



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA
INGHARDSOFT CÍA. LTDA., UBICADA EN SANTO DOMINGO,
PROVINCIA SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS”

GILBER LENIN MORA ESTRADA

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:

INGENIERO COMERCIAL

AÑO 2009

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Gilber Lenin Mora Estrada

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “Planeación estratégica de la empresa INGHARDSOFT CÍA. LTDA., ubicada en Santo Domingo, Provincia Santo Domingo de los Tsáchilas”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 22 de junio de 2009

Lenin Mora Estrada

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO

Ing. César Llumiquinga e Ing. Helen Morales

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “Planeación estratégica de la empresa INGHARDSOFT CÍA. LTDA., ubicada en Santo Domingo, Provincia Santo Domingo de los Tsáchilas”, realizado por Gilber Lenin Mora Estrada, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que el presente estudio está concebido como un aporte para dotarle a la empresa de un soporte técnico en cuanto a planeación cuya incidencia sea positiva en su actividad económica a futuro y, además por su utilidad como fuente de investigación, si recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Gilber Lenin Mora Estrada que lo entregue a la Ing. Fanny Cevallos, en su calidad de Directora de la Carrera.

Sangolquí, 22 de junio de 2009

Ing. César Llumiquinga

DIRECTOR

Ing. Helen Morales

CODIRECTORA

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Gilber Lenin Mora Estrada

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Planeación estratégica de la empresa INGHARDSOFT CÍA. LTDA., ubicada en Santo Domingo, Provincia Santo Domingo de los Tsáchilas”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 22 de junio de 2009

Lenin Mora Estrada

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Título	Pág.
	Resumen	
CAPÍTULO 1 ASPECTOS GENERALES		
1.1	Antecedentes e historia de la empresa	6
1.2	Marco legal	7
1.2.1	Constitución	7
1.2.2	Nacionalidad y domicilio	7
1.2.3	Duración	7
1.2.4	Objeto social	7
1.2.5	Capital social	9
1.2.6	Cesión de Participaciones	9
1.2.7	Resolución	9
1.3	Definición de la actividad económica	10
1.4	Descripción de procesos de la empresa	11
1.4.1	Procesos administrativos	11
1.4.1.1	La planeación	12
1.4.1.2	La organización	12
1.4.1.3	La dirección	13
1.4.1.4	El control	14
1.4.2	Procesos financieros	14
1.4.3	Procesos comerciales	16
1.4.4	Procesos operativos	19
1.5	Importancia de la planeación estratégica	21
1.6	Enfoque del proceso de planeación estratégica	22
CAPÍTULO 2 ANÁLISIS SITUACIONAL		
2.1	Macro ambiente – externo	25
2.1.1	Factor económico	26
2.1.1.1	Expectativas en el ámbito económico del país	27
2.1.1.2	Análisis de la tendencia de la economía a nivel regional	31
2.1.2	Factor político	32
2.1.2.1	Incidencia de la inestabilidad política e institucional en la economía	33
2.1.3	Factor social	35
2.1.4	Factor demográfico	38
2.1.5	Factor tecnológico	41

2.1.5.1 Tecnología digital en el Ecuador	43
2.2 Microambiente – externo	44
2.2.1 Clientes	45
2.2.1.1 Estudio de mercado	48
2.2.1.2 Objetivo del estudio de mercado	49
2.2.1.3 Población y muestra	49
2.2.1.4 Tamaño de la muestra	49
2.2.1.5 Encuesta tipo	50
2.2.1.6 Resultados obtenidos e interpretación de datos	50
2.2.1.7 Conclusiones	58
2.2.1.8 Recomendaciones	59
2.2.2 Competencia	60
2.2.2.1 Incidencias de las fuerzas competitivas en la empresa	61
2.2.3 Proveedores	64
2.3 Ambiente interno	67
2.3.1 Organización administrativa	68
2.3.2 Análisis de la estructura financiera de la compañía	71
2.3.3 Análisis del área de mercadotecnia	74
2.4 Análisis FODA	76
2.4.1 Diagnóstico situacional estratégico	78
2.4.2 Elaboración de la matriz “FODA”	78
2.4.3 Síntesis del análisis situacional	79
2.4.4 Matrices de relacionamiento	80
2.4.5 Análisis de la matriz del área ofensiva	82
2.4.6 Análisis de la matriz del área de mejoramiento	85
2.4.7 Análisis de la matriz del área defensiva	88
2.4.8 Análisis de la matriz del área de respuesta	92

CAPÍTULO 3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

3.1 Determinación y priorización de estrategias	95
3.2 Priorización de las estrategias en el tiempo	99
3.3 Identificación de la estrategia competitiva empresarial	101
3.4 Filosofía de la empresa	102
3.4.1 Misión	103
3.4.2 Visión	105
3.4.3 Principios	106
3.4.4 Valores	107
3.5 Identificación de los objetivos estratégicos	109
3.5.1 Grandes objetivos	109
3.5.2 Objetivos por unidades administrativas que conforman la estructura orgánica	110
3.5.2.1 Objetivos de la unidad administrativa financiera	110

3.5.2.1.1 Metas	111
3.5.2.2 Objetivos de la Unidad de Marketing y ventas	112
3.5.2.2.1 Metas	112
3.5.2.3 Objetivos de la unidad técnica de servicios y producción	112
3.5.2.3.1 Metas	113
3.6 Estrategias por unidades administrativas	113
3.6.1 Estrategias de la unidad administrativa financiera	114
3.6.2 Estrategia de la unidad de marketing y ventas	115
3.6.3 Estrategia de la unidad técnica de servicios y producción	115
3.7 Mapa estratégico de Inghardsoft Cía. Ltda.	116

CAPÍTULO 4 IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DE PLANES OPERATIVOS, Y DESARROLLO DE UNA PROPUESTA

4.1 Formulación de planes operativos	118
4.1.1 Balanced scorecard – método de las 3Ms	119
4.1.2 Cuadro resumen de planes operativos	123
4.2 Desarrollo de perfiles de los planes operativos del corto plazo	124
4.3 Determinación de las alternativas de financiamiento para los planes operativos	129
4.4 Desarrollo de los planes operativos	130
4.4.1 Plan operativo 1. Reestructuración organizacional	130
4.4.1.1 Antecedente	130
4.4.1.2 Alcance	131
4.4.1.3 Objetivo general	132
4.4.1.4 Justificación	132
4.4.1.5 Desarrollo de actividades	133
4.4.1.5.1 Definir conceptos	133
4.4.1.5.1.1 Estructura organizacional propuesta	143
4.4.1.5.1.2 Procesos	145
4.4.1.5.2 Desarrollar el macroproceso	148
4.4.1.5.3 Desarrollar el mapa de procesos	149
4.4.1.5.4 Desarrollar los subprocesos	151
4.4.1.6 Descripción de procesos	152
4.4.1.7 Diseño y perfil de los puestos de trabajo	159
4.4.1.8 Mecanismos de coordinación de esfuerzos	173
4.5 Evaluación financiera de los planes operativos	175
4.5.1 Metodología de la evaluación	175
4.5.2 Flujo de caja sin planes operativos	178
4.5.3 Incidencia de los planes operativos	181

CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones	186
------------------------	-----

5.2 Recomendaciones	187
ANEXOS.....	189
BIBLIOGRAFÍA.....	205

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico	Título	Pág.
N°		
1.	Organigrama estructural Inghardsoft Cía. Ltda.	11
2.	Ubicación de la empresa Inghardsoft dentro del canal de distribución	16
3.	Proceso de ventas	18
4.	Flujograma de procesos operativos	20
5.	Enfoque del proceso de planeación estratégica	24
6.	Población nacional (miles)	39
7.	Elementos del microambiente externo	45
8.	Instituciones educativas del cantón Santo Domingo	47
9.	Estudiantes por instituciones educativas del cantón Santo Domingo	48
10.	Conocimiento del cliente sobre la empresa	50
11.	Ubicación de la empresa por el cliente	51

12. Ocupación del cliente	52
13. Apreciación de las instalaciones de la empresa por el cliente	53
14. Calificación del acceso a las instalaciones por el cliente	54
15. Punto de vista del cliente sobre la atención dispensada	55
16. Apreciación del tiempo de espera, previo a la atención	55
17. Punto de vista del cliente sobre el precio de determinado producto o servicio	56
18. Opinión del cliente sobre la información que le fue entregada	57
19. Calificación del cliente sobre la calidad del servicio	58
20. Factores internos y su influencia en la empresa	67
21. Estructura funcional	134
22. Estructura divisional	135
23. Estructura matricial	136
24. Organigrama estructural Inghardsoft Cía. Ltda.	144
25. Proceso (elementos)	145
26. Jerarquía de los procesos	147
27. Macro de procesos Inghardsoft Cía. Ltda.	148
28. Mapa de procesos Inghardsoft Cía. Ltda.	150
29. Mapa de subprocesos Inghardsoft Cía. Ltda.	152

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°	Título	Pág.
1.	Conocimiento del cliente sobre la empresa	50
2.	Ubicación de la empresa por el cliente	51
3.	Ocupación del cliente	52
4.	Apreciación de las instalaciones de la empresa por el cliente	53
5.	Calificación del acceso a las instalaciones por el cliente	53
6.	Punto de vista del cliente sobre la atención dispensada	54
7.	Apreciación del tiempo de espera, previo a la atención	55
8.	Punto de vista del cliente sobre el precio de determinado producto o servicio	56
9.	Opinión del cliente sobre la información que le fue entregada	57
10.	Calificación del cliente sobre la calidad del servicio	58
11.	Competidores de Inghardsoft Cía. Ltda.	62
12.	Proveedores de Inghardsoft Cía. Ltda.	62
13.	Análisis financiero de Inghardsoft Cía. Ltda. de los estados financieros correspondientes a los ejercicios económicos de los periodos 2006 y 2007	72
14.	Matriz causa efecto del análisis financiero de Inghardsoft Cía. Ltda. Ejercicio económico 2006 – 2007	73
15.	Matriz de áreas ofensivas	81
16.	Matriz de mejoramiento	84
17.	Matriz de áreas defensivas	87
18.	Matriz de áreas de respuestas	91
19.	Matriz de estrategias	94
20.	Matriz de acciones estratégicas	98
21.	Matriz de priorización de las estrategias en el tiempo	100
22.	Matriz balanced scorecard - 3Ms	121
23.	Flujo de caja proyectado sin planes operativos estratégicos	180
24.	Incidencia de los planes operativos estratégicos	185

RESUMEN

El presente proyecto está enfocado a ofrecer una propuesta de Planeación estratégica para la empresa INGHARDSOFT CÍA. LTDA. Esta entidad que nació en el 2005 producto del emprendimiento haciendo mención al lema conocido de que Ecuador es un semillero de emprendedores; pero no distantes de una realidad que también aqueja a la mayoría de ecuatorianos, el desconocimiento y la falta de planificación, por la cual se corre riesgos innecesarios. Los emprendedores frecuentemente piensan que el capital inicial asegura el éxito de un emprendimiento y concentran todas sus energías en conseguirlo y no hacen un plan de negocios adecuado. De ahí que el porcentaje de negocios que cierran prematuramente es alto. Es innegable la importancia del capital en el emprendimiento empresarial, pero la planeación lo es aún más.

El presente estudio está concebido como un aporte para dotarle a la empresa de un soporte técnico en cuanto a planeación cuya incidencia sea positiva en su actividad económica a futuro.

Inicialmente se determina un diagnóstico de los problemas que afectan a la compañía y principalmente con aquellos relacionados a las áreas administrativa, financiera, comercial y técnica, el mismo que fue realizado en base a la información objetiva, clara y confiable proveniente de administradores, empleados y clientes a través de entrevistas y encuestas realizadas oportunamente.

El diagnóstico permitió tener datos valiosos y relevantes que se convirtieron en la materia prima para llevar a cabo el análisis FODA, a través del cual se evidenció las principales dificultades que afronta la organización, resaltando muy especialmente la necesidad de disponer de un plan estratégico, materia de este estudio. Después de elaborar las correspondientes matrices de áreas ofensivas, de

mejoramiento, defensivas y de respuesta, se propuso las acciones estratégicas necesarias para mejorar la capacidad competitiva de la compañía.

Se presentan también la misión, visión, principios corporativos y escenarios para la empresa, mismos que recogen sus valores, objetivos, metas y estrategias fundamentales que otorgan una orientación más clara hacia sus objetivos primordiales.

Los grandes objetivos propuestos constan en el mapa estratégico, en el cual, se incluyen además las estrategias sugeridas para su eficiente consecución a través del tiempo en el corto, mediano y largo plazo.

En el desarrollo de la propuesta se presenta también la matriz Balanced Scorecard – método de las 3Ms de la empresa, en la cual se determinan los objetivos, KPIs, metas y los medios o planes operativos, lo cual ayudará a la empresa a mejorar su posicionamiento y rentabilidad, manteniendo un mejor control y evaluación del modelo de gestión propuesto. Se incluye también la programación y elaboración de perfiles de los planes operativos propuestos para el corto plazo conjuntamente con la determinación de alternativas de financiamiento.

La Reestructuración Organizacional, tema que corresponde al primer plan operativo propuesto se encuentra desarrollado y consta del diseño de la estructura organizacional, la descripción de los procesos, el diseño y perfil de los puestos de trabajo; los demás planes operativos solo se encuentran planteados y puestos a consideración de los administradores.

La evaluación económica-financiera de los planes operativos se desarrolla a través del cotejo de resultados de los flujos de efectivo, a fin de tener elementos de juicio que permitan determinar la conveniencia o no de su implementación. El proyecto se complementa con un plan de presentación de la planificación estratégica objeto de este estudio al personal de la empresa.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones, las mismas que destacan las ideas esenciales surgidas del estudio y las proyecciones o alternativas de acción que se dan a dichos resultados.

En ese sentido, el presente estudio servirá como guía práctica para quienes tengan la responsabilidad de la aplicación de acciones de mejora y la optimización de la gestión empresarial para la compañía INGHARDSOFT.

SUMMARY

The present project is focused to offer a proposal of Strategic Planning for the INGHARDSOFT Limited Company. This organization that was born in 2005 product from the successful mention to the known nickname from which Ecuador is a seed plot of entrepreneurs; but non-distant of a reality that also afflicts to the majority of Ecuadorians, the ignorance and the lack of planning, by which one runs unnecessary risks. The entrepreneurs frequently think that the initial capital ensures the success of a successful and concentrate all their energies in obtaining it and they do not formulate a plan of suitable businesses. For that reason the percentage of businesses that close prematurely is high. The importance of the capital in the enterprise successful is undeniable, but the planning is it still more.

The present study is conceived as a contribution to equip it to the company with a technical support as far as planning whose incidence is positive in their economic activity to future.

Initially, it determines a diagnosis of the problems that mainly affect to the company and with those related to the administrative, financial, commercial and technical areas, the same that was realized on the basis of objective, clear and reliable the information originating of administrators, employees and clients through interviews and surveys realized opportunely.

The diagnosis allowed having valuable and excellent data that they became the raw material to carry out the analysis FODA, through what demonstrated the main difficulties that the organization confronts, standing out very especially the necessity to have a strategic plan, matter of this study. After making the corresponding matrices of offensive areas, of improvement, defensives and of answer, it sets out the necessary strategic operations to improve the competitive capacity of the company.

It also appears the mission, vision, corporative principles and scenes for the Company, the same ones that pick up its values, objectives, goals and fundamental strategies that give out one clearer direction towards its fundamental objectives.

The great proposed objectives consist in the strategic map, in which, it includes, addition to the suggested strategies for their efficient attainment through short time in, medium and long term.

In the development of the proposal also appears the matrix Balanced Scorecard - method of 3Ms of the enterprise, in which the objectives, KPIs goals and the means or operatives plans, which will help to the company to improve its positioning and rentability maintaining a better control and evaluation of the proposed model of management. It also includes the programming and elaboration of profiles of the proposed operative plans for the short term jointly with the determination of alternatives financing.

The Organizational Reconstruction, subject that corresponds to the first proposed operative plan, and finds developed and consists of the design of the organizational structure, the description of the processes, the design and profile of the jobs; the other operative plans only are raised and put into consideration of the administrators.

The economic-financier evaluation of the operative plans it develops through the collate of results of the cash flow, in order to have elements of judgment that allow to determine the convenience or not of its implementation. The project complements with a plan of presentation of the strategic planning object from this study to the personnel of the company.

Finally, it presents the conclusions and recommendations, the same ones that emphasize the essential ideas arisen from the study and the projections or alternatives of action that appears to these results.

In that sense, the present study will serve as practical guide for those who have the responsibility of the application of improvement actions and the optimization of the enterprise management for the INGHARDSOFT Company.

CAPÍTULO 1

ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES E HISTORIA DE LA EMPRESA

INGHARDSOFT se constituye legalmente el 31 de mayo de 2005, e inicia sus actividades dando servicio de Internet al público en general en el Cyber HARDISOFT. NET, comercializando equipos de computación, partes y piezas, desarrollando software informático y entregando servicio de mantenimiento y reparación.

La constitución de la compañía obedece al esfuerzo de tres emprendedores, los ingenieros Wimper Mora, Luis Mora y Efigenio Beltrán quienes habiéndose graduado en la Facultad de Ingeniería en Sistemas e Informática de la Universidad Autónoma de los Andes decidieron, con sus conocimientos, contribuir al desarrollo económico-social de la localidad, tratando de solucionar algunas necesidades, como son, la falta de fuentes de información, de investigación y comunicación, la falta de herramientas informáticas en la población estudiantil, profesionales y público en general de la ciudad de Santo Domingo.

De conformidad con los estatutos aprobados para su funcionamiento, inicia sus actividades bajo la dirección del Ing. Efigenio Beltrán, en calidad de Gerente General, contando además en su personal administrativo con un Gerente de Ventas, Gerente Técnico, Contadora, Secretaria-auxiliar de contabilidad, Secretaria-laboratorista, y un Asistente Técnico.

La filosofía de la empresa se basa en valores como la responsabilidad y el compromiso, así como en los requerimientos y exigencias del entorno comercial.

Está ubicada en la avenida Quito N° 127 entre las calles Tsáchila y Cocaniguas al interior del centro comercial Manabí, en el segundo piso, en el sector comercial denominado Cinco Esquinas, brinda atención al público de lunes a sábado en el horario de ocho a dieciocho horas. Actualmente continúa brindando el servicio de Internet, asesoría

técnica relacionada con el área de sistemas e informática, reparación y mantenimiento y la venta de equipos informáticos, partes y piezas.

1.2. MARCO LEGAL

1.2.1. Constitución. INGHARDSOFT Compañía Limitada, se constituye mediante escritura pública el treinta y uno de mayo de dos mil cinco, regida por la Ley de Compañías y las disposiciones de sus estatutos. Los socios son los ingenieros Eulogio Efigenio Beltrán Llanos, Wimper Aladino Mora Estrada y Luis Rodrigo Mora Estrada.

1.2.2. Nacionalidad y domicilio. La sociedad es de nacionalidad ecuatoriana y su domicilio principal está en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, está facultada para establecer sucursales y/o agencias en cualquier ciudad del país o del exterior, previa autorización expresa de la Junta General de Socios.

1.2.3. Duración. La duración de la compañía es de cincuenta años, pudiendo prorrogarse por períodos iguales o disolverse anticipadamente cuando así lo decidiere la Junta General de Socios de conformidad con la Ley de Compañías, y sus estatutos.

1.2.4. Objeto Social. El objeto social de la compañía es:

a) Dar servicio de Internet al público en general y empresas instalando locutorios en esta ciudad Santo Domingo de los Colorados o en otras ciudades del país.

b) Desarrollar y comercializar todo tipo de software informático, reservándose el derecho intelectual.

c) Importar, exportar y comercializar equipos de computación de toda clase y tipo, repuestos, accesorios, instrumentos, y todo lo relacionado con la rama de computación y actividades afines.

d) Dedicarse al ensamblaje, fabricación y comercialización de todo tipo de equipos de computación.

e) Realizar por cuenta propia o de terceros asociados el servicio integral de equipos de comunicación e informática, incluyendo todas las reparaciones y mantenimiento.

f) Realizará cualquier clase de contratos relacionados con su objeto con empresas privadas, públicas o semipúblicas; para el efecto podrá intervenir en licitaciones o concurso de ofertas.

g) Celebrar y ejecutar todo tipo de actos, convenios o contratos de orden civil, mercantil, societario o de cualquier otra naturaleza que sea permitido por la ley ecuatoriana.

h) Ejercer actividades de representación de compañías nacionales o extranjeras como: socia o accionista, pudiendo para el efecto intervenir en licitación y concurso de ofertas.

i) Asociarse con personas naturales o jurídicas de este tipo, sean nacionales o extranjeras, para ejecutar proyectos o trabajos determinados en la formación o constitución de toda clase de sociedades, corporaciones, asociaciones, consorcios, y participar en los aumentos o disminuciones de capital, fusiones o transformaciones de las mismas.

j) Aceptar o ejercer agencias o representaciones de terceros, nacionales o extranjeros, en el país o en el exterior.

k) Se encargará de capacitar en el área de informática a todo tipo de usuarios.

1.2.5. Capital social. El capital suscrito inicial es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de Norte América, dividido en cuatrocientas participaciones de un dólar cada una. Se depositó en la cuenta de Integración de Capital de la Compañía, según consta en el certificado del Banco del Pichincha correspondiente al cien por ciento de su valor.

El capital social registrado actualmente sigue siendo el mismo, debido a que no se ha realizado ningún aumento de capital. Sin embargo debido a que durante los períodos de preapertura, arranque e iniciación de la actividad comercial es normal que las entradas de efectivo sean inferiores frente al desembolso de fondos requeridos para cubrir el pago de la nómina, de intereses y de obligaciones comerciales; la compañía se anticipó con la presupuestación de fondos con los cuales respaldar o financiar las operaciones y no ocasionar problemas de liquidez.

En ese sentido, en el balance general del periodo 2006 consta la aportación de \$ 9.879,05 valor que se registra como deuda de la compañía con los propios dueños. El activo total es \$ 16.717,10 y las ventas ascienden a \$ 49 186.92, notable diferencia con relación a las ventas del semestre del periodo 2005 (que fue el inicio de operaciones de la compañía) y que alcanzaron un total de \$ 5.964,68

1.2.6. Cesión de participaciones. Las participaciones de los socios son transmisibles por herencia; pero para la transferencia de las mismas por acto entre vivos pueden cederse entre socios o a terceros, será necesario el consentimiento unánime del Capital Social y se estará a lo dispuesto en el artículo ciento trece de la Ley de Compañías.

1.2.7. Resolución. “Mediante resolución N° 05.Q.IJ. 2552, dada y firmada en el Distrito Metropolitano de Quito, el veinte y nueve de junio de dos mil cinco, por la doctora María Elena Granda, Especialista Jurídico de la Superintendencia de Compañías, se aprueba la Constitución de la COMPAÑÍA INGHARDSOFT CIA. LTDA., contenida en la

escritura pública N° 2017 de CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA INGHARDSOFT CIA LTDA.”¹ El veinte y ocho de julio del mismo año con el N° 81 se inscribe en el Registro Mercantil del cantón Santo Domingo; con lo cual el trámite de constitución de la compañía concluyó.

1.3. DEFINICIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA

Los principios tales como la creatividad, intuición, visión, análisis, innovación conllevan a emprender los negocios o las empresas con el objeto de ofrecer cierto tipo de productos o servicios a un determinado mercado objetivo. Este es el caso de la compañía INGHARDSOFT cuyo esfuerzo se orienta a ofrecer bienes y servicios con el fin de atender las necesidades de información, investigación y comunicación; al dar el servicio de Internet a través del Cyber que permite la navegación, chat y video conferencias y la comercialización de equipos de computación, suministros, partes y piezas, reparación y mantenimiento, instalación de redes, desarrollo de software, y asesoría en el área de informática

La compañía desarrolla su propio modelo comercial donde combina tradición y tecnología cuyo objetivo principal es facilitar las fuentes de información y comunicación sobre todo.

En la definición de la actividad económica se evidencia claramente uno de los objetivos que determina la existencia de la compañía, cual es, el establecer canales eficientes, eficaces y seguros para la comunicación, complementados con las tecnologías que se aplican actualmente para un mejor manejo de la información.

La aceptación de los clientes que actualmente tiene la compañía y los que tendrá a futuro dependerá de que se cumplan los propósitos y fines que se establecen en su actividad económica, esto es, comercializar productos con niveles óptimos de calidad y la excelencia en el servicio al cliente.

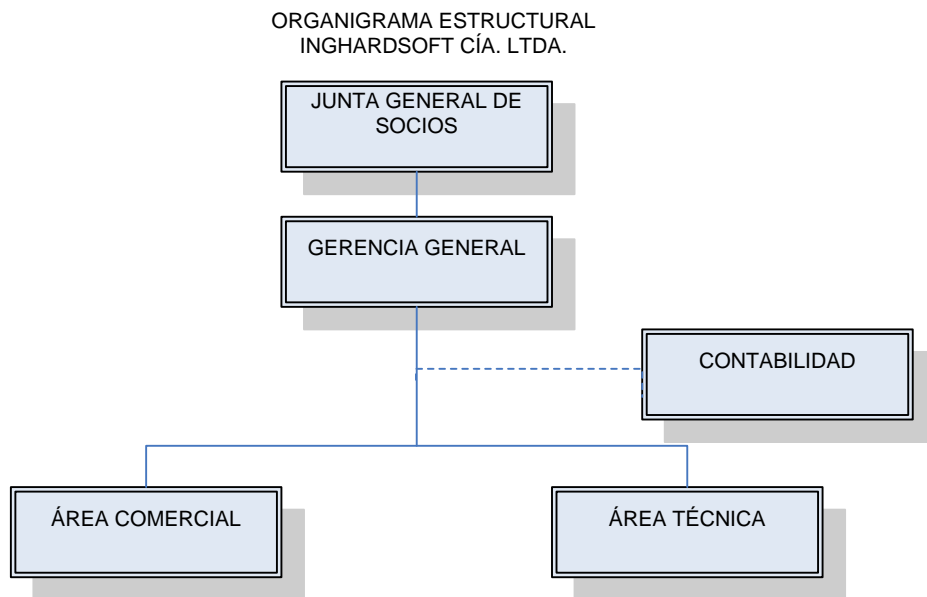
¹ Escritura pública de la Constitución de la Compañía INGHARDSOFT CIA. LTDA., 31 de mayo de 2005.

1.4. DESCRIPCIÓN DE PROCESOS DE LA EMPRESA

1.4.1. Procesos administrativos

La observación directa ha permitido determinar la estructura organizacional que se presenta en el gráfico 1, debido a que no existe en la compañía un organigrama en el que conste la representación gráfica de la misma.

Gráfico N° 1: Organigrama estructural



Elaborado por: Lenin Mora

El área administrativa de la compañía está estructurada con la Junta General de Socios como ente de mayor jerarquía, se reúne ordinariamente dentro del primer trimestre posterior a la finalización del ejercicio económico y extraordinariamente cuando fuere convocada. En la actualidad se reúne el primer sábado de cada mes o según el acuerdo de la mayoría de los miembros. Las reuniones se realizan con el objeto de conocer las

novedades existentes y tomar decisiones relacionadas con la actividad comercial, así como también sobre aspectos operativos, financieros y administrativos.

1.4.1.1. La planeación. En el proceso administrativo la planeación figura como primera función, misma que se realiza con anticipación a la ejecución de las actividades; sin embargo por el escaso personal que labora y las múltiples actividades que hay que cumplir, con frecuencia se interrumpe el orden de la programación. Las actividades no previstas y que demandan cumplimiento inmediato, generalmente causan retrasos. Consecuentemente se determina que la planeación no se la ejecuta ni se cumple satisfactoriamente y más aún porque la compañía carece dentro de su accionar administrativo, de planeación estratégica.

1.4.1.2. La organización. Esta función representa el arreglo u otorgamiento de responsabilidades y la autoridad que le corresponde a cada individuo dentro de la organización; INGHARDSOFT no dispone de una clara delimitación de funciones acordes a sus verdaderas obligaciones y cargos.

La persona que desempeña el cargo de Gerente General debido al exceso de trabajo y falta de recursos humanos cumple adicionalmente a sus funciones, otras funciones y actividades que tienen que ver con responsabilidades de un ejecutivo de finanzas, de recursos humanos, de ventas, ocupándose de las estrategias de mercado, publicidad, promoción, evaluación del mercado potencial, atención a clientes, manejo de las operaciones financieras, análisis, relaciones laborales, contacto con proveedores; cuya acumulación de responsabilidades y funciones sobre una sola persona ocasiona retraso en las actividades programadas y cierta descoordinación entre las actividades internas de la compañía. Asimismo quién desempeña el cargo de Secretaria de la Gerencia General también se desempeña como Auxiliar de Contabilidad. Esta situación obedece al poco presupuesto destinado para la contratación de personal.

Una particularidad de la compañía es que el Gerente General labora de lunes a viernes de ocho a trece horas, a partir de ahí ejerce la docencia en el área de Informática que corresponde a su especialización. No hay atención al público en la oficina de gerencia, en el lapso comprendido entre las trece y catorce horas; pero si existe la necesidad de

hacer alguna consulta de parte del personal que labora en la empresa o de clientes, se lo realiza a través de la línea telefónica o el teléfono celular.

A partir de las catorce horas se reinicia la atención con la presencia del Asistente de Gerencia; quién es socio y Presidente de la compañía, con igual nivel académico y especialidad que el Gerente General e igualmente ejerce la docencia en la jornada matutina. La Secretaria de Gerencia labora de ocho a diecisiete horas, con un intervalo de una hora, entre las doce y trece horas y, es quien sirve de enlace e informa a los administradores sobre las actividades que se desarrollan en la empresa.

El sábado es un día normal de labores y asiste todo el personal, los administradores aprovechan para realizar reuniones informales para evaluar el desempeño y el cumplimiento de objetivos.

1.4.1.3. La dirección. El estilo de dirección aplicado en la compañía es de carácter participativo, así la toma de decisiones parte, en su gran mayoría de veces del análisis del medio interno y externo. Se muestra preocupación por el bienestar de los subordinados. Los valores comunes y el espíritu de equipo facilitan la cooperación.

La gerencia ha creado un ambiente propicio para desarrollar un trabajo en equipo y ayuda a ello involucrándose directamente, e incluso realizando el mismo trabajo que realizan los subordinados; sin embargo, el hecho de que los administradores no se dedican a la compañía a tiempo completo, dificulta la funcionalidad, la coordinación de procesos y la obtención de resultados esperados.

Tampoco permite tener conocimiento absoluto de las actividades que se realizan y los problemas cotidianos o fortuitos que se presentan.

Los administradores están de acuerdo en que los problemas que se suscitan surgen por la actitud, el deseo, el comportamiento ya sea individual o grupal de la gente que cumple las distintas funciones en la organización; lo cual determina que además de

administradores son líderes. Por consiguiente la Dirección desarrolla un estilo de liderazgo que da seguridad y confianza, Aunque no total, en los subordinados. Generalmente trata de acoger las ideas u opiniones de estos, motiva mediante recompensas y ocasionalmente aplica alguna sanción, el tipo de comunicación es tanto ascendente como descendente, pudiendo determinarse la existencia de un tipo de liderazgo consultivo.

