaza de nuevos competidores**.
    - Existencia de barreras de entrada.
    - Economías de escala.
    - Diferencias de producto en propiedad.
    - Valor de la marca.
    - Costes de cambio.
    - Requerimientos de capital.
    - Acceso a la distribución.
    - Ventajas absolutas en coste.
    - Ventajas en la curva de aprendizaje.
    - Represalias esperadas.
    - Políticas gubernamentales.

- **La amenaza de productos sustitutivos.**
    - Propensión del comprador a sustituir.
    - Precios relativos de los productos sustitutivos.
    - Coste de cambio del comprador.
    - Nivel percibido de diferenciación de producto.

- **Intensidad de la rivalidad de los competidores.**
    - Poder de los compradores.
    - Poder de los proveedores.
    - Amenaza de nuevos competidores.
    - Amenaza de productos sustitutivos.
    - Crecimiento industrial.

- Sobrecapacidad industrial.
- Barreras de salida.
- Diversidad de competidores.
- Complejidad informacional y asimetría.
- Valor de la marca.
- Cuota de coste fijo por valor añadido.
- Estudio del ambiente externo en especial el ambiente industrial
- Identificar la estrategia que requiere la industria atractiva para obtener RSP (rendimientos superiores al promedio)
- Desarrollar o adquirir los activos y habilidades necesarios para poner en practica la estrategia
- Aprovechar las fortalezas de la empresa

2.7.3.- Relaciones Internas

En el análisis de las Relaciones Internas se realizará una investigación exploratoria en la cual se observará como se encuentra estructurada la empresa mediante el organigrama, que función realiza cada una de las personas, además destacaremos los problemas humanísticos que se encuentren, lo cual nos ayudará a realizar planes en el área de Recursos Humanos.

2.7.4.- Análisis Pasado, Presente y Futuro

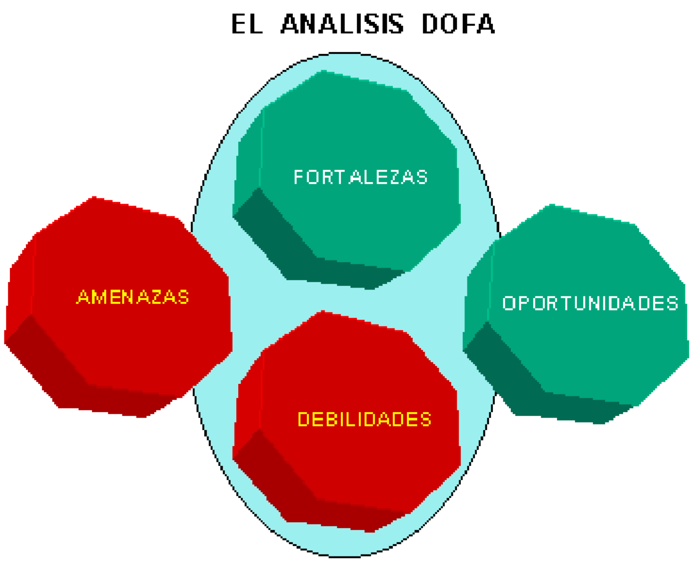
Mediante una entrevista a los dueños del negocio e información financiera se realizará una matriz comparativa entre los inicios, la actualidad y el futuro de la empresa.

Este análisis tomará en cuenta cuatro perspectivas:

1. **Financiera:** Margen Bruto, ROI, Razón de Endeudamiento.
2. **Cliente:** Tipo de Mercado, Nivel Socio-Económico, Cobertura, Puntos de Venta, Tipo de Servicio, Proveedores, Competencia.
3. **Procesos Internos:** Procesos, Tecnología.
4. **Aprendizaje y Conocimientos:** Estructura Organizacional, Capacitación.

2.7.5.- Análisis FODA

Gráfico 2.5



Fuente: www.wikipedia.org

FODA (en inglés *SWOT*), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre un negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que se diseñen y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

Tabla 2.1

FODA Explicativo

ANÁLISIS FODA	Lista de Fuerzas	Lista de Debilidades
Lista de Oportunidades	Uso de Fuerzas para aprovechar Oportunidades	Superar las Debilidades y aprovechar las Oportunidades
Lista de Amenazas	Uso de Fuerzas para evitar Amenazas	Reducir las Debilidades y evitar Amenazas

Fuente: Tecnológico de Monterrey. Programa en Desarrollo de Habilidades Gerenciales

2.8. Planteamiento de Estrategias mediante Balanced Scorecard

2.8.1.- Comienzos del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard fue creado en 1992 por los Profesores de Harvard Business School, Rober Kaplan y David Norton y, desde entonces, ha sido aplicado con éxito alrededor del mundo, tanto en centenares de organizaciones del sector privado como en el ámbito público y organismos gubernamentales. El concepto de Balanced Scorecard ha ido evolucionando hasta consolidarse como una metodología excelente de Implantación Estratégica que permite transformar estrategias en resultados de negocio.

2.8.2.- ¿Qué es el Balanced Scorecard?

BSC (Balanced Scorecard) es una sigla que se traduce al español como “Indicadores Balanceados de Desempeño”.

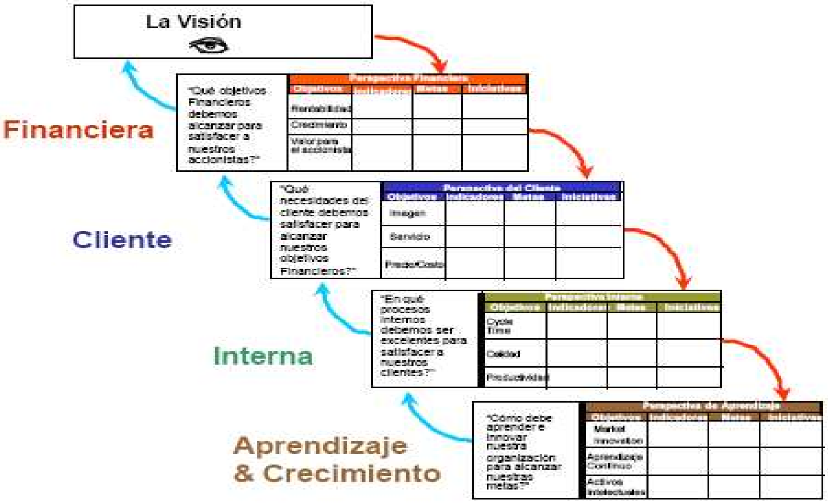
El Balanced Scorecard es una técnica probada que combina medidas financieras claves con inductores operacionales para así dar una figura más completa del desempeño. La clave está en vincular. Los ejecutivos hoy quieren saber que toda la organización está alineada y moviéndose hacia la visión estratégica.

Esta metodología deriva de la gestión estratégica de empresas y presupone una elección de indicadores que no debe ser restringida al área económico – financiera. Así como no es posible comandar una avión controlando apenas la velocidad, los indicadores financieros no son suficiente para garantizar que una empresa se dirija en la dirección correcta. Por estos motivos, será necesario monitorear, junto a los indicadores económicos – financieros, el desempeño de mercado, los procesos internos, la innovación y la tecnología. De este modo, los resultados financieros serán fruto de la sumatoria de acciones generadas por personas a través del uso de las mejores tecnologías, vinculación a las mejores prácticas y los procesos internos de la organización, todo esto en armonía con la Propuesta de Valor ofrecida al cliente. Esto proceso se denomina “crear valor a través de activos intangibles”

El BSC proporciona una serie de medidas diseñadas para unir la brecha entre la gran visión de la empresa y las acciones del día a día de los empleados. Ayuda a asegurar que los sistemas internos y los procesos estén orientados hacia la satisfacción del cliente y el desempeño financiero.

Gráfico 2.6

CUADRO PERSPECTIVAS DE NEGOCIO



Fuente: www.symnetics.com.ar

Balanced Scorecard ofrece una visión integrada y balanceada de la empresa y permite desarrollar la estrategia en forma clara. Esto se logra a través de objetivos estratégicos identificados en 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje e innovación. Cada una de las perspectivas se vincula con las demás mediante relaciones de causa y efecto. BSC promueve, además, el alineamiento de los objetivos estratégicos con indicadores de desempeño, metas y planes de acción para hacer posible la generación de estrategias en forma integrada y garantizar que los esfuerzos de la organización se encuentren en línea con las mismas.

2.8.3.- Objetivos del Balanced Scorecard

1. Traducir la estrategia en acciones.
2. Asegurar que los componentes de la estrategia (objetivos, medidas e iniciativas) estén alineados y relacionados.
3. Comunicar eficazmente la estrategia a la organización.
4. Monitorear el progreso de las medidas.

2.8.4.- Beneficios del Balanced Scorecard

- Permite el diseño de la estrategia comercial que apunte hacia la Misión de la empresa.
- Proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y la estrategia en indicadores coherentes.
- Comunica e implementa una estrategia operacional que integra objetivos, indicadores, metas y planes de acción.
- Está dirigido a empresas de servicio y comercio que buscan resultados verificables para mejorar la estrategia comercial y operacional con base a la gestión de un Cuadro de Mando Integral.

2.8.5.- Características del Balanced Scorecard

- Define los componentes de la Visión, Misión y Valores Corporativos.
- Analiza la cadena de Valor en el cual se identifica las fortalezas y debilidades.
- Declara los objetivos financieros
- Es una herramienta eficaz para la construcción del Mapa Estratégico.
- Define y prioriza según factibilidad e impacto, planes de acción con énfasis en procesos.

Gráfico 2.7

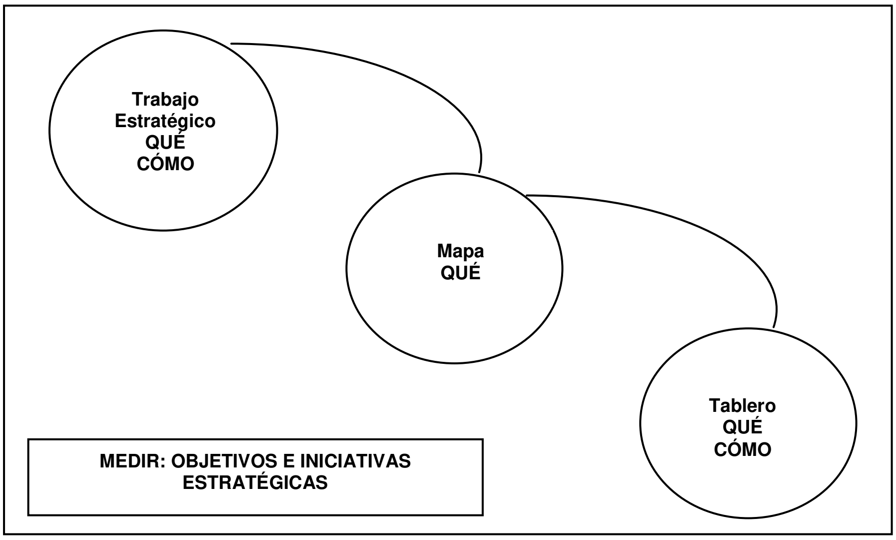
LOS PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN ENFOCADA EN LA ESTRATEGIA

2.8.6.- Elementos del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard cuenta con tres elementos indispensables: El trabajo estratégico, el mapa de estrategias y el tablero balanceado, a continuación describiremos brevemente cada uno de ellos.

Gráfico 2.8

MEDIR OBJETIVOS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS



Fuente: Tecnológico de Monterrey. Programa en Desarrollo de Habilidades Gerenciales

2.8.6.1. Trabajo Estratégico

La primera tarea de la Administración estratégica es desarrollar la Visión, Misión y Valores.

La declaración de la visión y la misión es el paso más importante del proceso de proceso de planificación estratégica, ya que de la definición de estos dos enunciados dependerán las estrategias que seguirán la empresa y su posición en el futuro.

2.8.6.1.1.- Misión

La misión de una organización es de vital importancia, pues permite establecer y comunicar de manera clara y concreta lo que pretende ser en lo cotidiano la organización, su razón y propósitos claves. La misión expresa el quehacer de todos los días para alcanzar la visión de futuro que se ha propuesto una organización.

En la identificación de la misión se debe tener presente dos aspectos muy importantes:

- El primero es que ésta debe evidenciar los aspectos y atributos que particularizan a la organización.
- El segundo consiste en que en la determinación de la misión se debe reflejar las expectativas y los intereses de la gente a la que la organización sirve y por el cual existe como tal.

Elementos de la misión:

- Clientes.
- Productos o Servicios.

- Mercados (donde compite).
- Tecnología.
- Interés por la supervivencia, el Crecimiento y la Rentabilidad (Objetivos Económicos).
- Filosofía (creencias, valores, aspiraciones y prioridades).
- Concepto de sí misma (competencia distintiva).
- Interés por los empleados.

2.8.6.1.2.- Visión

La visión de futuro de una Organización se define en términos generales, ¿a dónde se quiere que vaya esta?; Es un futuro atractivo, creíble y posible para la organización y toma la forma de una declaración de intenciones cuidadosamente formuladas, para lo cual es importante poder romper paradigmas y no ser conformistas.

La visión debe responder a la pregunta: “¿Qué queremos llegar a ser?”
He aquí las preguntas que ayudarán a formar la visión estratégica:

- ¿En qué negocio estamos ahora?
- ¿En que negocio queremos estar?
- ¿Qué desearan los clientes en el futuro?
- ¿Quiénes serán nuestros competidores en el futuro?
- ¿Quiénes serán nuestros Proveedores y Socios?
- ¿Cuál será nuestro alcance competitivo?
- ¿Cómo impactará la tecnología a nuestra industria?

- ¿Qué escenarios se presentan?

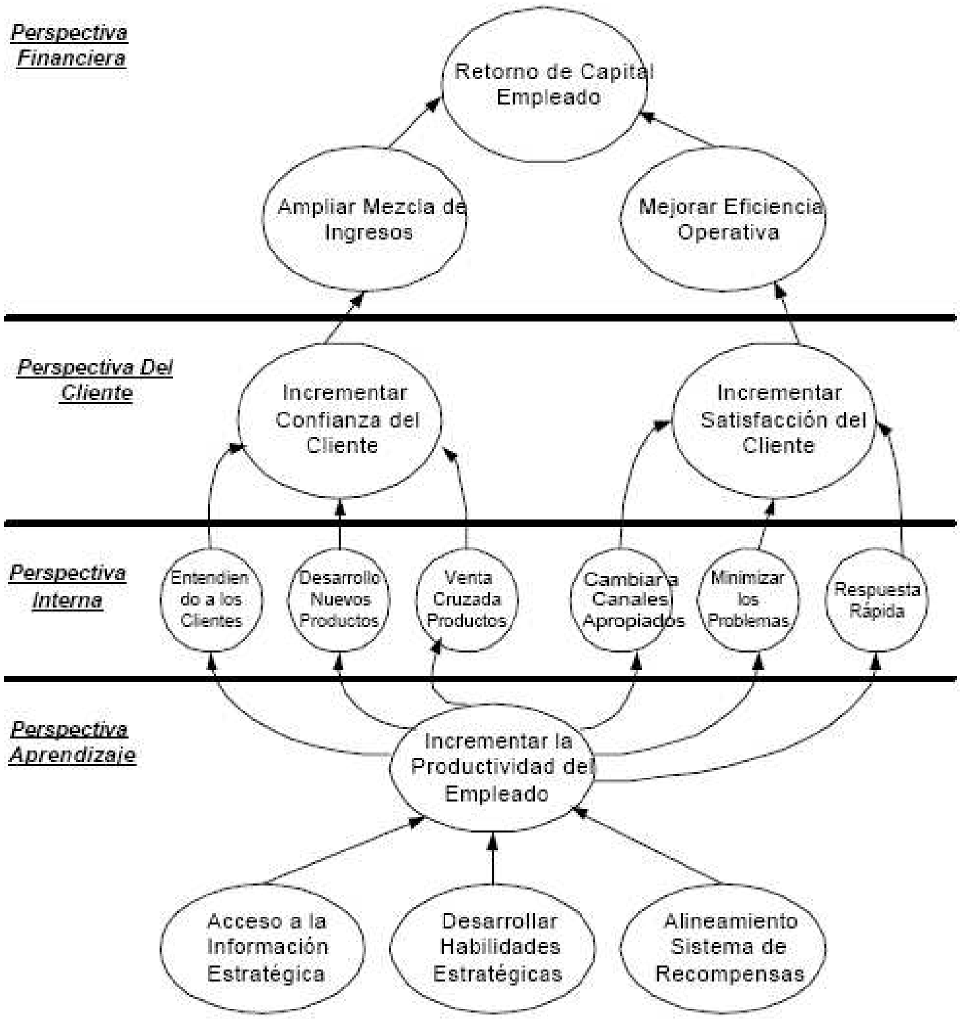
2.8.6.2.- Mapa Estratégico

El Mapa de Estrategias es una representación visual de los objetivos globales de una organización y las relaciones causa-efecto entre ellos, tomando en cuenta diferentes perspectivas para tener una visión más amplia y ordenada. El Mapa de Estrategias está integrado por los siguientes elementos:

- Rutas Estratégicas.
- Perspectivas Estratégicas.
- Objetivos Estratégicos.
- Relación Causa-Efecto.

Gráfico 2.9

MAPA DE ESTRATEGIAS



Fuente: Universidad de Lima, "Balanced Scorecard" 2002

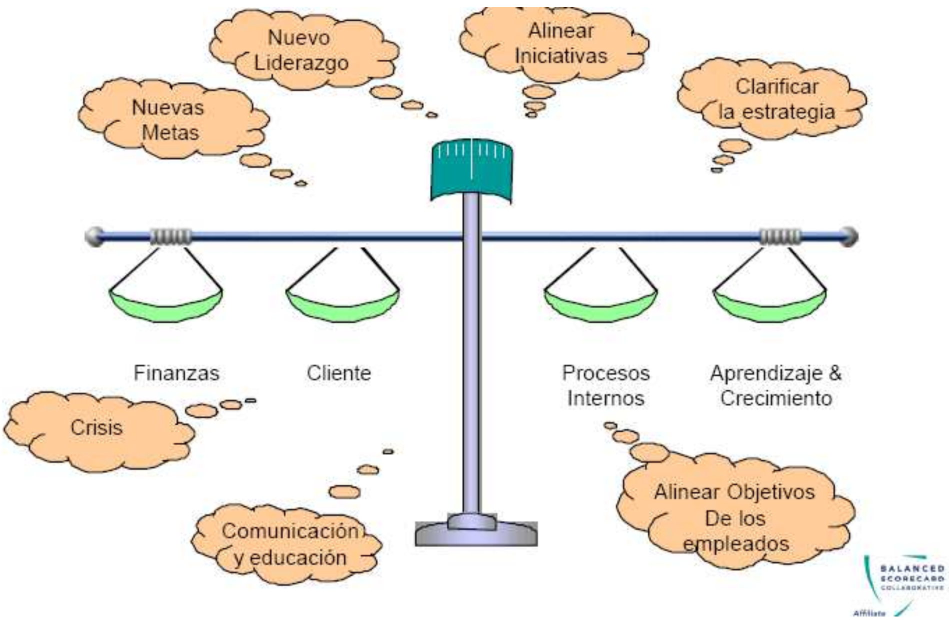
2.8.6.2.1.- Rutas Estratégicas

Las Rutas Estratégicas son el conjunto de Objetivos Estratégicos y sus respectivas relaciones causa-efecto mostrados en el mapa de la estrategia, alineados por perspectiva en un tema clave para lograr la visión.

Las rutas estratégicas son generalmente de uno a tres y eventualmente hasta cinco temas claves para la obtención de la MISIÓN y VISIÓN. Haciendo un análisis sobre los textos de la misión y visión, podemos encontrar estos elementos.

Gráfico 2.10

RUTAS ESTRATÉGICAS



Fuente: www.symnetics.com.ar

2.8.6.2.2.- Perspectivas Estratégicas

Son los puntos de vista según los cuales se agrupa de forma ordenada y secuencial (causa-efecto) a los objetivos definidos para alcanzar la visión. El hecho de que se tomen en cuenta varias perspectivas estratégicas ayuda a ofrecer una visión completa de la estrategia en un marco comprensible.

En el BSC Típico se analizan cuatro perspectivas básicas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje.

Gráfico 2.11

PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS DEL BALANCED SCORECARD

9

Fuente: GERENS, Escuela de Gestión y Economía

2.8.6.2.3.- Objetivos Estratégicos

El objetivo estratégico es la declaración concisa de lo que un elemento específico de lo que un elemento específico de la estrategia debe alcanzar, siendo este crítico para su éxito.

Cada perspectiva por lo general contiene de tres a seis objetivos primarios que declaran un aspecto clave de la estrategia para ser alcanzada durante los próximos años.

Los objetivos se representan con fases de acción (verbo-objeto) y pueden incluir el medio y/o los resultados deseados así como la acción.

2.8.6.2.4.- Relación Causa-Efecto

Las relaciones o vínculos causa-efecto definen y explican el camino que la empresa a escogido para alcanzar la estrategia, Kaplan y Norton nos dicen "La Estrategia implica el movimiento de una empresa desde su actual posición hacia una posición futura deseable pero incierta. Debido a que la empresa nunca ha estado en ese lugar futuro, el camino hacia el consiste en una serie de hipótesis ligadas. Un Mapa Estratégico especifica estas relaciones causa-efecto, lo que las hace explícitas y comprobables.

2.8.6.3.- Tablero Balanceado

Es un mecanismo de control que sirve de complemento al mapa de estrategias para vigilar el cumplimiento de las actividades necesarias para que se lleven a cabo las estrategias de manera correcta y que se pueda alcanzar la visión de la organización.

El tablero balanceado debe definir las iniciativas que estén relacionadas con cada objetivo estratégico, los medidores que se van a utilizar para controlar el avance hacia la meta propuesta y los nombres de las personas responsables de conseguir cada objetivo. El tablero balanceado está integrado por los siguientes elementos:

- Objetivos Estratégicos.
- Principal Responsable.
- Medidor de Objetivos.
- Metas de Indicador de Objetivo.
- Iniciativas.
- Responsables de Iniciativa.

- Medidor de Iniciativa.
- Meta de Indicador de Iniciativa.

Tabla 2.2

TABLERO BALANCEADO

TABLERO BALANCEADO									
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	RESPONSABLE	MEDIDOR		METAS	INICIATIVAS	RESPONSABLE	MEDIDOR	METAS
			DE CAUSA	DE EFECTO					
FINANCIERAS									
CLIENTE									
PROCESOS									
TECNOLOGÍA									
APRENDIZAJE Y DESARROLLO									

Elaborado por: Kaplan y Norton,

Fuente: Cuadro de Mando Integral

Su contenido debe:

- Diseñar el Cuadro de Mando Integral adecuado según la necesidad de cada empresa.
- Permitir realizar análisis financiero de la empresa.
- Analizar la definición de objetivos para mostrar la propuesta de valor al cliente y lograr la expansión de mercado.
- Definir los objetivos para el aprendizaje y crecimiento de la organización.
- Declarar los procesos internos.
- Identificar los procesos de la Cadena de Valor.

Como sustento del tablero balanceado se recomienda realizar las siguientes plantillas:

- Plantillas de Iniciativas.
- Plantillas de Medidores.

2.8.6.3.1.- Iniciativas

Las Iniciativas son actividades o programas de acción que deben ser desarrollados para alcanzar los objetivos de la organización. Las Iniciativas deben contar con una persona que sea responsable de su ejecución y del manejo de los recursos asignados (presupuesto).

Por cada iniciativa será necesario generar la siguiente información:

Tabla 2.3

PLANTILLA DE INICIATIVAS

Plantilla de Iniciativa

Iniciativa:	Fecha de Inicio:
Responsable:	Fecha de Término
Descripción de la Iniciativa:	
Descripción de los beneficios:	
Rutas Estratégicas:	Medidores:
Objetivos a los que se enfoca:	Recursos Requeridos:
Costos Estimados:	Costos de Incumplimiento:
Inversión Inicial	Especificar:

Elaborado por: Kaplan y Norton

Fuente: Cuadro de Mando Integral

2.8.6.3.2.- Medidores

Determinan la manera en la que se evaluará el éxito o fracaso en la consecución del objetivo deseado y deberán estar expresados en unidades de medición, como por ejemplo: dólares, horas/hombre, porcentajes, etc.

Para cada medidor será necesario generar la siguiente información:

Tabla 2.4
PLANTILLA DE MEDIDORES

<u>Plantilla de Medidores</u>

<table>
<tr><td colspan="2">Objetivo Estratégico:</td><td colspan="2" rowspan="2">Frecuencia de Actualización:</td></tr>
<tr><td colspan="2">Medidor:</td></tr>
<tr><td colspan="2">Finalidad de la Medición:</td><td colspan="2">Unidad de la Medida:</td></tr>
<tr><td colspan="4">Definición de la Medida, Fórmula:</td></tr>
<tr><td colspan="4">Notas y Supuestos:</td></tr>
<tr><td colspan="2">Disponibilidad de la Información:</td><td colspan="2" rowspan="5">Fuente de la Información:</td></tr>
<tr><td>Disponible:</td><td></td></tr>
<tr><td>Disponible con cambios menores:</td><td></td></tr>
<tr><td>No Disponible:</td><td></td></tr>
<tr><td>Otros (especificar):</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="4">Metodología para Fijación de Metas:</td></tr>
<tr><td>Responsable de fijar la meta:</td><td>Responsable para alcanzar la meta:</td><td>Seguimiento y monitoreo de la medida:</td><td>Disponible: Si/No</td></tr>
<tr><td>Metas:</td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

Elaborado por: Kaplan y Norton
Fuente: Cuadro de Mando Integral

2.9. Barreras en la ejecución de la estrategia en la organización

Para lograr que la estrategia se ejecute de manera correcta y como fue planificada antes es indispensable superar las barreras que se van a presentar en el camino, Kaplan y Norton han identificado cuatro tipos de barreras a la implementación estratégica:

- Barreras del Personal

Cada una de las personas que trabajan en la empresa tienen sus aptitudes y sus propias metas personales y talvez éstas no estén ligadas o no vayan de acuerdo con la estrategia que se va a implementar para conseguir los objetivos deseados, y muy pocas personas tienen incentivos relacionados con la estrategia.

- Barreras Administrativas

Normalmente en la mayoría de empresas los sistemas administrativos están diseñados para un control operativo y están ligados al presupuesto dejando de lado el control de la estrategia, la mayor parte de los equipos ejecutivos dedican menos de una hora por mes para hablar sobre la estrategia.

- Barreras Operativas

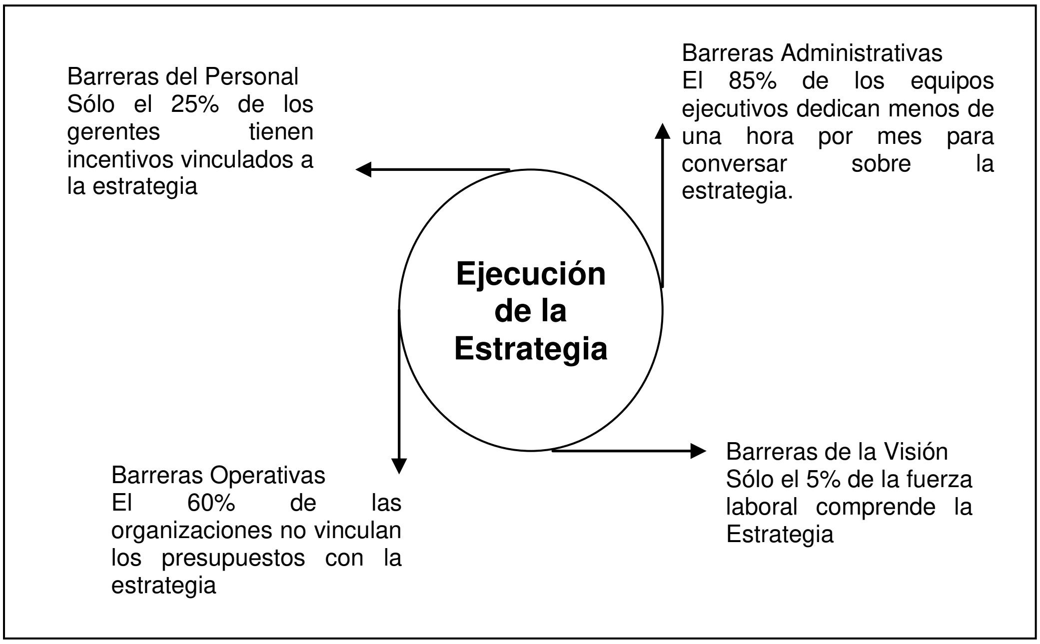
Es indispensable que los procesos claves de la empresa estén diseñados para apoyar a la estrategia, la asignación de recursos, los modelos de la estructura organizacional y los procesos dependen más de criterios financieros a corto plazo que de los objetivos estratégicos definidos. El 60% de las organizaciones no vinculan los presupuestos con la estrategia.

- Barreras de la Visión

Las personas encargadas de llevar la estrategia a la práctica deben conocerla y entenderla a la perfección porque si no es así les resultará imposible lograr que la estrategia consiga los objetivos propuestos.

Gráfico 2.12

BARRERAS DE EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA



Elaborado por: Kaplan y Norton

Fuente: Cuadro de Mando Integral

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE MERCADO

3.1.- Estudio del Área Comercial

3.1.1.- Investigación de Mercado

El propósito de la investigación de mercado, ha realizarse en la ciudad de Guayaquil, es el de determinar tanto el mercado objetivo como las necesidades de los clientes que no han sido satisfechos por la compañía SKYWEB S.A.

El estudio que se va a realizar está diseñado para analizar determinados aspectos que permitirán ayudar a SKYWEB S.A. con un plan de mercadeo y posicionamiento en Guayaquil, así mismo esta investigación buscará resultados para conocer que tan factible, ó por el contrario, son los servicios que la empresa ofrece al mercado de usuarios de Internet y si tendrá un crecimiento óptimo en el mediano y largo plazo.

Para tener mejores resultados, el estudio de mercados se ha segmentado en tres partes: el primer segmento es los clientes actuales que tiene la empresa, el segundo segmento es los ex-clientes de SKYWEB S.A. y finalmente los futuros clientes, es decir, empresas y cybers que no han tenido ningún vínculo comercial con SKYWEB S.A. pero que podrían estar dispuestos a tener un proveedor de Internet por primera vez ó cambiar el que ya tienen en la actualidad.

3.1.2.- Investigación a Clientes Empresariales y Cybers

3.1.2.1.- Necesidades de Información

Para establecer las estrategias que pondrá en marcha la compañía SKYWEB S.A. en relación al mercado de proveedores del servicio de acceso a Internet se necesita establecer cuál es la visión o criterio que los clientes tienen a cerca de la compañía y de igual manera el conocimiento que tiene el personal de trabajo de la organización a cerca de sus clientes. Cabe recalcar que las personas que venden el servicio de Internet, en este caso SKYWEB S.A., a las empresas u otros establecimientos tienen un criterio a cerca de lo que el cliente piensa sobre los servicios o productos que ofrece, pero es necesario que el cliente lo exprese para evitar alguna mala apreciación o conclusión.

3.1.2.2.- Objetivo General de la Investigación para el Segmento de Clientes Empresariales y Cybers

Medir el grado de satisfacción de los clientes actuales a cerca del servicio y productos que ofrece SKYWEB S.A.

3.1.2.3.- Objetivos Específicos de la Investigación

- Medir el grado de satisfacción actual.
- Conocer los criterios más relevantes que utilizan los clientes empresariales para decidir su proveedor de Internet.

- Determinar cuáles son los medios de publicidad mediante los cuales los consumidores captan más información a cerca del servicio de Internet.
- Conocer que necesidades de los clientes no satisface la empresa SKYWEB S.A.

3.1.2.4.- Método de Recolección de Datos

La entrevista personal y encuesta telefónica son los métodos de recolección de datos que se emplearán en esta investigación, la primera se llevará a cabo por medio de preguntas sencillas que se elaborarán al personal técnico de la empresa seleccionada y la segunda se realizará por medio de una encuesta elaborada con la información obtenida de las entrevistas personales y serán hechas a los clientes de SKYWEB S.A. que no participaron en la entrevista personal. Ambos métodos tienen la finalidad de obtener la información necesaria para lograr los resultados deseados en la investigación.

3.1.2.5.- Diseño de la Investigación

Para el estudio de mercado, por realizarlo en Guayaquil, se tomará en cuenta dos tipos de investigaciones como son: la exploratoria, que es cualitativa, y la concluyente descriptiva, que es cuantitativa. Las mismas, se escogieron por considerarlas como las que más se acoplan a la obtención de lo planteado anteriormente.

La investigación exploratoria tiene la finalidad de determinar las necesidades de una manera directa y servirá como base para hacer de forma eficiente la investigación concluyente descriptiva y lograr los objetivos planteados.

Esta investigación se tomará en consideración para obtener información a través de entrevistas de profundidad dirigidas al personal técnico de empresas que han sido clientes de SKYWEB S.A. desde los inicios de la empresa, con ello se podrán determinar los precedentes que servirán en el momento de diseñar la investigación concluyente descriptiva.

En la investigación concluyente descriptiva se utilizará la encuesta como medio para obtener la información requerida para cumplir los objetivos del segmento, la misma que estará dirigida a los clientes que la empresa ha logrado obtener en el transcurso de los años que ha operado en el mercado del Internet.

La encuesta contendrá las siguientes características:

- Logos de las empresas auspiciantes y de la Escuela Superior Politécnica.
- Presentación e identificación.
- Preguntas a realizar. Entre las que se tendrán: preguntas dicotómicas, de escala equilibrada y de escala Likert.
- Despedida y agradecimiento.

Como el estudio se llevará a cabo en la ciudad de Guayaquil, este se realizará a los clientes que la empresa SKYWEB S.A. posee hasta el momento, se obtiene un número total de diez y nueve clientes de los cuales doce son compañías y el número restante es cybers.

3.1.2.6.- Investigación Exploratoria

3.1.2.6.1.- Entrevista de Profundidad

La entrevista de profundidad es el método de recolección de datos que se empleo en está parte de la investigación, está se realizó en la ciudad de

Guayaquil y en ella se seleccionó a un representante de cada en empresa participante.

En total se entrevistaron a cinco personas pues se seleccionaron cinco empresas que han mantenido relaciones comerciales con SKYWEB S.A. desde los inicios de operaciones de la empresa mencionada hasta la presente fecha, lamentablemente a los propietario de los cybers no se les realizó esta entrevista debido a que hasta el momento ningún cyber ha permanecido estable desde los inicios de SKYWEB S.A.

Estas entrevistas fueron de vital importancia ya que se pudieron aclarar muchas inquietudes que habían surgido a lo largo de la preparación de la misma, el esquema de preguntas con el cual se dirigió a los funcionarios de las organizaciones se lo detalla a continuación:

- ¿Qué le parece el servicio de SKYWEB S.A.?
- ¿Qué le parece la calidad de los equipos que SKYWEB S.A. emplea para realizar los enlaces?
- ¿Cómo es su forma de pago de las facturas que le emite SKYWEB S.A.?
- ¿Ha tenido algún tipo de problema con SKYWEB S.A.?
- ¿Qué tipos de problemas se le han presentado y por quienes han sido resueltos?

Las conversaciones con los clientes fueron favorables para la investigación, con ella se pudo obtener información valiosa para la elaboración de las encuestas y también se pudo indagar en temas que no se habían tomado en cuenta en el esquema de la entrevista antes descrita.
Como se mencionó anteriormente, se entrevistaron a cinco personas, las mismas que están relacionadas con el departamento de sistemas de cada

empresa seleccionada. A continuación se presenta el nombre de cada compañía y la actividad a la que están dedicadas:

- INTERNATIONAL WATER SERVICES ó más conocida como INTERAGUA dedicada al suministro de agua potable en la ciudad de Guayaquil y poblaciones aledañas.
- FINAVES S.A. dedicada a la venta y crianza de aves.
- COMPAÑÍA FERREMUNDO S.A. dedicada a la venta de herramientas para elaboración de construcciones.
- GENSYSTEMS S.A. dedicada a la venta de suministros tecnológicos como palms y directorios electrónicos.
- Finalmente el CONTINENTAL HOTEL que es un hotel de alto prestigio en la ciudad de Guayaquil.

La primera empresa que se visitó fue Internacional Water Services (INTERAGUA), en la que se entrevistó al Ing. Juan Carlos Quimis, jefe de sistemas. El manifestó que se siente satisfecho con el servicio que le ha otorgado SKYWEB S.A. durante este periodo de tiempo, no ha tenido mayores inconvenientes con el acceso al Internet y mantiene con frecuencia contacto con el personal técnico de su proveedor para estar al tanto de cualquier novedad. La forma de pago es en efectivo y lo realiza inmediatamente después que reciben la factura, no tienen problemas con el valor que cancelan por el servicio ya que lo consideran representativo a lo que reciben.

La segunda persona con la que se concreto la entrevista fue con la Ing. Marisol Carvajal, jefa de sistemas de la compañía Finaves, quién comentó que durante los dos años en los que SKYWEB S.A. ha sido su proveedor de Internet no han tenido mayores inconvenientes. Califica al servicio de acceso a Internet parecido al de los demás proveedores que ellos han tenido, pero también señaló que cuando tienen algún inconveniente, es decir, caídas[20] del Internet, las que han sido pocas veces, se les ha hecho difícil lograr comunicarse con el personal técnico de SKYWEB S.A. debido a que las líneas telefónicas permanecen ocupadas y desea que esto se solucione en la brevedad posible. También manifestó que los equipos que emplean para los enlaces son de tecnología moderna y esta satisfecho con la calidad de éstos. En cuanto a la forma de pago de su facturación mensual, 128kbps compartido por un valor de $145.60, se siente satisfecho por ello y durante una época se retrasaron con las mensualidades pero lograron superar ese problema, hasta el momento no se les ha presentado ninguna novedad.

Siguiendo con las entrevistas de profundidad le tocó el turno al Sr. Juan Carlos Veloz, jefe de sistemas de la Compañía Ferremundo S.A., quién manifestó que en el primer año que tuvieron el servicio de Internet no se presentó ningún problema pero últimamente no estaban conformes con el servicio que reciben debido a que se ha vuelto demasiado lento y con ello la transmisión de información tarda, lo que trae inconvenientes en el trabajo del personal de la empresa. A cerca de la calidad de los equipos expresó que son de buena calidad pero que todo en esta vida tiene que pasar por un proceso de estudio y que han existido pequeños problemas con ellos pero se han realizado los cambios de los mismos en el momento oportuno con lo que no se ha ahondado en problemas serios. Con respecto a los valores que cancela mensualmente por recibir el acceso directo a Internet de 128kbps ($560,00) le parece un poco elevado asociándolo con la lentitud del servicio pero que de igual manera lo ha cancelado puntualmente. Para finalizar manifestó que el servicio de SKYWEB S.A. es bueno pero existen inconvenientes que conllevan a que una empresa baje su rendimiento pero que es el deber de ésta luchar por sobresalir y él sabe que SKYWEB S.A. tiene todas las capacidades para salir adelante.

[20] No tienen acceso al servicio de Internet

La cuarta empresa visitada fue Gensystems S.A., en ella se dialogó con el Sr. Reinaldo López, personal del departamento técnico, él comentó que está conforme con el servicio que recibe por parte de SKYWEB S.A. y que ha tenido pequeños problemas que han sido superados rápidamente, está contento con el servicio y que comparándolo con otros proveedores que la empresa ha tenido el que ofrece SKYWEB S.A. ha sido mejor. Con respecto a la calidad de los equipos no tuvo ninguna protesta por ello, los considera de buena calidad y no tuvo ningún otro argumento que dar con respecto a ellos. En cuanto al valor que cancelan mensualmente por el servicio de Internet no se ha tenido inconvenientes con ello debido a que es bajo y lo pagan en la brevedad posible. Algo adicional que manifestó es que ha tenido serios problemas con el servicio de Internet en dos o tres ocasiones y ha llamado al personal de SKYWEB S.A. para obtener respuesta por ello y le han manifestado que son problemas de energía en los nodos, a esto el manifestó que se debería comprar fuentes de energía para poder superar estos problemas rápidamente.

La última empresa en ser visitada fue el Continental Hotel, en la que se pudo dialogar con el Sr. Manolo Cevallos, jefe de sistemas, quien manifestó que el servicio que ofrece SKYWEB S.A. es bueno pero que lamentablemente han tenido ciertos problemas con la conexión pero son pequeñas caídas del Internet que se han arreglan rápidamente; en cuanto a la calidad de los equipos dijo que son apropiados para el enlace y que si ciertamente tiene algunos problemas con el servicio muchas veces no han sido por culpa de los equipos sino más bien por los proveedores de Internet que tiene en si SKYWEB S.A., la forma de pago que ellos tienen con respecto a las facturas que se le emiten son de contado y lo realizan en un plazo de cinco días después que les llega la factura y hasta el momento no han tenido ningún inconveniente con el valor cancelado. También algo adicional que manifestó es que en muchas ocasiones que ha tratado de comunicarse con el personal técnico de la empresa SKYWEB S.A., para darles a conocer de los problemas que se tiene con el Internet, se le ha hecho imposible contactarse con ellos porque la mayor parte del tiempo pasan ocupados y eso es algo que les incomoda ya que su proveedor siempre debe de estar disponible para ayudarles.

3.1.2.7.- Investigación Concluyente Descriptiva

Como se mencionó antes, la investigación concluyente descriptiva esta basada en una encuesta la misma que tendrá la finalidad de alcanzar los objetivos planteados en la parte inicial de ésta investigación.

Las encuestas se realizaron al resto de clientes que tiene SKYWEB S.A. hasta el momento, el total de empresas y cybers encuestados en esta parte de la investigación fueron catorce entre los que se tiene: siete empresas, dentro de las que no constan las que participaron en la investigación exploratoria, y siete cybers.

El levantamiento de datos se realizó en la ciudad de Guayaquil durante una semana y media mediante un cuestionario (Anexo Encuesta) donde se obtuvieron los siguientes resultados.

3.1.2.8.- Presentación de los Resultados de la Investigación

Según la encuesta la mayoría de los clientes han estado desde los inicios de la empresa SKYWEB S.A., de esta manera se tiene que el 64.30% de los clientes mantienen relaciones comerciales hasta la presente fecha con la empresa y el 35.7% son de aquellos clientes recientemente adquiridos o que están momentáneamente utilizando los servicios que ofrece la empresa proveedora de acceso a Internet SKYWEB S.A.

Continuando con la pregunta 2 de la encuesta, se puede notar que el 24.4% de los clientes de SKYWEB S.A. se siente completamente satisfecho, lo que da a entender que existen ciertos desacuerdos con el servicio que reciben por parte de la empresa. El 71.4% están satisfechos con los beneficios que le brinda su proveedor de Internet y para finalizar esta pregunta el 7.1% tiene inconformidad con el servicio que ofrece SKYWEB S.A., es decir, esta insatisfecho. Se puede ver en la pregunta 6 de la encuesta que con respecto a la variable precio no están completamente satisfecho, además algunos clientes tiene problemas con el departamento técnico y de facturación. Ver anexos 3.1

3.1.3.- Investigación a Ex-Clientes de la Empresa SKYWEB S.A.

3.1.3.1.- Necesidades de Información

Una información adicional que se necesita conocer, para establecer las estrategias que pondrá en marcha la compañía SKYWEB S.A., es aquellos motivos que impulsaron a sus ex-clientes a dar por terminada su relación comercial con la compañía. Hay que tener presente que esta información tiene gran importancia pues permitirá determinar cuáles fueron las falencias que tuvo SKYWEB S.A. en cuanto al servicio que les ofreció y conocer si éstas aún siguen presentes.

3.1.3.2.- Objetivo General de la Investigación para el Segmento de Ex-Clientes

Establecer los verdaderos motivos por los que las empresas y cybers dejaron de usar los servicios de Internet de la empresa SKYWEB S.A.

3.1.3.3.- Objetivos Específicos de la Investigación

- Medir el grado de satisfacción que tuvieron los ex-clientes.
- Conocer los motivos por los que dejaron de usar el servicio.
- Determinar cuáles son los medios de publicidad mediante los cuales los consumidores captan más información a cerca del servicio de Internet.
- Conocer que necesidades de los ex-clientes no fueron cubiertas por la empresa SKYWEB S.A.

3.1.3.4.- Método de recolección de Datos

El método de recolección de datos a emplearse en está parte de la investigación es la entrevista telefónica, ésta se realizará mediante un cuestionario (encuesta) desarrollada con el objetivo de obtener información importante para alcanzar los objetivos propuestos.

3.1.3.5.- Diseño de la Investigación

Para el estudio de éste segmento de mercado se tomará en cuenta un tipo de investigación que es la concluyente descriptiva, basada en una encuesta, pues se la considera un elemento primordial para la obtención de información. Además, hay que señalar que la información obtenida en la investigación exploratoria a los clientes de SKYWEB S.A. aportó datos importantes sobre el servicio de Internet, con lo que se tiene una guía para la elaboración del bosquejo de la encuesta que se va a realizar.

La encuesta contendrá las siguientes características:

- Logos de las empresas auspiciantes y de la Escuela Superior Politécnica.
- Presentación e identificación.
- Preguntas a realizar. Entre las que se tendrán: preguntas dicotómicas, de escala equilibrada y de escala Likert.
- Despedida y agradecimiento.

Como el estudio se realizará en la ciudad de Guayaquil, este se llevará a cabo a los ex-clientes de la empresa SKYWEB S.A., este número da un total de 25 clientes de los cuales 12 son compañías y 13 son cybers.

3.1.3.6.- Investigación Concluyente Descriptiva

La investigación concluyente descriptiva esta basada en una encuesta la misma que tendrá la finalidad de alcanzar los objetivos planteados en esta segunda parte de la investigación de mercado.

El levantamiento de datos se realizó en la ciudad de Guayaquil durante dos semanas mediante un cuestionario (Anexo Encuesta) donde se obtuvieron los siguientes resultados.