1.4.1.4. El control. La puesta en marcha de un proceso básico de control, ha sido uno de los principales problemas para la compañía, toda vez que hace falta el establecimiento de estándares para medir el desempeño y finalmente corregir las variaciones. Lo que actualmente existe son los estándares de capital mostrados en el balance general, entre estos: las relaciones del activo circulante con el pasivo circulante, del pasivo con el capital neto, de la inversión fija con la inversión total, del efectivo y las cuentas por cobrar frente a las cuentas por pagar.

No se realiza una evaluación de los resultados logrados en el área administrativa, debido a la falta de delimitación de las funciones lo que impide un cumplimiento organizado de las tareas.

1.4.2. Procesos financieros

Debido a su condición de empresa comercial INGHARDSOFT se encarga del traslado de los bienes, desde los proveedores mayoristas hacia el consumidor final, sin realizar cambios de forma ni de fondo en la naturaleza de los bienes, en este caso, de los equipos de computación; si no más bien el ensamblaje de partes y piezas y el equipamiento con los programas básicos y los programas especializados requeridos por los clientes.

Por su política de ventas en un 80% al contado y únicamente el porcentaje restante a crédito cuyo plazo máximo se extiende a 180 días, la empresa se ve obligada a realizar una administración financiera a corto plazo, más conocida en nuestro medio como

administración de capital de trabajo, lo cual se refiere a la administración de los activos: efectivo, cuentas por cobrar e inventarios; y, pasivos circulantes: cuentas por pagar, gastos acumulados y documentos por pagar.

En ese sentido la compañía determina a la función financiera contable como prioritaria, no solo para producir los servicios, sino también para la supervivencia de la organización.

En lo que se refiere a la política de inversión y el financiamiento del capital de trabajo, la empresa se rige por una política restringida de inversión en activos circulantes, concomitante con su condición de empresa pequeña y de reciente constitución, donde el mantenimiento de efectivo, valores, inventarios y cuentas por cobrar alcanza un mínimo nivel; lo cual ha provocado eventualmente retraso en los pagos a proveedores y la pérdida de ventas debido a la falta de inventarios.

En términos de conversión del efectivo, la política de restricción, le obliga a reducir los períodos de conversión del inventario y a la vez de las cobranzas de las cuentas por cobrar, lo cual le genera un ciclo de conversión del efectivo relativamente corto, que se desarrolla en función de las ventas que se realizan, las cuales generan un margen de utilidad que nuevamente es invertido en compras a proveedores para cubrir con la demanda de los clientes.

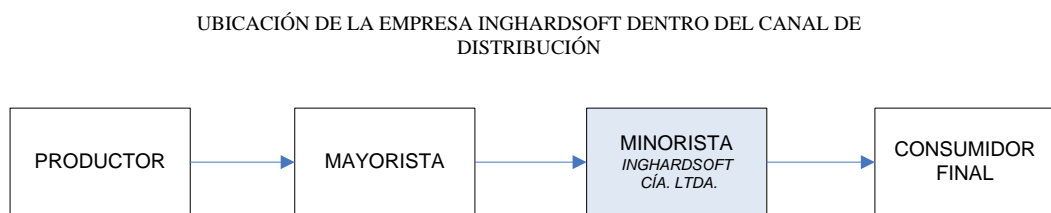
1.4.3. Procesos comerciales

Para lograr los objetivos de comercialización la empresa hace énfasis en ofrecer servicios y productos de calidad a precios competitivos, y está ubicada en un lugar céntrico de la ciudad.

En cuanto a los productos: equipos de computación, partes y piezas, la empresa realiza el ensamblaje de acuerdo a los pedidos de los clientes y da el asesoramiento respectivo, asimismo prioriza las necesidades o gustos del cliente en lo relacionado a las marcas, tamaños y capacidades. Existe la política de precios bajos, con la finalidad de superar a la competencia, bajo el lema ganar menos pero vender más.

La compañía vende directamente al consumidor final, como se muestra en el gráfico 2, por lo cual, dentro del canal de distribución se ubica en el ámbito minorista.

Gráfico N° 2: Ubicación de la empresa dentro del canal de distribución



Elaborado por: Lenin Mora

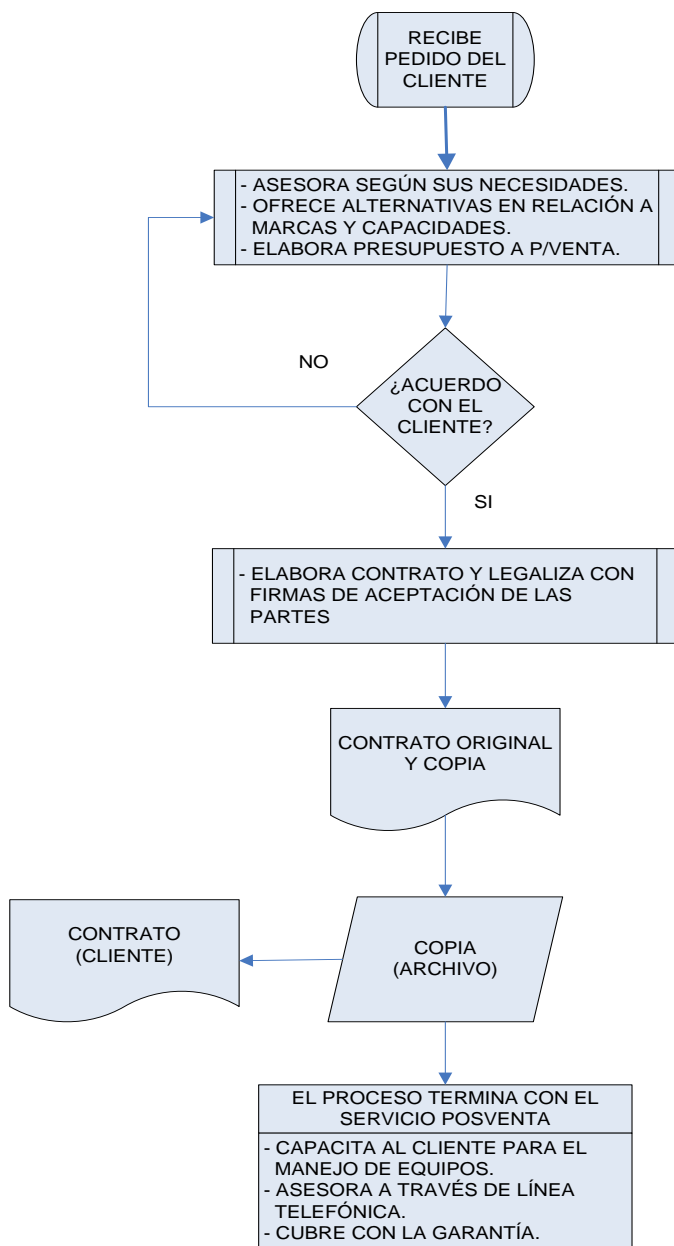
Para dar a conocer el servicio y los productos que comercializa, la compañía ha utilizado ocasionalmente mensajes publicitarios en una estación radial local y publicidad volante, se incluye también en este aspecto la rotulación con el nombre de la empresa que está colocada en la fachada del edificio donde funciona, pero carece de un programa promocional estructurado.

Específicamente sobre el proceso de ventas y con el propósito de hacer una descripción clara del mismo, en el gráfico 3 se detallan los pasos que se siguen. El proceso inicia con el pedido del cliente.

Cabe señalar una característica importante que distingue a la compañía, esta es la de brindar un servicio pos venta según el cliente lo solicite, y que generalmente es sobre el aspecto del manejo operativo de los equipos cuya asesoría se lo realiza personalmente o a través de la línea telefónica.

Gráfico N° 3: Proceso de ventas

PROCESO DE VENTAS



Elaborado por: Lenin Mora

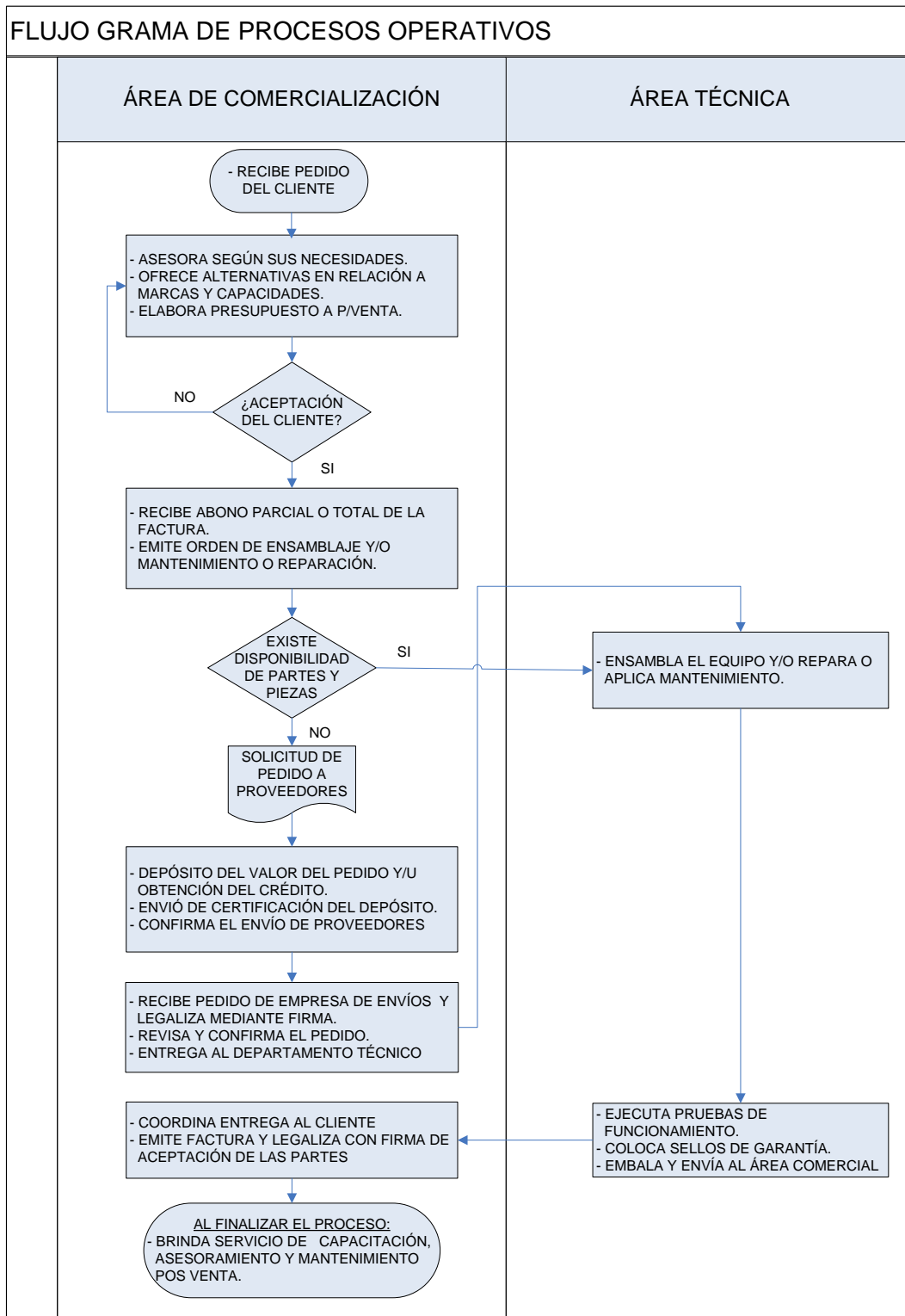
1.4.4. Procesos operativos

En la práctica la compañía desarrolla su actividad con operaciones diarias sobre la base de pedidos de los clientes (gráfico 4), de quienes se toma la orden con las debidas especificaciones, al mismo tiempo el personal capacitado da el asesoramiento técnico para que la compra que realice el cliente se ajuste a su necesidad.

Una vez que se obtiene la orden de pedido debidamente presupuestada se solicita el pago parcial o total de la factura, a partir de lo cual en el departamento técnico se procede a ensamblar los equipos sujetándose estrictamente al pedido formulado. En el caso que no exista determinada pieza o parte complementaria del equipo en el inventario, se realiza la solicitud de pedido a los proveedores de la empresa quienes en un plazo máximo de veinticuatro horas hacen las entregas correspondientes. El contacto con los proveedores es permanente a fin de obtener información actualizada acerca de los productos que se comercializan y de los nuevos productos que ingresan al mercado, en lo que respecta a calidad, tiempo de entrega, precios y márgenes de utilidad. Se realiza un control de inventario a fin de mantener una cantidad mínima disponible para la venta y no ser sorprendidos por la escasez. La transacción concluye cuando el cliente cancela el valor de la factura y el personal autorizado traslada el equipo o los equipos hasta el destino o consumidor final, donde se procede a realizar las respectivas instalaciones y las pruebas de rigor, culminan con la entrega del certificado de propiedad y se colocan los sellos de garantía. Según la solicitud del cliente se realiza el servicio posventa.

La empresa tiene como unidad productiva el departamento de ventas y el Cyber donde los usuarios o clientes tienen servicio de navegación por Internet, chat, video conferencia e impresiones. En este caso la Secretaria laboratorista registra el tiempo del uso de los equipos y al concluir la ocupación del servicio por parte del cliente cobra y registra el valor del consumo

Gráfico Nº 4: Flujograma de procesos operativos



Elaborado por: Lenin Mora

1.5. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La carencia de Planeación Estratégica, definida como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los

procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”² le afecta a la empresa, toda vez que sin una visión de su estado futuro que señale la dirección en que se debe desplazar y la motivación que debe existir para comenzar ese desplazamiento, no podrá crecer ni desarrollarse en forma sostenida; todo lo contrario como la empresa es de reciente constitución podría quebrar como ha sucedido en algunos casos entre los primeros dos o tres años de actividad.

Por lo tanto la Planeación Estratégica es un tema de investigación importante en vista de que esta organización no lo dispone y, consecuentemente su aplicación actual se realiza en base a criterios circunstanciales y meramente subjetivos, sin considerar los diferentes factores exigidos por la Planeación Estratégica, como: el establecer metas, objetivos y propósitos claros y ambiciosos para lograrlos durante períodos establecidos.

Debido al corto periodo de funcionamiento de la compañía aún no existe una infraestructura e instalaciones propias, tampoco existe una estructura organizacional adecuada aplicada a la misma, lo que determina un monopolio de funciones al no existir un plan en donde se detalle claramente los procesos y las actividades que deben realizar cada una de las personas que laboran en la empresa.

Existe desorganización en los empleados y esto genera problemas en la actividad económica a la que se dedica la compañía.

Por lo cual, la propuesta de realizar la Planeación Estratégica es de gran utilidad en vista de que proporciona una oportunidad o al menos una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores, quienes constituyen una creciente amenaza para INGHARDSOFT.

Constituye asimismo un trabajo de investigación originalmente valioso, que será un referente para mejorar la gestión administrativa. Además ayudará a que la organización

² GOODSTEIN Leonard, NOLAN Timothy, PFEIFFER J. William “PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA” Cap. I, pag 5, COLOMBIA: Mc Graw Hill, (1999).

desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, de sus clientes - actuales y potenciales – y de sus propias capacidades y limitaciones.

Si no se hace la Planeación Estratégica no existirá el marco teórico para la acción que debe haber en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que tanto los administradores como otros individuos en la empresa evalúen en forma similar las acciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deban emprender en un periodo determinado.

1.6. ENFOQUE DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El enfoque del proceso que se presenta a continuación en el gráfico 5 constituye una guía para el desarrollo de la Planeación Estratégica de la compañía, el cual consta de seis fases secuenciales, iniciando con la información corporativa donde consta los antecedentes e historia de la empresa, como también su marco legal y de manera especial se hace énfasis en el objeto social de la misma, aspecto que define su actividad.

La segunda fase que corresponde al análisis situacional, se caracteriza por la toma de conciencia sobre lo que sucede dentro y fuera de la empresa y que pueda afectarle. El análisis profundo de lo que es la empresa y la situación en que se encuentra coadyuvará para decidir, en la tercera fase, sobre los valores que se adoptarán, elaborar el enunciado de la misión y proyectar la visión a fin de buscar crecimiento y desarrollo sostenido.

La determinación de las alternativas estratégicas (cuarta fase) implica el paso inicial de la compañía a través de las cuales logra la misión de la organización.

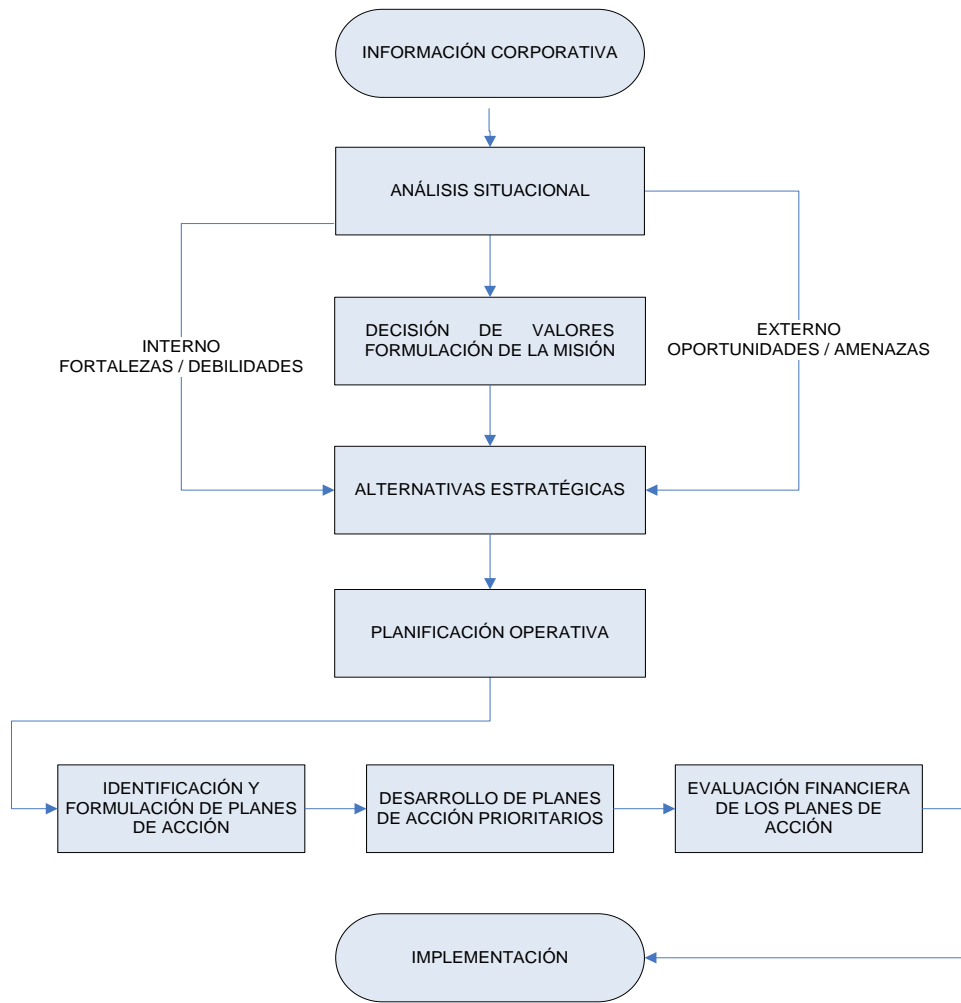
La quinta fase corresponde a la planificación operativa, que se divide en tres aspectos claramente diferenciados pero absolutamente complementarios y que culmina con la implementación como paso final.

Este enfoque del proceso de planeación estratégica se fundamenta en modelos existentes, pero difiere en contenido, énfasis y proceso con respecto a los demás. Y Aunque puede ser muy eficaz para cualquier tipo de organización, será especialmente útil para la compañía INGHARDSOFT que es de pequeña magnitud y necesita una nueva dirección.

Cabe señalar que a través de este enfoque se pretende determinar alternativas estratégicas, sobre la base de los valores y una fuerte concentración en el proceso creativo de prever el futuro organizacional.

Gráfico N° 5: Enfoque del proceso de planeación estratégica

ENFOQUE DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



Elaborado por: Lenin Mora

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. MACROAMBIENTE – EXTERNO

Actualmente las empresas se enfrentan a complejas condiciones macro ambientales como es el caso de los mercados globales, los cambios tecnológicos y el aprovechamiento de las capacidades de recopilación y procesamiento de la información, los rápidos cambios sociológicos que ocurren en muchos países, las políticas gubernamentales y las leyes, de manera que resulta vital que quienes toman las decisiones logren una comprensión precisa de la posición competitiva en que se encuentran. Deben asimismo estar conscientes y entender las implicaciones de estas realidades, a fin de aumentar la eficiencia operativa y competir con eficacia en la economía global.

Para realizar un análisis objetivo del macro ambiente lo efectuamos en función de segmentos o factores ambientales, tales como: el factor económico, político, social, demográfico y tecnológico; cuyo principal objetivo de estudio es la identificación de las oportunidades y amenazas a favor o en contra de la acción empresarial.

Las oportunidades entendidas como sinónimo de las condiciones del macroambiente que pueden ayudar a que la empresa logre competitividad; y las amenazas como las condiciones del macroambiente que pueden obstaculizar esos esfuerzos.

En ese sentido las oportunidades del macroambiente presentan las posibilidades, mientras que las amenazas son las limitaciones potenciales.

2.1.1. Factor económico

“El factor o ambiente económico se refiere a la naturaleza y dirección de la economía en la que la empresa compite o podría competir.”³ En ese sentido la economía de un país, región o a nivel mundial incide en el desempeño de las empresas e industrias, por lo cual, es de gran importancia estudiarlo para identificar los cambios, las tendencias y sus implicaciones estratégicas.

Entre los indicadores de la economía que coadyuvan para este análisis figuran las tasas de inflación, tasas de interés, déficit o superávit comerciales, déficit o superávit en el presupuesto, tasas de ahorro personal y empresarial y el producto interno bruto.

Ecuador aún sufre las secuelas de la crisis gemela bancaria-cambiaria que desembocó en la adopción de la dolarización de la economía, la que permitió revertir algunos de los desequilibrios macroeconómicos, pero dejó a la economía en una situación de mayor vulnerabilidad a los cambios de precios relativos, en un contexto internacional desfavorable.

La dolarización le permitió vencer la hiperinflación, restablecer la confianza en el sistema bancario y quitar la venda del dinero que impedía ver con claridad los graves desbalances fiscales, reales y financieros de la economía.

Sobre esa base, y en su temporal bonanza petrolera y de remesas, el dilema de los gobiernos de turno ha sido, por un lado, tomar el camino de la austeridad y de la competitividad, alcanzando la disciplina fiscal como pre requisito de los cambios estructurales necesarios para elevar la productividad y eliminar las graves distorsiones del mercado interno; o, por otro lado, derrochar una vez más la riqueza petrolera con políticas expansivas de gasto y proteccionistas de rentas privadas anacrónicas y

³ HITT, IRELAND, HOSKISSON (1999) “ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA” Tercera Edición, Cap. 2, pág. 53. International Thomson Editores.

corrupción, cuyos efectos conocidos sobre la demanda podrían ser positivos en el corto plazo, pero sin duda ser desastrosos en el mediano plazo, como la crisis de 1999 demostró.

2.1.1.1. Expectativas en el ámbito económico del país.

En los últimos 24 meses, que corresponden al año 2007 y 2008, la economía ecuatoriana pasó de una época de bonanza, generada por los buenos precios del petróleo en el mercado internacional (en junio de 2008 el país obtuvo el mejor precio del barril de crudo de toda su historia: USD 121/barril), a un periodo de aprietos (22.92 USD/barril, 13 de febrero de 2009), debido a la crisis financiera mundial.

Uno de los principales indicadores de la economía, el Producto Interno Bruto (PIB), ha reflejado esos vaivenes. “En el 2007, el PIB creció en el 2.65%, uno de los más bajos de la región. Para el 2008 la situación cambió y el crecimiento del PIB llegó al 6.5% (según las proyecciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe). No obstante por los efectos de la crisis, según datos del Ministerio de coordinación de la Política Económica se prevé un 3% para el 2009.”⁴

El mundo pasa por una crisis económica y Ecuador no es la excepción, las crisis económicas no son nuevas para los ecuatorianos, lo diferente es que esta vez estamos dolarizados, cuyo esquema monetario se mantiene por el ingreso de divisas, vía ingresos petroleros, exportaciones, remesas y endeudamiento.

Cabe señalar que los cuatro aspectos generadores de divisas, que son claves para mantener a flote la economía ecuatoriana lamentablemente cruzan por una etapa desfavorable.

⁴“LÍDERES” SEMANARIO DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS. Publicación del lunes 12 de enero de 2009. Pág. 10. QUITO, ECUADOR.

El precio del crudo bajó, nuestros inmigrantes no tienen trabajo y algunos prefieren regresar, con una economía mundial en crisis las ventas al exterior no pasarán por su mejor momento y el endeudamiento no es, la mejor salida.

El gobierno tampoco puede devaluar el dólar para que las exportaciones sean competitivas; y prefirió frenar las importaciones, por un tiempo limitado, lo cual causa gran afectación debido a que Ecuador es un país consumista. “El consumo de los hogares en 2001 fue de USD 14 832 millones y 2007 alcanzó los 29 138 millones.”⁵

El Ecuador, por lo menos en crisis, no puede darse el lujo de reducir el circulante dentro del país. Eso pasaría si las importaciones bajan y las importaciones siguen altas. Luego de descontar las utilidades del importador el resto de dólares se va al exterior.

Si eso ocurriera la dolarización estaría amenazada porque el Régimen no puede imprimir dinero para sustentarla y así no quiera el dólar se convirtió en sinónimo de estabilidad.

Lo importante de la medida es que el Gobierno escuchó el pedido de algunos importadores y hubo un acuerdo. Lo que no fue conveniente es realizar el anuncio con antelación. En el país hay especulación y ante el menor anuncio de una medida económica o rumor, los precios suben y es imposible que vuelvan a bajar.

Con la medida, el consumidor que prefiera lo importado será afectado, pero varios productos no son indispensables y su compra puede diferirse.

El acuerdo firmado con los importadores impone cupos y aranceles a más de 600 productos importados. Esa decisión fue adoptada por el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI) para frenar la salida de dólares e impulsar la reactivación productiva, pero como el país está sujeto a acuerdos internacionales la medida puede

⁵ “LÍDERES” SEMANARIO DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS. Publicación del lunes 26 de enero de 2009. Pág. 36. QUITO, ECUADOR.

ser tratada en el seno de la Secretaría General de la Comunidad Andina de Naciones (CAN). De ser así, el país aun tiene que esperar si no hay algún tipo de sanción comunitaria. La misma expectativa se manifiesta con el pronunciamiento que al respecto pudiera emitir la Organización Mundial del Comercio (OMC).

Pero más allá de las reacciones externas, que son importantes, la restricción y fijación de cupos en las importaciones han dado paso a tres potenciales efectos internos: aumento de la inflación, desabastecimiento y contrabando.

Frente a ello, para mantener a flote la economía hará falta un exhaustivo control aduanero, operativos eficientes de las intendencias e incentivos a la producción interna, aunque para este último y de manera especial para cuatro sectores industriales, como es el caso del sector automotriz, farmacéutico, textil y de alimentos, el nivel de afectación será mayor debido a las restricciones de insumos y bienes de capital.

El sector tecnológico computacional no se ve afectado por las medidas de restricción adoptadas por el gobierno debido a que productos como equipos, partes y piezas de computación no constan entre los 627 partidas que tienen un arancel adicional o cupos de importación. Sin embargo, si se ve afectado por el efecto dominó de la crisis de la economía mundial debido a que el empleo y el consumo son dos aspectos afectados por la crisis en el Ecuador. A la economía entrarán menos divisas. En www.americaeconomia.com según la firma de investigaciones Gartner, las ventas de PC caerán un 11.9% durante 2009 esto debido a que las ventas en los mercados emergentes se contraerán.

En ese sentido al sector empresarial no le queda otra alternativa que asumir la situación y actuar en ella, por ello buscará lograr acuerdos favorables con el Gobierno.

En febrero de 2009 el Régimen tomó entre otras las siguientes medidas económicas:

En Política fiscal, la moratoria tributaria. Los exportadores de los sectores más afectados por la crisis podrán posponer su pago del Impuesto a la Renta hasta diciembre de 2009. Otra medida es la retención del Impuesto a la Renta sobre intereses pagados al exterior, al 0% para el sector financiero y al 5% para los empresarios. Impuesto a la salida de capitales, para incentivar el ahorro nacional se fijará un impuesto al acervo de activos externos de la banca y se aumentará del 0.5 al 1% el gravamen a la salida de capitales.

En Política cambiaria y de comercio exterior, la ayuda a exportadores con la reducción del plazo (de un mes a cinco días) y del número de trámites para solicitar la devolución de impuestos. Este proceso consiste en la devolución de los tributos que usualmente paga con anticipación el sector de los exportadores. En Tributación, la decisión del Gobierno es permitir que los empresarios exportadores afectados por la crisis económica no paguen el anticipo del Impuesto a la Renta (IR) del ejercicio 2009. En salvaguardias, se restringieron las importaciones según las normas de la OMC para equilibrar la balanza comercial. En Crédito para comercio, préstamo de USD 100 millones por parte de la CFN para las operaciones de comercio exterior.

En políticas laborales y sociales, un mayor gasto social. Se incrementó el gasto del Gobierno Central en las áreas del sector social. Buena parte de este gasto fue dirigido a subsidios para la compra de alimentos, al transporte y también a la gasolina. También hubo una mayor inversión en Educación, Salud y Vivienda.

2.1.1.2. Análisis de la tendencia de la economía a nivel regional.

La crisis económica mundial será más profunda y larga de lo que se estaba previendo. Los gobiernos latinoamericanos deben tomar decisiones críticas de inmediato. La opción de aumentar el gasto fiscal, como han hecho EE.UU. y otros países desarrollados, se pone complicado para Latinoamérica y el Caribe.

La razón: la naturaleza especial de esta crisis y la coyuntura de varios países de nuestra región. El Fondo Monetario Internacional (FMI) recortó sus proyecciones de crecimiento mundial para 2009 de 2.2% a solo 0.5%. Con una contracción del 2% prevista para el presente año (2009), los países desarrollados están atravesando su peor momento desde la Segunda Guerra mundial. Según el FMI, América Latina crecerá este año apenas un 1.1%, en vez del 2.5% que se esperaba anteriormente.

El estímulo fiscal del Presidente de EE.UU. quizá podrá ayudar a aliviar la situación pero hay mucha incertidumbre. Líderes de organizaciones internacionales de desarrollo se han quejado de que los países desarrollados no están haciendo lo suficiente para estimular la economía mundial. El paquete de estímulo puede ser poco porque la crisis financiera es una crisis de confianza. Sin reestructurar el sistema financiero, todo ese dinero podría ser infructuoso.

En estas circunstancias los gobiernos latinoamericanos deben pensarlo bien si les conviene embarcarse en aumentar el gasto público, ya que con la buena intención de amortiguar los efectos de la crisis externa pueden terminar por amplificarlos.

La medicina de la expansión fiscal para combatir la crisis puede ser mortal para los países en desarrollo. Financiarse domésticamente es una opción pero su costo reflejará no solo las mayores tasas de interés externas sino los temores de los inversionistas locales sobre la estabilidad fiscal y cambiaria del país.