3.1.3.7.- Presentación de los Resultados de la Investigación

Comparando el servicio de la empresa con otros se obtuvo que el 26.10% de personas dice que el servicio de SKYWEB S.A. es mucho mejor que los otros proveedores le han ofrecido, el 43.5% dice que es algo mejor, y el

30.40% dice que es mas o menos igual al servicio que ofrecen otros proveedores, ninguno respondió que el servicio era algo peor, ni mucho peor que eran las otras alternativas de respuesta, de los cuales el 91.3 % dijo que si volvería a utilizar los servicios de la empresa, para los ex – clientes fue muy importante la variable precio con la cual no estaban del todo satisfechos el 43.5%. Ver anexos 3.2

3.1.4. Investigación a Consumidores del Servicio de Internet, Empresas y Cybers

3.1.4.1. Necesidades de Información

Antes de determinar las estrategias que considerarán poner en marcha los directivos de SKYWEB S.A. para competir en el mercado del Internet es necesario llevar a cabo una investigación sobre el criterio que tienen aquellas empresas y cybers que aún no han llegado a ser clientes de la empresa, pues esto permitirá centrarse en un mercado nuevo, abarcar a nuevos clientes y satisfacer las necesidades que ellos tengan con respecto al servicio de acceso a Internet.

3.1.4.2. Objetivo General de la Investigación para el Segmento de Consumidores del Servicio de Internet, Empresas y Cybers

Determinar aquellas variables por las que las empresas y cybers permanecen fieles a una empresa proveedora del servicio de Internet.

3.1.4.3. Objetivos Específicos de la Investigación

- Conocer quién es su proveedor de Internet.
- Conocer cuántos kbps consumen mensual y cuánto pagan por el servicio.
- Conocer que tipo de promociones les dan sus proveedores de Internet.
- Determinar cuáles son los atributos por los que los clientes escogieron el proveedor de Internet que tienen actualmente.
- Determinar que empresas de Internet están posicionadas en la mente de éstos consumidores.

3.1.4.4.- Método de recolección de Datos

El método de recolección de datos a emplearse en está parte de la investigación es la entrevista telefónica, ésta se realizará mediante un cuestionario (encuesta) desarrollada con el objetivo de obtener información importante para alcanzar los objetivos propuestos.

3.1.4.5.- Diseño de la Investigación

El diseño de investigación que se pondrá en marcha en esta parte será el concluyente descriptivo pues de esta manera se buscará información acerca de las características relevantes que consideran las empresas y cybers al momento de utilizar o seleccionar los servicios de Internet.

Como instrumento de recolección de datos se empleará la encuesta ya que está proporcionará facilidad al momento de analizar y tabular datos. La encuesta contendrá las siguientes características:

- Logos de las empresas auspiciantes y de la Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Presentación e identificación.
- Preguntas a realizar.
- Despedida y agradecimiento.

Dentro de las preguntas que se realizarán en la encuesta se tendrán las siguientes clases:

- Dicotómicas
- Abiertas
- Escala: Likert y por orden de clasificación

3.1.4.6.- Determinación del tamaño de la muestra

El primer paso que se realizó fue una prueba piloto para determinar el (p) y el (q) necesarios en el estudio de la fórmula de un (n) probabilístico aleatorio finito, ya que como se menciono antes esta investigación va dirigida a las empresas y cybers ubicados en la ciudad de Guayaquil los cuales sumados dan un total menor a 100.000.

Para la prueba piloto se tomo una muestra de 40 encuestas para encontrar la probabilidad de adquirir el servicio de acceso a Internet en SKYWEB S.A. donde se pudo definir que p=0.77 que expresa el porcentaje de empresas y cybers que están dispuestas adquirir el servicio en SKYWEB S.A. y q=0.23 que representa el porcentaje de personas que no estarían dispuestas adquirir el servicio en SKYWEB S.A.

Para determinar el número de encuestas que se van a realizar a las empresas y cybers, como posibles clientes de SKYWEB S.A., en la ciudad de Guayaquil, se utilizará la fórmula para muestras de poblaciones finitas:

$$n = \frac{N * p * q}{\left[(N-1) * \left(\frac{e}{z}\right)^2\right] + (p * q)}$$

Donde N= Número de empresas y cybers en la ciudad de Guayaquil.

p= Probabilidad de compra igual a 0.77.

q= Probabilidad de no compra igual a 0.23.

e= Error igual a 0.05

z= Nivel de confianza igual a 0.95 que representa a 1.96

n= Número de elementos (Tamaño de la muestra)

A continuación se estimara la población objetivo, que va dar el alcance del proyecto:

$$n = \frac{9{,}000 * 0.77 * 0.23}{\left[(9{,}000-1) * \left(\frac{0.05}{1.96}\right)^2\right] + (0.77 * 0.23)} = 264$$

El levantamiento de datos se realizó en la ciudad de Guayaquil durante cinco semanas mediante una encuesta (Anexo Encuesta) donde se obtuvieron los siguientes resultados.

3.1.4.7.- Presentación de los Resultados de la Investigación

Las encuestas fueron realizadas a empresas y cybers correspondientes al mercado meta de la ciudad de Guayaquil. Las conclusiones con respecto a la pregunta 1 las seis primeras empresas proveedoras del servicio de Internet que están en la mente del usuario son ONNET con un 3.00%, ECUTEL con el 15.2%, TV CABLE que lidera el mercado con un 42.4% de posicionamiento en la mente de los usuarios de Internet, PUNTONET con un 12.10% e INTERACTIVE por una frecuencia de 21.2% y ESPOLTEL con un 6.10%.

En los resultados de que si los clientes reciben algún tipo de incentivo por el consumo de serbio de acceso a Internet tenemos que el 48.5% de los encuestados si reciben incentivos y el 51.5% de ellos no, de las personas que reciben incentivos por usar el servicio de acceso a Internet de determinado proveedor tenemos que estos incentivos son Descuentos en el que hay un 18.2% de los encuestados y el 30.3% en promociones. Y el resto es el 51.5% que no reciben ningún tipo de incentivos por la adquirir servicios de acceso a Internet de algún proveedor del mismo, con respecto a las variables más importantes al momento de decidir un proveedor de Internet el 42.4% dice que para ellos es muy importante la calidad, el 54.5% dice que es importante y el 3% dice que es poco importante.

Con respecto a las necesidades cubierta por lo proveedores del servicio de acceso a Internet tenemos que el 33.3 % de los clientes tienen necesidades que no son cubiertas por sus proveedores actuales y un 66.7% se siente satisfecho hasta el momento.

En las necesidades no cubierta por los proveedores del servicio de acceso a Internet el 21.2% esta insatisfecho con el precio, el 6.10% por los equipos, el 3.0% con el servicio, y el 9.1% con la atención de sus proveedores. Si los encuestado tuvieran un incentivo para cambiar de proveedor de Internet el 69.7% estaría dispuesto a hacerlo y el 30.3% dice que no. Ver anexos 3.3

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE REINGENIERIA

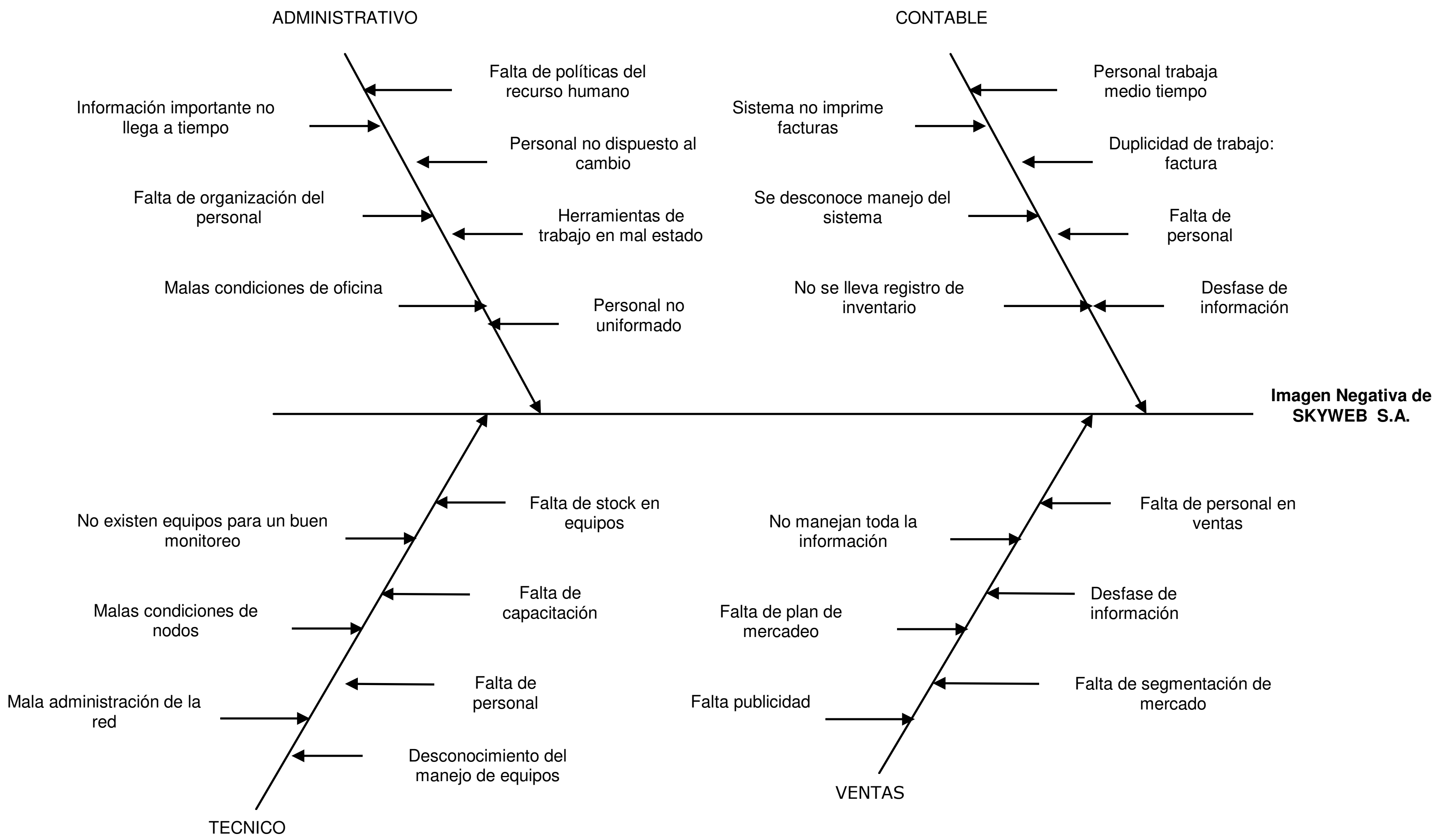
4.1.- Identificación del Problema

Partiendo de lo establecido en la elaboración del capítulo 1, que es la situación actual de la empresa y de reuniones mantenidas con los responsables de cada una de los departamentos de la compañía SKYWEB S.A., se ha notado la existencia de ciertos problemas en cada una de las áreas, los mismos que repercuten de manera negativa en el desarrollo comercial y económico de SKYWEB S.A.

A continuación se presenta un diagrama de ISHIKAWA[21] (espina de pescado – causa efecto) en donde se ponen de manifiesto los problemas que existen internamente en la empresa:

[21] Es un gráfico para ordenar las ideas mediante el criterio de causalidad. Recibe el nombre de Espina de Pescado

GRAFICO 2.13 - DIAGRAMA DE ESPINA DE PESCADO



Problemas Administrativos.-

- La empresa no tiene definido un plan estratégico: misión, visión, objetivos y metas en el corto y largo plazo.
- La empresa no posee un reglamento por escrito de las políticas administrativas a seguir.
- Debido a que el personal de SKYWEB S.A. trabaja para otra compañía, SUMISYS TELECOM C.A., ellos no logran cumplir a cabalidad con las funciones que desempeñan para SKYWEB S.A., dejando así ciertas tareas incompletas y con ello información poco satisfactoria.

Problemas Financieros.-

- Ineficiencia en el sistema de cobranzas, debido a que existen algunos clientes que no cancelan sus facturas en el tiempo establecido lo que origina que la cartera de cuentas por cobrar se incremente y con ello la falta de liquidez para la empresa.
- Ineficiencia en el sistema de facturación, pues se deben elaborar las facturas en Excel y luego ingresar la información en el sistema contable lo que origina doble trabajo y pérdida de tiempo.
- Falta de un sistema de control presupuestario y de gestión.

Problemas Organizacionales.-

- No existe programa de contratación, capacitación y evaluación periódica del personal de la empresa.
- No existen perfiles ni definición de funciones y la autoridad y las obligaciones de cada persona no están definidas formalmente.

Problemas de Comercialización y Distribución.-

- No se tienen establecidas políticas de comercialización y atención al cliente, ello se ve reflejado en las bajas ventas que tiene SKYWEB S.A.

- ε Se tiene una mentalidad poco ambiciosa de crecer en el mercado del Internet pues los empleados más se preocupan del bienestar de SUMISYS TELECOM C.A. debido a que ellos creen que el mercado de acceso a Internet es muy competitivo y los clientes no son fieles a una sola compañía.
- ε Durante los años que la empresa ha estado en el mercado de proveedores de acceso a Internet sus dirigentes nunca han realizado una investigación de mercados para definir el verdadero segmento al cual debe dirigir sus servicios SKYWEB S.A. y conocer su posicionamiento dentro de la ciudad de Guayaquil.

En base al diagnóstico de la empresa, obtenido de la información del capítulo 1, se establece que la compañía seleccionada para la elaboración de este estudio puede mejorar sus niveles de operación y rendimiento, pero para ello necesita de cambios radicales y mejoras drásticas para poder asimilar todas las implicaciones de una empresa moderna, con lo que lograría mantenerse dentro del mercado de proveedores de acceso a Internet y así satisfacer la demandan diaria de los clientes que buscan el mejor de los servicios de acceso a la red.

Para el logro de este objetivo se presenta la siguiente propuesta de Reingeniería que se centra en cinco áreas importantes para el desempeño de la empresa, estas áreas son: Administrativa, Comercial, Organizacional, Operativa y Financiera.

*"NO HAY QUE OLVIDAR QUE **REINGENIERIA** SIGNIFICA AVANCE DESICIVO, NO CAMBIO INCREMENTADO"*[22]

Pero, ¿por qué realmente se debería proponer una Reingeniería para SKYWEB S.A.?

[22] REINGENIERÍA FINANCIERA; Autor: Mauricio Lefcovich

Con el planteamiento de la Reingeniería para la empresa SKYWEB S.A. se busca un cambio profundo en los procesos, en la estructura organizacional, en la definición de los cargos que desempeñaría el personal nuevo y el que se desempeña en la actualidad, cambios en el sistema administrativo, en los valores y cultura de la organización, es decir, se busca mejorar y fortalecer los procesos administrativos, financieros y comerciales de la compañía SKYWEB S.A. al igual que su recurso humano, con la finalidad de: llegar a un aumento y optimización del servicio de Internet ofrecido a los distintos usuarios enfocados en este tipo de actividad y finalmente lograr una estructura organizacional eficiente con lo que se explotará la imagen de la compañía dentro del mercado de acceso a Internet.

4.2.- Reingeniería Administrativa

"SI LA PRÁCTICA DE LA ADMINISTRACIÓN NO CAMBIA, LA REINGENIERÍA FRACASA"[23]

Frase en cuya conceptualización se encierra la realidad de la vida de los negocios, y es que, la Reingeniería Administrativa es producir la optimización del flujo de trabajo y de la productividad en una organización, midiendo ambas en función de los resultados del negocio: incremento de rentabilidad, participación de mercados, rendimiento sobre la inversión, capital social y activos.

En esta parte de la Reingeniería se pretende elaborar un análisis de aquellos factores involucrados en el área administrativa, de esta manera se establecerán los faltantes que tiene la empresa SKYWEB S.A. como lo son: misión, visión, valores y objetivos; reestructuración del organigrama y

[23] REINGENIERIA EN LA GERNECIA: Autor: James Champy

organización del personal designando responsabilidades a otras personas, es decir, creando nuevos departamentos y contratando nuevo personal, en caso de ser necesario; elaboración de la metodología para llevar a cabo la Reingeniería, entre otros aspectos importantes.

Se debe tener claro que la herramienta más poderosa que tiene la administración es la comunicación. No hay “reingeniería secreta”, de modo que la elección no es entre comunicación y no comunicación, si no entre comunicación administrativa y comunicación no administrativa, ello será la base fundamental para la planificación de una Reingeniería Administrativa exitosa y permitirá planear un cambio suficientemente rápido y radical para mantenerse a tono con el ambiente de los negocios.

4.3.- Reingeniería Comercial

La Reingeniería con referencia al área comercial establece el replanteamiento fundamental y el re-diseño de los procesos en los negocios para lograr mejoras en medidas de rendimiento, tales como: costos, calidad, servicio y rapidez, optimizar flujos de trabajo y productividad de una organización.

Este proyecto de Reingeniería Comercial tiene como uno de sus objetivos principales lograr crear en el consumidor la confianza, seguridad y tranquilidad de que al seleccionar el servicio de acceso a Internet en SKYWEB S.A. no está adquiriéndolo a un simple proveedor más, sino que esta recurriendo a una empresa con experiencia capaz de cubrir todas sus expectativas.

La tarea en esta parte de la Reingeniería es identificar las principales actividades a cambiar, con la finalidad de determinar el valor agregado con la que contribuyen cada una de ellas a satisfacer las necesidades ó deseos del cliente y de la propia empresa, es así como se elaborará un estudio sobre la situación actual del mercado en el cual se llevará a cabo: un análisis del consumidor y competencia que se obtendrá en base de encuestas, telefónicas y personalizadas, a los clientes y de entrevistas con los directivos de la compañía SKYWEB S.A.; elaboración de un plan de mercados enfocado en el marketing operativo y estratégico, estrategias de comercialización y marketing, entre otro tipo de actividades.

Finalmente con el planteamiento de la Reingeniería Comercial se conocerá donde se encuentra la empresa en este momento, y hacia donde quiere ir, ó dónde le gustaría a sus dirigentes que se ubique SKYWEB S.A. en el mercado.

4.4.- Reingeniería Organizacional – Recursos Humanos

"SI NO EXISTE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL ABIERTA AL CAMBIO, NO TIENE SENTIDO EMPEZAR UN PROCESO DE REINGENIERÍA"[24]

El factor humano no pude ser secundario a ningún otro factor en una empresa. El éxito de una compañía dependerá del desempeño de sus trabajadores, no importa el tamaño de esa fuerza laboral. El proceso de reingeniería puede incluso depender más del desempeño de cada quien, si se diseña para lograr un proceso más eficiente.

La finalidad en esta parte de la Reingeniería es facultar al personal, es decir, cambiarles y otorgarles responsabilidades, autoridades, destrezas e instrumentos que ellos requieren para desempeñar sus deberes correctamente.

[24] REINGENIERÍA; Autor. Deltaasesores2004, www.deltaasesores.com

La Reingeniería Organizacional es una buena oportunidad de planificar cambios y proponer la creación de reglamentos referentes a las actividades del recurso humano, es así que en esta sección se elaborarán; políticas de selección del personal, el que contendrá un análisis de los puestos que permitirá reunir y registrar información del personal con lo que se podrá evaluar el desempeño de los empleados en cada una de sus funciones; diseñar políticas de incentivo y reclutamiento para el personal de la empresa SKYWEB S.A.; determinar las necesidades de los empleados, entre otros puntos importantes.

4.5.- Reingeniería Operativa

El área operativa es aquella en la que están enfocadas varias actividades que se realizan en la empresa y con las cuales se busca el éxito a lo largo del tiempo, de esta manera se tiene: compras, ventas, publicidad, entre otros puntos de importancia para el crecimiento económico, comercial y administrativo de la organización.

El objetivo principal de la Reingeniería Operativa es optimizar la plataforma operativa, desinvirtiendo en aquellas operaciones no estratégicas o no viables en la visión de los negocios de la empresa, para invertir esos recursos en reducción de deuda y fortalecimiento de las operaciones, con lo cual se busca racionalizar las operaciones, incrementar la productividad de la empresa, controlar los costos de brindar el servicio de acceso a Internet y mejorar la mezcla entre servicios y precios.

De esta manera se elaborarán estimaciones centradas en los siguientes puntos: compras del servicio de acceso a Internet (proveedores), ventas realizadas por la empresa, arriendos de los nodos para elaborar los enlaces, sueldos para los empleados actuales y las futuras vacantes a crear por el proceso de Reingeniería, publicidad que se planteará en este proyecto y finalmente estimación de los gastos que se llevarán a cabo en la organización.

La parte operativa representa una parte fundamental en el éxito de la Reingeniería, ya que si no se elaboran cambios correctos en ésta área se cometerán fracasos en los demás departamentos de la organización.

4.6.- Reingeniería Financiera

Las finanzas buscan a través de la Reingeniería cambios radicales tanto en el enfoque como en la manera de tratar y dirigir las finanzas de la empresa.

La Reingeniería Financiera es un proceso de re-enfoque en el pensamiento financiero, y un re-diseño de las actividades y procesos tanto del área financiera como de las actividades que generan un impacto en el flujo de fondos de la organización, en este proceso se construyen nuevos sistemas y metodologías que permitan mayores eficiencias y eficacias tanto en el plano administrativo, como en la información y toma de decisiones, y sobre todo, nuevas formas de engendrar ganancias financieras.

No se trata de copiar o repetir viejas fórmulas, sino de re-crear y generar nuevas formas y visiones destinadas a producir ventajas competitivas sustentables. Generar mejores procesos financieros, y modificar los demás procesos organizacionales de forma de producir un flujo de fondos más voluminoso.

En ésta área se realizarán: estado de pérdidas y ganancias, balance general, tablas de amortización y depreciación y flujo de caja para determinar la rentabilidad del negocio mediante un análisis económico enfocado en la TMAR, TIR, VAN, punto de equilibrio, etc.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS ADMINISTRATIVO, OPERATIVO Y COMERCIAL

La manera para mejorar el área administrativa y de servicios tiene relación con la labor de incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos de la empresa en la cual están inmersos los clientes internos y externos. Para realizar lo antes mencionado se debe eliminar las barreras que impiden el flujo de trabajo, modernizar los procesos para reducir el desperdicio y disminuir los costos, siendo esto provisorio por la aplicación de la Reingeniería que coadyuvará al fortalecimiento en la entrega de servicios, calidad, costos y rapidez.

La reingeniería en el área administrativa es un paso importante y necesario para el crecimiento de SKYWEB S.A., ya que con ello se podrá tener una mejor visión y control de las áreas adyacentes y de ésta manera establecer los parámetros necesarios para que las áreas reestructuradas funcionen de manera eficiente.

Este capítulo recopila una base de información trascendental para la empresa pues proporciona variables fundamentales para la mejora del desarrollo de sus actividades que son de gran importancia al considerar obtener resultados efectivos en un proceso de cambio.

5.1. Relaciones Externas

Antes de determinar las estrategias que la empresa necesita implementar para llegar a conseguir su visión, se tienen que realizar un análisis de la situación actual de ésta.

Lo primero que se debe realizar es un análisis de las relaciones externas de la compañía, este análisis tiene como objetivo obtener una visión de la empresa en relación con sus compradores, proveedores y competidores, para este análisis se utilizará el método de las CINCO FUERZAS DE PORTER.

5.1.1. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Gráfico 5.1

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Fuente: wikipedia, la enciclopedia libre; Internet

Serán competidores directos de SKYWEB S.A. aquellos proveedores que se encuentren ubicados en la ciudad de Guayaquil y cuyo segmento de mercado esté centrado en las empresas y cybers de esta ciudad. Además no se puede olvidar a aquellos proveedores que aunque no actúen en un principio en la ciudad de Guayaquil lo puedan hacer en un futuro, convirtiéndose en competidor de la empresa SKYWEB S.A.

Competencia Potencial

En el mercado del Internet, existen grandes proveedores de este insumo así por ejemplo a ACCES RAM, IMPSATEL, EASYNET, entre otros, los cuales tienen como mercado objetivo a los pequeños proveedores del Valor Agregado[25]. Estas empresas no se consideran competidores directos de SKYWEB S.A. pero se debe estar pendiente e investigar si existen algún proyecto de estas empresas de ingresar en el mercado de los pequeños proveedores ya que con ello el segmento de la empresa SKYWEB S.A. se reducirá y se volvería más competitivo.

Las barreras de entrada al mercado del Valor Agregado no son tan difíciles, sólo demandan tiempo y predisposición por parte de quienes están interesados en ingresar en este mercado. Existen tres entes reguladores del acceso a Internet que son la CONATEL[26] y SENATEL[27] quienes se encargan de normas y reglamentos para el valor agregado, y finalmente esta la SUPTEL[28] encargada de vigilar el correcto funcionamiento de las empresas dedicadas a esta actividad.

El factor requerimientos de capital es un punto clave en el ingreso de nueva competencia en el mercado del Internet, ya que los costos, gastos e

---

[25] Servicio de Internet
[26] Consejo Nacional de Telecomunicaciones
[27] Secretaría Nacional de Telecomunicaciones
[28] Superintendencia de Telecomunicaciones

infraestructura que demanda esta actividad son elevados y ello impide la entrada de nuevos competidores.

También hay que tener presente la posibilidad de que las empresas del extranjero, con capital disponible, puedan llegar al país y convertirse en competidores potenciales, desplazando de esta manera a una gran cantidad de pequeños proveedores del acceso al servicio del Internet.

Sustitutos

Los sustitutos de SKYWEB S.A. son aquellas empresas que operan en el mercado del Internet de manera silenciosa y que se dan a conocer de a poco a los usuarios de este servicio, esta estrategia da como resultado la obtención de segmentos en los que operan otras empresas y que paulatinamente se conviertan en líderes de ellos.

En la actualidad existen algunas empresas que realizan su actividad comercial de esta manera, así se tiene el caso de ESPOLTEL empresa proveedora del acceso a Internet que inicialmente abastecía con este servicio al personal politécnico y que en la actualidad ofrece Internet a todo tipo de usuarios.

Se debe estar pendiente de los pequeños proveedores de acceso a Internet que existen, pues en cualquier momento alguno de ellos puede tomar la iniciativa de entrar fuertemente en el segmento de mercado de SKYWEB S.A.

Competidores en la Industria

Dentro del segmento de mercado de SKYWEB S.A., empresas y cybers, existen competidores que son reconocidos por su trayectoria y experiencia en la actividad comercial del valor agregado como por ejemplo Onnet, Ecutel, TvCable, Punto Net, Interactive, entre otros, muchos de los que trabajan en algunas ciudades del país.

La estrategia que la mayoría de estas empresas utiliza es la de precios bajos, por lo que el éxito del negocio se basa en el volumen de ventas, es importante mencionar que ninguna de estas empresas tiene estrategia de posicionamiento bien definida por lo que formulando una estrategia basada en las debilidades de la competencia se podría conseguir un valor diferenciador.

Proveedores

Una fortaleza que tiene SKYWEB S.A. es la buena relación que mantiene con sus proveedores, a lo largo de sus relaciones comerciales se ha ganado la confianza de las empresas con las que ha trabajado, la ventaja con la que cuenta es la de poder negociar mayores plazos de crédito para la cancelación de sus facturas ó llegar a renegociar sus compras con los proveedores. Además en caso de presentarse algún problema con la empresa SKYWEB S.A. y sus proveedores, esta cuenta con la ventaja de buscar otras compañías que le ofrezcan los mismos u otros beneficios.

Compradores

Las empresas y cybers tienen un gran poder de negociación, pueden escoger entre las diferentes empresas proveedoras de Valor Agregado que existen en el Ecuador, en este caso según la investigación de mercados este tipo de clientes basa su decisión de compra en el precio, por lo que las estrategias para este tipo de consumidor se tendrán que basar en este punto.

En la tabla que se presenta a continuación, elaborada mediante la investigación de mercado, se detalla el perfil de un cliente potencial de SKYWEB S.A., cabe destacar que este cliente tiene un gran poder de negociación, puede escoger entre varios proveedores de Internet y no se encuentra atado a ninguno de los que existen en el mercado.

Tabla 5.1

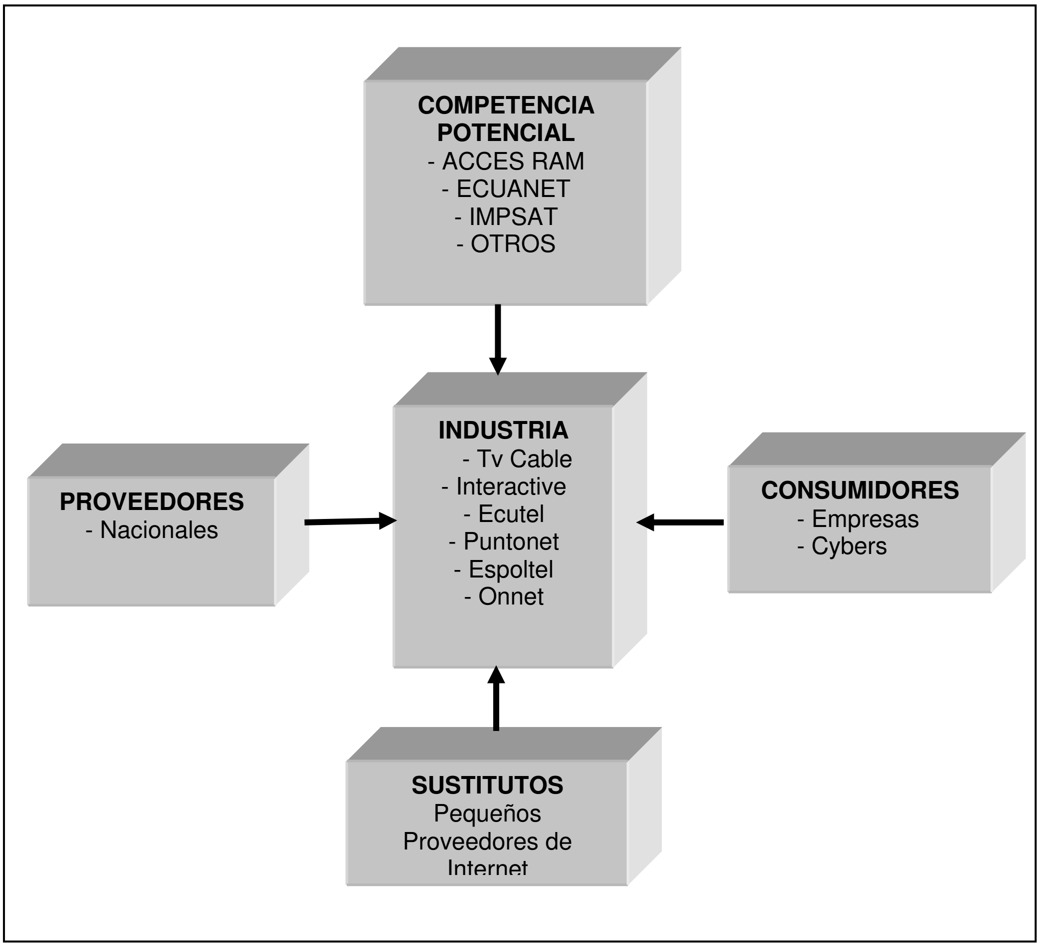
<table>
<tr><th colspan="5">PERFIL DE UN CLIENTE DE SKYWEB S.A.</th></tr>
<tr><th>PUEDEN SER</th><th colspan="2">EMPRESAS</th><th colspan="2">CYBERS</th></tr>
<tr><td rowspan="7">ACTIVIDADES COMERCIALES</td><td colspan="2">COMUNICACIONES: TELEFÓNICAS, TELEGRÁFICAS Y POR TELEX (LOCUTORIOS)</td><td colspan="2">ACCESO A INTERNET A DIFERENTES TIPOS DE USUARIOS</td></tr>
<tr><td colspan="2">VENTA DE SERVICIOS, MAQUINARIA, APARATOS ELECTRICOS</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">IMPORTACION DE TODO TIPO DE PRODUCTOS</td><td colspan="2" rowspan="5"></td></tr>
<tr><td colspan="2">ASESORAMIENTO Y REPRESENTACION</td></tr>
<tr><td colspan="2">EDUCACIÓN, EDICIÓN DE LIBROS</td></tr>
<tr><td colspan="2">TRANSPORTE AEREO, MARITIMO Y TERRESTRE</td></tr>
<tr><td colspan="2">ENTRE OTRAS ACTIVIDADES</td></tr>
<tr><td rowspan="2">CONSUMO MENSUAL</td><td colspan="2">19,2 - 64 KBPS (37,6%)</td><td colspan="2">384 - 640 KBPS (28,20%)</td></tr>
<tr><td colspan="2">128 - 256 KBPS (26,8%)</td><td colspan="2">768 - 2028 KBPS (7,4%)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">GASTO MENSUAL</td><td colspan="2">100 - 200 DOLARES (36,4%)</td><td colspan="2">500 - 700 DOLARES (24,6%)</td></tr>
<tr><td colspan="2">284 - 450 DOLARES (36,4%)</td><td colspan="2">800 DOLRES EN ADELANTE (36,4%)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">CÓMO BASAN SU DECISIÓN DE COMPRA</td><td>1 LUGAR</td><td>2 LUGAR</td><td>3 LUGAR</td><td>4 LUGAR</td></tr>
<tr><td>PRECIO</td><td>CALIDAD</td><td>SERVICIO</td><td>EQUIPOS</td></tr>
<tr><td rowspan="6">QUÉ PROVEEDOR DE INTERNET TIENEN EN SU MENTE</td><td colspan="4">TVCABLE</td></tr>
<tr><td colspan="4">INTERACTIVE</td></tr>
<tr><td colspan="4">ECUTEL</td></tr>
<tr><td colspan="4">PUNTONET</td></tr>
<tr><td colspan="4">ESPOLTEL</td></tr>
<tr><td colspan="4">ONNET</td></tr>
<tr><td rowspan="6">QUIÉN ES SU PROVEEDOR DE INTERNET ACTUAL</td><td colspan="4">TVCABLE</td></tr>
<tr><td colspan="4">INTERACTIVE</td></tr>
<tr><td colspan="4">ECUTEL</td></tr>
<tr><td colspan="4">PUNTONET</td></tr>
<tr><td colspan="4">ONNET</td></tr>
<tr><td colspan="4">OTROS</td></tr>
</table>

Elaborado por autoras

Resumen

Gráfico 5.2

Cinco Fuerzas que Guían la Competencia de SKYWEB S.A.



Elaborado por autoras

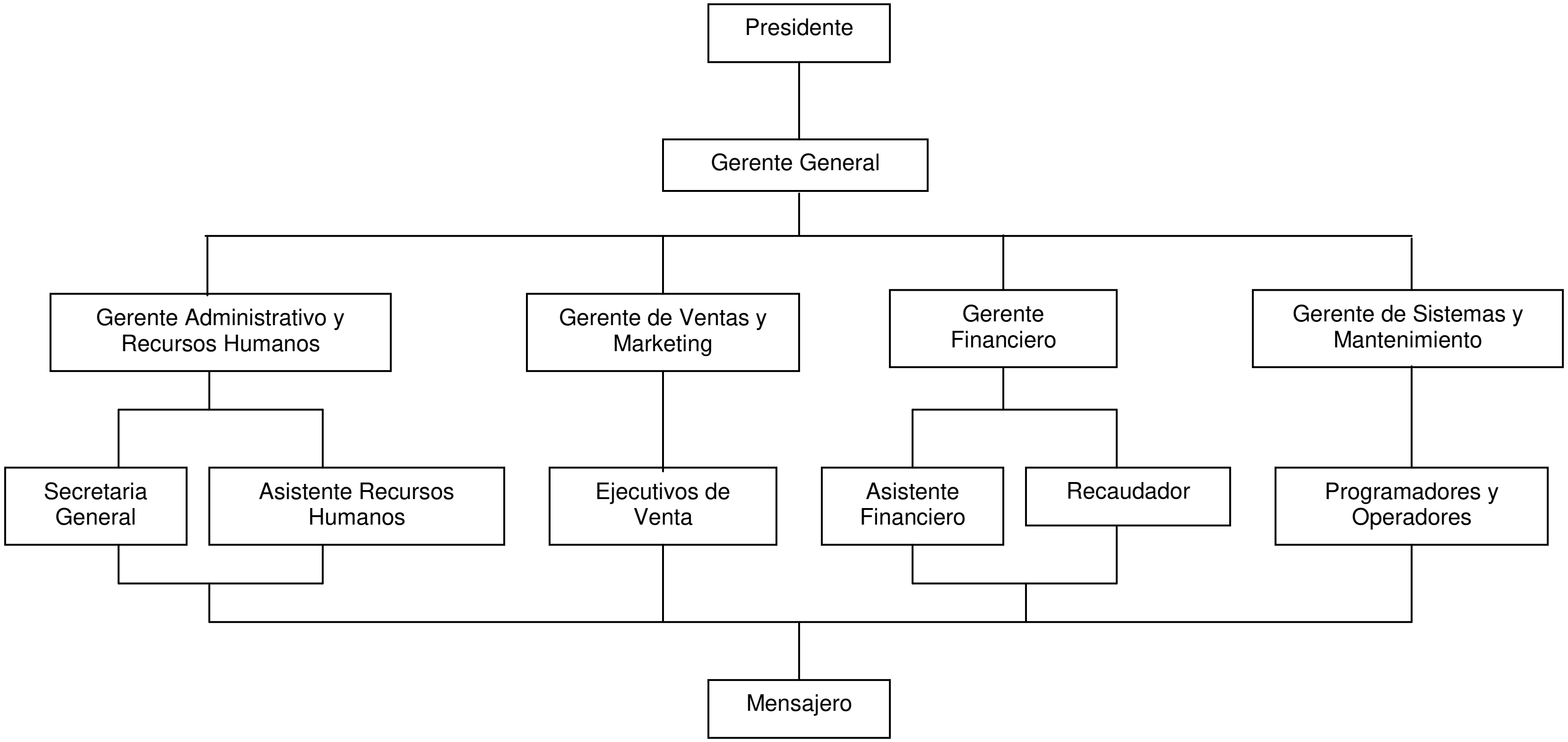
5.2 Relaciones Internas

Después de realizar el análisis de las relaciones externas de la compañía, el segundo paso antes de establecer las estrategias, es el análisis de las relaciones internas, este análisis nos proporcionará una visión general de la estructura organizacional de la empresa.

5.2.1 Recursos Humanos

5.2.1.1 Organigrama

Gráfico 5.3



5.2.1.2 Estructura Organizacional

Para cumplir con el programa de reingeniería administrativa de la empresa SKYWEB S.A. se debe tener una estructura departamental que designe funciones específicas para alcanzar metas dentro de cada área como se especifica en el nuevo organigrama. A continuación se describen las actividades que realizarán cada responsable de área.

- Presidente y Gerente General.- conjuntamente tendrán bajo su responsabilidad la dirección de las operaciones de la empresa, serán quienes lideren y propongan metas y objetivos para que estos sean llevados a cabo por el equipo de trabajo de forma eficaz y eficiente. Deberán elaborar diferentes tipos de estrategias, tales como administrativas, comerciales y financieras de manera que estas siempre estén enfocadas a mejorar la empresa y ofrecerle mejor servicio al cliente. Las estrategias deberán ser planteadas en reuniones con los responsables de cada departamento de manera que se discutan y se lleguen a aceptar, modificar o negar. También contarán con la ayuda del software, el cual les permitirá obtener información necesaria y confiable con la finalidad de tomar decisiones acertadas en beneficio de la empresa.

- Gerente Administrativo.- será el encargado del recurso humano en la empresa, realizará la selección y capacitación de los nuevos integrantes de la compañía y de evaluar y capacitar al personal actual en coordinación con el dirigente de cada uno de los departamentos. Vigilará que todos los empleados manejen bien los procesos de manera que se le de un buen servicio al cliente, así mismo de que éstos mantengan el enfoque de trabajo en equipo. También será el encargado de elaborar los créditos para los clientes en coordinación con el gerente financiero y las comisiones para los ejecutivos de venta en coordinación con el gerente de marketing. Se encargará de negociar los contratos con proveedores y clientes en conjunto con los propietarios de la empresa. En caso de que los dueños de la empresa no estén en oficinas el gerente administrativo asumirá su lugar y desempeñará las funciones que ellos realizan.

- Secretaria General.- también desempeñará las funciones de recepcionista y será la encargada de comunicar llamadas a los distintos departamentos, coordinar reuniones para los empleados (gerentes de cada área), elaborar reportes referente al consumo de telefonía celular, realizar documentos y cartas a ser enviadas para los clientes, proveedores y otras personas que estén vinculadas con la empresa, compra de suministros para la empresa, elaborar actas de entrega de equipos y finalmente elaborar y llevar un registro de las facturas hechas a cada cliente.

- Asistente de Recursos Humanos.- en conjunto con el Gerente Administrativo elaborarán los calendarios de capacitación para el nuevo personal de ventas y personal actual. Realizará y coordinará los eventos de selección de personal y finalmente se encargará de hacer el seguimiento y evaluación respectiva a cada empleado de la empresa. También tendrá bajos su responsabilidad los test psicológicos que deben realizar los empleados y la actualización de los mismos.

- Gerente de Ventas y Marketing.- encargado del desempeño de los vendedores y de todas las actividades que incrementen las ventas tales como: estrategias de marketing, visual merchandising, etc. Entre las actividades a realizar estarán continuas investigaciones de mercado para conocer preferencias y requerimientos de los consumidores, además se deberá realizar el benchmarking para saber cómo se está moviendo el mercado y las actividades realizadas por la competencia, esto lo realizará conjuntamente con los vendedores cada determinado tiempo, de manera que se establezcan los objetivos de venta y la metodología a seguir para cumplirlos. También deberá realizar reportes de ventas mensuales, anuales y elaborar proyecciones de ventas. El gerente de marketing será el encargado de tomar decisiones para su área, pero ello lo deberá hacer conjuntamente con el gerente financiero pues éste es quién hará conocer la disponibilidad de capital para poner en práctica las estrategias y conocer si son viables o no, es decir, los gerentes de marketing y ventas deben trabajar de la mano.

- Ejecutivos de Venta.- son los que tienen bajo su responsabilidad proyectar una buena imagen de la compañía pues serán los encargados de dar una atención personalizada a los clientes que visitan, informarán los servicios que ofrece la empresa a las personas vinculadas con el mercado del Internet y los beneficios que podrían obtener al ser parte de la cartera de clientes de la empresa SKYWEB S.A. Buscarán nuevos prospectos y deberán cumplir las metas propuestas por el gerente de marketing en el tiempo establecido. Elaborarán reportes de las visitas diarias realizadas y una base de datos de cada uno de los clientes que visiten. Propondrán mejoras para el sistema de ventas y velarán por el bienestar de la institución a la que sirven.

- Gerente Financiero.- será el encargado de manejar de cerca el presupuesto de la empresa, capacidades de compra, porcentajes de ganancia en las ventas realizadas, proyecciones de ventas en conjunto con el gerente de marketing, ingresos que se esperan recibir, elaboración de roles de pago, asuntos tributarios y sus respectivas declaraciones, liquidez de la empresa, renegociará con los clientes las deudas, búsqueda de nuevos proveedores, estados de resultados, balances generales, es decir, todas las actividades concernientes a la parte financiera y contable de la empresa.

- Asistente Financiero,- será la mano derecha del gerente financiero y es quién estará bajo la responsabilidad de realizar los cobros a los clientes, realizar pagos a terceros, supervisará las funciones del mensajero, elaborará reportes que solicite su jefe inmediato, elaborará las carteras de cuentas por cobrar y se encargará de hacer seguimiento a aquellos clientes que no cancelan a tiempo sus deudas, elaborará conciliaciones bancarias semanales para conocer la liquidez que tiene la empresa, se encargará de mantener al día y llevar un registro coordinado y controlado del sistema contable a implementar.

- Recaudador.- se encargará de realizar los cobros a domicilio de cada cliente, esto lo realizará diariamente con la colaboración que le dará el Gerente Financiero de la empresa.

- Gerente de Sistemas y Mantenimiento,- se encargará de coordinar junto con los programadores y operadores el mantenimiento periódico de los enlaces que posee la empresa con los proveedores y clientes, coordinará las inspecciones de los locales e instalación de equipos para enlace de Internet, también realizará el mantenimiento de los nodos que tiene la empresa en los diferentes puntos de la ciudad. Monitoreará el servicio que reciben los clientes en cuanto a acceso de Internet y se encargará de realizar llamadas semanales a cada cliente para conocer como funciona el Internet para cada uno de los clientes y elaborar posibles mejoras en caso de necesitarlo. Además elaborará actividades relacionadas a la tecnología, es decir, actualizará el software de la empresa cada vez que se lo necesite y buscará lo más avanzado en software para ser implementados en la empresa.

- Programadores y Operarios.- se encargarán de realizar inspecciones a los locales de los futuros clientes y elaborar un reporte del mismo, configurarán e instalarán los equipos para enlaces de red, registrarán el inventario entrante y saliente, estudiarán a cada cliente para conocer que es lo que ellos desean obtener en cuanto a tecnología, serán los encargados de resolver cualquier problema con los equipos e implementos de los enlaces del acceso a Internet. Finalmente se encargarán de realizar mantenimiento a las computadoras de las oficinas durante los tiempos que determine el gerente de su área.

- Mensajero.- se encargará de realizar las operaciones de mensajería, entre las actividades a realizar se encuentran entrega de invitaciones, cartas, transacciones bancarias, pago de impuestos en bancos, retirar pagos de los clientes en el respectivo domicilio de ellos (los retiros de pagos serán coordinados por el asistente financiero), entrega de facturas a los clientes y finalmente como trabajo adicional a su cargo se encargará de la limpieza de las instalaciones de la empresa, la misma que deberá ser realizada todos los días durante sus tiempos libres.