2.1.2. Factor político

“En esencia, este segmento representa la forma en que las organizaciones tratan de influir en el gobierno y cómo las entidades gubernamentales influyen en ellas. Este segmento se encuentra en constante cambio, influye en la naturaleza de la

competencia, debido a lo cual las empresas deben analizar con detenimiento las políticas y filosofías de las nuevas administraciones.”⁶

La creciente interdependencia global de las economías, gobiernos, mercados y organizaciones han determinado que las empresas consideren las posibles consecuencias que las variables políticas tendrán, para formular y poner en práctica estrategias competitivas. En ese sentido los actuales administradores deben cultivar la habilidad de manejarse en forma más legalista y política que los administradores de antes, cuya atención se dirigía más a los aspectos económicos y técnicos de la empresa.

Sobre este aspecto cabe recalcar que el Ecuador vive una de las crisis más intensas de las últimas décadas, debido a la inestabilidad política que han presentado los gobiernos centrales y seccionales de turno, con estos cambios las políticas relacionadas con el sector empresarial también han sufrido cambios importantes. Por lo que para un inversor en proyectos que requieren de tiempo para generar beneficio, el caos político es un desastre, por una razón: carece de la certeza mínima para invertir a largo plazo; siendo lo más probable que sus planes no tengan el rendimiento esperado.

Actualmente quien realiza un negocio en el Ecuador está obligado a incluir, entre sus pasivos de alto riesgo, la situación política del país. No hay alternativa, ese factor no monetario –que a la larga, eleva los costos de producción por el riesgo asociado- está presente en los planes de negocios de todos los empresarios, sean estos pequeños, medianos o grandes inversores; y al respecto cabe aclararlo: que el riesgo político está presente en los planes de cualquier empresa, sea en el Ecuador o en cualquier parte del mundo. Sin embargo para el caso ecuatoriano es otra la realidad por el peso específico que se le otorga, acá, el riesgo político tiene alta importancia, alto valor.

2.1.2.1. Incidencia de la inestabilidad política e institucional en la economía.

⁶ HITT, IRELAND, HOSKISSON “ADMINISTRACION ESTRATEGICA”, Tercera Edición, Cap. 2, pág. 54. International Thomson Editores (1999)

La historia ecuatoriana entre 1997 y 2007 registra numerosos acontecimientos que han marcado el desarrollo económico del país. Este período histórico arrancó con una marcada influencia política derivada del interinazgo de Fabián Alarcón, tras la destitución del ex presidente Abdalá Bucaram.

El Mandatario interino convocó a elecciones para instalar una Asamblea Nacional, cuyas reformas constitucionales intentaron reorganizar la estructura jurídica del país. En medio de esa reforma jurídica y a finales de la década de los noventa, el sistema financiero, principalmente la banca privada, comenzó a demostrar problemas en su manejo, que se agravaron durante el gobierno de Jamil Mahuad.

Ese desequilibrio tuvo su clímax cuando entre 1998 y 1999 cayeron los bancos. Esto a su vez dio lugar a la creación de la Agencia de Garantía de Depósitos, con el objetivo de garantizar ilimitadamente los recursos de los depositantes.

Entre tanto la presión por acceder a créditos de liquidez llevó al Banco Central del Ecuador a desbocar la emisión monetaria y consecuentemente produjo que el país deje de pagar la deuda externa, representada en bonos Brady. Por lo que, en julio de 1999, se bloquearon los flujos internacionales de capital y al final del año, el Producto Interno Bruto (PIB) había caído en el 7%. Así es como se configuró el escenario para implantar la dolarización.

Tras la caída de Mahuad, en el gobierno de Gustavo Noboa el país fue a una renegociación de la deuda externa, con el canje de los bonos Brady por los bonos Global (2015 y 2030). El uso del dólar estadounidense arrancó en el 2000. La nueva moneda permitió recuperar el crecimiento económico y en el 2001, el PIB subió en 5.1%. Asimismo la inflación anual bajó de 37.7% en el 2001 a 12.5% en el 2002. Implantada la dolarización tomó fuerza la presencia de los empresarios y los emprendedores como nuevos actores del desarrollo económico.

Ese también fue el caso de INGHARDSOFT Compañía Limitada, que vio y ve una oportunidad, hoy, que la economía tiene nuevos actores, sobretodo los pequeños y medianos emprendedores y, nuevas tendencias que se instalan en el mercado; la gran incursión de las tecnologías de la información, junto a la digitalización de procesos productivos.

Los párrafos anteriores determinan que el esquema político ha neutralizado muchas iniciativas económicas, particularmente aquellas a largo plazo, porque los poderes públicos orientan sus acciones hacia intereses cerrados y particulares, no hacia el interés colectivo, al interés general, que debiera ser lo importante.

Sin embargo, esta amenaza, no puede convertirse en un obstáculo insuperable más bien cada ecuatoriano desde su campo debe aportar en función de superar esta crisis y, el sector micro empresarial y el empresarial en general debe aprovechar los planes que está poniendo en marcha el gobierno nacional con el apoyo de organismos internacionales para reactivar el sector.

La propuesta económica del gobierno apunta a la búsqueda de nuevos ejes que le permitan desarrollar la producción y la generación de empleo.

Entre los puntos del programa constan la protección y el fomento de la producción nacional, cambios en materia tributaria, reducción de las tasas de interés, además de un manejo adecuado de la deuda externa; aunque la decisión del Gobierno de no pagar los intereses de los bonos Global 2012 y 2030 será un antecedente negativo a la hora de buscar ayuda financiera internacional.

Cabe señalar sobre la misma temática, que al menos quedó atrás dos años en los cuales el país vivió una intensa etapa de cambios emanados desde Carondelet y Ciudad Alfaro, con un solo objetivo: aprobar una nueva constitución.

Para lograr esa meta, el Régimen echó mano de todos los recursos económicos y políticos que estuvieron a su alcance. Impulsó la recuperación de la obra pública, amplió los subsidios estatales, aumentó el gasto corriente... Sin embargo, todavía quedan temas pendientes relacionados con la recuperación del sector petrolero y la definición de una política comercial clara.

La Carta Magna vigente establece varias responsabilidades al Estado, con base en los nuevos derechos constitucionales. No obstante, esos compromisos requieren financiamiento y la economía ecuatoriana atraviesa un momento crítico y delicado.

El Gobierno confía en que en el segundo semestre la situación cambie. De todos modos, eso no solo depende de sus decisiones, hay un entorno mundial en el cual está inserto el país y que por ahora no da señales de recuperación en el corto plazo.

2.1.3. Factor social

“Los aspectos sociales son aquellos grandes cambios en la sociedad que ocurren con el paso del tiempo y afectan directamente la forma cómo funcionan las organizaciones o como deben operar. Estas transformaciones incluyen cambios demográficos, en particular la edad y la creciente diversidad de la fuerza laboral, la protección e información a los consumidores, el mayor interés en la protección ambiental y en la calidad y los costos de la atención médica, y la educación.”⁷

En consecuencia los cambios sociales afectan de sobre manera a casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Todo tipo de organizaciones, con y sin fines de lucro, de todas las industrias se ven afectadas y retadas por las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales y culturales.

⁷ GOODSTEIN Leonard, NOLAN Timothy, PFEIFFER J. William “PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA” Cap. 6, Pág. 149, COLOMBIA: Mc Graw Hill, (1999)

En la práctica, por la realidad social, el Ecuador ha sufrido también reveses continuos debido a la Administración poco o nada humanitaria desplegada por los gobiernos, quienes en su turno han privilegiado el pago del servicio de la deuda y recortado el presupuesto destinado al sector social.

“El país ha perdido una década en reducir la extrema pobreza que afecta al 12.8% de la población. Uno de los motivos principales fue la crisis bancaria que afectó al país entre 1998 y 1999 y que se considera la peor crisis económica de la historia.”⁸

Actualmente el gobierno encabezado por el Economista Rafael Correa demuestra un alto sentido de sensibilidad en el área social al expresar su afán de implementar una economía orientada al bienestar de todos los habitantes en forma equitativa y eficiente, basada en la solidaridad y el desarrollo del sector productivo. En su programa incluye iniciativas que ya están en marcha, como la duplicación del Bono de Desarrollo Humano, del Bono de la Vivienda y el incremento del presupuesto para el área social.

La banca y el sector empresarial permanecen atentos frente a la gestión que hace el gobierno sobre el manejo de la deuda externa, cambios en materia tributaria y la reducción de las tasas de interés.

Según el Presidente, el crecimiento se ha ido dando en el sector financiero y petrolero, pero sin incrementar las posibilidades de trabajo de los ecuatorianos.

La educación es uno de los temas donde el plan del gobierno apunta a tener un mejor presupuesto.

En el ámbito más general, a nivel regional, la búsqueda por alcanzar el desarrollo social no ha terminado. Sudamérica alberga a cerca de 150 millones de pobres, equivalentes al

⁸ “LIDERES” SEMANARIO DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS. Publicación del 22 de octubre de 2007. pág. 38. QUITO, ECUADOR.

menos al 40% de su población total. Sin embargo según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el período 2003-2006 ha sido el mejor en 25 años en cuanto a reducción de pobreza, desempleo y redistribución del ingreso. De acuerdo con las cifras que maneja el organismo, en el 2005 el 39.8% de América Latina y el Caribe era pobre. Esto representa una caída de más de cuatro puntos porcentuales con relación al 2002, año en el que el porcentaje de pobres se ubicó en el 44%.

Pero este avance no ha dejado de lado las marcadas desigualdades: Sudamérica tiene un producto per cápita promedio de 7000 dólares, con una diferencia de casi 5 veces entre el país más rico y el más pobre. En Ecuador, la proyección de este índice para el año 2009 es de 3 592 dólares. En promedio, el gasto social en los países sudamericanos no supera el 15% del PIB, mientras que en países desarrollados este puede llegar al doble de esta cifra.

Frente a ello, es una prueba de fuego para los distintos gobiernos de turno, incluido el actual, responder efectivamente a las constantes demandas sociales en el mediano y largo plazo; toda vez que tradicionalmente los países han priorizado el equilibrio macroeconómico y la estabilidad inflacionaria.

Por su parte, INGHARDSOFT CIA. LTDA. mantiene la esperanza que en el corto plazo el Gobierno adopte medidas para defender la liquidez de los ecuatorianos, para consumir, para invertir, para que no se detenga la inversión. Que se definan las bases para la consolidación de una economía fuerte y próspera y, que se cree un entorno de posibilidades que permitan en el mediano y largo plazo alcanzar condiciones de equidad y desarrollo social, sin que se coarte la libertad, como principio fundamental en el accionar de los individuos y las organizaciones.

2.1.4. Factor demográfico

“El segmento demográfico se ocupa del tamaño de la población, su edad, estructura, distribución geográfica, combinación étnica y distribución del ingreso.”⁹

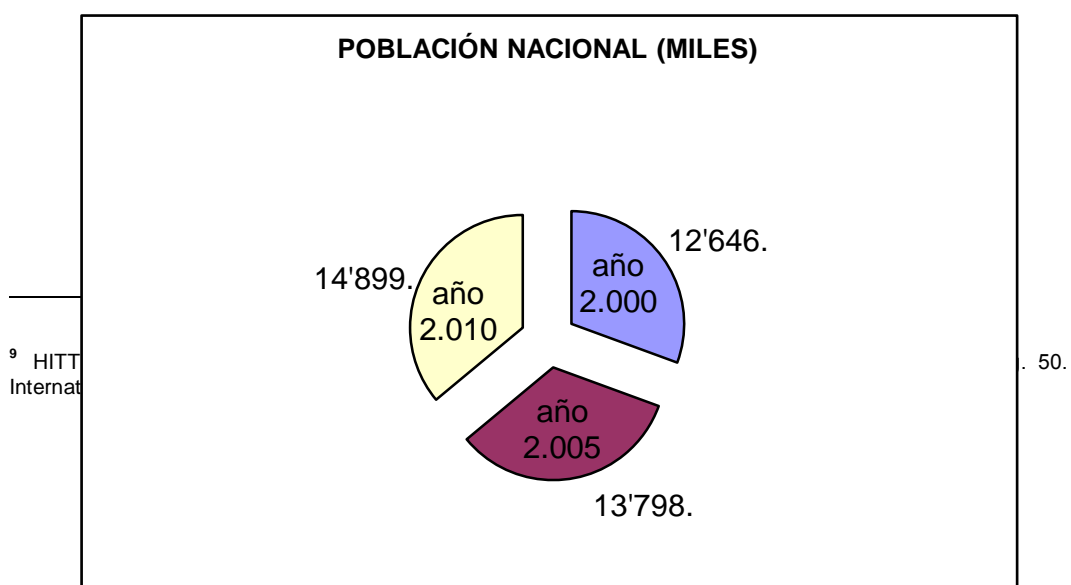
Desde ese punto de vista, dentro del contexto demográfico, Ecuador es un país plurinacional, porque la nacionalidad hace referencia a la unidad de historia, de lengua y de cultura de un grupo social.

En nuestra nacionalidad se determinó la existencia de grupos étnicos que si bien comparten las características generales de la nacionalidad, se agrupan en torno al parentesco y tienen algunos elementos culturales diferentes.

Por lo tanto, actualmente se considera al Ecuador como un país plurinacional, pluriétnico y pluricultural.

Su población (en miles) en el año 2000 fue de 12'646 habitantes, con una tasa de crecimiento del 1.97%; en el año 2005 fue de 13'798 habitantes, con una tasa de crecimiento del 1.74%; y, con estos antecedentes la proyección es de 14'899 habitantes para el año 2'010, con una tasa de crecimiento proyectada del 1.54%.

Gráfico N° 6: Población nacional



Fuente: "líderes" semanario de economía y negocios

Elaborado por: Lenin Mora

De esta población en el año 2.005, el 65.9% vivió en el área urbana y el 34.1% en el sector rural. Con una proyección para el año 2.010 del 68.8% en el área urbana y del 31.2% en el área rural. La población ecuatoriana mantiene una esperanza de vida al nacer de 69.9 años. La tasa de mortalidad es de 6.0 por mil y la mortalidad infantil (menores de un año) es de 46.0 por cada mil nacidos vivos. La mortalidad infantil tanto en el área urbana como rural ha descendido en los últimos 25 años.

El ritmo de crecimiento poblacional tiende a descender, se desaceleró a partir de 1960, la tasa actual es de 1.5% y tiende a reducirse. Igual fenómeno ha sucedido con la tasa de fecundidad, mientras en 1960, cada mujer tenía un número de hijos promedio de 6.7, este promedio se redujo a 3.1 para el periodo 1990-1995; es decir que cada mujer tenía tres hijos durante su vida reproductiva. La tendencia es al descenso de la fecundidad con mayor incidencia en las áreas urbanas que en las rurales.

A pesar del descenso de la tasa de fecundidad, la población ecuatoriana se caracteriza por ser esencialmente joven. El 38.8% de la población es menor de 15 años lo que significa casi la mitad y el 49.6% menor de 20 años. La población en edad activa (esto es de 15 a 64 años) llega al 57% y la de 65 años y más, representa apenas el 4.3%.

El descenso que se prevé en las tasas de fecundidad, disminuirá también la tasa de crecimiento en los segmentos de la población más joven, en tanto que los sectores que están en capacidad de trabajar (15 a 65 años) crecerá, lo cual exigirá un mayor número de empleos.

A nivel local, el cantón Santo Domingo tiene aproximadamente una población de 500 000 habitantes y específicamente el área urbana “mantiene de forma alarmante, tasas de crecimiento inter-censal que van del 6 al 13%, muy superiores a las de otras ciudades del Ecuador y de América Latina.”¹⁰ El crecimiento demográfico explosivo se ha experimentado desde 1960 hasta la actualidad, una de las causas es su ubicación estratégica en la confluencia de cuatro carreteras más importantes del país que van a los tres puertos. Guayaquil 230 Km., Manta 250 Km., Esmeraldas 180 Km. y a la capital de la República 130 Km.

El crecimiento poblacional ha determinado el incremento de establecimientos educacionales de todos los niveles: jardines de infantes, escuelas, colegios y varias extensiones universitarias. Hacia el 2007, la gran población estudiantil ha superado los 90 000 estudiantes del nivel primario y medio.

Para INGHARDSOFT CIA LTDA, que comercializa productos electrónicos como computadoras y ofrece servicios de reparación, mantenimiento, asesoría e Internet, para satisfacer las necesidades humanas de información, investigación y comunicación; El aumento de población estudiantil se convierte en una oportunidad, más aún cuando existe la tendencia creciente del uso del Internet, cuyo inicio es, inclusive antes de ir a la escuela con los niños de cuatro años en adelante, quienes lo hacen para jugar

¹⁰ VELASTEGUÍ DOMÍNGUEZ Hólger “UNA GRAN REGIÓN SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS” Presentación, pág. 9, SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS – julio de 2006.

videojuegos en línea. En la edad escolar lo utilizan para buscar información para tareas y más curiosidades.

Los diferentes equipos electrónicos utilizados por este segmento poblacional, se han convertido en el principal vehículo para acceder a la información, diversión, socialización y entretenimiento con el objetivo de vincularse con el mundo exterior.

2.1.5. Factor tecnológico

“El segmento tecnológico incluye las instituciones y actividades que participan en la creación de nuevos conocimientos y la conversión de esos conocimientos en nuevos insumos, productos, procesos y materiales.”¹¹

Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios, repercuten sustancialmente en las organizaciones. Así por ejemplo la ingeniería en computación, la robótica, las fábricas automáticas, la superconductividad, las comunicaciones espaciales, los productos espaciales, el láser, los clones, las redes de satélite, las fibras ópticas, la biometría y la transferencia de fondos electrónicos, han cambiado definitivamente las operaciones de los negocios.

El avance tecnológico representa importantes oportunidades y amenazas que se deben tomar en cuenta al formular estrategias; debido a que pueden afectar a los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de comercialización y posición competitiva de las organizaciones. Así mismo pueden crear mercados nuevos, producir productos nuevos y mejorados y hacer que los productos y servicios existentes se vuelvan obsoletos.

Del párrafo anterior se deduce que gracias al avance tecnológico, el servicio de Internet, que también ofrece INGHARDSOFT, se mejorará notablemente con una mayor capacidad y velocidad a la hora de transmitir datos, tales como, voz, audio y video. Esto impulsado por la conexión al cable submarino que realizará el Ecuador en el corto plazo.

¹¹ HITT, IRELAND, HOSKISSON “ADMINISTRACION ESTRATEGICA”, Tercera Edición, Cap. 2, Pág. 56. International Thomson Editores.

La conexión incrementará la penetración de Internet en el país, lo cual, cada año va en aumento. “En el 2.004, el acceso a la red se ubicó en el 4.3%; para el 2.005 aumentó a 7.4% y el año pasado llegó a 10.1%.”¹²

En cuanto a la situación del país comparada con América Latina estamos rezagados. Según Hugo Carrión, Consultor en Telecomunicaciones, “Chile lidera la penetración con un 42%, le sigue Argentina con el 34%. Detrás de Ecuador solo se ubican dos países: Bolivia con el 5.1% de penetración a la Red y Paraguay con el 3.5%.”

Sin embargo, con la inminente conexión al cable submarino, existen diferentes proyecciones de crecimiento. Según el Superintendente de comunicaciones, este indicador subirá hasta un 25%, a finales del 2.008. Pero para que haya crecimiento de la penetración de Internet se necesitan tres acciones fundamentales del Estado y proveedores del servicio: La primera es infraestructura, es decir, contar con la suficiente tecnología y aprovecharla. Segunda, el entorno habilitador, esto es, educación sobre el tema y socialización de las tecnologías. Y finalmente la creación de contenidos propios de parte de proveedores y autoridades, tal como ocurre en TV y radio.

Sobre el tema precios se cree que bajarán, teóricamente. Pero lo que realmente se dará es una mayor competencia en el mercado de proveedores mayoristas y minoristas, con la consiguiente reducción del costo de conexión como también la reducción del costo al usuario final. Cabe señalar que esto ya sucede actualmente, los planes que antes valían 40 dólares, ahora se promocionan a 30, aún sin que el cable submarino opere.

2.1.5.1. Tecnología digital en el Ecuador

Un producto del potencial avance tecnológico actual, es la televisión satelital, que apoyándose en las redes de fibra óptica que actualmente existe, supera a la señal analógica cuyos beneficios son: calidad de imagen, la posibilidad de grabar un programa mientras se observa otro, no depender de una programación rígida y proyección tipo

¹² “LIDERES” SEMANARIO DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS. Publicación del 8 de octubre de 2007. pág. 20. QUITO, ECUADOR.

mosaico; situación que a futuro generará en el país una mayor competencia por la publicidad e impulsará nuevos modelos de negocios. Y particularmente para INGHARDSOFT que como Compañía aspira a crecer en forma sostenida, el aspecto publicitario en televisión en el corto plazo a nivel local será un punto clave.

La tecnología tiene rápida obsolescencia y se mueve muy rápido afectando a productos y servicios, este también es el caso de las páginas Web, que al igual que un diario o una revista, estas, que son los portales de Internet, cumplen períodos y necesitan ser actualizados tanto en su imagen como en su contenido, para que se mantengan atractivos.

El rediseño de los portales de Internet, cuyo objetivo es facilitar la navegación y aprovechar los nuevos programas, es exigido por la incidencia del factor tecnológico, además del corporativo y el estético. Así la aparición de monitores Wide screen (una pantalla más horizontal) obligan a repensar la forma de un portal. Sitios como los de algunos diarios extranjeros actualmente son más horizontales para adaptarse a los nuevos monitores.

Además el rediseño de una página debe realizarse manteniendo la imagen corporativa, así, el logotipo y el eslogan son elementos que siempre deben estar visibles en Internet. Y finalmente mantener la estética, inclusive sobre la funcionalidad de la página.

Este fenómeno incide también en la Compañía debido a que aún no tiene diseñado una página Web y a futuro en el transcurso del proceso de crecimiento y los retos frente a la competencia, la implementación de este portal será indispensable.

En ese sentido la disponibilidad y variedad de productos informáticos se ha incrementado notablemente en los años recientes, concretamente debido al avance y desarrollo tecnológico. Solo por mencionar un ejemplo, antes se pasaba largas horas en las instalaciones físicas de las oficinas del Servicio de Rentas Internas (SRI), además se pagaba un valor por cada formulario para declarar los impuestos. Ahora solo con hacer

un clic, se declara los impuestos desde la comodidad del hogar u oficina. Esto debido a que con una inversión de 100 000 dólares en infraestructura tecnológica, el SRI puso en consideración de los contribuyentes su página Web, que funciona los 365 días del año, las 24 horas.

Hoy en día, el ejecutivo se ha convertido en el principal usuario de las tecnologías. Cuando tiene una reunión de negocios ya no se preocupa por la infinidad de papeles importantes, sino en el celular y un ordenador portátil.

En ese sentido, con el progreso tecnológico, la transferencia de tecnología de países desarrollados, el profesionalismo y la capacidad del personal de la Compañía INGHARDSOFT, se proyecta un ambiente favorable para forjar su crecimiento.

2.2. MICROAMBIENTE – EXTERNO

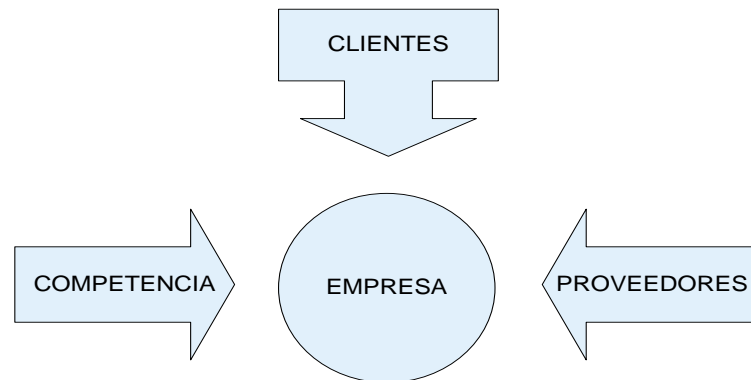
En el micro ambiente constan aquellas variables que afectan al sector productivo donde se desenvuelve la empresa tales como: clientes, proveedores, la competencia y los productos sustitutos, en los cuales la empresa puede intervenir y colocarse en una mejor posición de la que se encuentra.

El tratamiento objetivo de estos elementos, proporcionan juicios de valor que posteriormente permitirán tomar decisiones.

El gráfico N° 7 muestra los elementos del micro ambiente que serán analizados.

Gráfico N° 7: Elementos del microambiente externo

ELEMENTOS DEL MICROAMBIENTE EXTERNO



Elaborado por: Lenin Mora

2.2.1. Clientes

Uno de los elementos más importantes para iniciar operaciones es conocer de antemano no solo dónde están los clientes y cómo son sus hábitos de compra, sino quiénes son los clientes potenciales de la compañía.

En ese sentido, la estrategia que se adoptó inicialmente en la selección del mercado meta fue la estrategia de agregación del mercado, llamada también estrategia de mercado masivo o estrategia de mercado indiferenciado; donde se toma al mercado total como un solo segmento. En tal situación el mercado entero es la meta de la empresa y se diseña una sola mezcla de marketing para llegar a la mayor parte de los integrantes del mercado. El lado positivo de esta estrategia es la reducción al mínimo de los costos.

Con respecto a la base de datos de clientes deben elaborarse sistemáticamente lo más completo posible y específicamente de los clientes potenciales. Sin embargo, en la compañía no se realiza esta actividad eficientemente, en vista de que cuenta con un registro simple entre los cuales figuran: estudiantes, profesionales y público en general con un nivel de vida enmarcado en el grupo de clase media baja y media, preocupados por disponer de equipos de cómputo actualizados y de última tecnología. Sus

requerimientos también incluyen software y asesoría en el área informática que aporten en el desempeño laboral y para el desarrollo de sus trabajos de investigación, el ingreso a las fuentes de información y facilite la comunicación a través de la navegación en Internet, mail, chat y video conferencias.

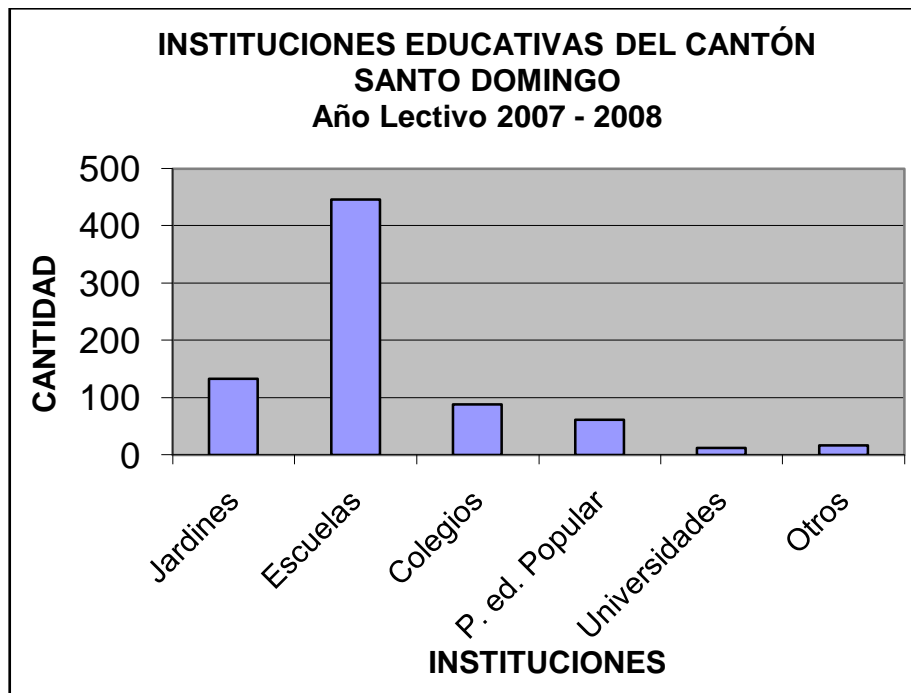
También constan como clientes algunas instituciones y PYMES, cuyas necesidades son disponer de una fuente segura de información, de software especializado, de impresión y de asesoría oportuna y confiable en el área de sistemas e informática.

Frente a tales necesidades de los clientes INGHARDSOFT ofrece una gama de productos garantizados por la calidad, como principal distintivo de las diferentes marcas que actualmente existen en el mercado. Así también, en los servicios que se prestan se hacen los mayores esfuerzos para que los clientes estén satisfechos.

Para identificar los clientes potenciales se ha establecido únicamente en forma subjetiva una segmentación del mercado donde opera la empresa, sin tomar en cuenta la importancia y trascendencia que esto amerita. Lo cual implica la búsqueda de manera objetiva y con base en fuentes de información confiables, cuántos clientes posibles puede tener la empresa, dónde están y quiénes son; se requiere además detalles como: edad, sexo, estado civil, ingreso mensual, a fin de identificar plenamente el segmento.

Actualmente la empresa ha optado por el criterio de segmentación demográfica, con el indicador escolaridad (estudiantes pre-primarios y primarios, estudiantes secundarios y estudiantes universitarios), por considerarse más apropiado para segmentar el mercado de consumidores.

Gráfico Nº 8: Instituciones educativas del cantón Santo Domingo

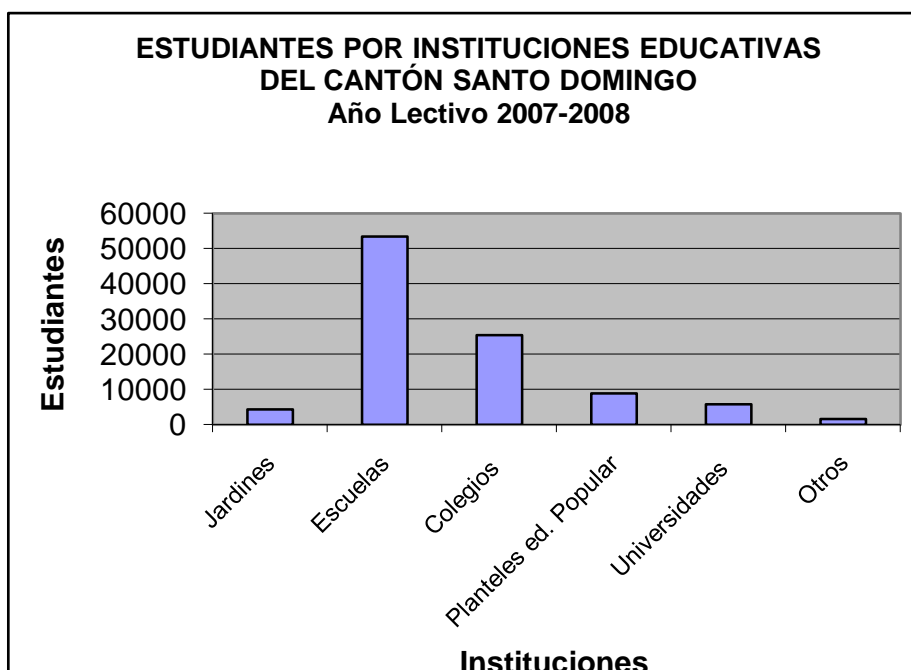


Fuente: Dirección Cantonal de Educación de Santo Domingo

Elaborado por: Lenin Mora

Para lo cual se ha buscado información y obtenido datos en el Departamento de Estadística de la Dirección Provincial de Educación, donde se registran para el año lectivo 2007-2008 como se muestra en los gráficos 8 y 9, 133 Jardines Públicos y Privados con un total de 4.401 estudiantes; 446 Escuelas Públicas y Privadas con 53.388 estudiantes; 88 Colegios Públicos y Privados con 25.466 estudiantes; 62 Planteles del Subsistema de Educación Popular con 9.000 estudiantes; 12 Universidades con 5.900 estudiantes, 17 Otros con 1.600 estudiantes.