5.3 Análisis Pasado, Presente y Futuro

En el siguiente cuadro se presente un resumen del análisis pasado, presente y futuro de la empresa:

Tabla 5.2
Análisis Pasado, Presente y Futuro

ANÁLISIS		***Pasado***			***Presente***	***Futuro***
		2004	**2005**	**2006**	**2007**	**en 10 años**
PERSPECTIVAS DE CLIENTE Y MERCADO						
TIPO DE MERCADO	***mayor %***	Empresas	Empresas	Empresas	Empresas	Empresas
	menor %			Cybers	Cybers	Cybers
NSE		MEDIO	MEDIO	MEDIO, MEDIO ALTO	MEDIO, MEDIO ALTO	MEDIO, MEDIO ALTO
COBERTURA		GUAYAQUIL	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL Y LA PENINSULA	GUAYAS
PUNTOS DE VENTA		1	1	1	1	DEPENDE DE LA PLANIFICACIÓN
TIPO DE PRODUCTO		SERVICIO DE INTERNET.	SERVICIO DE INTERNET Y ALQUILER DE EQUIPOS	SERVICIO DE INTERNET Y ALQUILER DE EQUIPOS	SERVICIO DE INTERNET Y ALQUILER DE EQUIPOS	DEPENDE DE LA PLANIFICACIÓN
PROVEEDORES		NACIONALES	NACIONALES	NACIONALES	NACIONALES	NACIONALES
COMPETENCIA		FORMAL	FORMAL	FORMAL	FORMAL	GLOBAL
		SEMIFORMAL	SEMIFORMAL	SEMIFORMAL	SEMIFORMAL	
		INFORMAL	INFORMAL	INFORMAL	INFORMAL	
PERSPECTIVAS INTERNAS						
PROCESOS		MANUAL	MANUAL	SEMI-AUTOMÁTICOS MANUALES	SEMI-AUTOMÁTICOS MANUALES	AUTOMÁTICOS SEMI-AUTOMÁTICOS
TECNOLOGÍA		TELECOMUNICA-CIONES	SISTEMA CONTABLE	SISTEMA CONTABLE	SISTEMA CONTABLE	
			TELECOMUNICA-CIONES	TELECOMUNICA-CIONES	TELECOMUNICA-CIONES	
PERSPECTIVAS APRENDISAJE Y CRECIMIENTO						
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		COMPAÑÍA	COMPAÑÍA	COMPAÑÍA	COMPAÑÍA	COMPAÑÍA
CAPACITACIÓN		NINGUNA	AL DPTO. TÉCNICO IMPARTIDA POR LOS PROVEEDORES	AL DPTO. TÉCNICO IMPARTIDA POR LOS PROVEEDORES	AL DPTO. TÉCNICO IMPARTIDA POR LOS PROVEEDORES Y OTRAS EMPRESAS	PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACION A TODAS LAS AREAS

Elaborado por: autoras

PERSPECTIVAS CLIENTES Y MERCADO

En el análisis de cliente y mercado se puede observar que al inicio de sus actividades SKYWEB S.A. se concentraba en un mercado de empresas, luego fue adoptando los mercados de cybers y locutorios[29]. Con el pasar del tiempo los directivos de SKYWEB S.A. pudieron observar que el segmento de las recargas no les proporcionaba la rentabilidad que ellos querían por ende tuvieron que suspender este servicio y concentraron sus energías en las empresas y cybers de la ciudad de Guayaquil.

Cuando la empresa comenzó a operar sólo contaba con 3 nodos: Mapasingue, Cerro las Cabras y Edificio Quil, los mismos que se encuentran ubicados en diferentes lugares de la cuidad y los que permitían abastecer del acceso a Internet a los diversos clientes que la empresa tenía en dicho momento.

Con el transcurrir de los años los directivos de la empresa alquilaron otros lugares para la ubicación de sus nuevos nodos, cuyas ubicaciones son: Cerro Jordan, Mapasingue 2, Guangala, Condominio La Torre, Laxio y Chongón. Esto da un total de 9 nodos que facilitan el acceso a Internet a los clientes de SKYWEB S.A. ubicados en los diferentes sitios de la ciudad de Guayaquil.

El tipo de servicio que comenzó otorgando SKYWEB S.A. fue el servicio de Valor Agregado junto con el alquiler de equipos. Luego sumó a su variedad de servicios las recargas, pero actualmente vende el alquiler de equipos y el servicio de acceso a Internet con el alquiler de equipos incluido.

[29] Para llamadas internacionales

PERSPECTIVAS INTERNAS

Los procesos de SKYWEB S.A. han evolucionado paulatinamente con el pasar de los años, en la actualidad cuentan con un sistema contable que les permite tener una visualización clara de los ingresos y gastos que realiza la empresa. Además el departamento contable y gerencial tiene acceso a este sistema para hacer el respectivo seguimiento a la cartera vencida, pago a proveedores y terceros, entre otro tipo de actividades.

También se cuenta con moderna comunicación vía correo electrónico, teléfonos, fax, Messenger, lo que permite una fluidez verbal y escrita entre el cliente interno y externo de la empresa.

PERSPECTIVAS DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Como todo negocio que comienza con el capital de una sola persona, SKYWEB S.A. se inició como empresa contando con el dinero de sus propietarios y con la contratación de personal capacitado, la aspiración en el futuro es la construcción de una compañía de servicio, de Valor Agregado y Telecomunicaciones, sólida cuya estructura organizacional tenga nuevas áreas (Financiera, Recursos Humanos) y en las que estén personas que demuestren la capacidad suficiente para contribuir con el crecimiento de la empresa.

5.4 FODA

Para formular estrategias efectivas que lleven a la empresas SKYWEB S.A. a alcanzar la misión, primero se debe hacer un análisis de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la compañía (FODA), con esta herramienta la empresa tendrá una visión general de cómo aprovechar sus fortalezas para corregir sus debilidades, y como aprovechándose de sus oportunidades tratar contrarrestar las amenazas que se le presenten.

A continuación se presenta el análisis FODA de SKYWEB S.A., se ha asignado un peso relativo a cada una de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la compañía, estos pesos relativos fueron asignados utilizando el criterio de los directivos de la empresa.

Tabla 5.3

Análisis FODA – Factores Internos

FACTORES INTERNOS			
	VALOR %	**CALIFICACIÓN**	**VALOR PONDERADO**
FORTALEZAS			
Calidad de Empleados	15%	3	0,45
Servicios: Internet y Equipos	20%	4	0,80
Infraestructura: Nodos	18%	3	0,54
			1,79
DEBILIDADES			
Ubicación: Oficina	10%	1	0,10
Tecnología: Equipos	16%	1	0,16
Estructura Administrativa	12%	1	0,12
Prestigio: Empresa	9%	2	0,18
			0,56
TOTAL	**100%**	**15**	**2,35**

Elaborado por autoras

Tabla 5.4

Análisis FODA – Factores Externos

FACTORES EXTERNOS			
	VALOR %	**CALIFICACIÓN**	**VALOR PONDERADO**
OPORTUNIDADES			
Acceso de Ventas: Cantones	16%	1	0,16
Capacidad de Inversión: Equipos	14%	1	0,14
Barreras de Entrada	12%	2	0,24
			0,54
AMENAZAS			
Regulaciones CAE	15%	1	0,15
Regulaciones SUPTEL	20%	1	0,2
Costo de Acceso: Infraestructura	10%	2	0,2
Costos Bajos: Competencia	13%	2	0,26
			0,81
TOTAL	**100%**	**10**	**1,35**

Elaborado por autoras

Para obtener las calificaciones de cada una de las fortalezas y debilidades se utilizó la matriz de evaluación de factor interno y para obtener las calificaciones de las oportunidades y amenazas se utilizó la matriz de factor externo.

Matriz de Evaluación del Factor Interno

Calificación de cada uno de los factores:

- 4 es una fortaleza mayor
- 3 es una fortaleza menor
- 2 es una debilidad menor
- 1 es una debilidad mayor

Para obtener el valor ponderado de cada factor, se debe multiplicar este por su calificación.

Matriz de Evaluación del Factor Externo

Calificación de cada uno de los factores:

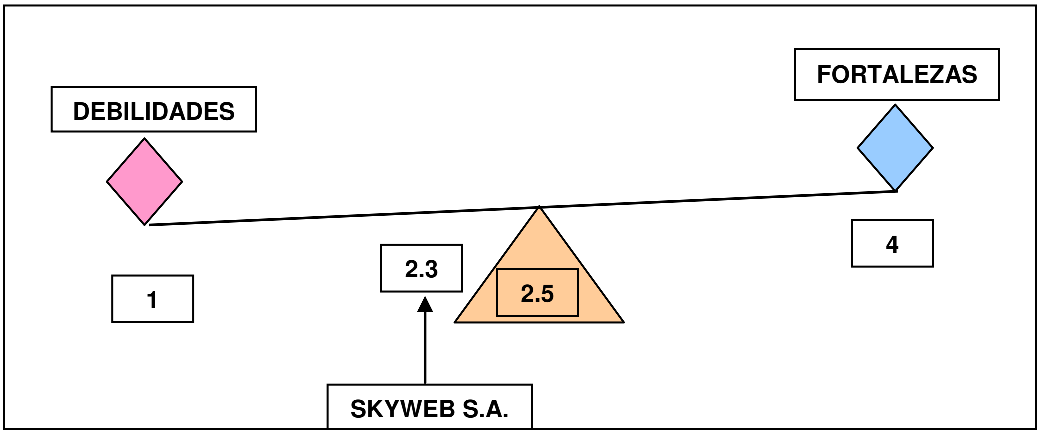
- 4 Responde sorprendentemente a las oportunidades o amenazas.
- 3 Respuesta arriba del promedio a las oportunidades o amenazas.
- 2 Respuesta promedio a las oportunidades o amenazas.
- 1 Respuesta deficiente a las oportunidades o amenazas.

Para obtener el valor ponderado de cada factor, se debe multiplicar este por su calificación.

FACTORES INTERNOS

Gráfico 5.4

Análisis FODA – Factores Internos



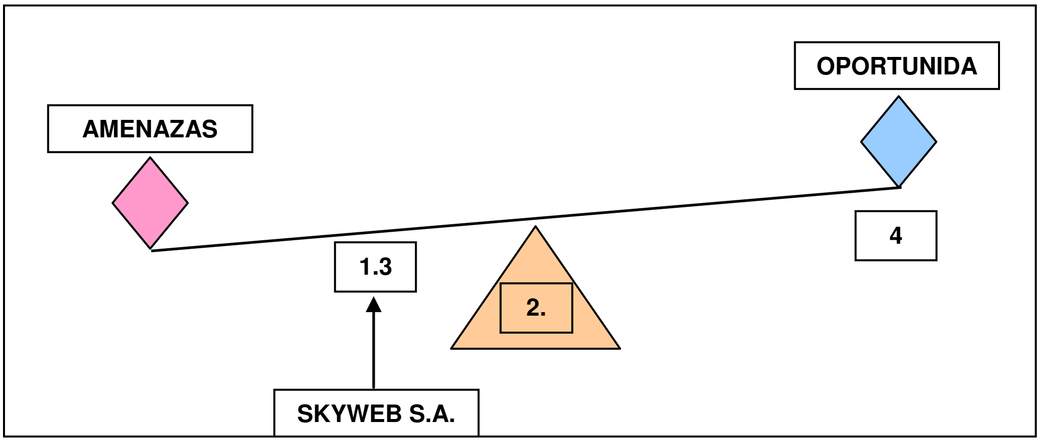
Elaborado por autoras

El puntaje de los factores internos de SKYWEB S.A. es de 2.35, esto significa que la empresa no aprovecha sus fuerzas ni es eficaz para resolver sus debilidades.

FACTORES EXTERNOS

Gráfico 5.5

Análisis FODA – Factores Externos



Elaborado por autoras

El puntaje de los factores externos de SKYWEB S.A. es de 1.35 esto significa que la empresa no aprovecha las oportunidades que se presentan ni es eficaz para resolver sus amenazas.

MAPA DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO (DIAGNÓSTICO FODA)

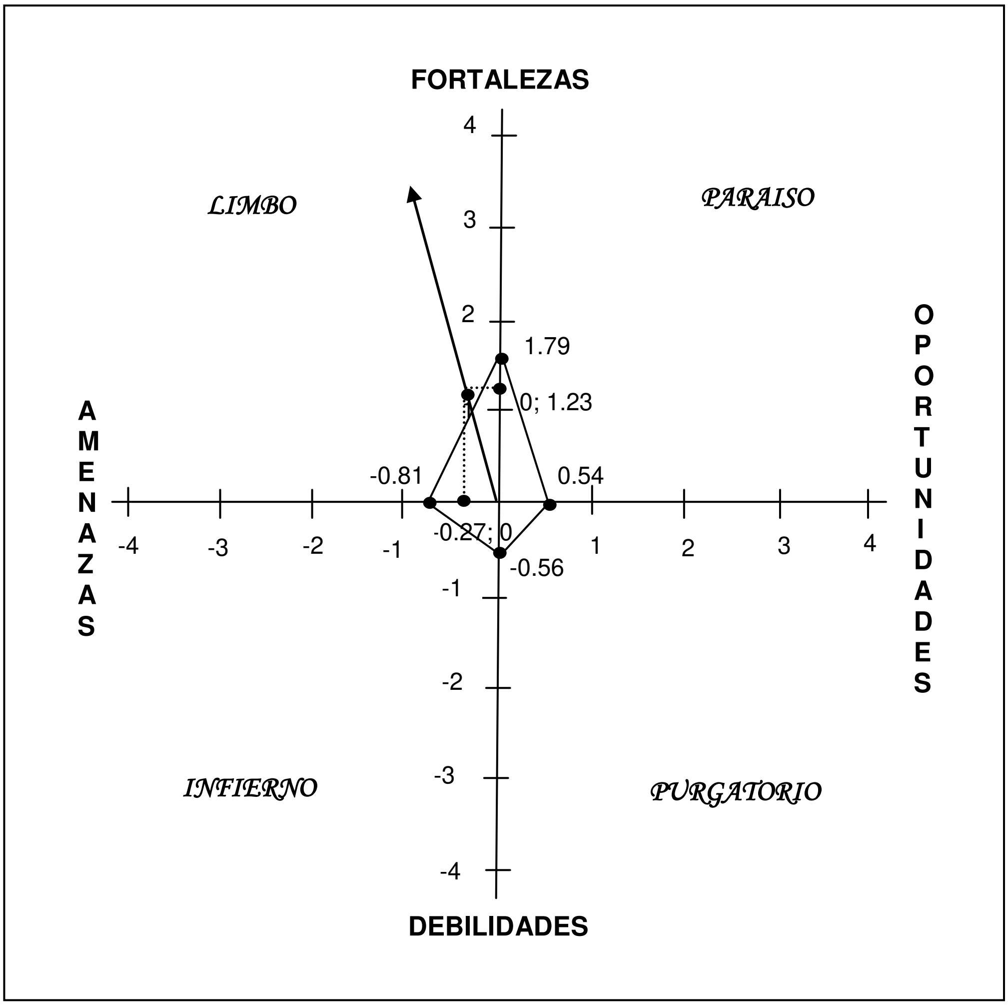
La ubicación de la empresa en el mapa de Diagnóstico se determina mediante el par ordenado (Balanza Exógena, Balanza Endógena), y estos valores se los calcula de la siguiente manera:

Balanza Endógena: Sumatoria de los Valores Ponderados de las Fortalezas menos la Sumatoria de los Valores Ponderados de las Debilidades.

Balanza Exógena: Sumatoria de los Valores Ponderados de las Oportunidades menos la Sumatoria de los Valores Ponderados de las Amenazas.

Gráfico 5.6

Análisis FODA – Mapa de Diagnóstico



Elaborado por autoras

Según el Diagnóstico FODA, SKYWEB S.A. se encuentra en el cuadrante de Limbo lo que significa que tiene amenazas pero cuenta con fortalezas para hacerle frente, tiene que tener en consideración que esas fortalezas no la pueden cegar frente a las futuras amenazas que se presente.

5.5 Misión de la empresa

SKYWEB S.A. aspira a:

Brindar un servicio de acceso a Internet que permita satisfacer la demanda solicitada mediante un personal capacitado y motivado, con mejores procesos que otorguen calidad, eficiencia y eficacia para enriquecer sustancialmente las oportunidades de crecimiento y desarrollo de sus clientes y la sociedad.

5.6 Visión de la Empresa

Consolidarse como líderes en el mercado de acceso a Internet, buscando estabilidad y ampliación progresiva de los servicios que ofrecen a través de una mejor estructura organizacional y una alta rentabilidad, creando sentido de pertenencia y compromiso en todos los niveles jerárquicos de la organización, asegurando la satisfacción de los clientes, empleados y socios.

5.7 Principios y valores

Con la Reingeniería Administrativa se va a establecer un entorno cultural en la compañía SKYWEB S.A. basándose en un conjunto bien definido de principios, valores y objetivos corporativos establecidos de la siguiente manera:

Estos valores se definen en el documento llamado "el camino a la excelencia", el cual describe los valores organizacionales de la confianza y respeto para los trabajadores; se centra en resultados y contribuciones, trabajo en equipo y flexibilidad e innovación. También delineará los objetivos corporativos de utilidades, de proporcionar valor al cliente, de contribuir en los campos de interés, crecimiento, de permitir a los empleados compartir los resultados y fomentar su creatividad.

La buena reingeniería requiere un cambio en toda la cultura de una compañía, no tiene probabilidades de triunfar donde la atmósfera corporativa esté cargada de temor y desconfianza.

Se debe recordar que el entorno cultural es un ingrediente que sirve para brindar valor a los clientes, ya que ganarse a los clientes nunca había sido tan difícil, hoy los clientes son más listos que los comerciantes, se caracterizan por sus exigencias inflexibles en materia de calidad, servicio y precio. Igual que los procesos, el entorno cultural debe quedar en línea con la estrategia de la organización, si este se administra bien puede permitir innovación construyendo las partes fuertes de la empresa. De ésta mera se establecen los siguientes valores para la compañía SKYWEB S.A.:

5.7.1 Valores

- CALIDAD entendida como total satisfacción de los requerimientos del cliente interno y externo.
- EFICIENCIA con la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización "hacer las cosas bien".
- EFICACIA capacidad para determinar los objetivos apropiados "hacer lo que se debe hacer".

- COMPROMISO DINAMICO dado por la velocidad y constancia de los cambios.
- RECTITUD expresada en el respeto por las buenas costumbres, la moral y la ley.
- HONESTIDAD en todas las acciones y en el cumplimiento de las funciones.
- LEALTAD tanto en la empresa como con el cliente.
- RESPONSABILIDAD en el cumplimiento cabal y estricto de sus labores y compromisos para así garantizar la efectividad en los resultados.
- ÉTICA y transparencia al realizar los deberes y obligaciones asignadas.
- TALENTO HUMANO basado en las capacidades y creatividades del personal de la empresa.
- COOPERACIÓN a todo nivel y función, para asegurar un gran trabajo en equipo.
- RETROALIMENTACIÓN como esencia del mejoramiento continúo.
- AMABILIDAD Y CORTESÍA en todas las relaciones interpersonales diarias.
- DISPOSICIÓN AL CAMBIO con enfoque pro activo, buscando siempre las nuevas posibilidades de acción que ofrezcan los mejores resultados.

5.7.2 Objetivos

Estos objetivos son aquellos que dan cuenta de los cambios o impactos que se persiguen lograr con la ejecución de la reingeniería administrativa, son definidos con claridad mensurable y con un límite de tiempo concreto, se convierten en parámetro de los resultados y permite evaluar los avances logrados.

5.7.2.1 Objetivos Generales de SKYWEB S.A.

- ε Mejorar los resultados en cada una de las áreas de la empresa.
- ε Ofrecer atención al cliente con excelencia y eficacia.
- ε Optimizar los procesos administrativos en busca de la rentabilidad y productividad deseadas.

5.7.2.2 Objetivos específicos de SKYWEB S.A.

Los objetivos a plantear tienen las siguientes características: mensurables, cuantificables, fijado en un determinado periodo de tiempo, comprensibles, factibles, relacionados con la misión y obligatorios para alcanzar la visión.

Los objetivos son más específicos y trasladan la Misión a una realidad concreta, para medir resultados.

Para poder medir estos resultados se desglosaran los objetivos generales de manera que se vayan cumpliendo en el tiempo establecido, es así que se presentan a continuación los objetivos específicos que permitirán el cumplimiento de los objetivos generales:

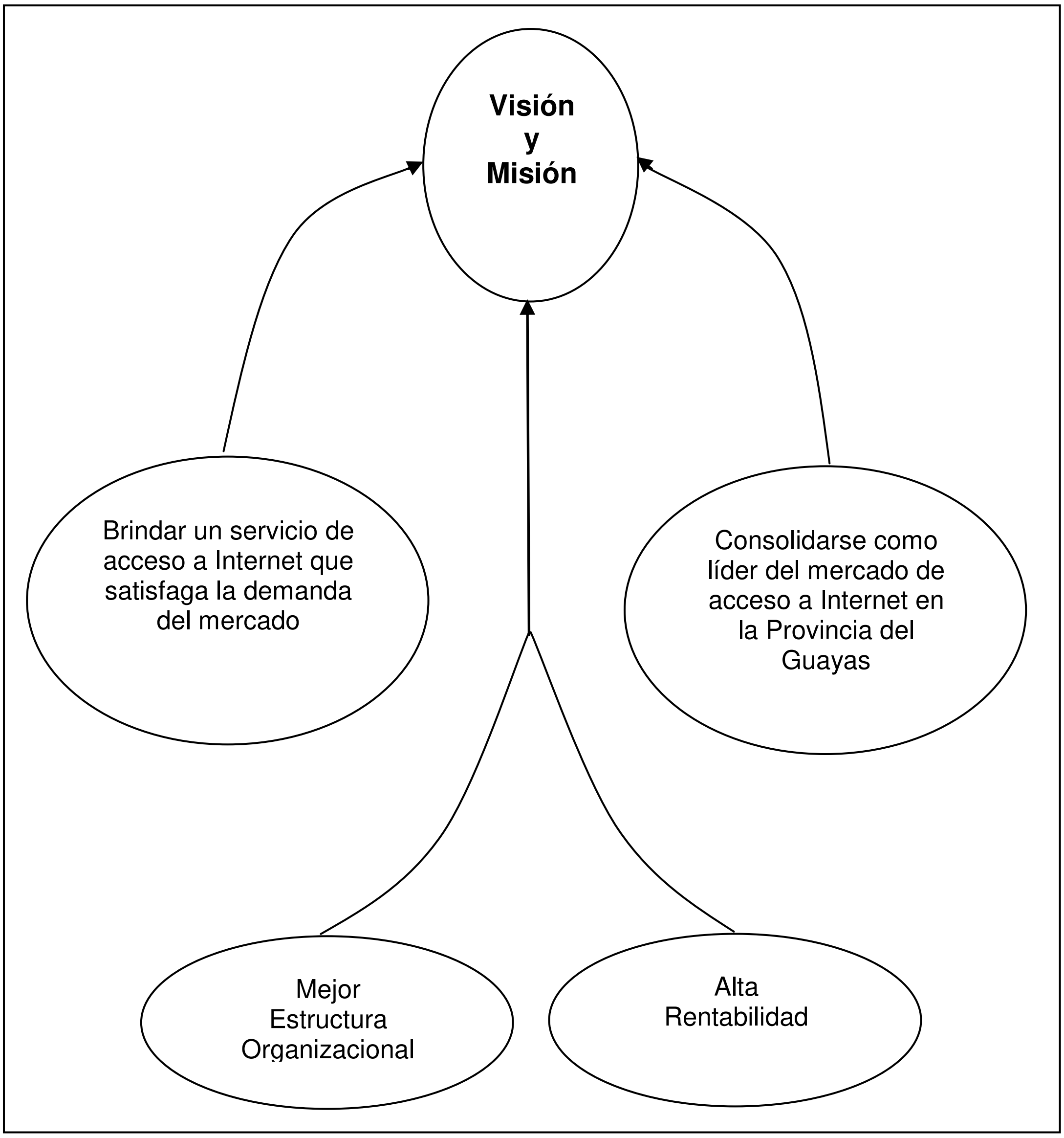
- ε Implantar un método de sistema administrativo.
- ε Optimizar el proceso de facturación y caja para disminuir su tiempo de elaboración.