Gráfico: 9: Estudiantes por instituciones educativas del cantón Santo Domingo



Fuente: Dirección Cantonal de Educación de Santo Domingo

Elaborado por: Lenin Mora

Según esta información la compañía está frente a un segmento de mercado conformado por setecientos cincuenta y ocho instituciones educativas de los diferentes niveles de educación regular, donde existen laboratorios de computación o computadoras en las oficinas especialmente secretarías que se renuevan o necesitan mantenimiento y reparación regularmente.

2.2.1.1. Estudio de mercado

Es el medio para recopilar, registrar y analizar datos en relación con el mercado específico, al cual la empresa ofrece sus productos y servicios.

En ese sentido la necesidad que tiene la compañía para efectuar este estudio es acceder a la información oportuna respecto de las expectativas crecientes por parte de los consumidores, quienes independientemente de sus expectativas, rara vez están dispuestos a dar información útil a una empresa. Las encuestas han sugerido que solo uno de cada diez clientes inconformes se queja. Por ello las empresas necesitan de la investigación para identificar rápidamente los problemas y resolverlos antes de que se conviertan en un negocio fracasado.

2.2.1.2. Objetivo del estudio de mercado

Generalmente el objetivo es resolver un problema, aunque no siempre es así. Muchas veces es más bien definir un problema u oportunidad.

Este proyecto de investigación de mercado para la compañía INGHARDSOFT, se define como “Estudio sobre la satisfacción del cliente, cuyo objetivo es monitorear que opinan los clientes a cerca de la empresa, sus productos y el servicio”.¹³

2.2.1.3. Población y muestra

La población definida como la “colección completa de todas las observaciones de interés para el investigador”¹⁴ se encuentra conformada por clientes externos; y de acuerdo a la observación de campo realizada se determina un promedio aproximado de 220 clientes semanales.

2.2.1.4. Tamaño de la muestra

Para la determinación de la muestra que se define como “porción representativa de la población, que se selecciona para su estudio porque la población es demasiado grande para analizarla en su totalidad”¹⁵ se toma como base una población aproximada de llegada semanal de 220 personas en calidad de clientes; de donde el tamaño de la muestra (n) es igual a 77 personas.

2.2.1.5. Encuesta tipo

¹³ STANTON, ETZEL, WALKER “FUNDAMENTOS DE MARKETING”, 11 Edición, Cap. 4, Pág. 89. McGRAW-HILL.

¹⁴ ALLEN L. WEBSTER “ESTADÍSTICA APLICADA A LA EMPRESA Y A LA ECONOMÍA”, Segunda Edición, Cap. 1, Pág. 8. McGRAW-HILL

¹⁵ ALLEN L. WEBSTER “ESTADÍSTICA APLICADA A LA EMPRESA Y A LA ECONOMÍA”, Segunda Edición, Cap. 1, Pág. 9. McGRAW-HILL

Con el fin de conocer la opinión de los clientes que visitan diariamente la empresa, sobre los productos y servicios que se ofrecen y particularmente sus necesidades; se aplica la encuesta a 77 personas, la cual contiene un cuestionario de diez preguntas cuyo diseño consta en el anexo.

2.2.1.6. Resultados obtenidos e interpretación de datos

Tabla N° 1.

CONOCIMIENTO DEL CLIENTE SOBRE LA EMPRESA

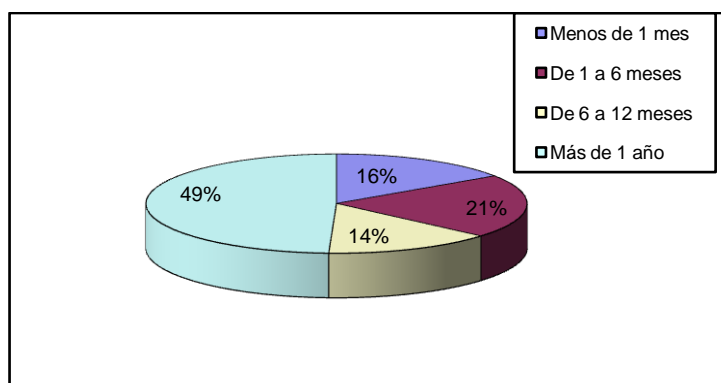
DECISIÓN	VALORES	PORCENTAJE
Menos de 1 mes	12	16
De 1 a 6 meses	16	21
De 6 a 12 meses	11	14
Más de 1 año	38	49
TOTAL	77	100

Fuente: encuesta

Elaborado por: Lenin Mora

Gráfico N° 10.

CONOCIMIENTO DEL CLIENTE SOBRE LA EMPRESA



Fuente: encuesta

Elaborado por: Lenin Mora

En la pregunta N° 1, el 16% de las personas encuestadas afirman que conocen la empresa menos de un mes, esto quiere decir que pocos clientes son actuales; el 21% manifiesta que lo conoce entre uno y seis meses, a quienes se puede determinarlos como clientes fijos; el 14% respondió que conoce la empresa entre los seis y doce meses, este porcentaje también corresponde a los clientes fijos cuya tendencia es a la baja; mientras que el 49% de las personas encuestadas afirman que conocen a la empresa más de un año, esto quiere decir que la mayoría de clientes son fijos probablemente desde el inicio.

Tabla N° 2.

UBICACIÓN DE LA EMPRESA POR EL CLIENTE

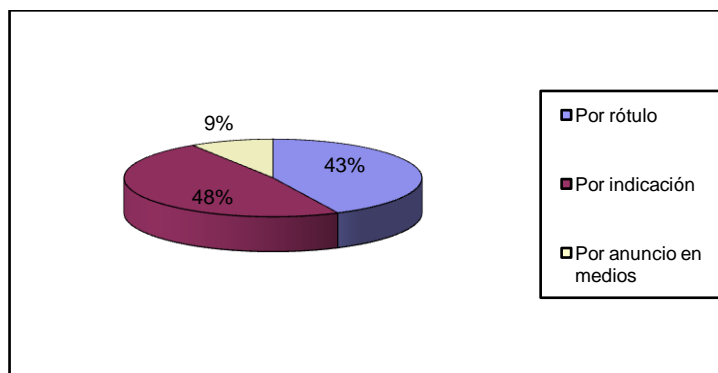
DECISIÓN	VALORES	PORCENTAJE
Por rótulo	33	43
Por sugerencia	37	48
Por anuncio en medios	7	9
TOTAL	77	100

Fuente: encuesta

Elaborado por: Lenin Mora

Gráfico N° 11.

UBICACIÓN DE LA EMPRESA POR EL CLIENTE



Fuente: encuesta

Elaborado por: Lenin Mora

El 43% de los encuestados manifestaron que ubicaron las instalaciones de la empresa por el rótulo, mientras que el 48% lo hicieron por indicación o sugerencia esto se produce debido a que el 60% de clientes son estudiantes entre quienes se pasan la voz. Asimismo el 9% respondieron que han llegado a la empresa por anuncios que escucharon o leyeron en medios. Una de las razones por lo que este último porcentaje es muy bajo es que la empresa no ejecuta un programa de promoción publicitaria para dar a conocer los productos y el servicio que presta.

Tabla N° 3.

OCUPACIÓN DEL CLIENTE

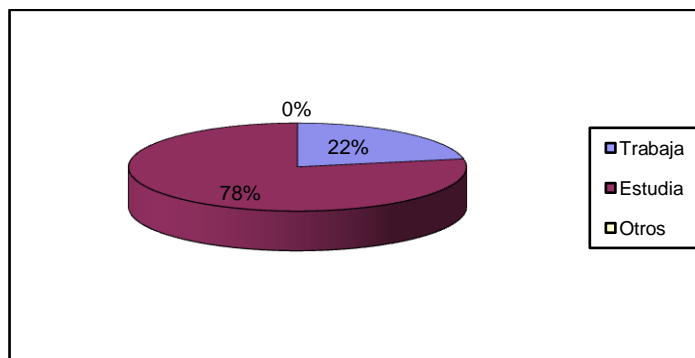
DECISIÓN	VALORES	PORCENTAJE
Trabaja	17	22
Estudia	60	78
Otros	0	0
TOTAL	77	100

Fuente: encuesta

Elaborado por: Lenin Mora

Gráfico N° 12.

OCUPACIÓN DEL CLIENTE



Fuente: encuesta

Elaborado por: Lenin Mora

La respuesta que las personas encuestadas dieron a esta pregunta indica que el 22% de los clientes de la empresa trabajan, mientras que el 78% son estudiantes; de los cuales el 42% corresponde al nivel medio y el 58% al nivel superior o universitario, con esto se pone en evidencia que el segmento de mercado que más ocupa los servicios de la empresa es el de estudiantes universitarios, seguido de los estudiantes del nivel medio.

Tabla N° 4.

APRECIACIÓN DE LAS INSTALACIONES DE LA EMPRESA POR EL CLIENTE

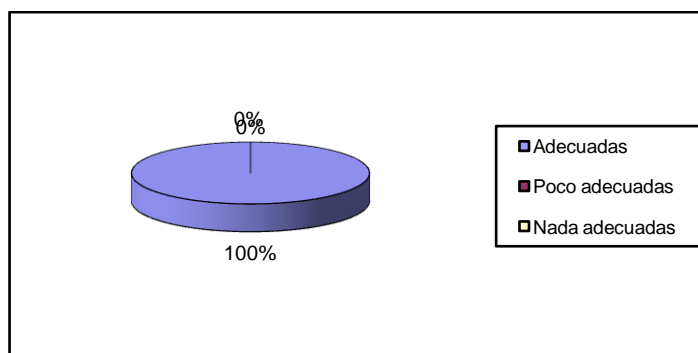
DECISIÓN	VALORES	PORCENTAJE
Adecuadas	77	100
Poco adecuadas	0	0
Nada adecuadas	0	0
TOTAL	77	100

Fuente: encuesta

Elaborado por: Lenin Mora

Gráfico N° 13.

APRECIACIÓN DE LAS INSTALACIONES DE LA EMPRESA POR EL CLIENTE



Fuente: encuesta

Elaborado por: Lenin Mora

Todas las personas que fueron encuestadas manifestaron que las instalaciones de la empresa son adecuadas; sin embargo por simple inspección se puede determinar que hace falta ampliar las dependencias existentes y crear otras nuevas a fin de mejorar la atención al cliente, sobre todo porque la organización aspira mantenerse competitiva y crecer en el mercado.

Tabla N° 5.

CALIFICACIÓN DEL ACCESO A LAS INSTALACIONES POR EL CLIENTE

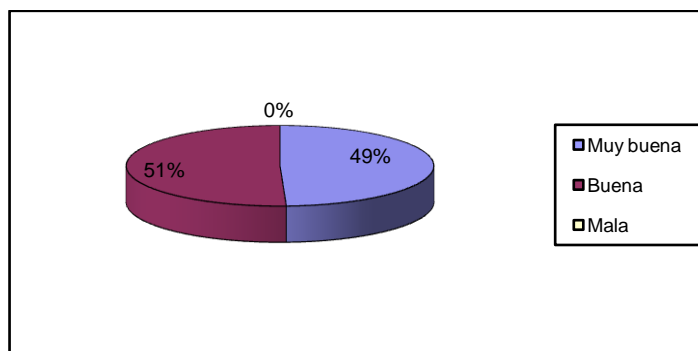
DECISIÓN	VALORES	PORCENTAJE
Muy buena	38	49
Buena	39	51
Mala	0	0
TOTAL	77	100

Fuente: encuesta

Elaborado por: Lenin Mora

Gráfico N° 14.

CALIFICACIÓN DEL ACCESO A LAS INSTALACIONES POR EL CLIENTE



Fuente: encuesta

Elaborado por: Lenin Mora

El 49% de encuestados consideran que desde el punto de vista del acceso a las instalaciones de la empresa, su ubicación es muy buena, mientras que el 51% opinó que la ubicación es buena. En todo caso, existe buena aceptación por parte de los clientes actuales debido a que las instalaciones de la compañía se encuentran en el principal casco comercial de la ciudad; sin embargo por el hecho de que está situada en el segundo piso del edificio comercial existen limitaciones para promocionarse en forma directa al público.

Tabla N° 6.

PUNTO DE VISTA DEL CLIENTE SOBRE LA ATENCIÓN DISPENSADA

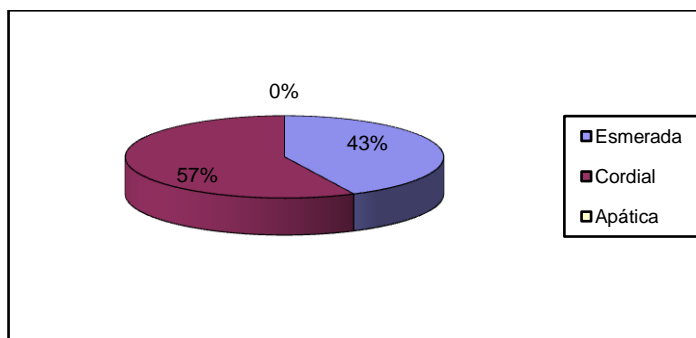
DECISIÓN	VALORES	PORCENTAJE
Esmerada	33	43
Cordial	44	57
Apática	0	0
TOTAL	77	100

Fuente: encuesta

Elaborado por: Lenin Mora

Gráfico N° 15.

PUNTO DE VISTA DEL CLIENTE SOBRE LA ATENCIÓN DISPENSADA



Fuente: encuesta

Elaborado por: Lenin Mora

Sobre este aspecto, el 43% de encuestados respondieron que la atención que les dispensaron fue esmerada; mientras que el 57% afirmó que la atención fue cordial, estos resultados son positivos para la organización debido a que sirve como nexo principal en la relación entre la empresa y el cliente

Tabla N° 7.

APRECIACIÓN DEL TIEMPO DE ESPERA, PREVIO A LA ATENCIÓN

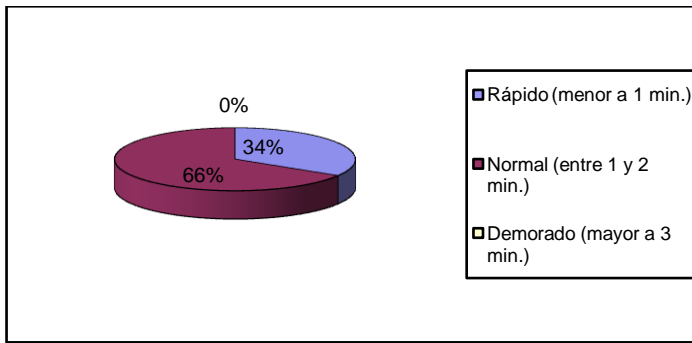
DECISIÓN	VALORES	PORCENTAJE
Rápido (menor a 1 min.)	26	34
Normal (entre 1 y 2 min.)	51	66
Demorado (mayor a 3 min.)	0	0
TOTAL	77	100

Fuente: encuesta

Elaborado por: Lenin Mora

Gráfico N° 16.

APRECIACIÓN DEL TIEMPO DE ESPERA, PREVIO A LA ATENCIÓN



Fuente: encuesta

Elaborado por: Lenin Mora

El 34% de las personas encuestadas respondieron que la atención que recibieron al llegar a las dependencias de la empresa fue inmediata; por otra parte el 66% respondió que la duración del tiempo de espera previo a la atención recibida fue mínimo, lo cual recae dentro del ámbito normal, esta apreciación por parte de los clientes es favorable a los intereses de la organización.

Tabla N° 8.

PUNTO DE VISTA DEL CLIENTE SOBRE EL PRECIO DE DETERMINADO PRODUCTO O SERVICIO

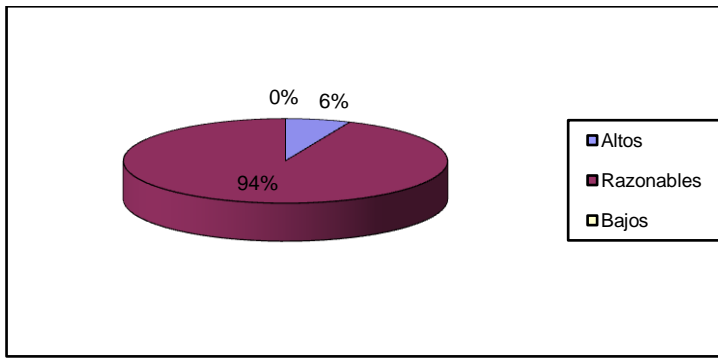
DECISIÓN	VALORES	PORCENTAJE
Altos	5	6
Razonables	72	94
Bajos	0	0
TOTAL	77	100

Fuente: encuesta

Elaborado por: Lenin Mora

Gráfico N° 17.

PUNTO DE VISTA DEL CLIENTE SOBRE EL PRECIO DE DETERMINADO PRODUCTO O SERVICIO



Fuente: encuesta

Elaborado por: Lenin Mora

La respuesta obtenida determinó que el 6% de los encuestados cree que los precios de determinados productos o servicios son altos; no así, el 94% manifestó que los precios manejados por la empresa son razonables. Este alto porcentaje tiene esa apreciación debido a que en la realidad la empresa tiene la política de precios bajos o al menos mantenerse en los niveles que maneja la competencia, con la finalidad de conservar los clientes a quienes como valor agregado se ofrece la calidad y garantía en el servicio.

Tabla N° 9.

OPINIÓN DEL CLIENTE SOBRE LA INFORMACIÓN QUE LE FUE ENTREGADA

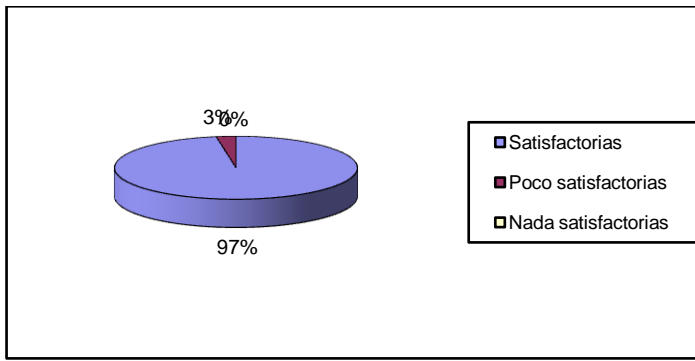
DECISIÓN	VALORES	PORCENTAJE
Satisfactoria	75	97
Poco satisfactoria	2	3
Nada satisfactoria	0	0
TOTAL	77	100

Fuente: encuesta

Elaborado por: Lenin Mora

Gráfico N° 18.

OPINIÓN DEL CLIENTE SOBRE LA INFORMACIÓN QUE LE FUE ENTREGADA



Fuente: encuesta

Elaborado por: Lenin Mora

El 97% de las personas encuestadas manifestaron que la información que recibieron por parte del personal de la empresa cuando lo requirieron fue satisfactoria, lo cual es positivo para la empresa y se debe principalmente al alto nivel de preparación y conocimiento técnico del personal que presta el servicio; mientras que el 3% respondió que fue poco satisfactoria, lo cual Aunque es un mínimo porcentaje se deberá tomar en cuenta a efectos de mejorar la calidad de información que se entregue a los clientes.

Tabla N° 10.

CALIFICACIÓN DEL CLIENTE SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO

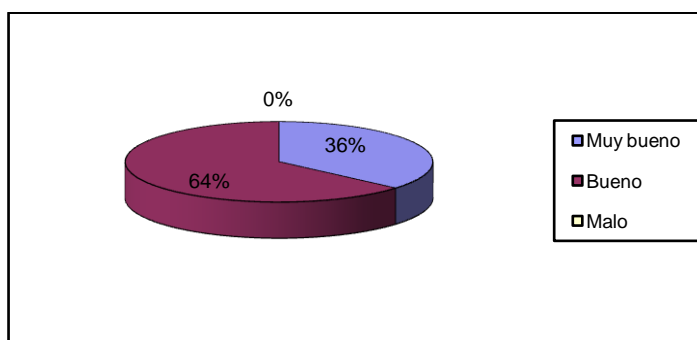
DECISIÓN	VALORES	PORCENTAJE
Muy bueno	28	36
Bueno	49	64
Malo	0	0
TOTAL	77	100

Fuente: encuesta

Elaborado por: Lenin Mora

Gráfico N° 19.

CALIFICACIÓN DEL CLIENTE SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO



Fuente: encuesta

Elaborado por: Lenin Mora

La percepción del 36% de encuestados es que el servicio recibido es muy bueno; asimismo el 64% calificó al servicio como bueno. Aunque esta percepción por parte de los clientes es aceptable, para efectos de cumplir con las metas de la organización se debe mejorar los niveles de calificación.

2.2.1.7. Conclusiones

- Al cabo de los tres primeros años de funcionamiento, la empresa registra un lento crecimiento en todas sus áreas, particularmente en el área comercial que es su unidad productiva; este nivel de crecimiento ha ido concomitante con la falta de una adecuada planificación.
- Las diferentes áreas de la organización requieren una redefinición de la estructura orgánica funcional que optimice la utilización de los recursos, tomando como base las necesidades de las mismas y las oportunidades que el mercado ofrece.
- La organización no dispone de diseños ni manuales de procesos que permitan optimizar el tiempo y los recursos, razón por la cual, la percepción de los clientes

con relación al servicio entregado es buena y no excelente como conviene a la empresa.

- A pesar del tiempo transcurrido aún no se ha logrado posesionar la imagen de la empresa en el mercado, enfatizando la calidad y garantía en el servicio a fin de lograr una ventaja competitiva.

2.2.1.8. Recomendaciones

- Normar la estructura organizacional de la empresa, a fin de que exista un marco de actuación para su funcionamiento, la cual, partiendo de la especialización y división del trabajo, agrupe y asigne funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía para contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas.
- Elaborar manuales de procesos para las diferentes áreas de la empresa que incorporen información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica a fin de disminuir fallas u omisiones e incrementar la productividad.
- Automatizar el sistema de administración y control financiero contable, que permita agilizar el proceso y disponer de información oportuna y confiable cuando se lo requiera dentro del periodo económico.
- Realizar un rediseño de la imagen de la empresa en congruencia con su misión y visión, de manera que eleve el valor emocional que los clientes le atribuyen por su calidad y garantía en el servicio.
- Posicionar el servicio con una nueva imagen, potenciando su nombre de marca a fin de que ayude a crear y elevar la reputación que influya en la lealtad del cliente.

- Diseño de un plan de servicio posventa relacionado con mantenimiento y reparación para ganar una ventaja diferencial sobre la competencia y satisfacer a los clientes.
- Efectuar un programa de capacitación al personal para lograr cambios positivos de actitud y prácticas de gestión encaminadas a mejorar los resultados de la organización.

2.2.2. Competencia

Mantener el seguimiento de aquellas empresas que efectúan o proporcionan los mismos productos y servicios al mismo mercado, es de especial importancia para la viabilidad y el éxito de la empresa. “Como señala Porter (1990), resulta muy importante observar ampliamente a los competidores potenciales junto a sus estrategias y luego manejar la estrategia propia de la organización de acuerdo a lo observado

Michael Porter (1980), el principal analista norteamericano de la estrategia competitiva, plantea que existen cinco fuerzas competitivas básicas que son: La intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes; La amenaza de nuevos participantes; El poder de negociación de los compradores; El poder de negociación de los proveedores; y, la presión de los productos o servicios sustitutos.”¹⁶

2.2.2.1 Incidencia de las fuerzas competitivas en la empresa

a) La intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes

La empresa prácticamente considera esta fuerza competitiva, debido a que es la que más fácilmente se reconoce y comprende, y para contrarrestarla aplica la táctica de precios bajos, garantía en los productos y servicios y el servicio al cliente que se ha convertido en el factor más preponderante frente a esta amenaza. Sobre este aspecto

¹⁶ GOODSTEIN Leonard, NOLAN Timothy, PFEIFFER J. William “PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA” Cap. 6, Págs. 296 y 297, COLOMBIA: Mc Graw Hill, (1999)

cabe señalar que la compañía no realiza un análisis relevante de sus competidores, quienes se muestran en la tabla N° 11, lo cual es crucial para las empresas, ya sea que se enfrenten a unos cuantos competidores poderosos o así sea a uno solo.

Tabla Nº 11: Competidores de Inghardsoft Cía. Ltda.

COMPETIDORES DE INGHARDSOFT CÍA. LTDA.

LÍNEA DE NEGOCIO	NOMBRE DE LA COMPETENCIA
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN SUMINISTROS, MANTENIMIENTO Y PRODUCCIÓN DE SOFTWARE	3AP
DESARROLLO DE SOFTWARE Y MANTENIMIENTO, SERVICIO DE CYBER	COMPU-SOFT
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN Y SUMINISTROS	ELECTRO COMP
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN Y SUMINISTROS.	GLOBAL TECNOLOGIC
MANTENIMIENTO Y GARANTÍAS. SERVICIO AUTORIZADO DE MARCAS.	OMEGANET
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN, MANTENIMIENTO Y CYBER.	COMPU STORE
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN Y SUMINISTROS, MANTENIMIENTO	MEGAMÁGICA
SUMINISTROS Y MANTENIMIENTO	SISTEMA 2000
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN Y MANTENIMIENTO.	TECNO SOFT
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	IMPORT SOFT

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN Y SUMINISTROS	COPY COMP
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN Y SUMINISTROS, MANTENIMIENTO Y DESARROLLO DE TEXTOS.	LIDER COMPU

Fuente: investigación personal

Elaborado por: Lenin Mora

A nivel local Aunque en menor grado también forman parte de este grupo los almacenes de electrodomésticos ubicados en el casco comercial de la ciudad de Santo Domingo, que venden equipos de computación como si se tratara de cualquier electrodoméstico, sin mayores especificaciones ni asesoría técnica adecuada, e inclusive la proliferación de negocios de cabinas telefónicas que prestan servicio de Internet, constituyen una amenaza para la compañía que también presta este servicio.

Por último la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Magisterio de Pichincha, cuya matriz está en la ciudad de Quito, inauguró una sucursal en Santo Domingo, la cual, entre otros servicios tiene el de almacén, donde se ofrecen computadoras comunes y portátiles a crédito a los docentes afiliados a la misma. Convirtiéndose en otro competidor que busca acaparar parte del segmento de mercado que pertenece a la Compañía.

En este contexto y, Aunque no cuenta con un plan definido, la Compañía prevé potenciar su nombre de marca *INGHARDSOFT (Ingeniería en Hardware y Software) – IHS* –, que ayude a crear y elevar su reputación a fin de lograr una ventaja competitiva apoyándose en la publicidad.

b) La amenaza de nuevos participantes

Puesto que los nuevos participantes traen nuevo vigor, nuevos recursos y un fuerte deseo de obtener participación en el mercado, constituyen una amenaza para la

compañía, y que tiende a agudizarse debido a que actualmente a nivel local existen doce universidades donde egresan profesionales en el área de Sistemas e Informática, quienes individualmente o asociados formarán parte de la competencia en el mercado.

c) El poder de negociación de los compradores

Los compradores y su poder de negociación ejercen un fuerte control sobre las empresas que comercializan productos o servicios, cuya afectación es evidente porque tratan de bajar los precios, exigir concesiones o demandan mayor calidad. Para INGHARDSOFT esta fuerza se convierte en otra amenaza que bajará sus niveles de ventas y rentabilidad.

d) El poder de negociación de los proveedores

Los proveedores también ejercen impacto al aumentar o amenazar con el incremento de los precios o al reducir la calidad o disponibilidad de los productos o servicios. Para INGHARDSOFT este poder significa una amenaza debido a que los volúmenes de compra son generalmente menores frente a lo cual los proveedores inclusive reducen el tiempo del crédito.

e) La presión de los productos o servicios sustitutos

Todas las compañías compiten en cierto modo con las organizaciones que ofrecen productos sustitutos, por ello al monitorear el entorno competitivo es importante determinar cuáles son los sustitutos razonables desde el punto de vista de los consumidores y su disponibilidad y precios relativos.

Las fuentes de información para comprender la manera como los productos o servicios sustitutos pueden ejercer impacto en una empresa son los propios consumidores,

proveedores, ex empleados y distribuidores de los competidores, agencias de publicidad o ir de compras a donde la competencia.

En ese sentido para INGHARDSOFT, un producto sustituto es el teléfono celular sofisticado que permite el acceso a Internet, Aunque con un bajo nivel de impacto.

2.2.3. Proveedores

La identificación, contacto y selección de proveedores y cotizaciones, indudablemente ha facilitado las actividades comerciales de la empresa, la cual para efectos de evaluar su importancia se ha guiado por los siguientes criterios:

- a) Cumplimiento en las fechas de entrega
- b) Calidad
- c) Precio
- d) Servicios que ofrece
- e) Créditos
- f) Localización del proveedor

La empresa ha diversificado la adquisición de productos, partes o piezas entre varios proveedores para no establecer un lazo de dependencia única con alguno en particular, porque esto puede llegar a representar problemas en su actividad comercial normal si se tienen desacuerdos con el proveedor o si se presenta desabasto de algún producto, parte o pieza requerido.

Los principales proveedores de la empresa se muestran en la tabla N° 2, son de la ciudad de Quito y la razón que justifica esta decisión respecto a la localización, es la cercanía del lugar con respecto a otras ciudades, lo cual determina menores costos en la transportación y además porque cumplen con la base de criterios considerados por la empresa.

Tabla Nº 12: Proveedores de Inghardsoft Cía Ltda.

PROVEEDORES DE INGHARDSOFT CÍA. LTDA.

PROVEEDOR	LÍNEA DE NEGOCIO	LOCALIZACIÓN
TECNOMEGA	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN, ACCESORIOS Y SUMINISTROS.	QUITO
L.M. SISTEMAS	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN, ACCESORIOS Y SUMINISTROS.	QUITO
XPC	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN, ACCESORIOS Y SUMINISTROS.	QUITO
COMPUTACION RV	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN, ACCESORIOS Y SUMINISTROS.	QUITO
COSIDECO CÍA LTDA.	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN, ACCESORIOS Y SUMINISTROS.	QUITO
CEMCO	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN, ACCESORIOS Y SUMINISTROS.	QUITO
MUEBLES JCD	MOBILIARIO	QUITO
COMPU COBERT	COBERTORES	QUITO
COMPU CINTAS	SUMINISTROS	QUITO
CSED S.A.	INTERNET. I.S.P.	STO. DOMINGO
UNITRANSA	TRANSPORTE DE ENCOMIENDAS	STO DOMINGO

TRANS. ESMERALD.	TRANSPORTE DE ENCOMIENDAS	QUITO
JAGUAR COURIER	TRANSPORTE DE ENCOMIENDAS	QUITO
SCANER S.A.	SEGURIDAD PRIVADA	STO. DOMINGO

Fuente: investigación personal

Elaborado por: Lenin Mora

Los productos principales requeridos y solicitados a los proveedores son: discos duros, procesadores, monitores, memorias, mother boards, tarjetas de video, tv card, scanner, teclados, mouses, parlantes, flash memory, unidades ópticas o disketeras, case, tarjetas de sonido, impresoras, toner, ups y reguladores, portátiles, suministros: cartuchos y cintas, accesorios: mouse pad, filtros de pantalla, juegos de cobertores, cables usb, ide, maletas para laptop, mesas modulares y sillas.

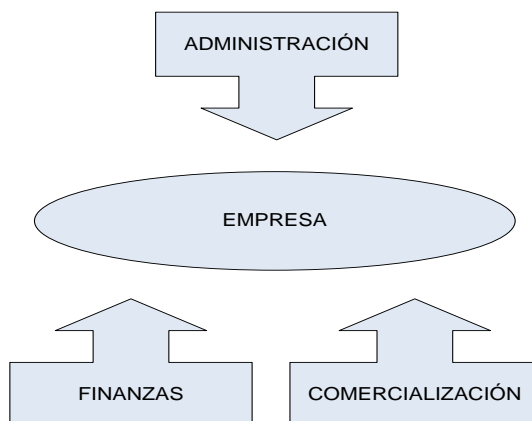
En el proceso de selección del proveedor de determinado producto o productos que sea requerido, el precio, es uno de los criterios mayormente tomado en cuenta, para lo cual se rige por las listas de precios actualizadas y remitidas por parte de los propios proveedores, vía correo electrónico.

2.3. AMBIENTE INTERNO

El análisis del ambiente interno permite conocer la realidad de cómo se vive dentro de la empresa en sus diferentes áreas, como se muestra en el gráfico 20, producto de lo cual se identifican y aprecian los aspectos, vivencias y realidades inmersas en el desarrollo de su actividad.

Gráfico N° 20.

FACTORES INTERNOS Y SU INFLUENCIA EN LA EMPRESA



Elaborado por: Lenin Mora

2.3.1 Organización administrativa

INGHARDSOFT CIA LTDA es una sociedad comercial que se encuentra en una etapa de estructuración, consecuentemente surge y se justifica la necesidad de implementar un modelo de estructura organizacional, sustentada en una estrategia de diseño de procesos que incida en los costos y mejore los rendimientos para la empresa.

No existe una planificación técnica, por lo cual, no se han documentado políticas, objetivos, estrategias que le permitan tener una perspectiva futura y enfrentar con mayor objetividad las amenazas del mercado, no existe un diseño de un organigrama donde conste la representación gráfica de la estructura orgánica de la compañía, ni está establecido un sistema de organización para la compañía; sin embargo cumple con los requisitos mínimos exigidos legalmente, teniendo así la capacidad para adquirir obligaciones y ejercer derechos.

La compañía opera explotando toda su potencialidad en ventas y en el centro de servicio técnico, en este último con una dirección jerárquica de delegación y responsabilidad. Este tipo de organización crea una relación entre ejecutivos y subordinados, que frecuentemente están interrelacionados, por lo que las tareas se definen bien y son claramente comprendidas.

Por el hecho de ser una organización tipo jerárquica la comunicación fluye en forma descendente pero se da la oportunidad y se promueve que se la realice en forma ascendente, puesto que facilita al gerente los conocimientos necesarios, no solo de datos estadísticos o financieros sino también de actitudes del personal, su problemática, opiniones y sugerencias.

La toma de decisiones recae sobre los administradores y a la vez propietarios de la compañía, quienes se desempeñan en calidad de Gerente y Presidente, estos dos funcionarios asumen la responsabilidad de la planificación y la coordinación de la misma.

En los actuales momentos no existen mandos medios, tampoco se realiza un control de calidad dentro de los procesos, a pesar de que los controles son rígidos, especialmente en lo que respecta al ensamblaje, mantenimiento y la reparación de equipos de computación. No cuenta con un sistema de reclutamiento y selección de personal eficiente, carece de un sistema de sueldos y salarios y la rotación de personal es muy elevada.

En cuanto al personal que labora en la compañía son seleccionados por el gerente y presidente, a través de entrevistas en las que se extrae la mayor cantidad de información y que determina si son compatibles al cargo y objetivos de la organización.

Debido al tamaño de la compañía esta no cuenta con un departamento de recursos humanos que maneje las relaciones interpersonales de la misma, al momento todo es tratado por el gerente y presidente, con quienes el contacto es más directo y cotidiano a fin de solucionar la rivalidad, la competitividad, así como la necesidad de motivación e incentivo, el crecimiento personal que son elementos que están presentes en todo grupo humano.

Está gobernada por la Junta General de Socios, cuyo máximo exponente es el Presidente y administrada por el Gerente General quién es el representante legal, judicial y extrajudicial.

Los cargos que existen son los siguientes:

- a) Gerente General, quién es el representante legal, elegido para el lapso de dos años y es uno de los socios. En sus funciones está la presentación del balance general anual y los balances parciales cuando se los requiera, incluido también la ejecución del presupuesto de gastos generales y corrientes. Pero actualmente es el encargado del manejo absoluto de la compañía, de manera que entre sus múltiples funciones están la administración del recurso humano, la administración operativa correspondiente al ensamblaje, mantenimiento, reparación, funcionamiento del laboratorio del Cyber y asesoría en el área de sistemas e informática; e incluye además la planeación, instrumentación y evaluación de las actividades de quienes realizan las ventas, las cuales son efectuadas por los tres socios, quienes asumen el rol de ejecutivos de ventas por lo cual reciben una comisión como incentivo.
- b) Contadora, que está encargada de la contabilidad de la compañía en lo que corresponde a la elaboración y presentación de los balances, estados financieros e informes y la declaración de impuestos en el Servicio de Rentas Internas.
- c) Secretaria - Auxiliar de Contabilidad, quién mantiene contactos permanentes con proveedores para el manejo de cotizaciones, compras, adquisiciones y entregas. Mantiene contacto con los clientes y maneja la correspondencia interna y externa. Realiza las actividades de tesorería y transacciones bancarias
- d) Secretaria – Laboratorista, se encarga del servicio del Cyber y la correspondiente asistencia y asesoría a los clientes.
- e) Asistentes Técnicos, son dos, quienes están encargados de realizar el ensamblaje e instalación de programas de los equipos que se comercializan y el mantenimiento o

reparación de los equipos de cómputo, partes o piezas que llegan al departamento técnico para ser arreglados o reparados. Realizan además el reporte de novedades correspondientes a sus funciones en esa área.

2.3.2 Análisis de la estructura financiera de la compañía

La estructura financiera tiene a su cargo dos funciones distintas como aportación para elevar al máximo el valor neto actual de la inversión.

PRIMERA. Proveer los medios para hacer frente a los pagos, es decir, la estimación de los ingresos y egresos, la producción de fondos y el control y la distribución de estos fondos

SEGUNDA. Mantener una liquidez adecuada para pagar las deudas u otros compromisos, buscando la obtención de beneficios, invirtiendo el efectivo en operaciones que prometan rentabilidad.

Por ser INGHARDSOFT una compañía nueva, tiene muchas dificultades en lo que respecta a esta área, debido a que la mayoría de controles de gastos y consumos, se realiza de forma manual, tanto de materiales utilizados como de recursos financieros donde hay una alta posibilidad de equivocación, a pesar de que las personas involucradas en este proceso tengan todas las buenas intenciones al realizar su trabajo.

Por lo expuesto en el párrafo anterior se determina que existe la necesidad imperiosa de que se automaticen todos los registros y controles especialmente los procesos contables, para que existan reportes oportunos que permitan conocer si hay o no rentabilidad y liquidez, Aunque las operaciones de la empresa sean canceladas en los períodos establecidos.

Sobre este mismo aspecto cabe señalar que los estados financieros proporcionan la información sobre la posición financiera de la Compañía, producto de sus operaciones a lo largo del periodo anual, cuyo análisis se utiliza para determinar los puntos fuertes y débiles actuales y sugerir acciones para que la empresa aproveche los puntos fuertes y corrija las áreas problemáticas en el futuro.

“En el análisis de estados financieros, el primer paso es de ordinario un análisis de las razones financieras de la empresa. Éstas tienen como propósito mostrar las relaciones que existen entre las cuentas de los estados financieros dentro de las empresas y entre ellas.”¹⁷

Tabla N° 13.

ANÁLISIS FINANCIERO DE INGHARDSOFT CÍA LTDA. DE LOS ESTADOS FINANCIEROS CORRESPONDIENTES A LOS EJERCICIOS ECONÓMICOS DE LOS PERÍODOS 2006 Y 2007.

ÍNDICES FINANCIEROS	FÓRMULA
Índices de liquidez	
1. Razón corriente: 0.83 veces	Activo corriente 2007/Pasivo corriente 2007
2. Prueba ácida: 0.35 veces	Activo corriente – inventario/Pasivo corriente
Índice de crecimiento	
3. Crecimiento en ventas: 118.30%	Total de vent. 2007/Total de vent. 2006 * 100

¹⁷ SCOTT BESLEY, EUGENE F. BRIGHAM, “FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA”, Doceava Edición, Cap. 3, Pág. 110, MÉXICO: McGRAW-HILL, (2000).

4. Crecimiento de activos totales: 137.18%	Total Activos 2007/Total Activos2006*100
5. Crecimiento de pasivos totales: 141.16%	Total Pasivo 2007 / Total Pasivo 2006*100
6. Crecimiento del patrimonio: 22.66	Patrimonio 2007 / Patrimonio 2006
Índice de rentabilidad	
7. % de gastos de ventas y administ: 31.4%	G de vent. y adm. 2007 / T de vent 2007 * 100
8. Gastos financieros: 2.07%	Gastos financ. 2007 / Total Ventas 2007 *100

Fuente: estados financieros de la compañía

Elaborado por: Lenin Mora

Tabla Nº 14.

MATRIZ CAUSA EFECTO
DEL ANÁLISIS FINANCIERO DE INGHARDSOFT CIA. LTDA.
EJERCICIO ECONÓMICO 2006 - 2007

PROBLEMA	CAUSA	EFFECTOS	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN
La posición de liquidez de la compañía en el corto plazo es muy débil.	Los pasivos circulantes aumentan más rápido que los activos circulantes.	Liquidación de cuentas por pagar más lenta y la obligación de solicitar préstamos bancarios.	Incrementar las ventas y generar utilidades.

La incapacidad de la empresa para liquidar las obligaciones del corto plazo, sin recurrir a la venta de inventarios.	Las ventas no son representativas frente a la deuda creada debido al inicio de la actividad comercial.	La empresa cuenta con solo 0.35 centavos de dólar para cubrir cada dólar de deuda.	Reprogramar las estrategias de ventas, con una mejor definición del mercado objetivo.
El crecimiento en ventas del 118.30% lo cual refleja un bajo crecimiento.	No cuenta con la estructura administrativa necesaria para apoyar el incremento en el volumen.	Bajo crecimiento en ventas.	Reestructurar la estructura administrativa para apoyar el incremento en el volumen.
La razón de endeudamiento es del 90%, porcentaje de fondos proporcionados por los acreedores.	Endeudamiento con los propios socios.	Dificultad para solicitar préstamos adicionales.	Capitalizar la deuda; o, establecer políticas para la cancelación de la deuda en función de la prestación del servicio y las ventas.
Crecimiento de pasivos totales de 141.16% en el 2007, con relación al 2006.	Incremento de la deuda con los socios para financiar adquisición de activos fijos.	Crecimiento de la deuda.	Financiar la deuda con utilidades que genere la comercialización de bienes. Y/o capitalizar la deuda.
Se registra un % de gastos de ventas y administración de 31.4% con relación a los ingresos por ventas.	Bajas ventas.	Alta incidencia de los gastos frente al ingreso	Aumentar el volumen de ventas para reducir la incidencia porcentual del gasto frente al ingreso.

El % de gastos financieros es de 2.07% con relación a los ingresos por ventas.	Endeudamiento.	Los gastos financieros son cubiertos con los ingresos por ventas.	Cubrir los gastos financieros con la generación de utilidades, mejorando las ventas.
El Margen neto de utilidad del ejercicio económico 2007 es negativo.	Los egresos superaron a los ingresos.	Utilidad negativa.	Incrementar los ingresos para cubrir los gastos, elevando el volumen de ventas.

Fuente: estados financieros de la compañía

Elaborado por: Lenin Mora

2.3.3 Análisis del área de mercadotecnia

“La mercadotecnia se encarga del proceso de planear las actividades de la empresa en relación con el precio, la promoción, distribución y venta de bienes y servicios de la empresa, así como en la definición del producto o servicio con base en las preferencias del consumidor, de forma tal, que permita crear un intercambio (entre empresa y consumidor) que satisfaga los objetivos de los clientes y de la propia organización.”¹⁸

Sin embargo, contrariamente a estos preceptos, el área de mercadotecnia de la compañía está manejada informalmente sin una adecuada planificación, no están definidos con claridad y en forma documentada los objetivos, es decir, lo que se desea lograr con los productos y el servicio en términos de ventas, distribución y posicionamiento en el mercado. Tampoco se tiene en cuenta el segmento que se piensa atacar o dónde operará la empresa.

¹⁸ ALCARAZ Rafael, “EL EMPRENDEDOR DE ÉXITO” Cap. 2, Pág. 31, Mc Graw Hill Interamericana de México, S. A. (1998)

No se ha ejecutado una investigación de mercado como medio para recopilar, registrar y analizar datos en relación con el mercado específico, al cual la empresa ofrece sus productos y que resulta imprescindible en estos momentos a fin de obtener información que permita conocer las necesidades de los clientes y cómo pueden satisfacerse; de manera que las decisiones que se tomen apunten a buscar tal satisfacción, especialmente de los clientes potenciales.

En relación al tamaño de mercado no se ha establecido de manera objetiva, documentada y con base en fuentes confiables cuántos, dónde y quiénes son los clientes, ni sus características principales. Así mismo con respecto a la participación de la competencia en el mercado, la empresa tiene identificado a sus principales competidores, sin embargo, al igual que en el caso de los clientes, tampoco se conocen los detalles importantes como: el área geográfica que cubren, la principal ventaja que les ha permitido ganar mercado; lo cual ha dificultado que se determine una estrategia de posicionamiento que debiera seguir la empresa para entrar y desarrollarse en el mercado.

Otro aspecto de importancia dentro de esta área es el relacionado con la promoción de los productos y el servicio que comercializa la compañía, actividad que si se lo ha realizado pero en forma escasa y desorganizada. En cuanto a publicidad en el año 2008, se ha efectuado una vez por semana en un periódico local durante un mes, en radio se lo realizó también por una sola vez durante una semana, como trueque a la prestación del servicio de mantenimiento de equipos y se ha distribuido hojas volantes por una ocasión en este mismo año por parte de empleados de la compañía.

Se ha realizado una actividad promocional al inicio del año escolar 2008-2009 que constó en el uso de Internet en el Cyber de la empresa por el lapso de una hora en forma gratuita con la presentación de volantes entregadas previamente a estudiantes de secundaria.

Con relación a la marca de la empresa *INGHARDSOFT* (*Ingeniería en Hardware y Software*) y el logotipo que consta de las siglas – *IHS* – configuradas dentro de un círculo y que representan su imagen, no existe un plan definido para potenciarlo.

No está definido con claridad la fijación y políticas de precios de los productos y servicios, a pesar de que la compañía busca tener a través del precio y la calidad en el servicio una ventaja competitiva frente a la competencia

2.4. ANÁLISIS FODA

“La matriz FODA constituye una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales”¹⁹.

En ese sentido y debido a que actualmente existe una imperiosa necesidad de abordar sistemáticamente y en forma continua acciones de evaluación, para efectos de diagnóstico en las organizaciones del sector productivo, se hace necesaria la aplicación de esta herramienta objetiva, práctica y viable, conocida como Matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), que permite analizar los factores tanto internos como externos que tienen mayor preponderancia y proporciona juicios para la construcción de un balance estratégico, que representa para la dirección de las organizaciones la posibilidad de participar en forma exitosa en la implantación de estrategias.

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), implica reunir información tanto del entorno como de la propia empresa, siendo su objetivo el encontrar la mejor relación entre las tendencias que se perciben del entorno y el potencial propio de la empresa; consiste en:

Análisis Externo: Dentro del cual se analizan Oportunidades y Amenazas.

OPORTUNIDADES:

¹⁹ PONCE TALANCÓN H. “La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales” en *Contribuciones a la Economía*, septiembre 2006.

Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno (fuerzas que surgen desde fuera de las fronteras de una organización, pero que afectan sus decisiones y acciones internas, así como sus actividades y desarrollo), son potencialmente favorables para la institución u organización que queremos estudiar.

Puede consistir en una necesidad del mercado aún no cubierta o una tendencia en el entorno que puede permitir mejorar la posición de la organización, correspondiendo a aspectos del entorno que pueden ser aprovechados ventajosamente.

AMENAZAS:

Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno desfavorables para la empresa que pueden afectar negativamente la marcha de la institución, de no tomarse las medidas necesarias en el momento oportuno. Si la gerencia no toma una determinada acción estratégica ante esta tendencia desfavorable, que proviene del entorno, puede llevarla a su estancamiento o incluso su desaparición.

Análisis Interno: Se analizan las Fortalezas y Debilidades.

FORTALEZAS:

Es un recurso de tipo interno que posee la institución en mejores condiciones que su competencia y que la hacen tener ventaja sobre los demás, y por lo tanto la hace rigurosa en su accionar. La institución puede emplear estos elementos para lograr sus objetivos y mejorar su posición competitiva. Son aquellos aspectos internos en los que es fuerte y que debe mantener o mejorar para posicionarse adecuadamente en el mercado

DEBILIDADES:

Son limitaciones, defectos o inconsistencias en la institución, que constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos y una merma en la calidad de la gestión. Son recursos de tipo interno que poseen las instituciones y que por el solo hecho de poseerlo la hacen vulnerable en su accionar en relación a su

competencia. Aspectos internos en los que debemos mejorar para lograr una posición más competitiva.

Cualquier Organización debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de las fortalezas internas, que aprovechen las oportunidades externas, que mitiguen las debilidades internas y que eviten o disminuyan el impacto de las amenazas externas.

2.4.1. Diagnóstico situacional estratégico

Constituye el instrumento que permite mencionar cada una de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas encontradas, en el entorno interno y externo de la organización.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ENTORNO EXTERNO		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ENTORNO INTERNO		

2.4.2. Elaboración de la matriz "FODA"

Se desarrolla a partir del análisis anterior y consiste en elaborar estrategias relacionando FO, DO, FA y DA.

MATRIZ FODA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Estrategias (FO). Uso de Fortalezas para aprovechar Oportunidades.	Estrategias (FA). Usar Fortalezas para evitar Amenazas.

DEBILIDADES	Estrategias (DO). Vencer debilidades, aprovechando Oportunidades.	Estrategias (DA). Reducir a un mínimo las debilidades y evitar las Amenazas.
-------------	---	--

2.4.3. Síntesis del Análisis Situacional.

Las fortalezas principales que presenta la compañía INGHARDSOFT son las siguientes:

- Alto nivel de preparación técnica del recurso humano.
- Mejoramiento continuo orientado a conseguir la calidad.
- Seguridad y garantía en la compra – venta de productos y servicios.
- Práctica de valores: la responsabilidad y transparencia.
- Capacidad de reacción rápida frente al cambio y desarrollo tecnológico de productos que comercializa.

Las principales debilidades que limitan la consecución de objetivos de la compañía son:

- Deficiente administración financiera.
- Carece de una estructura organizacional relevante y efectiva.
- Bajo posicionamiento en el mercado tecnológico computacional.
- No cuenta con un plan de capacitación, motivación e incentivos para el personal.
- No cuenta con un sistema de servicio al cliente.

Las oportunidades del entorno global contemporáneo favorables al interés de la compañía, se resumen en las siguientes:

- La tendencia actual por adquirir productos tecnológicos que faciliten el trabajo, la comunicación y la búsqueda de información.
- La estabilidad monetaria que permite ampliar la cobertura del mercado al ofrecer un ambiente estable en costos.
- El creciente apoyo a las pequeñas y medianas empresas (PYMES), a través de opciones de nuevas líneas de crédito.

- Disponibilidad de medios de comunicación e información para publicitar y promocionar los productos y el servicio que presta la compañía.
- El crecimiento demográfico de Santo Domingo y la elevación de jerarquía político – administrativa a nivel provincial.

Entre las amenazas del entorno global contemporáneo que afectan al interés de la compañía, se consideran las siguientes:

- El mercado local altamente informal y atomizado por la excesiva competencia.
- La incertidumbre política; en el corto o mediano plazo los políticos pueden provocar cambios en la legislación fiscal, patentes, tasas impositivas o impuestos que podrían afectar el normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa.
- La elevación de los costos de arrendamiento de oficinas y locales comerciales en el sector céntrico de la ciudad donde funciona la compañía, debido a la alta demanda.
- Elevados costos financieros que dificultan la realización de proyectos tendientes a buscar el crecimiento y desarrollo.
- El acelerado avance tecnológico que causa obsolescencia en activos fijos de la empresa.

2.4.4. Matrices de relacionamiento

Tabla Nº 15.

MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS

PONDERACIÓN

<p>OPORTUNIDADES</p> <p>FORTALEZAS</p>	<p>La tendencia actual por adquirir productos tecnológicos computacionales.</p>	<p>El crecimiento demográfico de Santo Domingo y la elevación de jerarquía político administrativa.</p>	<p>Disponibilidad de medios de comunicación e información para publicitar y promocionar los productos y el servicio.</p>	<p>Opciones de líneas de crédito que apoyan a las PYMES.</p>	<p>La estabilidad monetaria que permite ampliar la cobertura del mercado al ofrecer un ambiente estable en costos.</p>	<p>T O T A L</p>	<p>C O S T I F.</p>
<p>Alto nivel de preparación técnica del recurso humano.</p>	<p>5</p>	<p>5</p>	<p>5</p>	<p>3</p>	<p>3</p>	<p>21</p>	<p>2</p>

Mejoramiento continuo orientado a conseguir la calidad.	3	5	5	3	3	19	3
Seguridad y garantía en la compra – venta de productos que comercializa.	3	3	3	5	3	17	4
Práctica de valores: la responsabilidad y transparencia.	3	5	3	3	3	17	5
Capacidad de reacción rápida frente al cambio y desarrollo tecnológico de productos que comercializa	5	5	5	3	5	23	1
TOTAL	19	23	21	17	17		
CLASIFICACIÓN	3	1	2	5	4		

--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Entrevistas a los administradores de la compañía

Elaborado por: Lenin Mor

2.4.5. Análisis de la matriz del área ofensiva

Las fortalezas más destacadas en la matriz del área ofensiva son:

1. Capacidad de reacción rápida frente al cambio y desarrollo tecnológico de productos que comercializa.
2. Alto nivel de preparación técnica del recurso humano.
3. Mejoramiento continuo orientado a conseguir la calidad.

A continuación se plantean las principales acciones que se pueden llevar adelante para tener mayor capacidad de respuesta frente a las amenazas que afectan a la compañía.

1. Capacidad de reacción rápida frente al cambio y desarrollo tecnológico de productos que comercializa.
 - Implantar sucursales y crear nuevas líneas de servicios.
 - Establecer relaciones interinstitucionales y concretar alianzas con empresas de tecnología computacional a nivel nacional.
 - Implementar un sistema de administración y control contable-financiero automatizado, que satisfaga las necesidades de información anticipada, presente y del futuro mediano e inmediato.

2. Alto nivel de preparación técnica del recurso humano.
 - Implantar las normas ISO 9001:2000, como garantía de la eficiencia, calidad y responsabilidad frente al grupo de interés más importante de la empresa, el cliente.
 - Crear una página web para conectarse directamente con los clientes y dar a conocer los productos y servicios que comercializa la empresa.

3. Mejoramiento continuo orientado a conseguir la calidad.

- Implementar una reestructura organizacional con un enfoque de procesos.

Principales acciones a realizarse con el fin de aprovechar las oportunidades más relevantes que se observan en el escenario externo.

1. El crecimiento demográfico de Santo Domingo y la elevación de la jerarquía político administrativa.

- Fortalecer el área de ventas con el desarrollo del plan de capacitación al personal.

2. La disponibilidad de medios de comunicación e información para publicitar y promocionar los productos y el servicio que presta la compañía.

- Desarrollar un plan de marketing estratégico, orientado a incrementar las ventas.

Tabla Nº 16.

MATRIZ DE MEJORAMIENTO

<u>PONDERACIÓN</u>
1 2 3 4 5

OPORTUNIDADES DEBILIDADES	La tendencia actual por adquirir productos tecnológicos computacionales.	El crecimiento demográfico de Santo Domingo y la elevación de jerarquía político administrativa.	Disponibilidad de medios de comunicación e información para publicar y promocionar los productos y el servicio.	Opciones de líneas de crédito que apoyan a las PYMES.	La estabilidad monetaria que permite ampliar la cobertura del mercado al ofrecer un ambiente estable en costos.	T O T A L	C O S T O S
Carencia de una estructura organizacional relevante y efectiva	3	5	5	3	5	21	2
Bajo posicionamiento en el							

mercado tecnológico computacional.	5	5	5	5	3	23	1
No cuenta con un plan de capacitación, motivación e incentivo para el personal.	3	5	3	3	3	17	4
Carece de un sistema de servicio al cliente.	3	3	5	3	3	17	5
Deficiente administración financiera.	3	5	5	5	3	21	3
TOTAL	17	23	23	19	17		
CLASIFICACIÓN	4	1	2	3	5		

Fuente: Entrevistas a los administradores de la compañía

Elaborado por: Lenin Mora

2.4.6. Análisis de la matriz del área de mejoramiento

Las debilidades que se pueden mejorar aprovechando las oportunidades existentes son:

- 1.- Bajo posicionamiento en el mercado tecnológico computacional
- 2.- Carencia de una estructura organizacional relevante y efectiva
- 3.- Deficiente administración financiera.

Las acciones que permitirán el mejoramiento de estas debilidades son:

- 1.- Bajo posicionamiento en el mercado tecnológico computacional
 - Adoptar el enfoque en el cliente para la toma de decisiones, sobre la base de una efectiva percepción del mercado.
 - Aumentar la participación en el mercado con precios temporalmente bajos y luego volver a levantarlos.
- 2.- Carencia de una estructura organizacional relevante y efectiva
 - Desarrollar un plan de incentivos al personal para que genere ideas y las implemente.
 - Adoptar un enfoque flexible e imaginativo para contratar y retener personal talentoso.
- 3.- Deficiente administración financiera.

- Aplicar el análisis de coeficientes a fin de monitorear y medir rendimientos, y aplicar las técnicas de dicho análisis a la toma de decisiones.
- Hacer más eficientes los procesos, documentándolos, revisando los existentes desde el punto de vista de los clientes.

Acciones a realizarse con la finalidad de aprovechar lo mejor posible las oportunidades que presenta el ambiente externo:

1. El crecimiento demográfico en Santo Domingo y la elevación de jerarquía político administrativa.
 - Realizar una segmentación del mercado a fin de perfilar el mercado meta, para entender, con el mayor detalle posible, cuál es la mejor forma de vender y brindar servicio al cliente.
2. Disponibilidad de medios de comunicación e información para publicitar y promocionar los productos y el servicio.
 - Potenciar su nombre de marca INGHARDSOFT (*Ingeniería en hardware y software*) – *IHS*- que ayude a crear y elevar la reputación, a fin de lograr una ventaja competitiva apoyándose en la publicidad.
 - Desarrollar un programa de fidelización de clientes, que se fundamente en la confianza, brindándoles una experiencia coherente, idealmente de “marca”, cada vez que traten con la empresa.
3. Opciones de líneas de crédito que apoyan a las PYMES.
 - Usar los presupuestos para realizar una gestión financiera dinámica, donde la presupuestación con tiempo sirva para conocer los requisitos financieros con la mayor antelación posible.

Tabla Nº 17.

MATRIZ DE ÁREAS DEFENSIVAS

PONDERACIÓN

<p>DEBILIDADES</p> <p>AMENAZAS</p>	<p>Carencia de una estructura organizacional relevante y efectiva.</p>	<p>Bajo posicionamiento en el mercado tecnológico computacional.</p>	<p>No cuenta con un plan de capacitación, motivación e incentivo para el personal.</p>	<p>Carece de un sistema de servicio al cliente.</p>	<p>Deficiente administración financiera.</p>	<p>T O T A L</p>	<p>C A L I F.</p>
<p>El mercado altamente informal y atomizado por la excesiva competencia.</p>	<p>5</p>	<p>5</p>	<p>3</p>	<p>5</p>	<p>5</p>	<p>23</p>	<p>1</p>
<p>La incertidumbre Política.</p>							

	3	3	5	3	3	17	5
La elevación de los costos de arrendamiento de oficinas y locales comerciales.	5	3	3	3	5	19	4
Elevados costos financieros.	5	5	3	3	5	21	3
El acelerado avance tecnológico que causa obsolescencia en activos fijos de la compañía	5	5	5	3	3	21	2
TOTAL	23	21	19	17	21		
CALIFICACIÓN	1	3	4	5	2		

Fuente: Entrevistas a los administradores de la compañía

Elaborado por: Lenin Mora

2.4.7. Análisis de la matriz del área defensiva

Las debilidades de la compañía que limitan considerablemente el crecimiento económico son:

1. Carencia de una estructura organizacional relevante y efectiva.
2. Deficiente administración financiera
3. Bajo posicionamiento en el mercado tecnológico computacional.

Las acciones tendientes a superar o al menos a reducir esas debilidades son las siguientes:

1. Carencia de una estructura organizacional relevante y efectiva.
 - Elaborar el direccionamiento estratégico y diseñar una estructura organizacional eficiente que coadyuve a la coordinación de recursos y a la optimización de los mismos.
 - Diseñar el plan de capacitación del recurso humano interno e incorporar recurso humano externo en las áreas clave de la gestión administrativa de la empresa.
2. Deficiente administración financiera.
 - Elaborar el presupuesto anual con criterios y herramientas técnicas.
 - Implementar políticas administrativas, de ventas y financieras acordes con la realidad de la empresa, pero en función de las exigencias de competitividad del mercado tecnológico computacional.
3. Bajo posicionamiento en el mercado tecnológico computacional.
 - Elaborar el plan de mercadotecnia, en el cual, sobre la base de una investigación de mercados se formulen: las estrategias competitivas, políticas de la mezcla de

mercadotecnia, planes operativos de mercadotecnia, asignación presupuestaria, monitoreo y la evaluación correspondiente.

- Investigar y desarrollar nuevos productos y servicios.
- Optimizar la capacidad instalada actual del Cyber y de las futuras, según se incorporen las innovaciones tecnológicas.

Principales acciones a realizarse para reducir la incidencia de las amenazas del entorno.

1. El mercado altamente informal y atomizado por la excesiva competencia:
 - Desarrollar el plan de publicidad con un enfoque de competencia ajena a los precios, con énfasis, no solo en dar información sino para persuadir para ganar mayor participación en el mercado.
 - Crear un sistema de servicio al cliente, que garantice una excelente relación.
2. El acelerado avance tecnológico que causa obsolescencia en los activos fijos de la compañía.
 - Incorporar políticas de innovación permanente de la tecnología de equipos, productos y servicios, para ofrecer nuevas alternativas al consumidor.
 - Diseñar el plan de capacitación permanente para el personal del área de técnica y de servicios.
 - Participar activamente en organismos, eventos, ferias, exposiciones, congresos del sector tecnológico computacional.
3. Elevados costos financieros.
 - Implementar políticas y estrategias sobre administración de recursos (qué hacer para utilizar al máximo los recursos), de financiamiento (cómo financiar la

operación y la expansión), de gasto y de la inversión (cómo orientar fondos captados o generados).