- Disminuir el tiempo de llevar a cabo la inspección de los locales con la finalidad de brindar facilidades al cliente.
- Reducir los gastos de implementos de oficina, entre otros.
- Optimizar la productividad del personal en relación a la búsqueda de la satisfacción del cliente.

5.8 Rutas Estratégicas

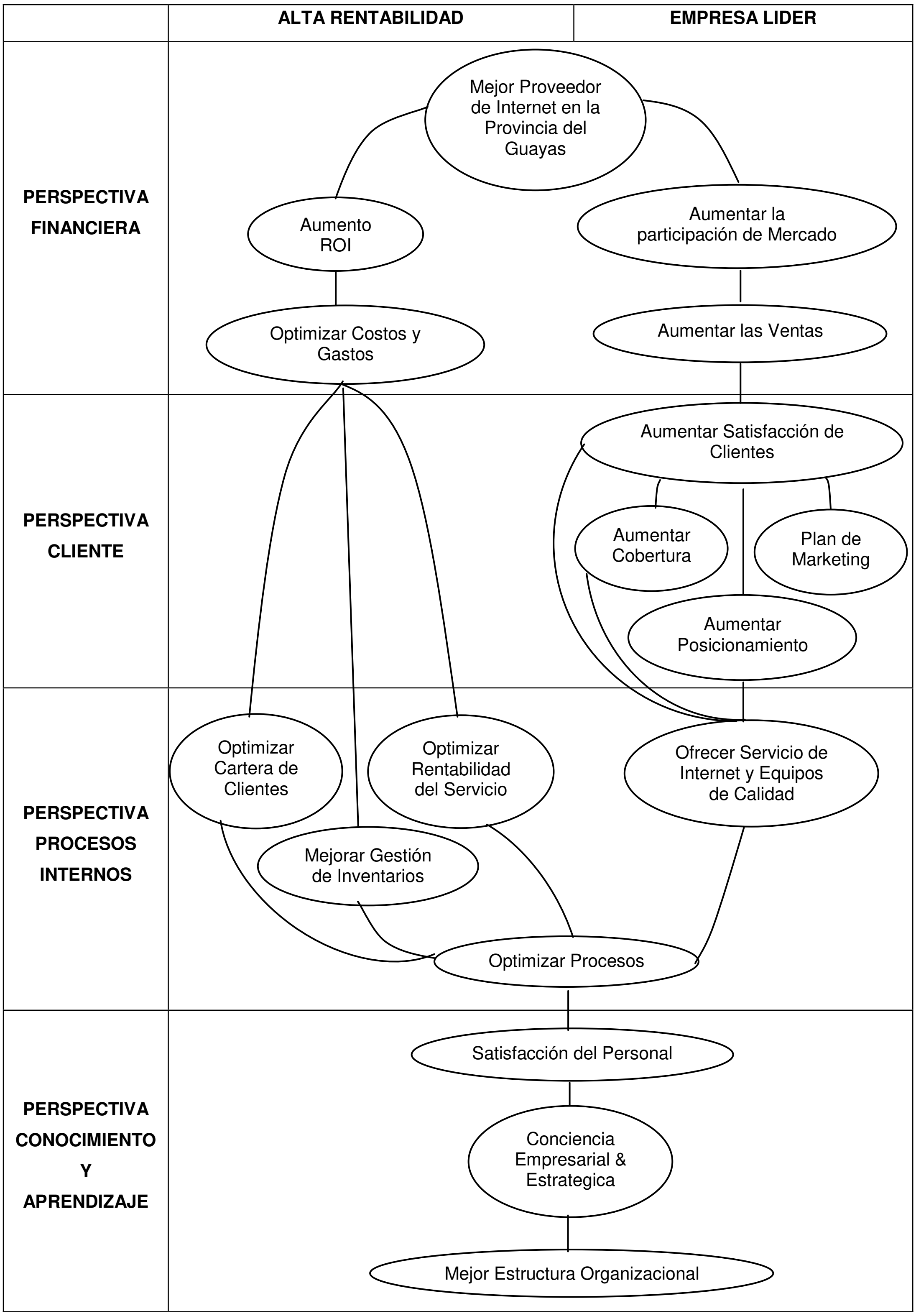
Gráfico 5.7

Rutas Estratégicas



Elaborado por autoras

GRÁFICO 5.8 - Mapa Estratégico



Elaborado por autoras

5.9 Tablero Balanceado Estratégico

5.9.1 Aprendizaje y Conocimiento

Tabla 5.5

Tablero Balanceado, Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento

Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento							
Objetivos Estratégicos	**Responsable**	**Medidores**	**Metas**	**Iniciativas**	**Responsable**	**Medidores**	**Metas**
Mejorar la Estructura Organizacional	Gerente General	% de colaboradores que cumplen sus objetivos	100%	Crear un nuevo organigrama	Presidente & Gerente General	% de cumplimiento de los objetivos anuales nuevo personal	100%
				Selección del personal que el nuevo organigrama exija	Gerente Administrativo y Recursos Humanos	% de personas que salgan de la empresa por no cumplir sus objetivos	<=10%
Conciencia Empresarial & Estrategica	Gerente Administrativo y Recursos Humanos & Asistente de Recursos Humanos	% desconocimiento de las estrategias, cultura y politicas empresariales	<=5%	Campaña de difusión de las estrategias, cultura y politicas empresariales	Gerente de cada área	% de desconocimiento de las estrategias, cultura y políticas empresariales	<=5%
Satisfacción del Personal	Gerente Administrativo y Recursos Humanos	% de satisfacción de los empleados mediante encuestas	95%	Programa de Capacitación	Gerente Administrativo y Recursos Humanos & Asistente de Recursos Humanos	La diferencia entre el % de objetivos cumplidos antes y despúes de la capacitación	100%
				Charlas de Motivación	Gerente de cada área	% de satisfacción de las charlas	95%
				Plan de remuneración variable para todas las áreas	Gerente de cada área con el Gerente Administrativo y Recursos Humanos	% de satisfacción del plan de incentivos	95%

Elaborado por autoras

5.9.2 Procesos Internos

Tabla 5.6

Tablero Balanceado, Perspectiva de Procesos Internos

Perspectiva Procesos Internos							
Objetivos Estratégicos	**Responsable**	**Medidores**	**Metas**	**Iniciativas**	**Responsable**	**Medidores**	**Metas**
Optimizar Procesos	Gerente General	% de cumplimiento de objetivos en cada área	>=98%	Agilizar labores en cada área de la empresa	Gerente de cada área	% de tareas cumplidas en el día	>=98%
Ofrecer Servicios de Internet y Equipos de Calidad	Gerente de Ventas y Marketing	% de satisfacción de clientes mediante encuestas	>=90%	Adquirir Equipos de última tecnología	Gerente de Sistemas y Mantenimiento & Gerente Financiero	Número de importaciones mensual	>=1
				Investigación de la Competencia	Gerente de Ventas y Marketing	Análisis de Mercado	<=2
				Tener Valor Agregado Eficiente	Gerente General & Gerente de Sistemas y Mantenimiento	# de caídas o inhibiciones del Internet al mes	<=3
Mejorar la Gestión de Inventarios	Gerente de Sistemas y Mantenimiento	% de Descuadre	-5%=<X<=5%	Automatización de la Bodega	Gerente de Sistemas y Mantenimiento	% de Bodega Automatizada	100%
				Lay Out de Bodega	Gerente de Sistemas y Mantenimiento	% de Variación del Tiempo de Entrega	<=0%
Optimizar Cartera de Clientes	Gerente de Ventas y Marketing	% de Cuentas Incobrables	<=1%	Nuevas Políticas de Cobro	Gerente Financiero & Gerente de Ventas y Marketing	% de Morosidad	<=10%
Optimizar Rentabilidad del Valor Agregado y Alquiler de Equipos	Gerente de Ventas y Marketing	Margen de Ventas	>=5%	Alianzas con Proveedores	Presidente & Gerente General & Gerente Financiero	Costo de Ventas	Presupuesto

Elaborado por autoras

5.9.3 Perspectiva Clientes

Tabla 5.7

Tablero Balanceado, Perspectiva Clientes

Perspectiva Clientes							
Objetivos Estratégicos	**Responsable**	**Medidores**	**Metas**	**Iniciativas**	**Responsable**	**Medidores**	**Metas**
Aumentar Cobertura	Gerente General & Gerente de Ventas y Marketing	# de Nuevos Nodos (anuales)	2	Investigación Geográfica para la Construcción de Nuevos Nodos	Gerente de Ventas y Marketing & Gerente de Sistemas y Mantenimiento	% de Investigaciones mal realizadas	<3%
Aumentar Posicionamiento	Gerente de Ventas y Marketing	% de personas que se asocian a la empresa de acuerdo al Plan de Posicionamiento	>= 80%	Plan de Posicionamiento	Gerente de Ventas y Marketing	% de personas que se asocian a la empresa de acuerdo al Plan de Posicionamiento	>=90%
Plan de Promoción	Gerente de Ventas y Marketing	% de objetivos en ventas que no se lograron	>=0	Promociones y Descuentos	Gerente de Ventas y Marketing	% de objetivos en ventas que no se lograron	>=0%
Satisfacción de Clientes	Gerente de Ventas y Marketing	% de satisfacción de clientes mediante encuestas	>=95%	Agilizar los procesos de: instalación, mantenimiento de enlaces y solución de problemas con el Valor Agregado	Gerente de Sistemas y Mantenimiento	% de procesos cumplidos	>=95%
				Contratar Personal para el proceso de Venta y Post-Venta (Vendedores)	Gerente de Ventas y Marketing & Gerente Administrativo y Recursos Humanos	% de clientes satisfechos	>=95%

Elaborado por autoras

5.9.4 Perspectiva Financiera

Tabla 5.8

Tablero Balanceado, Perspectiva Financiera

Perspectiva Financiera							
Objetivos Estratégicos	**Responsable**	**Medidores**	**Metas**	**Iniciativas**	**Responsable**	**Medidores**	**Metas**
Aumentar las Ventas	Gerente de Ventas y Marketing	Ventas Reales VS. Ventas Presupuestadas	100%	Implementar Planes de Mercadeo para Aumentar las Ventas	Gerente de Ventas y Marketing	Ventas Reales VS. Ventas Presupuestadas	100%
Optimizar Costos y Gastos	Gerente Financiero	Gastos Reales VS. Gastos Presupuestados	0%	Establecer Políticas y Mecanismos de Control de Gastos	Gerente Financiero	Gastos Reales VS. Presupuesto	0%
Aumentar la Participación de Mercado	Gerente de Ventas y Marketing	Participación de Mercado	>=1				
Aumento del ROI	Gerente Financiero	Utilidad Neta / Patrimonio	25%				
Mejor Proveedor del Valor Agregado en la Provincia del Guayas	Gerente General	Participación de Mercado	>=1	Mantener estrategias actualizadas	Gerente de cada área	% de estrategias que se cumplen con los objetivos	100%

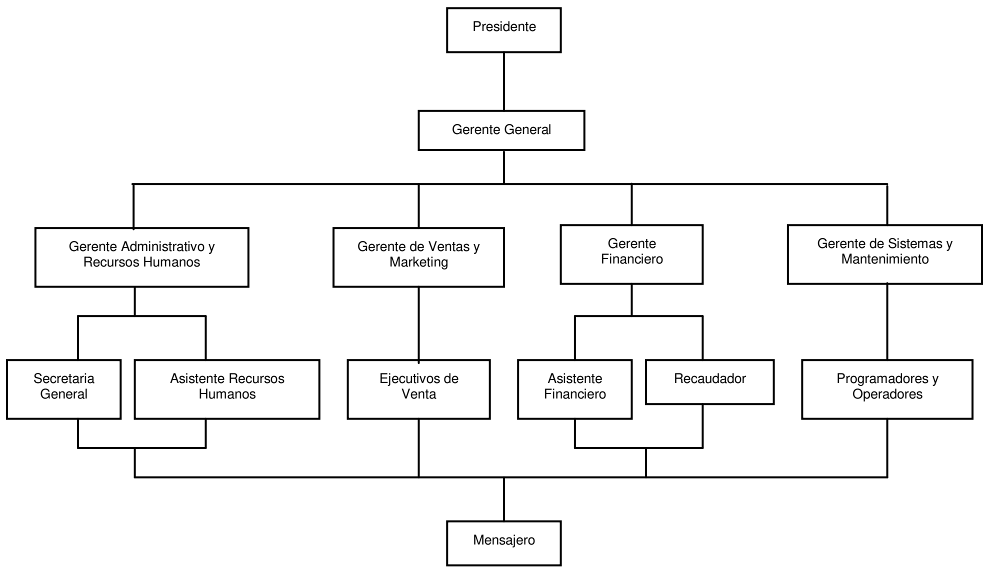
Elaborado por autoras

Iniciativas

Iniciativas de Conocimiento y Aprendizaje

Tabla 5.9

Crear Nuevo Organigrama

Plantilla Iniciativas (Conocimiento y Aprendizaje)	
Iniciativa: Crear un nuevo organigrama	***Fecha de Inicio:***
Responsable: Presidente y Gerente General	***Fecha de Termino:***
Descripción de la Iniciativa: Se creará un nuevo organigrama en el que se tomarán en cuenta todos los puestos que se necesitan y que el actual organigrama no tiene. 	
Descripción de los Beneficios: Contar con un organigrama basado en las capacidades de las personas	
Rutas Estratégicas: Empresa Líder y Alta Rentabilidad	***Medidores:*** % de cumplimiento de los objetivos anuales del nuevo personal
Objetivos a los que se enfoca: Mejorar la Estructura Organizacional	***Recursos Requeridos:*** Organigramas de ejemplos

Elaborado por autoras

Tabla 5.10

Selección del Personal que el Nuevo Organigrama Exija

Plantilla Iniciativas (Conocimiento y Aprendizaje)	
Iniciativa: Selección del Personal que el Nuevo Organigrama Exija	***Fecha de Inicio:***
Responsable: Gerente Administrativo y Recursos Humanos	***Fecha de Termino:***
Descripción de la Iniciativa: Mediante el Gerente Administrativo y Recursos Humanos se desarrollará la selección del personal que el nuevo organigrama requiera	
Descripción de los Beneficios: Contar con personas especializadas y responsables en la áreas que SKYWEB S.A. necesita mejorar	
Rutas Estratégicas: Empresa Líder y Alta Rentabilidad	***Medidores:*** % de personas que salgan de la empresa por no cumplir sus objetivos
Objetivos a los que se enfoca: Mejorar la Estructura Organizacional	***Recursos Requeridos:*** Organigrama Nuevo & Gerente de Administrativo y Recursos Humanos

Elaborado por autoras

Tabla 5.11

Campaña de difusión de las Estrategias, Cultura y Política Empresarial

Plantilla Iniciativas (Conocimiento y Aprendizaje)	
Iniciativa: Campaña de difusión de las Estrategias, Cultura y Política Empresarial	***Fecha de Inicio:***
Responsable: Gerente de Cada Área	***Fecha de Termino:***
Descripción de la Iniciativa: Realizar una campaña de difusión de las estrategias, cultura y política empresarial a los empleados de SKYWEB S.A. para crear una nueva cultura organizacional	
Descripción de los Beneficios: Crear conciencia empresarial y estratégica en los empleados con el compromiso de cumplir la misión, visión y objetivos que la empresa proponga	
Rutas Estratégicas: Empresa Líder y Alta Rentabilidad	***Medidores:*** % de desconocimiento de las estrategias, cultura y políticas empresariales
Objetivos a los que se enfoca: Conciencia Estratégica	***Recursos Requeridos:*** Materiales Varios

Elaborado por autoras

Tabla 5.12

Programa de Capacitación

Plantilla Iniciativas (Conocimiento y Aprendizaje)	
Iniciativa: Programa de Capacitación	***Fecha de Inicio:***
Responsable: Gerente Administrativo y Recursos Humanos & Asistente de Recursos Humanos	***Fecha de Termino:***
Descripción de la Iniciativa: Crear un plan continuo de capacitación al personal de todas las áreas acorde a los perfiles y aptitudes de los puestos de la empresa	
Descripción de los Beneficios: Contar con personal capacitado, creando con esto un valor, diferenciador para la empresa	
Rutas Estratégicas: Empresa Líder y Alta Rentabilidad	***Medidores:*** La diferencia entre el % de objetivos cumplidos antes y después de la capacitación
Objetivos a los que se enfoca: Satisfacción del Personal	***Recursos Requeridos:*** Presupuesto

Elaborado por autoras

Tabla 5.13

Charlas de Motivación

<table>
<tr><th colspan="2">Plantilla Iniciativas (Conocimiento y Aprendizaje)</th></tr>
<tr><td>Iniciativa:
Charlas de Motivación</td><td>Fecha de Inicio:</td></tr>
<tr><td>Responsable:
Gerente de Cada Área</td><td>Fecha de Termino:</td></tr>
<tr><td colspan="2">Descripción de la Iniciativa:
Crear un plan continuo de charlas de motivación para todas las áreas de la empresa</td></tr>
<tr><td colspan="2">Descripción de los Beneficios:
Crear un ambiente alegre y atractivo al trabajador, para que lo mantenga activo y comprometido con la empresa</td></tr>
<tr><td>Rutas Estratégicas:
Empresa Líder y Alta Rentabilidad</td><td>Medidores:
% de satisfacción de las charlas</td></tr>
<tr><td>Objetivos a los que se enfoca:
Satisfacción del Personal</td><td>Recursos Requeridos:
Personal Capacitado (Gerente de Cada Área)</td></tr>
</table>

Elaborado por autoras

Tabla 5.14

Plan de Remuneración Variable para todas las Áreas

<table>
<tr><td colspan="2">Plantilla Iniciativas (Conocimiento y Aprendizaje)</td></tr>
<tr><td>Iniciativa:
Plan de Remuneración Variable para todas las Áreas
Áreas</td><td>Fecha de Inicio:</td></tr>
<tr><td>Responsable:
Gerente de cada área con el Gerente Administrativo y Recursos Humanos</td><td>Fecha de Termino:</td></tr>
<tr><td colspan="2">Descripción de la Iniciativa:
El Método de Evaluación de Desempeño que se utilizará es el de Administración por objetivos, la metodología se detallará a continuación:

<table>
<tr><th colspan="4">NIVELES DE REMUNERACIÓN</th></tr>
<tr><th>Escala de Salarios</th><th>Nivel</th><th colspan="2">Cada Nivel Tendrá</th></tr>
<tr><td>Rango de Puestos</td><td>1 a 3</td><td>sueldo base</td><td>sueldo variable</td></tr>
</table>

Políticas:
El número de objetivos que debe cumplir cada puesto es determinado por el jefe inmediato con autorización del departamento de Recursos Humanos.

Se podría aplicar dependiendo del cargo lo siguiente:
Si por alguna razón el colaborador no cumple con ningún objetivo y su sueldo no llega por lo menos al mínimo vital, la empresa pagará al colaborador por lo menos el mínimo vital.

Los niveles de remuneración se establecen con los siguentes parámetros:
El aumento de sueldos se realizará siempre y cuando el colaborador obtenga los objetivos anuales.
Existirá sólo un alza de sueldos al año y puede ser durante los meses de Enero, Mayo y Septiembre.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Descripción de los Beneficios:
Buscar que todas las personas trabajen por objetivos, impulsando con esto el trabajo en equipo</td></tr>
<tr><td>Rutas Estratégicas:
Empresa Líder y Alta Rentabilidad</td><td>Medidores:
% de satisfacción del plan de incentivos</td></tr>
<tr><td>Objetivos a los que se enfoca:
Satisfacción del Personal</td><td>Recursos Requeridos:
Evaluaciones de Desempeño</td></tr>
</table>

Elaborado por autoras

Iniciativas

Iniciativas de Perspectiva Procesos Internos

Tabla 5.15

Agilizar Labores en Cada Área de la Empresa

Plantilla Iniciativas (Perspectiva Procesos Internos)	
Iniciativa: Agilizar labores en cada área de la empresa	***Fecha de Inicio:***
Responsable: Gerente de Cada Área	***Fecha de Termino:***
Descripción de la Iniciativa: Realizar en tiempo oportuno y eficientemente las tareas en cada área	
Descripción de los Beneficios: Obtener mayor productividad y satisfacción del cliente	
Rutas Estratégicas: SER LA EMPRESA LIDER EN LA VENTA DE SERVICIOS DE INTERNET Y ALQUILER DE EQUIPOS EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS ALTA RENTABILIDAD	***Medidores:*** % de tareas cumplidas en el día
Objetivos a los que se enfoca: Optimizar Procesos	***Recursos Requeridos:*** Información de todas las áreas

Elaborado por autoras

Tabla 5.16

Adquirir Equipos de Última Tecnología

Plantilla Iniciativas (Perspectiva Procesos Internos)	
Iniciativa: Adquirir Equipos de última tecnología	***Fecha de Inicio:***
Responsable: Gerente de Sistemas y Mantenimiento & Gerente Financiero	***Fecha de Termino:***
Descripción de la Iniciativa: Crear un plan de compras y adquisición de equipos de calidad acordes a la tecnología del momento	
Descripción de los Beneficios: Tener equipos de calidad y última tecnología, pero procurando no tener muchos en stock para que no esten desac-tualizados con la tecnología que se usa	
Rutas Estratégicas: SER LA EMPRESA LIDER EN LA VENTA DE SERVICIOS DE INTERNET Y ALQUILER DE EQUIPOS EN LA PROVIN-CIA DEL GUAYAS ALTA RENTABILIDAD	***Medidores:*** Número de importaciones mensual
Objetivos a los que se enfoca: Ofrecer Servicio de Internet y Equipos de Calidad	***Recursos Requeridos:*** Negociar con Proveedores Extrajeros

Elaborado por autoras

Tabla 5.17

Investigación de la Competencia

<table>
<tr><th colspan="2">Plantilla Iniciativas (Perspectiva Procesos Internos)</th></tr>
<tr><td>Iniciativa:
Investigación de la Competencia</td><td>Fecha de Inicio:</td></tr>
<tr><td>Responsable:
Gerente de Ventas y Marketing</td><td>Fecha de Termino:</td></tr>
<tr><td colspan="2">Descripción de la Iniciativa:
Realizar un estudio de mercado de SKYWEB S.A. y sus principales competidores</td></tr>
<tr><td colspan="2">Descripción de los Beneficios:
Obtener información que permita desarrollar estrategias para aumentar las ventas y ser competitivo</td></tr>
<tr><td>Rutas Estratégicas:
SER LA EMPRESA LIDER EN LA VENTA DE SERVICIOS DE INTERNET Y ALQUILER DE EQUIPOS EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS
ALTA RENTABILIDAD</td><td>Medidores:
Análisis de Mercado</td></tr>
<tr><td>Objetivos a los que se enfoca:
Ofrecer Servicio de Internet y Equipos de Calidad</td><td>Recursos Requeridos:
Investigaciones de Mercado realizadas por la empresa</td></tr>
</table>

Elaborado por autoras

Tabla 5.18

Tener Valor Agregado Eficiente

<table>
<tr><th colspan="2">Plantilla Iniciativas (Perspectiva Procesos Internos)</th></tr>
<tr><td>Iniciativa:
Tener Valor Agregado Eficiente</td><td>Fecha de Inicio:</td></tr>
<tr><td>Responsable:
Gerente General & Gerente de Sistemas y Mantenimiento</td><td>Fecha de Termino:</td></tr>
<tr><td colspan="2">Descripción de la Iniciativa:
Adquirir Valor Agregado de calidad para evitar problemas con la conexión</td></tr>
<tr><td colspan="2">Descripción de los Beneficios:
Satisfacer las necesidades del cliente y obtener su fidelidad</td></tr>
<tr><td>Rutas Estratégicas:
SER LA EMPRESA LIDER EN LA VENTA DE SERVICIOS DE INTERNET Y ALQUILER DE EQUIPOS EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS

ALTA RENTABILIDAD</td><td>Medidores:

de caídas o inhibiciones del Internet al mes</td></tr>
<tr><td>Objetivos a los que se enfoca:
Ofrecer Servicio de Internet y Equipos de Calidad</td><td>Recursos Requeridos:
Reportes de inhibiciones del Internet en meses pasados</td></tr>
</table>

Elaborado por autoras

Tabla 5.19

Automatización de la Bodega

Plantilla Iniciativas (Perspectiva Procesos Internos)	
Iniciativa: Automatización de la Bodega	***Fecha de Inicio:***
Responsable: Gerente de Sistemas y Mantenimiento	***Fecha de Termino:***
Descripción de la Iniciativa: Optimizar los procesos de entrada y salida de la mercadería	
Descripción de los Beneficios: Tener información on line de los inventarios y disminuir los descuadres de los inventarios	
Rutas Estratégicas: ALTA RENTABILIDAD	***Medidores:*** % de Bodega Automatizada
Objetivos a los que se enfoca: Mejorar la Gestión de Inventarios	***Recursos Requeridos:*** Cotizaciones de Equipos y Presupuestos

Elaborado por autoras

Tabla 5.20

Lay Out de Bodega

<table>
<tr><th colspan="2">Plantilla Iniciativas (Perspectiva Procesos Internos)</th></tr>
<tr><td>Iniciativa:
Lay Out de Bodega</td><td>Fecha de Inicio:</td></tr>
<tr><td>Responsable:
Gerente de Sistemas y Mantenimiento</td><td>Fecha de Termino:</td></tr>
<tr><td colspan="2">Descripción de la Iniciativa:
Crear un orden físico del inventario mediante el Lay Out</td></tr>
<tr><td colspan="2">Descripción de los Beneficios:
Conocer donde se encuentran los artículos del inventario y optimizar el espacio</td></tr>
<tr><td>Rutas Estratégicas:
ALTA RENTABILIDAD</td><td>Medidores:
% de Variación del Tiempo de Entrega</td></tr>
<tr><td>Objetivos a los que se enfoca:
Mejorar la Gestión de Inventarios</td><td>Recursos Requeridos:
Presupuesto</td></tr>
</table>

Elaborado por autoras

Tabla 5.21

Nuevas Políticas de Cobro

Plantilla Iniciativas (Perspectiva Procesos Internos)	
Iniciativa: Nuevas Políticas de Cobro	***Fecha de Inicio:***
Responsable: Gerente Financiero & Gerente de Ventas y Marketing	***Fecha de Termino:***
Descripción de la Iniciativa: Establecer políticas de crédito con los clientes y contratos de renegociación, en caso de necesitarlo	
Descripción de los Beneficios: Tener nuevas herramientas que permitan cobrar las cuentas y disminuir la cartera incobrable	
Rutas Estratégicas: ALTA RENTABILIDAD	***Medidores:*** % de Morosidad
Objetivos a los que se enfoca: Optimizar Cartera de Clientes	***Recursos Requeridos:*** Reportes de Cuentas Incobrables Pasadas

Elaborado por autoras

Tabla 5.22

Alianzas con Proveedores

Plantilla Iniciativas (Perspectiva Procesos Internos)	
Iniciativa: Alianzas con Proveedores	***Fecha de Inicio:***
Responsable: Presidente & Gerente General & Gerente Financiero	***Fecha de Termino:***
Descripción de la Iniciativa: Realizar negociaciones de descuento mediante contratos de compras anuales, para el Compra de Acceso de Internet y la Compra de Equipos, Tarjetas, Antenas, etc	
Descripción de los Beneficios: Tener nuevas herramientas que permitan cobrar las cuentas y disminuir la cartera incobrable	
Rutas Estratégicas: ALTA RENTABILIDAD	***Medidores:*** Costo de Ventas
Objetivos a los que se enfoca: Optimizar Rentabilidad del Valor Agregado y Alquiler de Equipos	***Recursos Requeridos:*** Presupuesto

Elaborado por autoras

Iniciativas

Iniciativas de Perspectiva Clientes

Tabla 5.23

Investigación Geográfica para la Construcción de Nuevos Nodos

Plantilla Iniciativas (Perspectiva Clientes)	
Iniciativa: Investigación Geográfica para la Construcción de Nuevos Nodos	***Fecha de Inicio:***
Responsable: Gerente de Ventas y Marketing & Gerente de Sistemas y Mantenimiento	***Fecha de Termino:***
Descripción de la Iniciativa: Realizar una Investigación Geográfica de Cerros y Edificios de Grandes Alturas para la construcción de los nuevos nodos	
Descripción de los Beneficios: Abastecer de servicio de Internet a varios usuarios dentro de la Ciudad de Guayaquil	
Rutas Estratégicas: Empresa Lider y Alta Rentabilidad	***Medidores:*** % de Investigaciones Mal Realizadas
Objetivos a los que se enfoca: Aumentar Cobertura	***Recursos Requeridos:*** Personal Capacitado para realizar la Investigación

Elaborado por autoras

Tabla 5.24

Plan de Posicionamiento

<table>
<tr><th colspan="2">Plantilla Iniciativas (Perspectiva Clientes)</th></tr>
<tr><td>Iniciativa:
Plan de Posicionamiento</td><td>Fecha de Inicio:</td></tr>
<tr><td>Responsable:
Gerente de Ventas y Marketing</td><td>Fecha de Termino:</td></tr>
<tr><td colspan="2">Descripción de la Iniciativa:
Elaboración del Plan de Posicionamiento basado en la administración de la comunicación, recurso humano capacitado y diferenciación del valor agregado y equipos para enlace</td></tr>
<tr><td colspan="2">Descripción de los Beneficios:
El posicionamiento que SKYWEB S.A. obtendrá frente a sus competidores</td></tr>
<tr><td>Rutas Estratégicas:
Empresa Lider</td><td>Medidores:
% de personas que se asocian a la empresa de acuerdo al Plan de Posicionamiento</td></tr>
<tr><td>Objetivos a los que se enfoca:
Aumentar Posicionamiento</td><td>Recursos Requeridos:</td></tr>
</table>

Elaborado por autoras

Tabla 5.25

Promociones y Descuentos

Plantilla Iniciativas (Perspectiva Clientes)	
Iniciativa: Promociones y Descuentos	***Fecha de Inicio:***
Responsable: Gerente de Ventas y Marketing	***Fecha de Termino:***
Descripción de la Iniciativa: Elaboración de planes de promociones y descuentos para los clientes	
Descripción de los Beneficios: Aumentar el nivel de ventas y satisfacción de los clientes	
Rutas Estratégicas: Empresa Lider	***Medidores:*** % de objetivos en ventas que no se lograron
Objetivos a los que se enfoca: Plan de Promoción	***Recursos Requeridos:***

Elaborado por autoras

5.10 PERFIL DEL CLIENTE DE SKYWEB S.A.

5.10.1 OBJETIVO DE VENTAS

El objetivo del proyecto esta enfocado en el incremento de las ventas de la empresa SKYWEB S.A.. Se ha tomado este objetivo basado en la investigación de mercado realizada a los futuros clientes (que podría tener la empresa), en donde los datos obtenidos dieron como resultado el 69% de aceptación por parte de usuarios que cuentan con los servicios de otros proveedores de Internet y también se ha considerado el crecimiento del mercado del Valor Agregado, que según datos de la CONATEL, crece al 100%.

De esta manera se ha establecido que con la reingeniería las ventas se incrementarán en el 150% para el primer año, ya que en la actualidad la compañía cuenta con una base de datos de 14 clientes, y del 50% para los demás años, manteniéndose constante por los siguientes 4 años de vida del proyecto propuesto.

5.10.2 MERCADO META

Los servicios que ofrece la empresa SKYWEB S.A. estarán dirigidos a compañías pequeñas, medianas y aquellas que se encuentren ubicadas en centros comerciales y condominios.

También se mantendrán a los clientes Cybers para quienes se elaborarán tarifarios especiales debido al elevado porcentaje de banda ancha que demandan.

5.11 ESTRATÉGIAS DE MERCADO

5.11.1 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Teniendo en cuenta que existe un líder en el mercado muy bien definido con precios bajos, la estrategia a poner en práctica será obtener participación de mercado enfrentando al líder con precios a la par. Se aprovechará la fortaleza de banda ancha descongestiona con la que en estos momentos cuenta la empresa SKYWEB S.A., ya que por su poco tiempo de existencia y al contar con solo 14 clientes, actualmente tiene capacidad para un mayor número de usuarios y con ello la comodidad y facilidad de acceder de manera rápida y segura al Internet.

Todo esto está basado en un plan de inversión, el que permitirá obtener modernos equipos para una mejor administración de la banda ancha destinada a cada cliente, contratar al personal necesario y utilizar los recursos existentes para cumplir con las metas propuestas.

5.11.2 ESTRATÉGIAS DE CRECIMIENTO

La estrategia de crecimiento de SKYWEB S.A. está cimentada en obtener participación de mercado con las empresas medianas y pequeñas de la ciudad de Guayaquil, con el crecimiento en ventas del 50% durantes los años de vida del proyecto. Para ello se han desarrollado las siguientes estrategias a seguir:

GRÁFICO 5.9
ESTRATÉGIAS

ESTRATÉGIAS	SERVICIOS ACTUALES	SERVICIOS NUEVOS
MERCADOS ACTUALES		
MERCADOS NUEVOS		Desarrollo de nuevo mercado y de servicios

Elaborado por autoras

Servicios Nuevos-Mercados Nuevos: Incursionar con nuevos servicios como ofrecer servicio de acceso a Internet a estudiantes y profesionales, elaboración de paginas web personalizadas para los clientes y quienes lo deseen y finalmente en el largo plazo ofrecer el servicio de Internet a los diferentes cantones de la Provincia del Guayas.

5.12 MARKETING MIX.

5.12.1 SERVICIO DE ACCESO A INTERNET

La estrategia del servicio de acceso a Internet, es aprovechar la calidad del servicio mediante la administración de la banda ancha. De esta manera se logrará mantener a los clientes actuales y obtener nuevos clientes.

PRECIO

En cuanto a los precios que maneja SKYWEB S.A., estos estarán enfocados a pequeñas y medianas empresas a las que les corresponderá un tarifario y para los Cybers otro tarifario. Todos los precios están dados de acuerdo a los precios de mercado y de la competencia además con la ventaja de obtener descuentos

PLAZA

SKYWEB S.A. utilizará su actual establecimiento ya que tiene todo lo necesario para una excelente atención al cliente y además cuenta con la estructura necesaria en nodos para el acceso de Internet. Aprovechará estas fortalezas para su crecimiento.

PROMOCIÓN

Para captar una mayor participación en el mercado y para mantener la fidelidad de los clientes hacia SKYWEB S.A. las promociones estarán enfocadas a dar descuentos por la compra de una mayor banda ancha o el compartimiento de la misma. Se realizarán las siguientes promociones:

- Descuentos del 5% por pronto pago, hasta los primeros 5 días de cada mes.
- Además, para los clientes con un mayor consumo de acceso a Internet tendrán facilidades de pago, hasta 15 días, de cada mes.

PUBLICIDAD

Estará a cargo del departamento de ventas y marketing, el que desarrollará un programa publicitario que contará con el marketing boca a boca impartido por los vendedores y su respectiva folletería. Previo a ello los vendedores recibirán la debida capacitación a cargo del departamento de recursos humanos. También se invertirá en publicidad vía televisión, revistas y periódicos.

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

6.1 Inversiones y Financiamiento

En la empresa SKYWEB S.A. se va a llevar a cabo un financiamiento con la finalidad de adquirir equipos y tecnología moderna que permitan obtener mayor rentabilidad y sustentar su crecimiento.

El financiamiento para la vida del proyecto será obtenido mediante un préstamo bancario durante cinco años por un valor de $100.000,00 con una tasa del 12.5%. La inversión inicial comprende todos los desembolsos que el empresario debe incurrir para la realización del proyecto, los que se detallan a continuación:

TABLA 6.1

PROYECCIÓN DE INVERSIONES

AÑOS	EQUIPOS PARA BANDA ANCHA Y MANTENIMIENTO	BANDA ANCHA	EQUIPOS PARA ENLACES	TOTAL
2008	13100,00	18000,00	7320,00	38420,00
2009	1000,00	18000,00	7508,86	26508,86
2010	11740,00	12000,00	7702,58	31442,58
2011	2000,00	12000,00	7901,31	21901,31
2012	2051,60	12000,00	8105,16	22156,76

Elaborado por autoras

Fuente: Anexos 6.1

TABLA 6.2

AUMENTO DE GASTO ADMINISTRATIVO

AÑOS	SUELDOS PERSONAL	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	ADQUISICIÓN Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS Y SISTEMAS	CAPACITACIÓN	PUBLICIDAD	TOTAL
2008	27410,40	1710,00	3540,00	2740,00	15777,00	51177,40
2009	27591,43	1754,12	3631,33	2810,69	16184,05	51971,61
2010	28072,45	1799,37	3725,02	2883,21	16601,60	53081,65
2011	28553,48	1845,80	3821,13	2957,59	17029,92	54207,91
2012	29034,50	1893,42	3919,71	3033,90	17469,29	55350,82

Elaborado por: autoras

Fuente: Anexos 6.2

El capital final requerido para llevar a cabo la reingeniería por cada año, sumando las inversiones proyectadas y los gastos administrativos a realizarse, es el siguiente:

TABLA 6.3

CAPITAL REQUERIDO PARA LA REINGENIERÍA DE SKYWEB S.A.

AÑOS	TOTAL PROYECCIONES INVERSIONES	TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	TOTAL REINGENIERÍA
2008	38420,00	51177,40	89597,40
2009	26508,86	51971,61	78480,47
2010	31442,58	53081,65	84524,23
2011	21901,31	54207,91	76109,22
2012	22156,76	55350,82	77507,59

Elaborado por autoras

TABLA 6.4

PORCENTAJES DE INVERSIÓN PARA LA REINGENIERÍA

AÑO 2008

INVERSIÓN EQUIPOS		
EQUIPOS PARA ANCHO DE BANDA	13100,00	14,62%
BANDA ANCHA	18000,00	20,09%
EQUIPOS PARA ENLACES	7320,00	8,17%
INVERSIÓN GASTOS ADMINISTRATIVOS		
PERSONAL	27410,40	30,59%
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	1710,00	1,91%
MANTENIMIENTO EQUIPOS Y SISTEMAS	3540,00	3,95%
CAPACITACIÓN	2740,00	3,06%
PUBLICIDAD	15777,00	17,61%
TOTAL DE LA INVERSIÓN	89597,40	100,00%

Elaborado por autoras

Se ha considerado dentro la inversión del proyecto de Reingeniería para la empresa SKYWEB S.A. la adquisición de: un equipo para la administración de banda ancha, PACKETEER SHAPER, Banda Ancha y Equipos para enlace, los mismos que para un total del 100% de inversiones proyectadas y gastos administrativos representan el 14.62%, 20.09% y 8.17% respectivamente.

Lo mismo ocurre con los gastos administrativos, en dónde se realizarán las siguientes inversiones: Personal 30.59%, Investigación de Mercados 1.91%, Mantenimiento Equipos y Sistemas 3.95%, Capacitación 3.06% y Publicidad 17.61%.

El saldo del préstamo bancario será depositado en la cuenta de caja y bancos de la empresa para responder a los gastos operativos hasta poder generar los ingresos por ventas y al mismo tiempo que evite caer en déficit de efectivo.

La empresa no va a incurrir en inversión de terreno y edificio ya que cuenta con un edificio ubicado en la Cdla. Mirador del Norte Manzana 3 villa 1.

Con la adquisición de los insumos antes mencionados se sustenta el crecimiento proyectado en la reingeniería de la empresa SKYWEB S.A.

6.2 Histórico de Ventas y Costo de Ventas

Los datos históricos obtenidos del negocio se muestran a continuación:

TABLA 6.5

HISTÓRICO DE VENTAS Y COSTO DE VENTAS

HISTÓRICO		
Expresado en dólares		
VENTAS		
AÑOS	***VENTAS***	***TASA DE VARIACIÓN***
2004	124804,96	
2005	115801,75	-7,21%
2006	67551,79	-41,67%
TASA PROMEDIO		**-28,05%**
COSTO DE VENTA		
AÑOS	***COSTOS***	***TASA DE VARIACIÓN***
2004	54288,52	
2005	63209,45	16,43%
2006	37200,00	-41,15%
TASA PROMEDIO		**-12,36%**

Elaborado por autoras

Fuente: Anexos 3

6.3 Presupuesto de Ingresos y Egresos

6.3.1 Ingresos Proyectados

La función de Ingresos de SKYWEB S.A. se basa en los ingresos de contratos por la prestación del servicio de Valor Agregado. Para la empresa SKYWEB S.A., las ventas se han proyectado de la siguiente manera:

Durante el primer año de Reingeniería se incrementarán en 150%, siendo este porcentaje el incremento producto de la reingeniería. Ya que en la actualidad la compañía cuenta con una base de 14 clientes, con este crecimiento la empresa deberá incrementar su cartera en dos clientes mensuales habiendo tres periodos en los que deberá adquirir solo uno. Para el segundo año se estima que las ventas incrementales producto de la reingeniería crezcan al 50% y esto se mantendrá por los siguientes 3 años de vida del proyecto propuesto, cabe recalcar que el crecimiento incremental de la empresa es producto de la reingeniería.

TABLA 6.6

PROYECCIONES DE VENTAS

VENTAS ANUALES			
AÑOS	**VENTAS**	**TASA DE CRECIMIENTO**	**INCREMENTAL**
2006	67551,79		
2008	168879,48	150%	101327,69
2009	253319,21	50%	84439,74
2010	379978,82	50%	126659,61
2011	569968,23	50%	189989,41
2012	854952,34	50%	284984,11
TOTAL	**$ 2.227.098,08**		

Elaborado por autoras

De acuerdo con el plan estratégico propuesto en la Reingeniería al final de los 5 años de vida del proyecto SKYWEB S.A. tendrá cobertura para todas las empresas en Guayaquil.

Crecimiento en Número de Clientes por Años

Como se ha previsto en la reingeniería se llevará a cabo crecimiento en el número de clientes que tendrá la empresa SKYWEB S.A., de esta manera se ha estimado que para el primer año la empresa incrementará en 21 nuevos clientes, para el segundo año en 18, para el tercer año 27, para el cuarto año 40 y para el último año 50. Este crecimiento se efectuará con referencia a los precios establecidos en el anexo 6.3.

6.3.2 Costo de Venta y Gastos Proyectados

El costo de venta del Valor Agregado durante la vida del proyecto se va a mantener en $2000.00, por el consumo de 2 MG[30], ya que se firmó un convenio entre las empresas involucradas, MEGADATOS ACCESS RAM y SKYWEB S.A., para permanecer con ese tarifario, en caso de que los precios en el mercado tiendan a la baja este contrato se renegociará. También se suman a los costos de venta los que se incurren por equipos de enlaces, los mismos que se incrementan en costo debido a la inflación[31] y la administración de banda ancha.

6.3.2.1 Gastos Administrativos

El gasto administrativo se verá aumentado debido a los nuevos sueldos que traerá consigo la contratación del nuevo personal para las diversas áreas que se recomienda crear con la Reingeniería, además se considera los gastos de capacitación y mantenimiento de los sistemas administrativos Anexo 6.2.

6.3.2.2 Gastos de Ventas

Los gastos de ventas representan todos aquellos rubros en los que se incurrirá como medios para llevar a cabo el incremento de las ventas proyectadas para la empresa, estas variables son: investigación de mercados y la publicidad Anexo 6.2.

---

[30] Megabytes
[31] 2.58% Tomada de la página del Banco Central a Agosto de 2007

6.3.2.3 Depreciaciones

Se utilizó el método de depreciación de Línea Recta, siendo depreciado: los Equipos para la administración de banda ancha PACKETEER SHAPER y Equipos para Enlace.

Los Gastos de depreciación no representan un desembolso en efectivo, por lo tanto no afectan al Flujo de Caja.

El detalle de las Depreciaciones se pueden observar en la siguiente tabla:

TABLA 6.7

DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS

ACTIVOS	VALOR	VIDA UTIL (AÑOS)	VALOR SALVAMENTO	DEPRECIACIÓN
Equipos de Computación (Packeteer Shaper 10MG)	10000,00	3	3300,00	2233,33
Equipos de Computación (Packeteer Shaper 6MG)	8000,00	3	800,00	2400,00
Equipos de Computación (Equipos de Radio) año 1	7320,00	3	732,00	2196,00
Equipos de Computación (Equipos de Radio) año 2	7508,86	3	750,89	2252,66
Equipos de Computación (Equipos de Radio) año 3	7702,58	3	770,26	2310,77
Equipos de Computación (Equipos de Radio) año 4	7901,31	3	790,13	2370,39
Equipos de Computación (Equipos de Radio) año 5	8105,16	3	810,52	2431,55
		TOTAL A DEPRECIAR		**16194,71**

Elaborado por autoras

Se establecen estos gastos de depreciación porque son los únicos equipos que se comprarán durante el periodo del proyecto.