- Elaborar el plan para financiar las labores normales y los proyectos de expansión donde se fije una mezcla óptima de las fuentes de financiamiento internas y externas, que permita lograr la mayor diferencia entre la rentabilidad y el costo de dichas fuentes, a fin de que se maximice el valor de la empresa.

Tabla Nº 18.

MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTAS

<u>PONDERACIÓN</u> ALTO BAJO
--

AMENAZAS FORTALEZAS	El mercado altamente informal y atomizado por la excesiva competencia.	La incertidumbre política.	La elevación de los costos de arrendamiento de oficinas y locales comerciales.	Elevados costos financieros.	El acelerado avance tecnológico que causa obsolescencia en activos fijos de la empresa.	T O T A L	C L A S I F.
Alto nivel de preparación técnica del recurso humano.	5	3	3	3	5	19	3

Mejoramiento continuo orientado a conseguir la calidad.	5	3	3	3	3	17	4
Seguridad y garantía en la compra – venta de productos que comercializa.	5	3	3	3	3	17	5
Práctica de valores: la responsabilidad y transparencia.	3	5	3	5	5	21	2
Capacidad de reacción rápida frente al cambio y desarrollo tecnológico de productos que comercializa.	5	3	5	5	5	23	1
TOTAL	23	17	17	19	21		
CLASIFICACIÓN	1	4	5	3	2		

--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Entrevistas a los administradores de la compañía

Elaborado por: Lenin Mora

2.4.8. Análisis de la matriz del área de respuesta

Las fortalezas relevantes en la matriz del área de respuesta son:

1. Capacidad de reacción rápida frente al cambio y desarrollo tecnológico de productos que comercializa.
2. Práctica de valores: la responsabilidad y transparencia.
3. Alto nivel de preparación técnica del recurso humano.

A continuación se plantean las principales acciones que se pueden llevar adelante para explotar mejor las fortalezas y tener mayor capacidad de acción frente a las amenazas.

1. Capacidad de reacción rápida frente al cambio y desarrollo tecnológico de productos que comercializa
 - Desarrollar una ventaja competitiva a partir de la valoración de la flexibilidad y la velocidad de respuesta del personal frente a cambios que se producen en las reglas del juego del negocio.
2. Práctica de valores: la responsabilidad y transparencia.
 - Establecer un programa de reconocimiento a través de incentivos a la actitud positiva y logros alcanzados por el personal, sobre la base de la responsabilidad asumida.
3. Alto nivel de preparación técnica del recurso humano.
 - Desarrollar un programa de renovación periódica de activos fijos, priorizando los que presenten mayor grado de vulnerabilidad a la obsolescencia.
 - Desarrollar un sistema de gestión de inventarios de consumo.

Acciones a realizarse con la finalidad de reducir el impacto de las amenazas que afectan a la compañía:

1. El mercado altamente informal y atomizado por la excesiva competencia.
 - Elaborar un plan de retención de los clientes existentes y búsqueda y adquisición de nuevos clientes.
 - Lograr ventaja competitiva orientando una gran parte del esfuerzo de gestión de costos hacia la eliminación del derroche, sobre la base de aplicación de técnicas como el análisis, mapeo y reingeniería de procesos.
2. El acelerado avance tecnológico que causa obsolescencia en activos fijos de la compañía.
 - Implementar el proceso de administración de riesgos, que permita una anticipada identificación, análisis y evaluación e, idealmente cuantitativa de los mismos; a fin de evitarlos o mitigarlos tomando medidas pertinentes.

Tabla N° 19.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS

<p>AMBIENTE EXTERNO</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La tendencia actual por adquirir productos tecnológicos computacionales 2. El crecimiento demográfico de Santo Domingo y la elevación de jerarquía político administrativa. 3. Disponibilidad de medios de comunicación e información para publicitar y promocionar los productos y el servicio. 4. Opciones de líneas de crédito que apoyan a las PYMES. 5. La estabilidad monetaria que permite ampliar la cobertura del mercado al ofrecer un ambiente estable en costos. 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El mercado altamente informal y atomizado por la excesiva competencia. 2. La incertidumbre política. 3. La elevación de los costos de arrendamiento de oficinas y locales comerciales. 4. Elevados costos financieros. 5. El acelerado avance tecnológico que causa obsolescencia en activos fijos de la compañía.
<p>AMBIENTE INTERNO</p>	<p>OPERACIONES (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implantar sucursales y crear nuevas líneas de servicios. • Implementar el sistema de administración y control contable-financiero automatizado. • Implantar un sistema de gestión de la calidad a través de las normas ISO 9001:2000. • Elaborar el plan estratégico de marketing. • Establecer relaciones 	<p>OPERACIONES (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un plan de retención de los clientes existentes y búsqueda y adquisición de nuevos clientes. • Implementar un programa de renovación periódica de activos fijos. • Implementar el proceso de administración de riesgos. • Desarrollar el sistema de gestión de inventarios. • Aplicar las técnicas análisis,
<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de reacción rápida frente al cambio y desarrollo tecnológico de productos que se comercializan. 2. Alto nivel de preparación técnica del recurso humano. 3. Mejoramiento continuo orientado a conseguir la calidad. 4. Seguridad y garantía en la compra – venta de 		

<p>productos que comercializa.</p> <p>5. Práctica de valores: la responsabilidad y transparencia.</p>	<p>interinstitucionales y concretar alianzas.</p>	<p>mapeo y reingeniería de procesos orientados a la eliminación del derroche.</p>
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo posicionamiento en el mercado tecnológico computacional. 2. Carencia de una estructura organizacional relevante y efectiva. 3. Deficiente administración financiera. 4. No cuenta con un plan de capacitación, motivación e incentivo para el personal. 5. Carece de un sistema de servicio al cliente. 	<p style="text-align: center;">OPERACIONES (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la participación en el mercado. • Desarrollar e implementar un plan de motivación e incentivos para el personal. • Aplicar el análisis de coeficientes a fin de monitorear y medir rendimientos y, usar los presupuestos para realizar una gestión financiera dinámica. • Realizar una segmentación del mercado a fin de perfilar el mercado meta. • Posicionar la marca INGHARDSOFT (<i>Ingeniería en Hardware y Software</i>) –IHS- 	<p style="text-align: center;">OPERACIONES (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el sistema financiero. • Diseñar la estructura organizacional con un enfoque de procesos. • Elaborar el plan de publicidad con un enfoque ajeno a los precios. • Desarrollar el plan de optimización de la capacidad instalada. • Elaborar el plan de capacitación del Recurso humano.

Elaborado por: Lenin Mora

CAPÍTULO 3

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

3.1. DETERMINACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS

El concepto de Estrategia ha sido usado a través de la historia en diversos contextos y de muchas maneras; por ejemplo ya sea en el ámbito militar, la diplomacia, los deportes, los juegos; y evidentemente en el ámbito de los negocios. Etimológicamente la palabra griega “stratego”, significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”²⁰.

Los estudiosos modernos de la estrategia aplicada a los negocios fueron definiéndola de distintas maneras, destacando que en esencia dichas definiciones guardan cuatro elementos en común; ya sea que se trate del modelo lineal o el adaptativo, éstos son: el concepto de ambiente (condiciones externas a la empresa, a las que ésta debe responder), misión (las metas u objetivos básicos, en el cual la razón de ser de la empresa es el objetivo de nivel más alto), el análisis de la situación (para determinar la posición de la empresa en el ambiente y su cantidad de recursos) y, la proyección de cómo aplicar los recursos (con el fin de alcanzar las metas y adecuarse lo mejor posible a su ambiente).

En este enfoque de la estrategia se manejan dos supuestos fundamentales:

El primero es la formulación de la estrategia; esto es, el análisis precede a la acción. El segundo, la ejecución de la estrategia, es decir, la acción corre a cargo de personas que no son analistas, gerentes de niveles superiores ni planificadores.

Para entender el concepto de estrategia, Mintzberg presenta cinco definiciones; esto es, como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva. En cuanto a plan es una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía o serie de guías para abordar una situación específica. Entendida como pauta de acción es una

²⁰ MINTZBERG Henry, BRIAN James y VOYER John, 1997, El Proceso Estratégico, Prentice-Hall Hispanoamericana S. A., México, p. 1

maniobra para ganar la partida al competidor o contrincante. Definida como patrón, abarca el comportamiento que deseamos que se produzca, el modelo, el patrón en un flujo de acciones. La estrategia como posición aparece como un medio para ubicar una organización en el medio ambiente, es la fuerza mediadora entre el contexto interno y el externo. Y finalmente, la estrategia como perspectiva mira hacia el interior de la cabeza del estratega colectivo, pero con una visión más amplia, pues su contenido implica además de la selección de una posición, una manera particular de percibir el mundo.

En consecuencia, se entiende por estrategia “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”²¹.

La estrategia ayuda a ordenar y asignar, en base a sus atributos y deficiencias internas, los recursos de la organización, con el fin de alcanzar una situación viable y original, y también anticiparse a los potenciales cambios en el entorno y las acciones imprevistas de oponentes inteligentes.

Cuando se mira la estrategia como algo fundamentado en las intenciones estratégicas estamos tratando con el enfoque estándar; mientras que cuando lo concebimos como una serie convergente de las medidas que ha tomado la empresa, se tiene una estrategia realizada, un enfoque que enfatiza en la acción. De allí que cuando la empresa puede formular intenciones y avanzar hacia su consecución se trata de la estrategia deliberada; mientras que si la empresa actúa consistentemente, pero con actos que no son intenciones formales, se denomina estrategia emergente. Y cuando una empresa no puede poner en práctica sus intenciones estratégicas se tiene la estrategia no realizada.

²¹ MINTZBERG Henry, BRIAN James y VOYER John, 1997, El Proceso Estratégico, Prentice-Hall Hispanoamericana S. A., México, p. 1

Dentro de este contexto y para comprender con amplitud la concepción de estrategia para efectos de la planeación se mencionan los siguientes factores críticos:

En primer lugar, la estrategia es un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador; significa esto que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo.

En segundo lugar, la estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos. Cabe señalar en esta afirmación que la asignación de recursos es quizá la prueba de fuego para la planeación estratégica de la organización.

En tercer lugar, la estrategia es una definición del dominio competitivo de la compañía: en qué tipo de negocio se halla en realidad, Aunque ésta no es una pregunta sencilla como puede parecer.

En cuarto lugar, la estrategia representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva.

En quinto lugar, la estrategia se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a niveles corporativo, de negocios y funcional, de tal manera que la estructura se ajuste a la función.

En sexto lugar, constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a sus grupos de interés, su razón de ser.

De los párrafos que anteceden se deduce que la planeación de estrategias dentro de la Planeación Estratégica es mucho más que un simple proceso de previsión, pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos mediante períodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada.

Particularmente los criterios que determinan una estrategia eficaz son: objetivos claros y decisivos, conservar la iniciativa, concentración, flexibilidad, liderazgo coordinado y comprometido, sorpresa y seguridad.

El criterio de concentración resulta de suma importancia; se trata de no desperdigar los recursos de la organización, sino más bien enfocarlos en aquello en lo que se destaca con excelencia la empresa.

En el caso de INGHARDSOFT, se considera que las acciones estratégicas que permitirán alcanzar los objetivos empresariales son las siguientes:

Tabla N° 20.

MATRIZ DE ACCIONES ESTRATÉGICAS

ACCIONES ESTRATÉGICAS	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO

Implantar nuevas sucursales y crear más líneas de servicios			x
Implantar el sistema de calidad total a través de las normas ISO 9001-2000			x
Elaborar el plan estratégico de marketing	x		
Diseñar el sistema financiero	x		
Diseñar la estructura organizacional con un enfoque de procesos	x		
Desarrollar el plan de optimización de la capacidad instalada y renovación de activos fijos		x	
Elaborar el plan de capacitación del recurso humano	x		
Desarrollar el programa de incentivos y motivación para el personal		x	
Desarrollar el sistema de gestión de inventarios		x	

--	--	--	--

Elaborado por: Lenin Mora

3.2. PRIORIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EN EL TIEMPO

Con la finalidad de dar un especial y oportuno tratamiento en el tiempo a cada acción estratégica prevista para lograr la situación deseada de la empresa se realiza la respectiva priorización, como se muestra en la tabla N° 21.

Tabla N° 21.

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EN EL TIEMPO

ACCIONES ESTRATÉGICAS	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO	OBJETIVOS CORPORATIVOS
Diseñar la estructura organizacional con un enfoque de procesos	x			FORTALECER LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL, PARA LOGRAR EFICACIA Y EFICIENCIA EN EL PROCESO OPERATIVO
Elaborar el plan de capacitación del recurso humano	x			
Diseñar el sistema financiero	x			
Elaborar el plan estratégico de marketing	x			

Desarrollar el programa de incentivos y motivación para el personal		x		INCREMENTAR LA CAPACIDAD PRODUCTIVA Y COMERCIAL CON EL FIN DE LOGRAR UNA VENTAJA COMPETITIVA EN EL MERCADO
Desarrollar el sistema de gestión de inventarios		x		
Desarrollar el plan de optimización de la capacidad instalada y renovación de activos fijos		x		
Implantar el sistema de calidad total a través de las normas ISO 9001-2000			x	AMPLIAR LA COBERTURA DEL MERCADO DEL NIVEL PROVINCIAL AL NIVEL INTERPROVINCIAL, EN LAS CIUDADES CIRCUNDANTES, CON EL FIN DE CONSOLIDAR EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO EMPRESARIAL
Implantar sucursales y crear nuevas líneas de servicios			x	

Elaborado por: Lenin Mora

3.3. IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA EMPRESARIAL

La competitividad constituye un factor determinante del entorno sobre las empresas en situaciones de mercado al ofrecer sus bienes o para obtener recursos. En este contexto, las empresas han de presentar hacia su entorno una ventaja competitiva con respecto a las demás empresas, para de esta manera obtener para sí una parte, que caso contrario iría a las otras; allí se juega la supervivencia de la empresa. De allí que la estrategia competitiva viene a ser aquella que está orientada a conseguir ventajas en la competitividad.

Porter hace una contribución importante al señalar que únicamente existen dos rutas para llegar a resultados superiores. Las empresas pueden lograr ventaja mediante los costos bajos o la diferenciación, por ejemplo, en razón de la imagen, el apoyo, la calidad y el diseño. Y pueden optar por un marco amplio o estrecho. “Porter dice que la primacía de los costos es una estrategia de marco amplio, sumada a la persecución de la ventaja en razón de los costos bajos. El marco amplio y la diferenciación en razón de la imagen, el apoyo, etc., es lo que Porter llama, sencillamente diferenciación”²² Ahora bien, el marco restringido y el costo bajo producen el enfoque de los costos, y la diferenciación sumada al marco restringido es el enfoque de diferenciación. A partir de este señalamiento se corrobora la existencia de cuatro estrategias genéricas a nivel de negocios para establecer y aprovechar una ventaja competitiva en un panorama competitivo particular: liderazgo en costos, diferenciación, bajo costo enfocado y diferenciación enfocada.

Sin embargo a partir del esfuerzo por encontrar la forma más eficaz de aprovechar sus ventajas competitivas INGHARDSOFT adoptará la estrategia competitiva integrada de bajos costos/diferenciación, con la cual a diferencia de las empresas que dependen de una estrategia genérica dominante para lograr el éxito, esta, estará en posición de adaptarse rápidamente a los cambios del ambiente y sobre todo le permitirá obtener una ventaja competitiva al ofrecer dos tipos de valor a los clientes: algunas

²² MINTZBERG Henry, BRIAN James y VOYER John, 1997, El Proceso Estratégico, Prentice-Hall Hispanoamericana S. A., México, p. 93

características diferenciadas (Aunque en menor medida que aquellas que ofrecen las empresas con diferenciación de productos) y un costo relativamente bajo (pero no tanto como los productos de una empresa que aplica únicamente la estrategia de liderazgo en costos.

En ese sentido, debido a que la empresa no produce, sino que comercializa productos informáticos: equipos, partes o piezas, no tiene mayores opciones para establecer diferenciación; pero hará énfasis en la innovación permanente y la calidad de los mismos. Por otra parte, INGHARDSOFT establecerá diferenciación en el ámbito del servicio; el cual está relacionado con la línea de ensamblaje, reparación y mantenimiento, este será de calidad superior, de relación calidad-precio imbatible resultante de la eficiencia de sus procesos. Incluye también dentro de la estrategia competitiva los siguientes aspectos: se mantendrá al día con las actividades de los competidores, destinará recursos para financiar campañas continuas de marketing, construirá sólidas relaciones de trabajo con los proveedores preferidos, contratará los mejores empleados, priorizará los intereses de los clientes más importantes y promoverá el “crecimiento orgánico”²³ como estrategia de crecimiento más efectiva.

3.4. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

Todas las empresas poseen su propia filosofía, sea que se manifieste de manera explícita o no, y es una necesidad que la Planeación estratégica se ajuste a esa filosofía, cuyo cumplimiento implica balancear todos los intereses y hacerlo de manera justa.

En ese sentido la filosofía de la compañía está directamente relacionada con la de sus creadores, quienes la constituyeron y están plenamente convencidos de que contribuirá

²³ KOURDI Jeremy, “ESTRATEGIA” Primera Edición, Buenos Aires: Cuarto Media, 2008, pág. 105.

a lograr una imagen pública favorable y que este concepto se lo podrá transmitir a los grupos de interés y, que será adoptado por ellos.

La compañía INGHARDSOFT tiene como filosofía desarrollar su actividad con un gran sentido de transparencia frente a los grupos de interés, brindar a los colaboradores la motivación suficiente para que su desempeño sea productivo y se realice dentro de parámetros razonables y claramente definidos, sin que se afecte su estilo personal de vida. Y ofrecer productos y un servicio de calidad, garantizando su efectividad en la solución de las necesidades de los clientes, cuidando siempre de que su actividad se despliegue dentro de un marco de profundo respeto a las leyes.

La filosofía de la compañía se define con el objetivo de que sea compartida entre directivos y empleados y en el mejor de los casos con los clientes y otros públicos; de manera que actúe como guía de los empleados geográficamente dispersos para que trabajen de manera independiente y a la vez colectiva, con el fin de alcanzar las metas de la organización.

3.4.1. Misión

Las organizaciones se constituyen con un propósito y una razón de ser muy particulares y es justamente eso, lo que se refleja en la misión.

Para la Compañía INGHARDSOFT esta formulación ha implicado el desarrollo de un enunciado claro del tipo de negocio en el que se encuentra, sobre la base de los siguientes cuatro cuestionamientos esenciales:

¿Qué función desempeña la organización?; en términos de los bienes y servicios que comercializa.

– Respuesta: *Contribuir al desarrollo tecnológico computacional.*

¿Para quién desempeña esta función?; en vista de que la organización no puede satisfacer las necesidades de todos, se determina los segmentos de mercado.

– Respuesta: *del sector educativo, la pequeña y la mediana empresa, la oficina y el hogar.*

¿De qué manera trata de desempeñar la función?; en términos de cómo procederá para lograr sus objetivos.

– La respuesta: *con soluciones y servicios informáticos confiables.*

Y, ¿Por qué existe esta organización?;

– La respuesta: *Para poner la tecnología y sus avances al servicio de sus clientes.*

En esta declaración de la misión se revela a los clientes de la organización, los productos y servicios, mercados y tecnología, interés por la supervivencia, filosofía, concepto de sí misma, interés por la imagen pública e interés por sus proveedores, empleados y clientes.

Bajo este enunciado la misión de INGHARDSOFT Cía. Ltda. es:

Contribuir al desarrollo tecnológico computacional del sector educativo, la pequeña y mediana empresa, la oficina y el hogar; con soluciones y servicios informáticos confiables. Nuestro propósito es poner la tecnología y sus avances al servicio de nuestros clientes.

3.4.2. Visión

La visión proporciona a una compañía una imagen preconcebida e idealizada de sí misma y su singularidad, en ese sentido concentra la atención de sus miembros y genera su progreso de manera exclusiva y exitosa. No obstante el líder, quién es el que tiene la visión de la organización, debe compartir con sus seguidores hasta el punto en que crean que es posible lograrla, Aunque parezca fantasiosa e intangible.

Las consecuencias positivas de tener una visión son evidentes, porque a mas de dar a los miembros de la empresa una visión de futuro que se puede compartir, da un sentido claro de la dirección, una movilización de energía y la sensación de estar comprometido con algo importante.

Sobre este mismo aspecto cabe señalar que la visión sin acción puede convertirse en un sueño únicamente, en el caso contrario la acción sin visión sólo permitirá el paso del tiempo; pero la visión seguida de la acción puede lograr grandes cambios y de hecho para INGHARDSOFT la visión significa el norte que permitirá trabajar hacia una meta común, procurando lograr cambios significativos a fin de que ese sueño o visión se haga realidad.

La visión de INGHARDSOFT Cía. Ltda. es:

Ser la primera compañía a nivel provincial e interprovincial, en la oferta de productos y servicios informáticos, con un sólido prestigio y una gran pasión por el servicio, la calidad y la tecnología.

Los elementos claves con los que los creadores de la compañía establecieron la visión son:

- Posición y ámbito del mercado: *La mejor en el mercado a nivel provincial e interprovincial, en las ciudades circundantes.*
- Tiempo: *4 años.*
- Productos y servicios: *Tecnología informática y de computación.*
- Principios y valores: *Ética profesional y mejoramiento continuo.*

3.4.3. Principios

Toda empresa grande o pequeña debe realizar sus actividades dentro de un marco ético y moral, basada en principios y valores, con la finalidad de que los integrantes de la organización trabajen y actúen en forma adecuada y correcta logrando así que los clientes crean y confíen en la empresa.

Un principio constituye una “virtud positiva y fundamental, dentro de la moral y la ética, con la que nace una persona u organización, o se inicia una idea o proyecto”²⁴.

²⁴ ROJAS ARIAS Patricio, “METODOLOGÍA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA”, Primera Edición, HOLDING DINE S.A. Quito 2002.

En ese sentido a continuación se detallan los principios básicos que servirán de guía para el desarrollo de las actividades de la empresa:

- a) Desarrollar todas las actividades de la empresa dentro del marco legal.
 - Respetar las leyes y reglamentos impuestos por los Estado a través de los organismos competentes.

- b) Mejorar la cultura del servicio al cliente.
 - Entregar a los clientes productos y servicios de la mejor calidad, los cuales satisfagan sus necesidades.
 - Preservar las relaciones de negocios claras, de manera que estas no perjudiquen ni a la empresa ni al cliente.
 - Ofertar los productos y servicios a precios competitivos, manteniendo siempre un valor agregado en los mismos.
 - Ejecutar las actividades o tareas de la manera más profesional y ética.

- c) Incentivar el desarrollo integral del personal proporcionando nuevos y atractivos desafíos y retos reconociendo su esfuerzo y brindándole un ambiente de trabajo adecuado donde pueda desarrollar su potencial.
 - Respeto a la dignidad humana.
 - Mantener e incrementar la autoestima de todos los colaboradores de la empresa.
 - Promover el trabajo en equipo.
 - Mantener un ambiente de respeto tanto interno como externo de la compañía.

d) Incrementar la rentabilidad del negocio de INGHARDSOFT Cía. Ltda., y mantener una posición competitiva en el mercado objetivo.

- Comprometer a todos los miembros de la organización, para impulsar el desarrollo de la misma.
- Concienciar a todos los integrantes de la empresa sobre la necesidad de utilizar de manera adecuada y racional los recursos de la compañía.

3.4.4. Valores

Los valores constituyen “una virtud positiva y fundamental dentro de la moral y ética, pero que la persona u organización la va conquistando paulatinamente, durante su ciclo de vida”.²⁵

Por consiguiente la determinación de los valores de la Compañía, a la forma como ella hace los negocios, resulta un imperativo; toda vez que servirán de guía para que los recursos humanos comprometidos, lo practiquen en su trabajo a diario y se conviertan en un estilo de vida, estos son:

HONESTIDAD

Pensar, hablar y actuar con la verdad al ofrecer los productos y servicios al cliente. La corrupción no tiene cabida en INGHARDSOFT CÍA. LTDA.

²⁵ ROJAS ARIAS Patricio, “METODOLOGÍA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA”, Primera Edición, HOLDING DINE S.A. Quito 2002.

RESPONSABILIDAD

Manifestación habitual reflejada en el cumplimiento, puntualidad, orden y disciplina conscientes.

LEALTAD

Como individuos procuramos total lealtad de nosotros mismos; como asociados exigimos la lealtad de los demás.

CREATIVIDAD Y PERSEVERANCIA

Proponer y ejecutar nuevas ideas nos hará crecer.

CALIDAD Y EXCELENCIA

Hacerlo bien a la primera, en todo lo que nos proponemos, incrementa nuestra productividad.

3.5. IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos constituyen “algo para alcanzar en el futuro; algo concreto, específico, tangible sujeto a medición y realizable en un periodo de tiempo”.²⁶

Una vez formulada la base de los principios y valores, la razón de existir y la visión de la empresa, como siguiente paso se establecen los objetivos corporativos, los cuales se constituyen en patrones de la trayectoria y avance de la organización. Estos objetivos tienen como características:

- Orientados hacia el mejoramiento financiero y posicional.
- Desafiantes pero factibles.
- Orientados tanto a corto como a largo plazo.

3.5.1. GRANDES OBJETIVOS

Estos han sido planteados para períodos establecidos dentro del corto, mediano y largo plazo y serán apoyados por subobjetivos por áreas. Entre las ventajas del planteamiento de estos objetivos para la organización consta la estimulación al personal a comprometerse con sus metas. Ya no se limitarán a hacer simplemente un trabajo, seguir instrucciones y esperar orientación y decisiones; sino que se tendrá individuos con propósitos claramente definidos.

Además obligará a los administradores a reflexionar sobre la planeación para obtener resultados, en vez de limitarse a planear actividades o trabajos.

²⁶ ROJAS ARIAS Patricio, “METODOLOGÍA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA”, Primera Edición, HOLDING DINE S.A. Quito 2002.

Finalmente, en la misma forma que el planteamiento de objetivos produce una planeación más eficaz, también ayuda a desarrollar controles eficaces.

En ese sentido para INGHARDSOFT CÍA. LTDA. Los objetivos son los siguientes:

Objetivo a corto plazo: Fortalecer la gestión administrativa y comercial, para lograr eficacia y eficiencia en el proceso operativo.

Objetivo a mediano plazo: Incrementar la capacidad productiva y comercial con el fin de lograr una ventaja competitiva en el mercado.

Objetivo a largo plazo: Ampliar la cobertura del mercado del nivel provincial al nivel interprovincial, en las ciudades circundantes, con el fin de consolidar el crecimiento y desarrollo empresarial.

3.5.2. OBJETIVOS POR UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE CONFORMAN LA ESTRUCTURA ORGÁNICA

Se ha considerado procedente desarrollar objetivos globales para cada una de las unidades que forman parte de la estructura de la compañía, las cuales están claramente definidas como: Unidad Administrativa Financiera, Unidad de Marketing y Ventas y la Unidad Técnica de Servicios y Producción.

3.5.2.1 Objetivos de la Unidad Administrativa Financiera

Fortalecer la puesta en marcha del Plan estratégico, mediante una clara estructura orgánica funcional, que permita un direccionamiento para cumplir las metas de la empresa, utilizando los recursos de manera óptima y facilitando el control y evaluación de los resultados.

Definir un sistema que permita identificar el proceso integrado de recursos humanos a partir del reclutamiento, selección, inducción y capacitación con el fin de afianzar el mejoramiento continuo de todo el personal; contribuyendo así al desarrollo profesional académico de los mismos, de manera que el trabajo se realice eficaz y eficientemente.

Establecer un sistema con el cual se pueda conseguir el mejoramiento de las operaciones financieras y contables que realiza la empresa, a través de la aplicación adecuada y pertinente de las normas, preceptos y procedimientos.

3.5.2.1.1. Metas

- Contar con la propuesta de una nueva estructura organizacional hasta el 31 de junio de 2009.
- Implantar el plan estratégico para el periodo 2009-2012, debidamente aprobado, a partir del segundo semestre de 2009.
- Disponer de un sistema de administración contable-financiero 100% automatizado hasta diciembre de 2009.
- Mejorar la administración financiera del capital de trabajo y la política de financiamiento, hasta diciembre de 2009.

- Mejorar la eficiencia administrativa, cuyos resultados sean evidentes al término del primer año de la puesta en marcha la planeación estratégica.
- Disponer de recursos humanos capacitados que aporten valor para la empresa y desempeñen mejor los procesos, hasta junio de 2010.
- Contar con un sistema básico de incentivos y motivación para el personal hasta marzo de 2010.
- Obtener la Certificación de calidad en sistemas de gestión hasta diciembre de 2011.

3.5.2.2. Objetivo de la Unidad de Marketing y Ventas

Incrementar las ventas de productos informáticos y el servicio de ensamblaje, mantenimiento y reparación, a nivel provincial e interprovincial, aplicando estrategias de marketing, capacitando al personal y fortaleciendo la participación en el mercado para lograr liderazgo y rentabilidad.

3.5.2.2.1. Metas

- Contar con personal capacitado en ventas y atención y servicio al cliente hasta mayo de 2010.
- Posicionar la imagen de la empresa en el mercado, hasta junio de 2010, donde se le reconozca como líder en la venta de productos informáticos y en la

prestación de servicios de ensamblaje, mantenimiento y reparación de alta calidad, y a precios accesibles.

- Ampliar la cobertura a nivel interprovincial, en las ciudades circundantes, creando nuevas sucursales y líneas de servicios, hasta diciembre de 2012.

3.5.2.3. Objetivo de la Unidad Técnica de Servicios y de Producción

Implementar un sistema de control de calidad para lograr el mejoramiento de las operaciones en la línea de ensamblaje, reparación y mantenimiento de equipos informáticos.

3.5.2.3.1. Metas

- Contar con un sistema establecido de gestión de inventarios tanto de mercadería como el de consumo para mantenimiento/reparación/operación de equipos informáticos al concluir el primer semestre de 2010.
- Alcanzar el 90% de utilización de la capacidad instalada y renovación de activos fijos, hasta junio de 2010.
- Producción con calidad y servicio certificado hasta diciembre de 2011.

3.6 ESTRATEGIAS POR UNIDADES ADMINISTRATIVAS

Es el medio o medios que se utiliza para alcanzar los objetivos, las metas y la misión de la empresa, o también se define como: la determinación de metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichas metas.

Los elementos de una estrategia deben ser:

- Objetividad (específicas, medibles, asignables, realistas y toman en consideración el tiempo).
- Proactividad (anticiparse a los cambios y tendencias que el entorno pudiera presentar en el corto o mediano plazo).
- Creatividad (tener la suficiente flexibilidad como para dar respuesta a nuevos desarrollos o cambios imprevistos).
- Direccionamiento (contiene las metas que deban alcanzar y las acciones pertinentes).
- Efectividad (se desarrollan alrededor de pocos elementos clave, para que puedan tener cohesión, equilibrio y claridad).
- Visionaria (anticipa lo impredecible y están preparadas para lo desconocido).

A continuación se proponen las siguientes estrategias para la empresa

3.6.1 Estrategias de la Unidad Administrativa Financiera

Definir la naturaleza y el alcance de cada una de las fases del proceso administrativo en la mente de todos los integrantes de la empresa con el fin de buscar consensos para lograr una adecuada comunicación y una toma de decisiones oportuna e eficiente.