6.3.2.4 Gastos financieros

Estos gastos provienen de los intereses generados por la deuda adquirida al inicio del proyecto, se consideró la tasa de interés de La Cooperativa 29 de Octubre al 12.5%. El monto del financiamiento se puede observar en el Anexo 6.4.

6.4 Proyección de Estados Financieros

6.4.1 Estado de Pérdidas y Ganancias Incremental de la Empresa

La finalidad del análisis del estado de resultados o de pérdidas y ganancias es calcular la utilidad neta de los flujos netos de efectivo del proyecto, que son, en forma general el beneficio real de la operación de la empresa, y que se obtiene restando a los ingresos todos los costos en que incurra la empresa y los impuestos que debe pagar.

En este estado se muestra los ingresos, egresos y utilidades que genera el proyecto durante su vida útil en periodos anuales, esta proyectado para 5 años.

Tabla 6.8

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS INCREMENTAL DE LA EMPRESA

DESCRIPCION/AÑOS	1	2	3	4	5
VENTAS NETAS	101327,69	84439,74	126659,61	189989,41	284984,11
(-)COSTOS DE VENTAS	35320,00	25508,86	27702,58	19901,31	20105,16
UTILIDAD BRUTA	66007,69	58930,88	98957,03	170088,10	264878,95
(-) GASTOS DE OPERACIÓN					
Gastos Administrativos (sueldos, arriendos, etc.)	33690,40	34033,45	34680,68	35332,20	35988,11
Gastos de Ventas	17487,00	17938,16	18400,97	18875,71	19362,71
SUMAN	51177,40	51971,61	53081,65	54207,91	55350,82
(-) DEPRECIACIONES					
Equipos de Computación (Packeteer Shaper 10MG)	2233,33	2233,33	2233,33	0,00	0,00
Equipos de Computación (Packeteer Shaper 6MG)	0,00	0,00	2400,00	2400,00	2400,00
Equipos de Computación (Equipos de Radio)	2196,00	4448,66	6759,43	6933,83	7112,72
Total Depreciación	4429,33	6681,99	11392,77	9333,83	9512,72
UTILIDAD EN OPERACIÓN	10400,95	277,27	34482,61	106546,36	200015,42
Gastos Financieros (Intereses)	13262,32	11020,77	8439,41	5466,64	2043,18
UTILIDAD NETA ANTES DE PARTICIPACION	-2861,37	-10743,50	26043,20	101079,72	197972,24
(-) 15% de Participación Laboral	0,00	0,00	3906,48	15161,96	29695,84
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPTO. A LA RENTA	-2861,37	-10743,50	22136,72	85917,76	168276,40
(-) 25% de Impuesto a la Renta	0,00	0,00	5534,18	21479,44	42069,10
UTILIDAD ANTES DE REPARTIR UTILIDADES	-2861,37	-10743,50	16602,54	64438,32	126207,30
(-) 40% Reparto de Utilidades	0,00	0,00	6641,02	25775,33	50482,92
UTILIDAD	-2861,37	-10743,50	9961,52	38662,99	75724,38

Elaborado por autoras

6.4.2 Flujo de Caja Incremental.

El Flujo de Caja nos permite medir la rentabilidad del proyecto, para la cual se requiere de la información básica de los estudios de mercado y organizacional así como de los parámetros básicos utilizados en las proyecciones.

El flujo de caja incluye los ingresos operacionales e ingresos no operacionales, además de los egresos operacionales y no operacionales entre otros rubros de la empresa.

A continuación la tabla 6.9 muestra los flujos de caja positivos, con los cuales se puede cubrir los egresos anuales.

TABLAS 6.9
FLUJO DE CAJA INCREMENTAL DE LA EMPRESA

AÑOS	0	1	2	3	4	5
INGRESOS OPERACIONALES						
PRESUPUESTO DE VENTAS		101327,69	84439,74	126659,61	189989,41	284984,11
EFECTIVO PROVENIENTE DE CLIENTES		97950,10	81625,08	122437,62	183656,43	275484,64
CUENTAS POR COBRAR		3377,59	2814,66	4221,99	6332,98	9499,47
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES		101327,69	84439,74	126659,61	189989,41	284984,11
EGRESOS OPERACIONALES						
Proveedores		35320,00	25508,86	27702,58	19901,31	20105,16
Sueldos y Salarios		33690,40	34033,45	34680,68	35332,20	35988,11
Publicidad y Propaganda		15777,00	16184,05	16601,60	17029,92	17469,29
Varios		17487,00	17938,16	18400,97	18875,71	19362,71
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES		102274,40	93664,52	97385,82	91139,14	92925,27
FLUJO OPERACIONAL (I - II)		-946,71	-9224,78	29273,78	98850,27	192058,84
-						
EGRESOS NO OPERACIONALES						
Pago 15% Participación Laboral		0,00	0,00	3906,48	15161,96	29695,84
Pago 25% de Impuestos		0,00	0,00	5534,18	21479,44	42069,10
FLUJO NO OPERACIONAL		0,00	0,00	-9440,66	-36641,40	-71764,94
FLUJO NETO GENERADO		-946,71	-9224,78	19833,12	62208,87	120293,91
INVERSION INICIAL	***-100000,00***					
SALDO INICIAL		10402,60	9455,89	231,10	20064,22	82273,09
SALDO FINAL	***-100000,00***	9455,89	231,10	20064,22	82273,09	202567,00

Elaborado por autoras

6.5 Evaluación Económica

Para el análisis de la evaluación económica se procederá a calcular la Tasa Interna de Retorno, Valor Actual Neto, Índices Financieros, Punto de Equilibrio y el Análisis de Sensibilidad detallados a continuación:

6.5.1 Análisis de la TMAR

Para determinar la tasa de descuento del proyecto, se utilizó la tasa de interés propuesta por la Cooperativa 29 de Octubre debido a que la reingeniería se llevará a cabo por medio del préstamo con la institución mencionada anteriormente. Los propietarios no aportarán con capital para poner en práctica la reingeniería.

6.5.2 Análisis de la TIR y VAN

La tasa interna de rentabilidad o rendimiento de una inversión es la tasa de descuento que iguala el valor presente de las salidas de efectivo esperadas con el valor presente de los ingresos esperados.
Para calcular la TIR y el VAN se descontaron los flujos netos generados considerando la TMAR anteriormente mencionada, teniendo como resultado:

VAN: $186.452,56
TIR: 29,97%

Con estos valores se puede concluir que los resultados de la REINGENIERÍA SON POSITIVOS y su rentabilidad esta demostrada al comparar una TIR de 29,97% con respecto a una TMAR de 12,5%.

El periodo Real de Recuperación de la inversión constituye un indicador muy importante en la toma de decisiones para ejecutar proyectos, ya que mediante este se mide el tiempo que se requiere para recuperar el monto original invertido, incluyendo la fracción de un año en caso de que sea necesario. El PRR se lo determina mediante el flujo neto de los fondos generados por el proyecto. A continuación se presenta la tabla Real de Recuperación.

TABLA 6.10

PERIODO REAL DE RECUPERACION

AÑOS	Flujo de Caja	Flujo Acumulado	Inversión	Recuperación
1	-946,71	-946,71	100000,00	0%
2	-9224,78	-10171,50		-10%
3	19833,12	9661,62		10%
4	62208,87	71870,49		72%
5	**120293,91**	**192164,40**		**192%**

Elaborado por autoras

Como se puede observar la recuperación de la inversión se da en el último año de vida del proyecto.

6.5.3 Punto de Equilibrio

El análisis del punto de equilibrio es una técnica útil para estudiar las relaciones entre los costos fijos, los costos variables y los beneficios.

Es el nivel de producción o importación en el que son exactamente iguales los beneficios por ventas a la suma de los costos fijos y variables.

$$\text{P.E}^{32}.\ (\text{volumen de ventas}) \qquad \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{(1\text{-}(\text{Costos Totales Variables/ Ventas}))}$$

Para SKYWEB S.A. se analizó un punto de equilibrio por cada plan corporativo, y de la misma forma con los planes para los cybers, de los cuales se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla 6.11

PUNTO DE EQUILIBRIO					
Rubro	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Precio de Venta	$ 2.951,14	$ 2.951,14	$ 2.951,14	$ 2.951,14	$ 2.951,14
Costo Variable	$ 59,00	$ 60,52	$ 62,08	$ 63,69	$ 65,33
Costo Fijo	$ 33.690,40	$ 34.033,45	$ 34.680,68	$ 35.332,20	$ 35.988,11
P/E Cantidades (Personas)	11,65	11,77	12,00	12,24	12,47
P/E Dólares	$ 34.377,69	$ 34.746,02	$ 35.425,94	$ 36.111,48	$ 36.802,81

Elaborado por autoras

Fuente:

[32] Punto de Equilibrio

Tabla 6.12

PUNTO DE EQUILIBRIO CORPORATIVO 1:2					
Rubro	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Precio de Venta	$ 1.283,64	$ 1.283,64	$ 1.283,64	$ 1.283,64	$ 1.283,64
Costo Variable	$ 25,67	$ 26,34	$ 27,01	$ 27,71	$ 28,43
Costo Fijo	$ 33.690,40	$ 34.033,45	$ 34.680,68	$ 35.332,20	$ 35.988,11
P/E Cantidades (Personas)	26,78	27,07	27,60	28,13	28,67
P/E Dólares	$ 34.377,96	$ 34.746,30	$ 35.426,24	$ 36.111,79	$ 36.803,13

Elaborado por autoras

Tabla 6.13

PUNTO DE EQUILIBRIO CORPORATIVO 1:4					
Rubro	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Precio de Venta	$ 794,09	$ 794,09	$ 794,09	$ 794,09	$ 794,09
Costo Variable	$ 15,88	$ 16,29	$ 16,71	$ 17,14	$ 17,59
Costo Fijo	$ 33.690,40	$ 34.033,45	$ 34.680,68	$ 35.332,20	$ 35.988,11
P/E Cantidades (Personas)	43,29	43,76	44,61	45,48	46,35
P/E Dólares	$ 34.377,96	$ 34.746,30	$ 35.426,24	$ 36.111,79	$ 36.803,13

Elaborado por autoras

Para el Internet corporativo 1:1 se obtiene que la cantidad mínima de ventas deberá ser de 12 clientes, para lo cual de acuerdo a la reingeniería el crecimiento proyectado es de 21 clientes, los precios se mantiene constantes en el análisis de punto de equilibrio y no aumentan de acuerdo a la inflación porque en este mercado los precios tienden a la baja.

Para el plan corporativo 1:2 observamos que deberá vender a 27 personas esto se da debido a que los precios en este plan son mas económicos ya que es una banda ancha compartida, y finalmente el plan corporativo 1:4 se deberá vender a 43 clientes ya que tiene los costos mas bajos debido a que comparten el Internet mas personas.

Tabla 6.14

PUNTO DE EQUILIBRIO CYBERS 1:1					
Rubro	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Precio de Venta	$ 2.458,86	$ 2.458,86	$ 2.458,86	$ 2.458,86	$ 2.458,86
Costo Variable	$ 49,18	$ 50,45	$ 51,75	$ 53,08	$ 54,45
Costo Fijo	$ 33.690,40	$ 34.033,45	$ 34.680,68	$ 35.332,20	$ 35.988,11
P/E Cantidades (Personas)	13,98	14,13	14,41	14,69	14,97
P/E Dólares	$ 34.377,96	$ 34.746,30	$ 35.426,24	$ 36.111,79	$ 36.803,13

Elaborado por autoras

Tabla 6.15

PUNTO DE EQUILIBRIO CYBER 1:2					
Rubro	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Precio de Venta	$ 1.431,18	$ 1.431,18	$ 1.431,18	$ 1.431,18	$ 1.431,18
Costo Variable	$ 28,62	$ 29,36	$ 30,12	$ 30,90	$ 31,69
Costo Fijo	$ 33.690,40	$ 34.033,45	$ 34.680,68	$ 35.332,20	$ 35.988,11
P/E Cantidades (Personas)	24,02	24,28	24,75	25,23	25,72
P/E Dólares	$ 34.377,96	$ 34.746,30	$ 35.426,24	$ 36.111,79	$ 36.803,13

Elaborado por autoras

Tabla 6.16

PUNTO DE EQUILIBRIO CYBERS 1:4					
Rubro	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Precio de Venta	$ 868,20	$ 868,20	$ 868,20	$ 868,20	$ 868,20
Costo Variable	$ 17,36	$ 17,81	$ 18,27	$ 18,74	$ 19,23
Costo Fijo	$ 33.690,40	$ 34.033,45	$ 34.680,68	$ 35.332,20	$ 35.988,11
P/E Cantidades (Personas)	39,60	40,02	40,80	41,59	42,39
P/E Dólares	$ 34.377,96	$ 34.746,30	$ 35.426,24	$ 36.111,79	$ 36.803,13

Elaborado por autoras

En el plan para los Cybers según los análisis del punto de equilibrio muestra que para el 1:1 se deberá vender a 14 clientes, para el 2:1 a 24 clientes y finalmente para el 4:1 a 40 clientes para el primer año.

6.5.4 Análisis de Sensibilidad

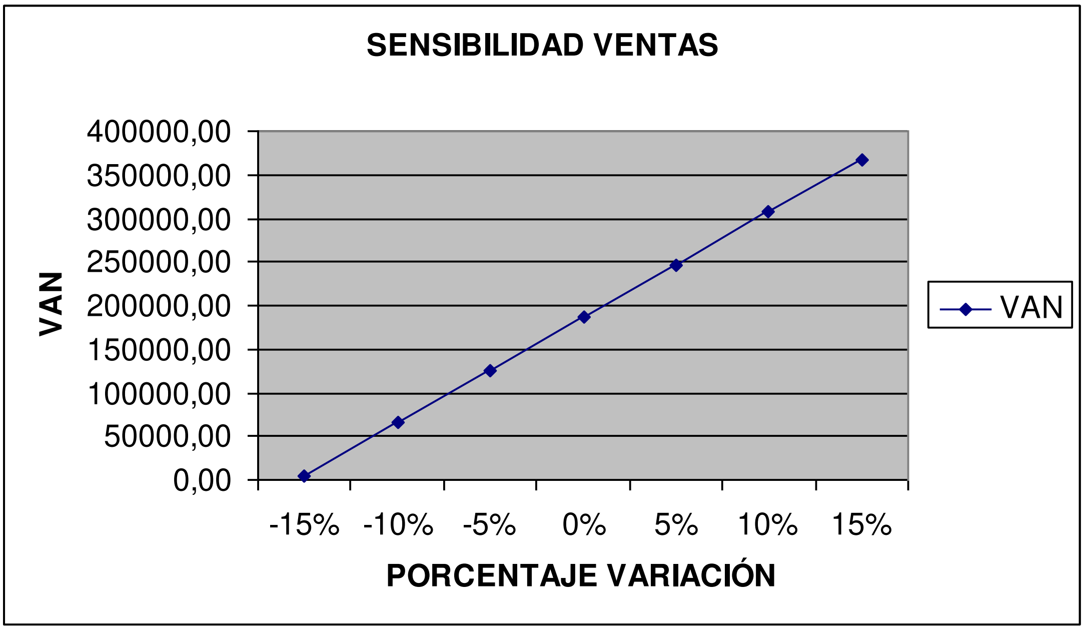
El análisis de Sensibilidad nos permite conocer de forma exacta la magnitud en que cambiará el Van como respuesta a un cambio dado en una variable de insumo manteniéndose constante lo demás. Los posibles escenarios que pidieran aparecer y afectar el proyecto.

A continuación sensibilidad con respecto a las ventas:

Tabla 6.17

Sensibilidad a las Ventas	
VENTAS	**VAN**
-15%	5420,08
-10%	65764,24
-5%	126108,40
0%	186452,56
5%	246796,72
10%	307140,88
15%	367485,04

Gráfico 6.1



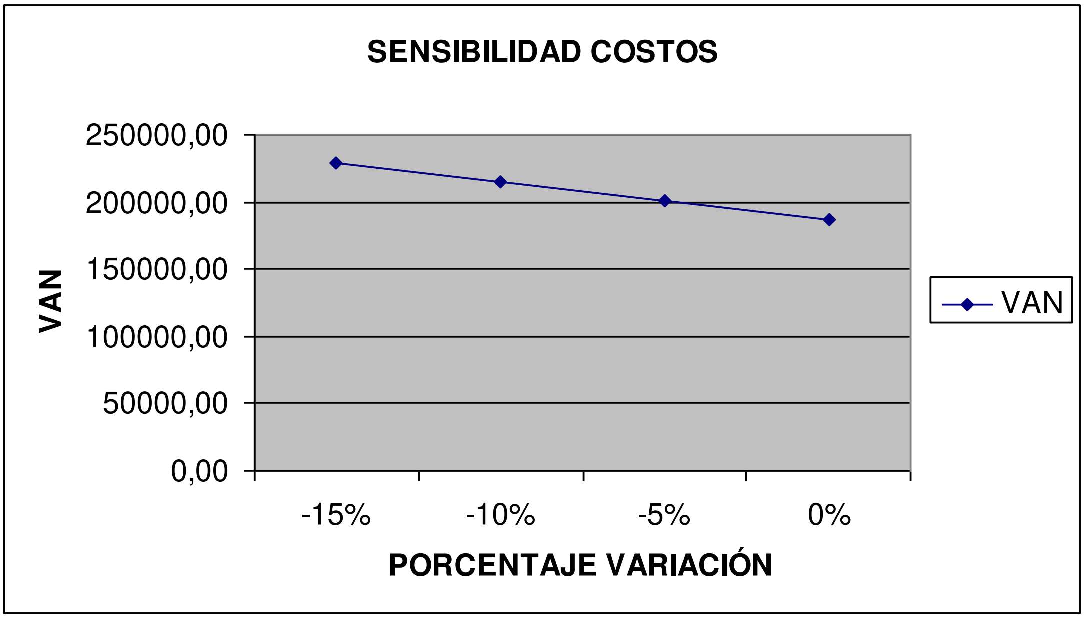
Elaborado por autoras

Sensibilidad con respecto a los costos de acceso a Internet por parte de la empresa.

Tabla 6.18

Sensibilidad a los Costos	
COSTOS	**VAN**
-15%	228551,52
-10%	214518,54
-5%	200485,55
0%	186452,56

Gráfico 6.2



Elaborado por autoras

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

Al finalizar el estudio realizado, a la empresa proveedora del servicio de telecomunicaciones e Internet SKYWEB S.A., se ha podido llegar a las siguientes conclusiones:

- Si SKYWEB S.A. desea obtener rentabilidad y crecimiento dentro del mercado del Valor Agregado, debe poner en marcha un plan estratégico que optimice los procesos y los haga factibles con la finalidad de cumplir los objetivos propuestos por la reingeniería y así convertirse en una empresa competitiva dentro del mercado al que pertenece.

- La investigación de mercados realizada a dos diferentes segmentos, clientes y ex clientes, demuestra que SKYWEB S.A. es una empresa que ofrece un servicio igual o mejor que la competencia y pese a tener ciertos problemas con el acceso a Internet los usuarios que han podido usar los servicios de la empresa están relativamente satisfechos.

- También de la investigación de mercados, realizada a los posibles futuros clientes, se logró obtener que gran parte de la comunidad guayaquileña (empresas y cybers) dedicada a actividades comerciales no tienen conocimiento de que existe un proveedor de Internet llamado SKYWEB S.A., por consiguiente hay que empezar a explotar la imagen de la compañía para darla a conocer al mercado consumidor de éste servicio.

- En la empresa se ha notado la falta de una estructura organizacional sólida, es decir, desorden dentro de las funciones y el ambiente laboral. Con un nuevo organigrama y el control de desempeño propuesto por objetivos se debe llegar a un mejor desenvolvimiento de cada uno de los miembros de la empresa, impulsado conjuntamente por las constantes capacitaciones, charlas de motivación e implantación de la campaña de valores.

- Según los análisis financieros que se llevaron a cabo se pueden observar que el proyecto es sensible ante cambios que se puedan originar en las Ventas (tabla 6.18) y que ello afecta seriamente el VAN del proyecto propuesto, es por ello que se debe de cumplir los objetivos planteados por la reingeniería para obtener éxito en la aplicación de la misma.

- A los directivos de la empresa les falta instinto de inversión y endeudamiento como herramienta de crecimiento de la empresa. En este caso para realizar la reingeniería a la empresa SKYWEB S.A. se llevo a cabo un préstamo en la Cooperativa 29 de Octubre por un valor de $100.000,00 a una tasa del 12.5%.

- Con los análisis financieros realizados, Estado de Pérdidas y Ganancias y el Flujo de Efectivo Incremental de la empresa, se puede observar que los dos primeros años de vida del proyecto la empresa tendrá pérdida, esto se debe a el gasto que demanda la adquisición del equipo de administración de banda ancha y a la baja de las ventas, año 1 y 2 tabla 6.8 respectivamente.

- Pese a lo observado en el Estado de Pérdidas y Ganancias y el Flujo de Efectivo Incremental de la empresa, se ha podido obtener un VAN de $ 186.452,56 y una TIR del 29,97% con lo que se puede concluir que el proyecto propuesto es rentable, viable y su implementación realista, pues se recupera la inversión realizada en el año 5 con un porcentaje de recuperación de 192%.

Recomendaciones:

- Controlar la contratación del nuevo personal debido a que el recurso humano es la clave para la correcta aplicación de los cambios propuestos y el éxito de la reingeniería.

- Mejorar los procesos de servicios que se le ofrece al cliente para que ello vaya de la mano con las nuevas políticas establecidas por la reingeniería.

- Realizar periódicamente auditorias a cada uno de los departamentos con el objetivo de corregir errores antes de que se lleguen a formar problemas para la empresa.

- Realizar cada seis meses revisiones en los planes estratégicos puestos en prácticas con la finalidad de hacer cambios precisos y con ello el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

- Organizar reuniones mensuales entre los directivos de la empresa y gerentes de cada departamento para establecer futuras políticas o mejoramientos en las áreas de la empresa.

- Cumplir con lo propuesto en la reingeniería para que la empresa obtenga el cumplimiento de los objetivos planteados y el mejoramiento de su situación económica y comercial.

BIBLIOGRAFÍA

- Libro: Administración; Autor: James Edward Daniel y Stoner Feeman Gilbert
- Libro: Investigación de Mercados: Un enfoque práctico; Autor: Narres K. Malhotra
- Libro: Fundamentos de Mercadotecnia; Autor: Philip Kotler y Gary Armstrong
- Libro: Administración de Recursos Humanos; Autor: Idalberto Chiavenato
- Folleto: Clienting
- Documentales: Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos, Keizen y Estrategia Keizen; Autor: Mauricio Lefcovich
- Libro: Reingeniería; Autor: Michael Hammer y James Champú
- Web Sites: www.monografías.com, www.gestiopolis.com
- Consultas a Internet
- Libro: Administración Financiera Corporativa; Autor: Douglas R. Emery
- Libro: Estadística Aplicada a los Negocios y la Economía; Autor: Allen L. Webster