Desarrollar e implementar subsistemas de recursos humanos como: capacitación, evaluación del desempeño, administración de salarios y beneficios sociales, desarrollo profesional, estructura organizacional, comunicación, motivación, clima laboral adecuado; los cuales constituyen aspectos que permiten mantener a los clientes internos incentivados, reflejando esto en el desempeño de sus tareas y funciones diarias, contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos y metas planteadas por la empresa.

Determinar la naturaleza y alcance de cada una de las actividades del área financiera en la mente del personal, con el fin de mejorar todos los procedimientos que se han estado utilizando para el desarrollo de las tareas financiero-contables y llevar un control adecuado, confiable y oportuno.

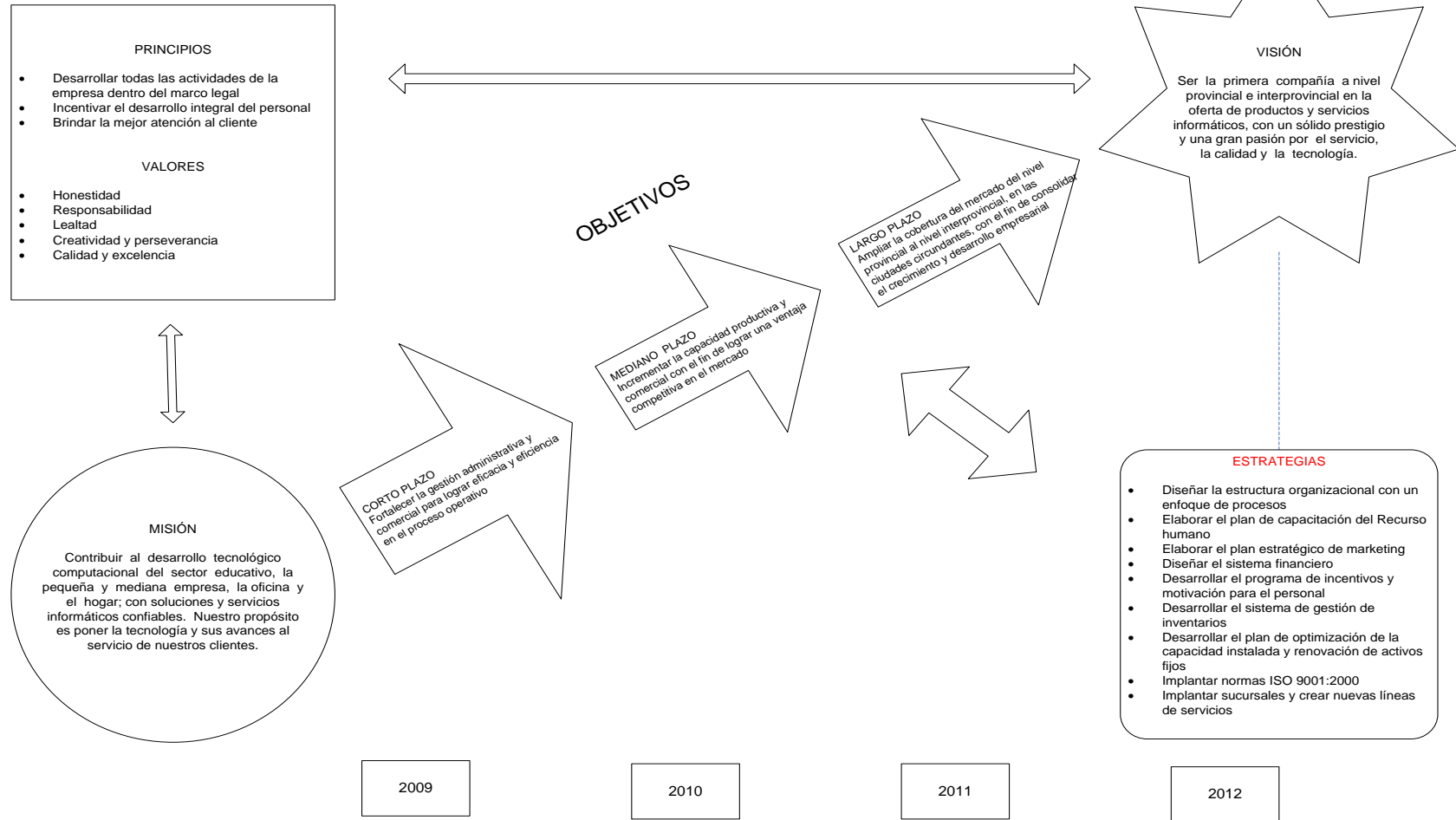
3.6.2. Estrategia de la Unidad de Marketing y Ventas

Diseñar un sistema de marketing, que permita a la empresa conocer cuáles son las oportunidades de negocio dentro del ámbito de la tecnología informática, así como también saber cuáles son las necesidades y expectativas de los consumidores, con el objeto de llegar a ellos de una manera eficiente y satisfactoria a través de los medios de comunicación como la prensa, radio, y la televisión.

3.6.3. Estrategia de la Unidad Técnica de Servicios y de Producción

Estandarizar los procesos y establecer controles permanentes a fin de garantizar la calidad en el servicio, optimizar los recursos e implementar mejoras continuas para incrementar la productividad.

3.7. MAPA ESTRATÉGICO DE INGHARDSOFT CÍA. LTDA.



CAPÍTULO 4

IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DE PLANES OPERATIVOS, Y DESARROLLO DE UNA PROPUESTA.

Una vez definida la filosofía corporativa, se propone un conjunto de planes operativos, los cuales están orientados a buscar el mejoramiento de la compañía y a generar una ventaja competitiva con respecto a la competencia, y para lograr una capacidad de respuesta ante los factores externos e internos que influyen en la misma.

La siguiente propuesta se desarrolla de manera que se genere una idea de la implicación de recursos y requerimientos que exigirá su ejecución.

En primera instancia se formularán planes operativos los cuales se priorizarán para su ejecución a través del tiempo y, con la finalidad de controlar el desarrollo normal de los mismos o en el caso de que se produzcan variaciones y sea necesario adoptar cambios o giros de manera oportuna, se desarrollará la matriz Balanced Scorecard donde se plantearán en forma clara los objetivos que se desean alcanzar, las metas, los medios e indicadores con los cuales medir su progreso.

Una particularidad de este capítulo es el desarrollo de los perfiles de los planes operativos que se realizarán en el corto plazo, en los cuales consta el antecedente, objetivo, alcance, un cronograma de actividades, una apreciación de los recursos necesarios y un estimado de los costos.

En cuanto a los planes operativos cabe señalar que únicamente se desarrollará el primer plan propuesto, cuyo tema es la Reestructuración organizacional; los demás planes se plantean solo como sugerencia.

Finalmente se delineará una presentación de la Planeación estratégica de la compañía con el objeto de socializarla.

4.1. FORMULACIÓN DE PLANES OPERATIVOS

ACCIONES ESTRATÉGICAS	PLAN OPERATIVO	PRIORIDAD DE EJECUCIÓN			UNIDAD/ÁREAS
		CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO	
Diseñar la estructura organizacional con un enfoque de procesos	Reestructuración organizacional	x			Administrativa financiera
Elaborar el plan de capacitación del recurso humano	Plan de capacitación del personal	x			
Diseñar el sistema financiero	Sistema Financiero	x			
Elaborar el plan estratégico de Marketing	Plan estratégico de Marketing	x			Marketing y ventas
Desarrollar el programa de incentivos y motivación para el personal	Programa de incentivos y motivación hacia la productividad		x		Administrativa financiera
Diseñar el sistema de gestión de inventarios	Sistema de gestión de		x		

	inventarios				
Desarrollar el plan de optimización de la capacidad instalada y renovación de activos fijos	Plan de optimización de la capacidad instalada y renovación de activos fijos		x		Unidad Técnica de servicios y producción
Implantar el sistema de calidad total a través de las normas ISO 9001:2000	Implantación de las Normas ISO 9001:2000			x	Administrativa financiera
Implantar sucursales y crear nuevas líneas de servicio	Plan de ingreso a nuevos mercados			x	Marketing y ventas

4.1.1. BALANCED SCORECARD – MÉTODO DE LAS 3Ms

Lo que uno mide, es lo que logrará. Así, si se mide únicamente el desempeño financiero, solo obtendrá un buen desempeño financiero. Si por el contrario se amplía la visión, y se incluye medidas desde otras perspectivas, entonces se tendrá la posibilidad de alcanzar objetivos que vayan más allá de lo financiero.

Esta es la idea fundamental del artículo que en 1992 Robert Kaplan y David Norton escribieran en Harvard Business Review, titulado "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance" (El Balanced Scorecard - Mediciones que llevan a Resultados).

Específicamente, los autores sugieren cuatro perspectivas:

1. **Perspectiva financiera:** Aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. A las medidas tradicionales financieras (como ganancias, crecimiento en las ventas), quizás se deba agregar otras relacionadas como riesgo y costo-beneficio.
2. **Perspectiva del cliente:** cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente. Si el cliente no está satisfecho, aún cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro.
3. **Perspectiva interna o de procesos de negocio:** cuáles son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos. Debemos preguntarnos: para satisfacer a los accionistas y clientes, en qué procesos de negocio debemos sobresalir.
4. **Perspectiva de innovación y mejora:** cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados y cultura organizacional.

Las medidas puramente financieras toman el punto de vista de los accionistas de la empresa. En general, son excesivamente de corto plazo, y muy vulnerables ante las variaciones del mercado accionario. Por lo tanto, evitan que los gerentes y directores consideren las oportunidades a largo plazo. De allí que una herramienta que equilibre estas mediciones con otras, haya sido tan atractiva desde su aparición en el mercado.

La traducción de Balanced Scorecard en español, literalmente, sería "Hoja de resultados equilibrada". Sin embargo, se le ha conocido por muchos nombres distintos, entre los cuales destacan "Tablero de Comando" y "Cuadro de Mando Integral". Muchos prefieren mantener el nombre en inglés.

El proceso de crear un Balanced Scorecard incluye la determinación de:

1. **Objetivos que se desean alcanzar**

2. Mediciones o parámetros observables, que midan el progreso hacia el alcance de los objetivos
3. Metas, o el valor específico de la medición que queremos alcanzar
4. Iniciativas, proyectos o programas que se iniciarán para lograr alcanzar esas metas.

Ejemplo: un objetivo de la empresa es tener un crecimiento rentable (objetivo). Esto se medirá mediante el crecimiento en el margen neto (medición). Se quiere alcanzar un crecimiento de 5% en este indicador (meta). Para hacerlo, se ampliará la gama de productos (iniciativa).

Esto se repite con tantos objetivos como sea necesario, tantas mediciones para cada objetivo (con sus respectivas metas), y tantas iniciativas como se requieran para lograrlos.

A nivel práctico, todas las mediciones establecidas se colocan en un cuadro, en el cual se va monitoreando el progreso en cada una de ellas. Los datos se obtienen generalmente de los distintos sistemas informáticos con los que cuenta la empresa, y se presentan en forma esquemática y gráfica, similar al tablero que utiliza un piloto para conocer el status de su avión.

Sobre la base del texto anterior, se presenta la Matriz Scorecard de la empresa INGARDSOFT en la cual se determinan los objetivos, KPIs, metas y los medios, que implican los proyectos o planes operativos.

Tabla N° 22.

MATRIZ BALANCED SCORECARD – 3Ms

MATRIZ SCORECARD

OBJETIVO	KPI'S (MEDIDA)	METAS	PROYECTOS (MEDIO)
<p>1. Reestructurar la organización de la compañía con un enfoque de procesos para lograr eficiencia administrativa y operativa y mejorar la productividad</p>	<p>1.1. Índice de eficiencia en la administración</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar el 92% de eficiencia administrativa anual 	<ul style="list-style-type: none"> • Reestructuración organizacional
<p>2. Desarrollar un plan permanente de capacitación y competencias del personal que permita mejorar la calidad del talento humano</p>	<p>2.1. Número de horas de capacitación ejecutadas</p> <p>2.2. % de elevación del nivel de desempeño</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con el 100% del personal capacitado (Junio 2010) 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de capacitación del personal
<p>3. Fortalecer la capacidad de inversión, producción y comercialización con el fin de asegurar tasas de rentabilidad que maximicen el valor de la empresa y aseguren una posición competitiva en el mercado.</p>	<p>3.1. % de rentabilidad anual</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la rentabilidad a partir de 2010 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema financiero
<p>4. Mejorar la actividad comercial para lograr un volumen de ventas rentable</p>	<p>4.1. % de incremento en las ventas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar las ventas en un 50% anual (Año 2010) 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan estratégico de marketing
<p>5. Lograr un alto nivel de motivación para mejorar la productividad del recurso humano</p>	<p>5.1. % de incremento de la productividad</p> <p>5.2. % de decremento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar en un 33% la productividad • Contar con un sistema básico de incentivos y motivación para el personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de incentivos y motivación hacia la productividad

	en la rotación de personal	(Marzo 2010)	
6. Contar con un sistema de planificación y control del inventario para bajar costos.	6.1. % de reducción de los costos de almacenamiento 6.2. Índice de rotación de inventarios	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir en un 30% el costo de almacenamiento actual del inventario • Contar con un sistema básico de gestión de inventarios (Junio 2010) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de gestión de inventarios
7. Optimizar la capacidad instalada y renovar el equipamiento tecnológico para aumentar la productividad	7.1. % de capacidad efectiva o de utilización de la capacidad instalada 7.2 % de renovación del equipamiento tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar el 90% de utilización de la capacidad instalada (Junio 2011) • 50% de renovación anual de equipos tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de optimización de la capacidad instalada y renovación del equipamiento tecnológico
8. Contar con un sistema de gestión de la calidad, que proporcione el marco de referencia para la mejora continua a fin de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente	8.1. Número de clientes satisfechos 8.2. Número de quejas por el servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el % de clientes satisfechos al 95% • Obtener la Certificación de Calidad en Sistemas de Gestión (Diciembre 2011) 	<ul style="list-style-type: none"> • Implantación de Normas ISO 9001:2000
9. Ampliar la cobertura del mercado a fin de determinar el crecimiento y desarrollo empresarial	9.1. % de participación en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la cobertura a la provincia de Esmeraldas y Manabí, que forman 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de ingreso a nuevos mercados

		parte del área circundante, en las ciudades de La Concordia y El Carmen respectivamente (Diciembre 2012)	
--	--	--	--

Elaborado por: Lenin Mora

La propuesta estratégica determina la realización de planes operativos que surgen como respuesta a la idea que busca solucionar la problemática de la compañía o la forma de aprovechar las oportunidades. En ese sentido, el cuadro resumen de planes estratégicos muestra los planes propuestos en las diferentes áreas, la prioridad de ejecución en el tiempo, el costo aproximado y los responsables de la realización de los mismos.

4.1.2. CUADRO RESUMEN DE PLANES OPERATIVOS

ÁREAS DE LA EMPRESA	PROPUESTA ESTRATÉGICA	Nº	PLANES OPERATIVOS	PRIORIDAD DE EJECUCIÓN	COSTO ESTIMADO	RESPONSABLE
ADMINISTRATIVA FINANCIERA		1	Reestructuración Organizacional	C/P	1670,00	Gerente General
		2	Plan de capacitación al personal	C/P	1674,00	Gerente Administrativo Financiero
		3	Sistema Financiero	C/P	3440,00	Gerente Administrativo Financiero
MARKETING Y VENTAS		4	Plan estratégico de Marketing	C/P	3203,00	Gerente de Marketing y Ventas
ADMINISTRATIVA FINANCIERA		5	Programa de incentivos y motivación hacia la productividad	M/P	650,00	Gerente Administrativo Financiero
		6	Sistema de gestión de inventarios	M/P	850,00	Gerente Administrativo Financiero
UNIDAD TÉCNICA DE SERVICIOS Y PRODUCCIÓN		7	Plan de optimización de la capacidad instalada y renovación del equipamiento tecnológico	M/P	3200,00	Gerente Técnico de Servicios y Producción
ADMINISTRATIVA FINANCIERA		8	Implantación de normas ISO 9001: 2000	L/P	2800,00	Gerente Administrativo Financiero
MARKETING Y VENTAS		9	Plan de ingreso a nuevos mercados	L/P	4000,00	Gerente de Marketing y Ventas
TOTAL					21487,00	

Elaborado por: Lenin Mora

INGHARDSOFT CÍA LTDA			Ingeniería en Hardware y Software - IHS -				PLAN OPERATIVO Nº 1							
NOMBRE	REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL													
ANTECEDENTE	Actualmente la compañía mantiene una estructura organizacional evidentemente vertical con una dirección jerárquica de delegación y responsabilidad , caracterizada por la saturación de funciones en la gerencia general; por este motivo se plantea un cambio a una estructura horizontal por procesos que sea adaptable al mercado en el que se desarrolla y que permita una mayor flexibilidad a la hora de realizar los cambios que sean necesarios.													
OBJETIVO	Reestructurar la organización de la compañía bajo un enfoque de procesos, para lograr eficiencia administrativa y operativa y mejore la productividad.													
UNIDAD	Administración y finanzas													
LIDER	Gerencia General y Gerencia Administrativa financiera													
PLAZO	Del 1 de abril al 31 de mayo de 2009													
ALCANCE	La estructura organizacional eficiente constituirá un medio que permita realizar las acciones concretas y necesarias determinadas en los planes operativos con cuya implementación se busca lograr los objetivos de la empresa.													
Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA								ENTREGABLES	RECURSOS		
			ABRIL				MAYO					TIEMPO horas	DÓLARES	
			1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Diseñar la estructura organizacional	Asesor externo	■									Organigrama estructural	10	70
2	Desarrollar el macro proceso	Gerente General Asesor externo		■								Mapa de procesos	15	105
3	Desarrollar el mapa de procesos	Gerente General Asesor externo			■	■						Mapa de procesos	15	105
4	Desarrollar procesos estratégicos	Gerente General Asesor externo					■	■				Mapa de procesos	20	140
5	Desarrollar procesos operativos y de apoyo	Gerente General Asesor externo								■		Mapa de procesos	20	140
			124											

6	Diseñar subprocesos	Asesor externo								Mapa de procesos	30	210												
										TOTAL	110	770												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">RECURSOS</th> <th style="width: 45%;">INDICADOR</th> <th style="width: 40%;">RESPONSABLES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>x Humanos</td> <td rowspan="4" style="text-align: center;">% de eficiencia en la administración (procesos ejecutados/ procesos planificados)</td> <td>Gerente General</td> </tr> <tr> <td>x Financieros</td> <td>Asesor externo</td> </tr> <tr> <td>x Tecnológicos</td> <td></td> </tr> <tr> <td>x Suministros y materiales</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>													RECURSOS	INDICADOR	RESPONSABLES	x Humanos	% de eficiencia en la administración (procesos ejecutados/ procesos planificados)	Gerente General	x Financieros	Asesor externo	x Tecnológicos		x Suministros y materiales	
RECURSOS	INDICADOR	RESPONSABLES																						
x Humanos	% de eficiencia en la administración (procesos ejecutados/ procesos planificados)	Gerente General																						
x Financieros		Asesor externo																						
x Tecnológicos																								
x Suministros y materiales																								

4.2. DESARROLLO DE PERFILES DE LOS PLANES OPERATIVOS DEL CORTO PLAZO

INGHARDSOFT CÍA LTDA		Ingeniería en Hardware y Software - IHS -	PLAN OPERATIVO Nº 2
NOMBRE	PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL		
ANTECEDENTE	La compañía cuenta con personal técnico calificado en el área de sistemas e informática, contrariamente a esta fortaleza carece de personal especializado en administración, ventas y servicio al cliente y particularmente debido al tamaño y corto tiempo de su constitución, aún no cuenta con el departamento de Recursos Humanos; razón por la que frente a la competencia presenta desventaja y un alto grado de vulnerabilidad.		
OBJETIVO	Desarrollar un plan permanente de capacitación y competencias del personal que permita mejorar la calidad del talento humano que tenga incidencia positiva en el incremento de la productividad y atención a los clientes.		
UNIDAD	Administrativa financiera		
LIDER	Gerencia General y Gerencia Administrativa financiera		
PLAZO	Del 1 de julio de 2009 al 30 de junio de 2010		
ALCANCE	La realización del plan de capacitación es vital para el desarrollo de la compañía, caso contrario se dificulta la consecución de los objetivos y metas. La capacitación técnicamente programada, desarrollará competencia en el personal, quienes elevarán el nivel de productividad y lo reflejarán en las relaciones interpersonales, especialmente con los clientes.		
Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA
			ENTREGABLES
			RECURSOS

													TIEM PO	DÓLARES		
													horas			
1	Estudio de los requerimientos de capacitación de la empresa	G. General Gerente. Administrativ											Informe de requerimientos	20	200	
2	Evaluación del nivel actual de desempeño y competencia	Gerente Administrativ											Reporte de resultados	10	100	
3	Análisis y selección de medios de capacitación	Gerente Administrativ											Informe de análisis	5	50	
4	Análisis y selección de empresas de capacitación	Gerente Administrativ											Informe de análisis	5	50	
5	Planificación de capacitación	Gerente Administrativ A. Externo											Plan de capacitación	20	170	
6	Aprobación del proyecto	Gerente General											Visto bueno	5	50	
7	Desarrollo del proyecto	Gerente Administrativ A. externo												354	900	
TOTAL													419	1520		
RECURSOS													INDICADOR		RESPONSABLES	
X	Humanos	Número de horas de capacitación ejecutadas / Número de horas de capacitación programadas											Gerente Administrativo financiero			
X	Financieros												Asesor externo			
X	Tecnológicos															
X	Suministros y materiales															

INGHARDSOFT CÍA LTDA		Ingeniería en Hardware y Software - IHS -	PLAN OPERATIVO Nº 3
NOMBRE	SISTEMA FINANCIERO		

ANTECEDENTE	La empresa no cuenta con un sistema que suministre información financiera, como soporte a la planeación, control y evaluación de los recursos y procesos de la empresa, lo cual ha determinado problemas en esta área cuyos controles y registros se efectúan en forma manual. Consecuentemente la necesidad de que se automatizen los procesos y se enmarquen dentro de un sistema es un imperativo.									
OBJETIVO	Fortalecer la capacidad de inversión, producción y comercialización con el fin de asegurar tasas de rentabilidad que maximicen el valor de la empresa y aseguren una posición competitiva en el mercado.									
UNIDAD	Administrativa Financiera									
LIDER	Gerencia Administrativa financiera									
PLAZO	Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2009.									
ALCANCE	El sistema financiero ayudará en la toma de decisiones empresarial, sobre la base del conocimiento previo de las capacidades financieras, se fundamentará en políticas que comprometan a la acción de las demás funciones organizacionales y tendrá influencia directa o indirecta sobre los objetivos previstos en el planeamiento.									
N e	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA					ENTREGABLES	RECURSOS	
									TIEMPO horas	DÓLARES
1	Realizar el diagnóstico financiero	Asesor externo (Ing Auditoria y Finanzas)						Reporte del diagnóstico financiero	10	100
2	Elaborar las proyecciones financieras y evaluación financiera de la empresa	Asesor externo (Ing Auditoria y Finanzas)						Estados financieros proyectados	10	100
3	Establecer el proceso contable a seguir	Asesor externo (Ing Auditoria y Finanzas)						Mapa de procesos	10	100
4	Rediseñar el catálogo de cuentas a utilizar	Asesor externo (Ing Auditoria y Finanzas)						Catálogo de cuentas	10	100
5	Seleccionar el software para el proceso contable de la empresa	Gerente Administrativo Financiero						Proformas, cotizaciones, costos	15	150
6	Adquirir e implantar el software contable	Gerente Administrativo						Autorización, contrato	80	2000

		Financiero							
7	Capacitar al personal en el manejo del sistema contable	Asesor externo (Ing Auditoria y Finanzas)					Plan de capacitación	20	200
8	Investigar fuentes de financiamiento y apoyo financiero	Gerente General					Informes	40	400
							TOTAL	195	3150
RECURSOS		INDICADOR					RESPONSABLES		
X	Humanos	% de rentabilidad anual (Gastos administrativos + costos productivos + gastos financieros) / Venta total					Gerente General		
X	Financieros						Gerente Administrativo Financiero		
X	Tecnológicos								
X	Sum. y materiales								

INGHARDSOFT CÍA LTDA		Ingeniería en Hardware y Software - IHS -	PLAN OPERATIVO Nº 4
NOMBRE	PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING		
ANTECEDENTE	El área de marketing y ventas está manejada informalmente sin una adecuada planificación, no están definidos en forma clara y documentados los objetivos en cuanto a ventas, distribución y posicionamiento en el mercado. Esta falta de previsión y mal manejo de los elementos del marketing ha incidido para detener el crecimiento esperado de la compañía.		
OBJETIVO	Mejorar la actividad comercial para lograr un volumen de ventas rentable.		

UNIDAD		Marketing y ventas													
LIDER		Gerencia de Marketing y ventas													
PLAZO		Del 1 de octubre de 2009 al 31 de junio de 2010													
ALCANCE		El plan estratégico de marketing expresará de una manera clara y sistemática las opciones seleccionadas por la empresa para asegurar su desarrollo en el corto, mediano y largo plazo. El plan pondrá de manifiesto la visión como futuro, partiendo desde la situación inicial de los acontecimientos y evoluciones del entorno y coadyuvará para tener coherencia entre los objetivos planteados, favoreciendo la puesta en marcha de una organización y gestión objetiva.													
Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA										ENTREGABLES	RECURSOS	
															TIEMPO horas
1	Realizar el análisis de la situación	Asesor externo											Informe de análisis	10	70
2	Trazar los objetivos del marketing	Gerente de Marketing											Reporte de objetivos	10	100
3	Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial	Gerente de marketing											Reportes	10	100
4	Seleccionar los mercados meta y medir la demanda del mercado	Gerente de marketing											Reportes	10	100
5	Diseñar una mezcla de marketing estratégico	Gerente de Marketing Asesor externo											Diseño de la mezcla de marketing	20	170
6	Preparar el plan semestral de marketing	Gerente de Marketing A. externo											Plan de marketing	20	170
7	Implementar el plan de marketing	Gerente de Marketing											Autorización		2037
8	Evaluar los resultados	Gerente General											Criterio de evaluación	8	
												TOTAL	88	2747	

RECURSOS		INDICADOR	RESPONSABLES
X	Humanos	% de incremento en las ventas	Gerente General
X	Financieros		Gerente de Marketing y ventas
X	Tecnológicos		
X	Sum. y materiales		

4.3. DETERMINACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO PARA LOS PLANES OPERATIVOS

La supervivencia, el crecimiento y desarrollo de la compañía INGHARDSOFT, en buena medida, se concretará si los planes operativos propuestos se ejecutan; sin embargo, si no se consideran las alternativas de financiamiento esto no será posible.

En ese sentido se recomienda hacer las gestiones correspondientes en las siguientes fuentes:

- 1.- Las instituciones financieras que son socios estratégicos pueden viabilizar créditos hasta en un 50% del valor presupuestado. Una de las ventajas a cerca de estas fuentes de financiamiento, como por ejemplo el Banco Pichincha y de Fomento, es que ya existen experiencias recientes, donde se registran préstamos a favor de la compañía y que fueron cancelados sin contratiempos; a esto se suman el patrimonio actual y las perspectivas de crecimiento empresarial con los planes operativos que reducen significativamente el riesgo para estas entidades. Además otra alternativa como fuente para obtener el financiamiento para viabilizar los proyectos o planes operativos es la Corporación Financiera Nacional (CFN), institución financiera pública, de carácter autónomo, cuyo objetivo es estimular la

inversión y el crecimiento sustentable de los sectores productivos y de servicios en el Ecuador. En ese sentido, la entidad cumple un papel financiero complementario, a través de servicios como el crédito, para entre otras actividades productivas, impulsar los procesos de ventas al por mayor y al por menor, lo cual constituye una oportunidad para la compañía. Incluyen también entre los varios productos que tiene la CFN el Credipyme, para pequeñas y medianas empresas, crédito de capital de trabajo, microcrédito que otorga desde USD 500 a 5 000 con una tasa anual fija no reajutable del 5%, el crédito asociativo Crecer y el crédito Cultivos permanentes que dan entre USD 500 a USD 20 000, y el crédito automotor.

2.- El aporte económico de los socios, técnicamente conocido como aumento de capital, que según el análisis efectuado cubrirá en un 30% la necesidad de financiamiento.

3.- Reinversión de las utilidades provenientes de la actividad económica de la compañía, particularmente a partir del año 2010, debido que a partir de ese periodo, la ejecución de los planes operativos prioritarios ya habrán afianzado la gestión comercial.

4.4. DESARROLLO DE LOS PLANES OPERATIVOS

4.4.1. PLAN OPERATIVO 1: REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL

4.4.1.1. ANTECEDENTE

El análisis interno de la compañía INGHARDSOFT, ha permitido detectar una serie de falencias en la gestión administrativa y operacional, que en buena medida surgen de la

falta de planificación, coordinación, ejecución y control de los procesos de la empresa; sumado a ello las escasas herramientas técnicas conocidas y aplicadas por su recurso humano y la falta de un flujo comunicacional ágil y oportuno. Carece de una estructura organizacional documentada que establezca e integre las relaciones formales de dependencia, que aclare quién tiene que hacer determinadas tareas y quién es el responsable de ciertos resultados, sin que ello signifique que sea inflexible o limitante; todo lo contrario, la organización formal debe ser flexible y debe dar cabida a la discrecionalidad para aprovechar los talentos creativos y reconocer las preferencias y capacidades individuales.

Debido a que la compañía tiene aproximadamente tres años de haberse constituido le merece el calificativo de compañía nueva, y atraviesa por la etapa de crecimiento, cuyas implicaciones son el apareamiento de una serie de obstáculos al desempeño ocasionados por la confusión y la incertidumbre de la asignación, dificultando la comunicación y sobretodo la toma de decisiones, realidad que no permite siquiera fijar con claridad los objetivos empresariales, menos aún lograrlos con éxito.

Sobre lo anterior vale mencionar que con frecuencia se dice que las personas capaces pueden lograr que cualquier patrón organizacional produzca buenos resultados. Incluso hay afirmaciones que la indefinición en una organización es positiva en la medida en que obliga al trabajo en equipo, puesto que las personas saben que deben cooperar para cumplir las tareas. Sin embargo, no existe duda alguna de que las personas capaces y aquellas que quieren cooperar trabajan juntas con mayor eficacia si saben los papeles que van a desempeñar en cualquier operación en equipo y la forma en que sus papeles se relacionan entre sí.

En ese sentido la compañía necesita prioritariamente estructurar su organización con un enfoque de procesos y consolidar su cultura organizacional; pues de ello va a depender su supervivencia.

4.4.1.2. ALCANCE

La reestructuración organizacional con un enfoque de procesos implica para la compañía la decisión de cambio de una gestión funcional a una gestión por procesos, la cual se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la gestión por procesos será el asegurar que todos los procesos se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de los grupos de interés, tal es el caso de los clientes, accionistas, personal, proveedores y sociedad en general.

4.4.1.3. OBJETIVO GENERAL

Reestructurar la organización de la compañía bajo un enfoque de procesos, para lograr eficiencia administrativa y operativa y mejorar la productividad.

4.4.1.4. JUSTIFICACIÓN

La supervivencia organizacional, su crecimiento y desarrollo empresarial exigen, en su momento, mayor complejidad en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, ya que aumenta el capital, se incrementa la tecnología y las actividades de apoyo, además provoca el aumento del número de personas y genera la necesidad de intensificar la acción de conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio.

La reestructuración organizacional con un enfoque de procesos garantizará que los recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos se utilicen con eficacia y eficiencia.

Algunos de los beneficios de reestructurar la organización con un enfoque de procesos son los siguientes:

- La eliminación de la burocracia, con lo cual se derriba un gran obstáculo tanto para elevar el rendimiento, como para minimizar los costos.
- La reducción de las actividades sin valor agregado, que conlleva a la reducción del número de tareas ineficaces, gracias a lo cual el trabajo adquiere mayor significado y se hace más productivo. Se reducen también los costos.
- Su acción se basará en una metodología sistemática y tomará en cuenta los factores intra e interpersonales.

Intrapersonales	Interpersonales
<ul style="list-style-type: none"> • Autoestima • Motivación al logro • Liderazgo • Estilo/Aprendizaje • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Manejo de conflictos • Negociación • Calidad de la relación • ...

- El flujo comunicacional ágil y oportuno, repercutirá en un clima laboral agradable, que motive a los miembros de la empresa a comprometerse y a aportar con su esfuerzo y capacidad a la construcción de una empresa competitiva, con capacidad para adaptarse al mercado y lo suficientemente flexible para realizar los cambios que las circunstancias determine.

4.4.1.5. DESARROLLO DE ACTIVIDADES

4.4.1.5.1 DEFINIR CONCEPTOS

Tipos de estructuras organizacionales

La estructura y el diseño organizacional toman en cuenta tres elementos claramente distinguibles:

El primero, es la designación de las relaciones formales de dependencia, inclusive la cantidad de niveles que tiene o debería tener la jerarquía, y la cantidad de personas que supervisarán los gerentes.

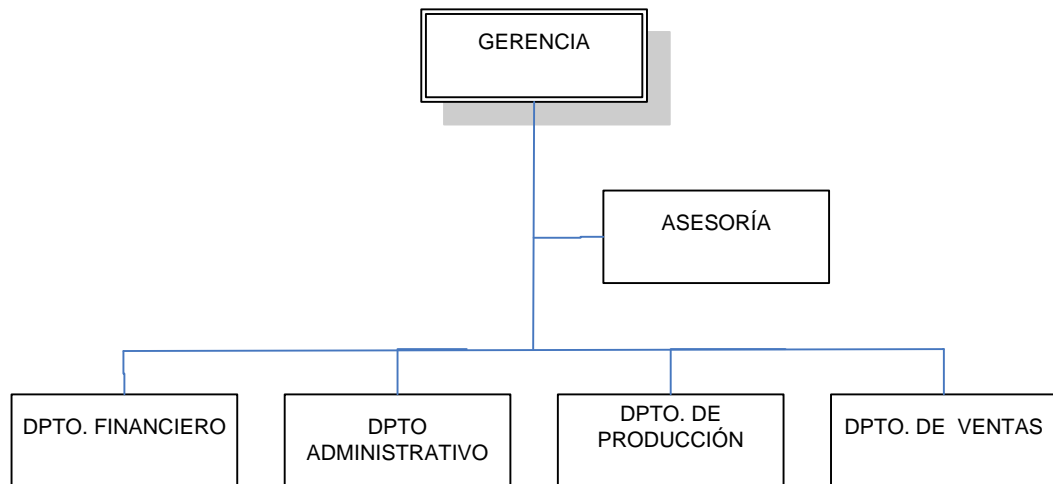
El segundo es la agrupación de personas en departamentos y de departamentos en la organización entera. Estos dos elementos, juntos, se suele conocer como estructura.

El tercer elemento es el diseño de sistemas a efectos de garantizar que los departamentos se comuniquen y coordinen con eficacia, así como para integrar sus esfuerzos.

Una primera forma de agrupar es por función; esto comprende los medios, técnicas y actividades que emplean las personas de la organización para realizar sus tareas. La forma funcional es una estructura que contiene departamentos que se basan en las actividades, como se muestra en el gráfico 21.

Gráfico N° 21.

ESTRUCTURA FUNCIONAL

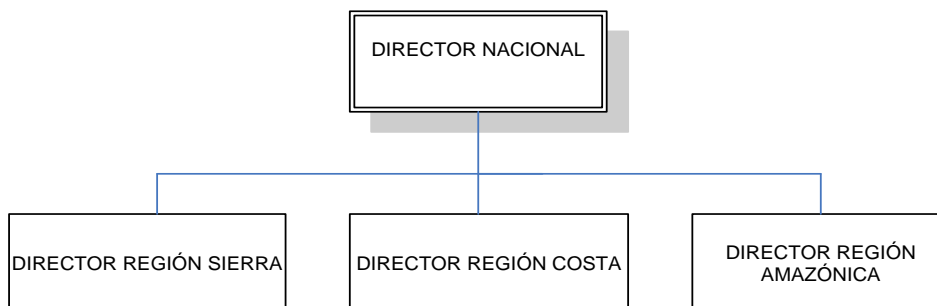


Fuente: KOONTZ / WEHRICH, 1996, *Administración una Perspectiva Global*, Mc Graw Hill.

Otra manera de agrupar para constituir unidades se basa en el mercado, las unidades se concentran en los clientes, los productos o los servicios específicos, es lo que se conoce como la forma divisional pura, como se muestra en el gráfico 22.

Gráfico Nº 22

ESTRUCTURA DIVISIONAL



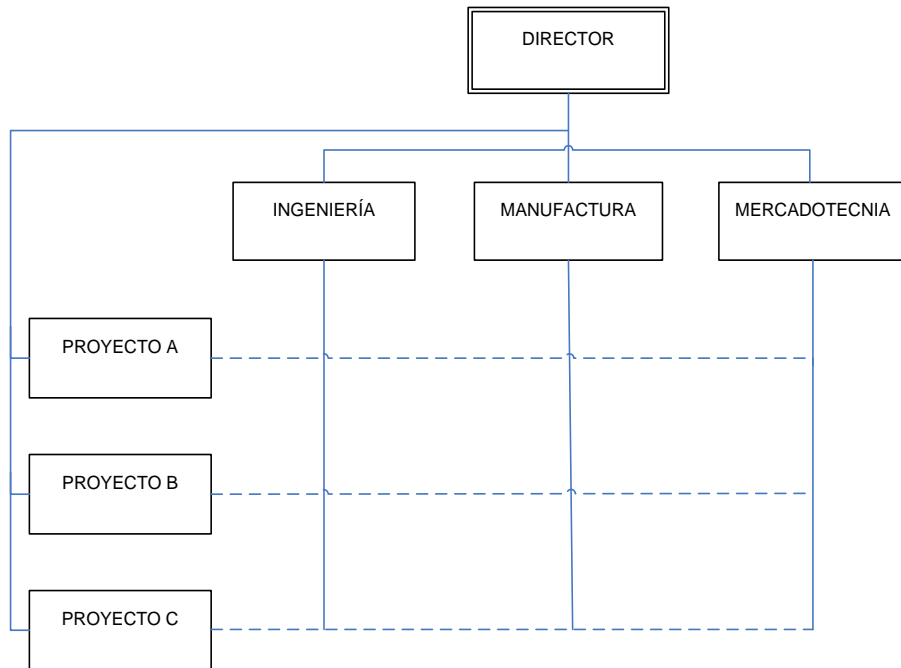
Fuente: KOONTZ / WEHRICH, 1996, *Administración una Perspectiva Global*, Mc Graw Hill.

En las organizaciones grandes es necesario, en algunos casos, combinar la agrupación de funciones y de mercados. Ciertas unidades dentro de la misma organización se agrupan con base en la función y otras se agrupan por mercado. Esto significa que cuando en las organizaciones en las cuales es pertinente se combinan la forma funcional y la divisional, resulta la forma híbrida; tal es el caso de las empresas diversificadas.

Otro tipo básico de estructura organizacional es la forma de matriz. Combina la agrupación por funciones y por mercados, como se muestra en gráfico 23; pero a diferencia de la forma híbrida que agrupa unidades por funciones y por mercados en diferentes áreas de una organización, la de la matriz sobrepone las estructuras de las funciones y de los productos. Eso significa que la persona trabaja en forma simultánea en una unidad funcional y en una unidad de mercado.

Gráfico N° 23

ESTRUCTURA MATRICIAL



Fuente: Fuente: KOONTZ / WEHRICH, 1996, *Administración una Perspectiva Global*, Mc Graw Hill.

Cabe señalar que en este tipo de estructura, los mecanismos de coordinación entre las personas y las unidades funcionan en dos sentidos: vertical y horizontal. El primero se refiere a la coordinación ascendente y descendente en la jerarquía; en tanto que los vínculos horizontales marcan la coordinación entre unidades en el mismo nivel jerárquico.

Los mecanismos utilizados por las empresas para la coordinación vertical son los siguientes:

- Referencia jerárquica: los problemas se envían de un nivel inferior a uno más alto en la organización.

- Reglas y planes: si los problemas de coordinación son recurrentes, la empresa consulta rápidamente las reglas para ubicar lineamientos en los casos de situaciones ordinarias.
- Sumar puestos o niveles a la jerarquía: a través de la inserción de personal en estratos bajos con respecto al elemento que está saturado con problemas, reduciendo así el tramo de control.
- Sistemas verticales de información: en este caso la organización mejora su capacidad para que la información llegue a las personas que toman las decisiones.

Para la coordinación horizontal las empresas tienen que suprimir los obstáculos, facilitar la comunicación y coordinación de diversas unidades en el mismo nivel jerárquico. Para ello pueden utilizar los memorandos e informes escritos. Así también el contacto directo, esto es, las reuniones de los elementos a coordinar.

Se puede recurrir al mecanismo de los roles vinculantes para coordinar dos unidades a lo largo del tiempo de manera limitada, en el cual las personas que ejercen de nexo se reúnen como grupo de equipos de trabajo o si es de carácter permanente se requerirá un integrador de tiempo completo o reunirse como equipo o comité permanente.

En el ejercicio del control organizacional se dispone de tres opciones básicas, a saber: controlar la burocracia, controlar el mercado y, el control de clanes.

En el control de la burocracia se adoptan los sistemas de control administrativo que incluyen cuatro técnicas: presupuestos, informes estadísticos, evaluación de resultados, y los procedimientos estándar de operaciones. Una variante de este control es el proceso de influencia; es decir, en lugar de aplicar los controles directamente a sus

empleados, se usan procesos burocráticos en la selección o ascenso de las personas que apoyen los procesos priorizados por los gerentes.

El control de los mercados requiere de un mecanismo de precios, conocer la competencia y las relaciones viables de intercambio entre las organizaciones y sus clientes y la evaluación de la aceptación de los productos y servicios por parte del mercado. Los indicadores de estas variables son las ventas, la participación en el mercado y la utilidad.

El control de clanes implica usar la cultura, las tradiciones, los valores y compromisos, garantizando así que los individuos trabajen unidos en la forma deseada y en las tareas correspondientes; se requiere entonces que los empleados compartan los valores y sientan confianza mutua.

Parámetros para el diseño de la estructura

Los parámetros de diseño con los cuales se cuenta para tornar eficaces las organizaciones pueden referirse al diseño de las posiciones individuales en la organización, al diseño de la superestructura (la red de subunidades que se reflejan en el organigrama), a los vínculos usados para encarnar la superestructura, al sistema de la organización para tomar decisiones.

Los parámetros referidos al diseño de las posiciones individuales en la organización pueden categorizarse en relación a la especialización del trabajo, la formalización del comportamiento, la capacitación y el adoctrinamiento. Esto es, al diseñar la estructura organizacional se han de considerar el número de tareas de un determinado puesto y el control que tiene el trabajador sobre ellas; la estandarización de los procesos de trabajo

mediante la adecuación de instrumentos de operación, descripción de puestos, reglas, reglamentos; la utilización de programas formales de instrucción para establecer y estandarizar en los individuos los conocimientos y habilidades necesarias para el desempeño del trabajo; y los programas y técnicas a través de los cuales las normas se estandarizan.

Los parámetros referidos al diseño de la superestructura, de la red de subunidades que se reflejan en el organigrama se relacionan con la agrupación de unidades y el tamaño de las mismas. En cuanto a lo primero, al diseñar la estructura hay que seleccionar las bases a partir de las cuales los puestos serán agrupados en unidades, y éstas a su vez, en unidades de orden superior; aquello favorece la coordinación y el logro de medidas comunes de desempeño. En cuanto a lo segundo, se hace referencia al número de posiciones o subunidades contenidas en una unidad.

Uno de los parámetros de vinculación lateral para encarnar la superestructura hace referencia a los sistemas de planeación y control que se utilizan para estandarizar los resultados, pueden dividirse en sistemas de planeación de las acciones y sistemas de control de desempeño. El otro parámetro lo constituyen los dispositivos de enlace, esto es, la serie de mecanismos para estimular la adaptación mutua dentro y entre unidades. Se cuenta entonces con las posiciones de enlace, los grupos de trabajo temporal y permanente, los administradores integradores y la estructura matriz.

Los parámetros que se pueden utilizar para adaptar al diseño del sistema de la organización para tomar decisiones, tienen que ver con la descentralización que puede ser vertical, horizontal y selectiva o paralela.

Adicionalmente, en la selección de los parámetros para el diseño de la estructura organizacional influyen ciertos factores tales como el tamaño, sistema técnico, ambiente y poder. A su vez, los parámetros del diseño pueden influir en la situación.

Configuraciones organizacionales

Mintzberg señala que las organizaciones están constituidas por seis partes básicas, a saber: el núcleo de operaciones, el ápice estratégico, la línea intermedia, la tecno estructura, el apoyo administrativo e ideología.

- El núcleo de operaciones: la base de toda organización, lo constituyen las personas que desempeñan el trabajo básico de fabricar productos y proveer servicios.
- El ápice estratégico: desde donde se vigila la totalidad del sistema, constituido por lo menos por un administrador de tiempo completo.
- La línea intermedia: la jerarquía de autoridad entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico, conformada por administradores y operadores que se unen a la organización conforme ésta crece.
- La tecno estructura: este grupo de analistas que cumplen tareas de diferente naturaleza se integran a la organización, pero fuera de la jerarquía de la línea de autoridad; se los denomina también "staff".
- El apoyo administrativo: unidades administrativas que proveen los servicios internos tales como asesoría legal, relaciones públicas y mensajería.
- La ideología: abarca las tradiciones y creencias de la organización, constituye el elemento distintivo de la misma con respecto a otras, el rasgo particular que vitaliza la estructura organizacional.

Mintzberg también hace referencia en esta temática a las fuerzas influenciadoras que actúan al interior de las organizaciones, tanto en la toma de decisiones como en las operaciones y que las denomina coalición interna; esto es, el sistema en el que las personas rivalizan entre sí para determinar la distribución del poder. Asimismo, existen fuerzas externas que tratan de influir en la organización, constituyen la coalición externa.

Bajo el enfoque de análisis de Mintzberg, se presentan siete tipos de estructuras organizacionales, categorizadas como configuraciones: empresarial, máquina, profesional, diversificada, innovadora, misionera y política.

- La organización empresarial: su estructura es sencilla, similar a una unidad grande que consiste en uno a pocos gerentes ejecutivos, uno de los cuales ejerce el dominio a través de la unidad que dirige y un grupo de operadores que realiza el trabajo básico. El comportamiento de la organización es poco formalizado, con mínima planeación, escasa capacitación y dispositivos de enlace reducidos. No existe estandarización, de tal manera que la estructura es orgánica y poco personal analista, pocos gerentes de línea intermedia y el apoyo administrativo minimizado. Frecuentemente se trata de organizaciones nuevas.
- La organización máquina: fruto de la revolución industrial, elabora su propia administración. Precisa de una gran tecnoestructura con gran poder informal; una amplia jerarquía de gerentes de línea intermedia; los directivos normalmente ejercen un control centralizado, estructurada sobre una base funcional. El sistema de producción y el ambiente deben ser sencillos; este tipo de organización resulta bastante adaptable a la producción masiva.

- La organización profesional: depende de la estandarización de las habilidades, predomina el impulso hacia la profesionalización. Es una estructura altamente descentralizada y horizontal, el poder desciende sobre decisiones estratégicas y operativas hacia el nivel jerárquico de los profesionales del núcleo de operaciones. Existe poca necesidad de tecnoestructura; sin embargo, para respaldar a los profesionales, el personal de apoyo es numeroso. Se adapta bastante bien a ambientes estables y a la vez complejos.
- La organización diversificada: una serie de entidades interdependientes se interrelacionan mediante una estructura administrativa definida, llamadas divisiones. Por lo general esta configuración aparece en organizaciones grandes y maduras. Ocurre una forma limitada de descentralización en la cadena de mando, que para que sea efectiva las oficinas centrales crean una pequeña tecnoestructura, las cuales a su vez proporcionan apoyos dotándoles de determinados servicios, tales como asesoría legal y relaciones públicas.
- La organización innovadora: son estructuras para proyectos que puedan fusionar a expertos de diferentes especialidades en equipos creativos armónicos. Se la denomina también adhocracia, y para su coordinación depende de la adaptación mutua entre los expertos. La estructura matriz prevalece en este tipo de organización, es por eso que la estructura es selectivamente descentralizada, tanto en sentido vertical como horizontal, y el poder se distribuye inequitativamente en la estructura según la experiencia y necesidades de cada caso. Se adapta a los ambientes que requieren innovaciones sofisticadas, es decir, complejos y dinámicos.
- La organización misionera: es una organización dominada por su ideología, pues sus miembros son estimulados a mantenerse unidos; consecuentemente la división del trabajo es difusa, poca especialización en los puestos, reducción en las formas de diferenciación de otras configuraciones. Esta estructura es

unificada por la estandarización de las normas, sus miembros comparten los mismos valores y creencias, lograda fundamentalmente por el adoctrinamiento. La tecnoestructura es escasa, depende muy poco de la capacitación profesional externa.

- La organización política: esta organización no tiene una parte que predomine, ningún mecanismo de coordinación sobresaliente, ni ninguna forma establecida de centralización o descentralización. Caracteriza su comportamiento el impulso de desunión de sus diferentes partes.

4.4.1.5.1.1 Estructura organizacional propuesta

La estructura propuesta concuerda con la organización tipo empresarial, caracterizada por una estructura sencilla similar a una unidad grande, con un mínimo indispensable de gerentes ejecutivos, como se muestra en el gráfico 24.

Cada gerente ejerce liderazgo en la unidad que dirige, apoyado por un grupo de personal técnico u operadores que contribuyen en los procesos; siendo justamente esta la particularidad de la estructura propuesta, el enfoque de procesos, donde cada persona que interviene no debe pensar siempre en cómo hacer mejor lo que está haciendo (división del trabajo), sino por qué y para quién lo hace, puesto que la satisfacción del cliente interno o externo viene determinada por el coherente desarrollo del proceso en su conjunto más que por el correcto desempeño de cada función individual o actividad.

El enfoque de procesos tiende a sustituir la organización departamental en su forma más radical; y fundamenta su accionar en la asignación de un directivo de la responsabilidad de cada uno de los procesos de la empresa.

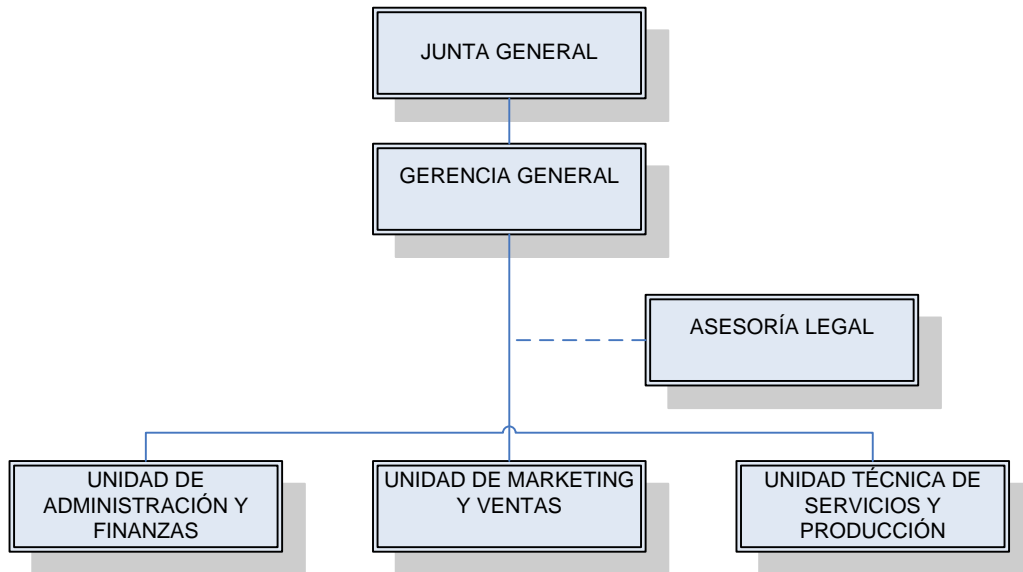
Por lo anterior, INGHARDSOFT debe estar consciente del papel que va a jugar en el futuro más cercano, requiriendo para ello de una **transformación** no sólo a nivel de **procesos internos**, sino también de **estructura interna** de la organización, de forma que su conjunción lleve a la consecución del objetivo último de lograr la plena satisfacción de sus clientes.

Cabe señalar que cuando todo un proceso se convierte en el trabajo de un equipo, la administración del proceso se convierte en parte del oficio del equipo. Decisiones y cuestiones interdepartamentales que antes requerían juntas de gerentes y gerentes de gerentes, ahora las toman y las resuelven los equipos en el curso de su trabajo normal. Las compañías ya no necesitan tanto "pegamento" gerencial como necesitaban antes para mantener unido el trabajo. En ese sentido ya no se necesita tanta gente para volver a reunir procesos fragmentados. Con menos gerentes hay menos niveles administrativos y consecuentemente, las estructuras se vuelven planas.

Las organizaciones más planas acercan a los ejecutivos a los clientes y a las personas que realizan el trabajo que agrega valor. Con un enfoque de procesos, el cabal desempeño del trabajo depende mucho más de las actitudes y los esfuerzos de los trabajadores facultados que de actos de gerentes funcionales orientados a tareas. Por consiguiente, los ejecutivos tienen que ser líderes capaces de influir y reforzar los valores y las creencias de los empleados con sus palabras y sus hechos.

Gráfico N° 24

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
Inghardsoft Cía. Ltda.



Elaborado por: Lenin Mora

4.4.1.5.1.2 Procesos

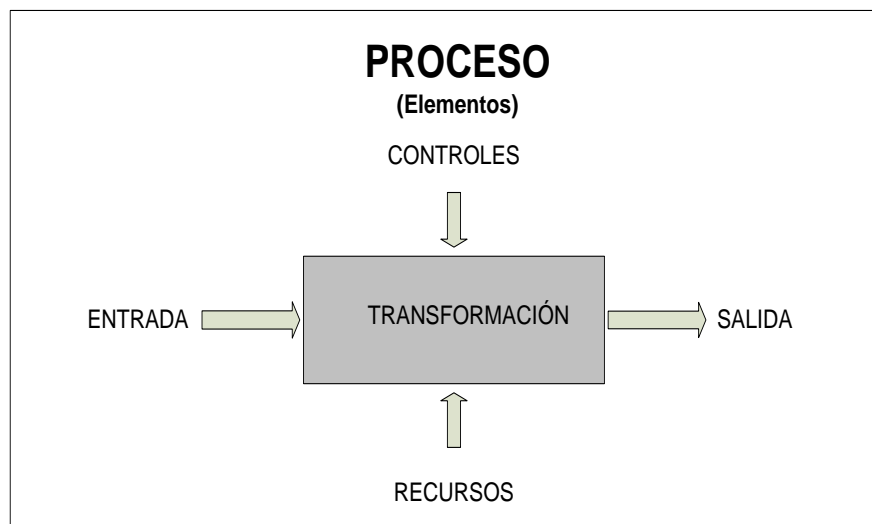
Previo a la identificación de procesos de la compañía se presentan la definición, sus elementos y su clasificación.

Un proceso se puede definir como cualquier actividad o grupo de actividades que emplea un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto o servicio a un cliente interno o externo, en un determinado tiempo y costo.

En contraste con el enfoque tradicional o funcional en el que la posición del empleado es hacer su trabajo y entenderlo en base a lo mandado por el jefe, el enfoque de procesos es ayudar a hacer el proceso y entender como su trabajo encaja en el proceso total.

En un sentido más amplio el término se refiere a cómo se hacen las cosas y no a que cosas se hacen.

Gráfico N° 25



Fuente: ING. FLORES LUZ MARINA, ING. PÉREZ PABLO, 2005, CURSO: Gestión por procesos, ESPE.

Un proceso consta de los siguientes elementos:

- **Entradas** (inputs) que cumplen los requisitos de aceptación: materiales (materias primas) o inmateriales.
- Medios, **recursos**, y determinados requisitos (requerimientos del cliente)
- Serie de actividades que **transforman** o agregan valor a las entradas o inputs.
- **Salidas** (outputs), que genera el proceso, y que son entradas del siguiente proceso, o bien el producto o servicio entregados.
- **Sistema de evaluación o control**: medimos el funcionamiento del proceso y la satisfacción del cliente mediante indicadores.
- **Límites**: Necesidad del cliente (comienzo) y necesidad satisfecha (fin).

Los procesos suelen clasificarse en tres tipos: Estratégicos, Clave o fundamentales y de Apoyo o soporte.

Procesos Estratégicos:

Procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización. Proporcionan directrices, lineamientos a los procesos claves.

Procesos Claves o Fundamentales:

Los procesos claves o procesos fundamentales son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización.

También pueden considerarse procesos claves aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. Los procesos claves intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.

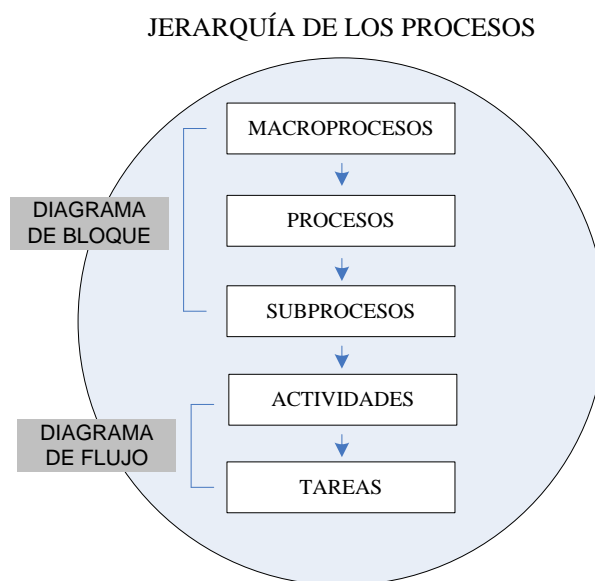
Procesos de Apoyo:

En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni claves. En ese sentido, son aquellos que dan soporte a los procesos fundamentales para que puedan ejecutarse, por ejemplo:

- Control de la documentación
- Auditorías internas de gestión
- Procesos contables

La descripción y documentación de los procesos se realiza en varios niveles de detalle con el fin de manejar su complejidad. Por eso, es necesario jerarquizarlos de arriba hacia abajo, partiendo de un nivel general (Macroprocesos, Procesos, Subprocesos) hasta llegar a un nivel de detalle adecuado (Actividades, Tareas). De acuerdo al nivel que nos encontremos las técnicas de diagramación que se utiliza es el Diagrama de Bloque y los Diagramas de Flujos, como se muestra en el gráfico 26.

Gráfico Nº 26.



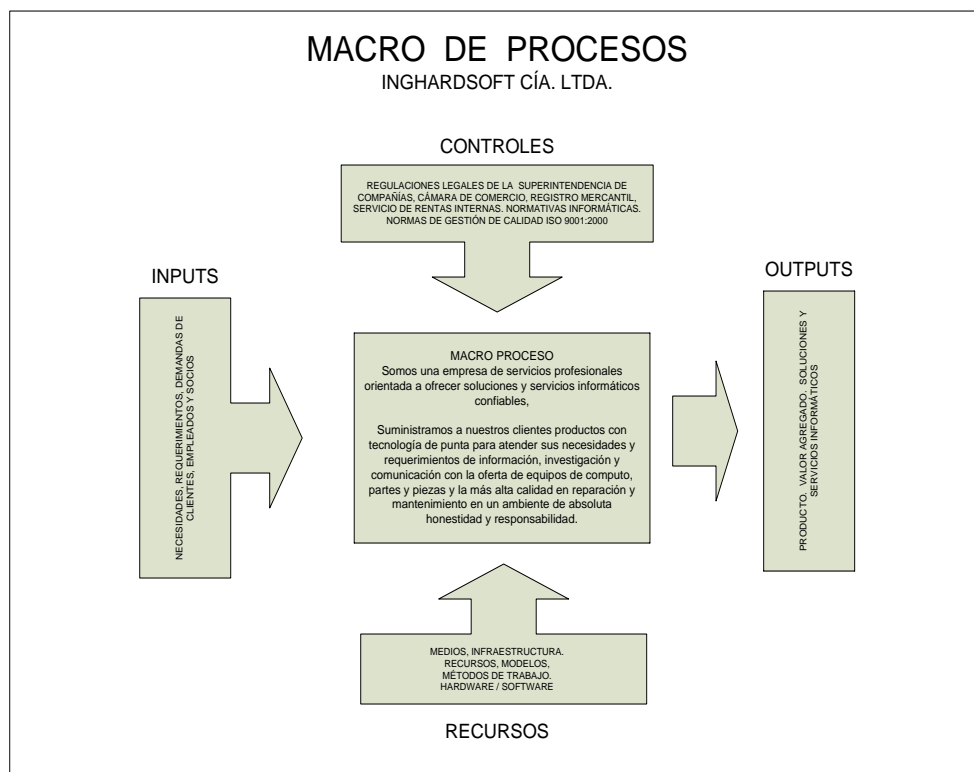
Fuente: ING. FLORES LUZ MARINA, ING. PÉREZ PABLO, 2005, **CURSO:** Gestión por procesos, ESPE.

4.4.1.5.2 DESARROLLAR EL MACROPROCESO

Macro procesos o mega procesos son los términos utilizados para referirse a los principales procesos que realiza una organización, en el sentido de las pocas actividades esenciales para cumplir con su misión y avanzar hacia su visión de futuro.

El Macro proceso nace con la Misión de la compañía, la cual representa la razón de ser o lo que esta hace. Para la compañía INGHARDSOFT el modelo del Macro proceso, deberá contener como entrada las principales necesidades que busca el cliente y los grupos de interés, mismas que son transformadas por la Misión empresarial para entregar la solución deseada.

Gráfico N° 27



Elaborado por: Lenin Mora

4.4.1.5.3 DESARROLLAR EL MAPA DE PROCESOS

Para adoptar un enfoque basado en procesos en INGHARDSOFT Cía. Ltda. se ha reflexionado sobre las actividades que desarrolla y que a su vez, estos, se encuentren orientados hacia la consecución de los objetivos empresariales y alineados con la misión definida.

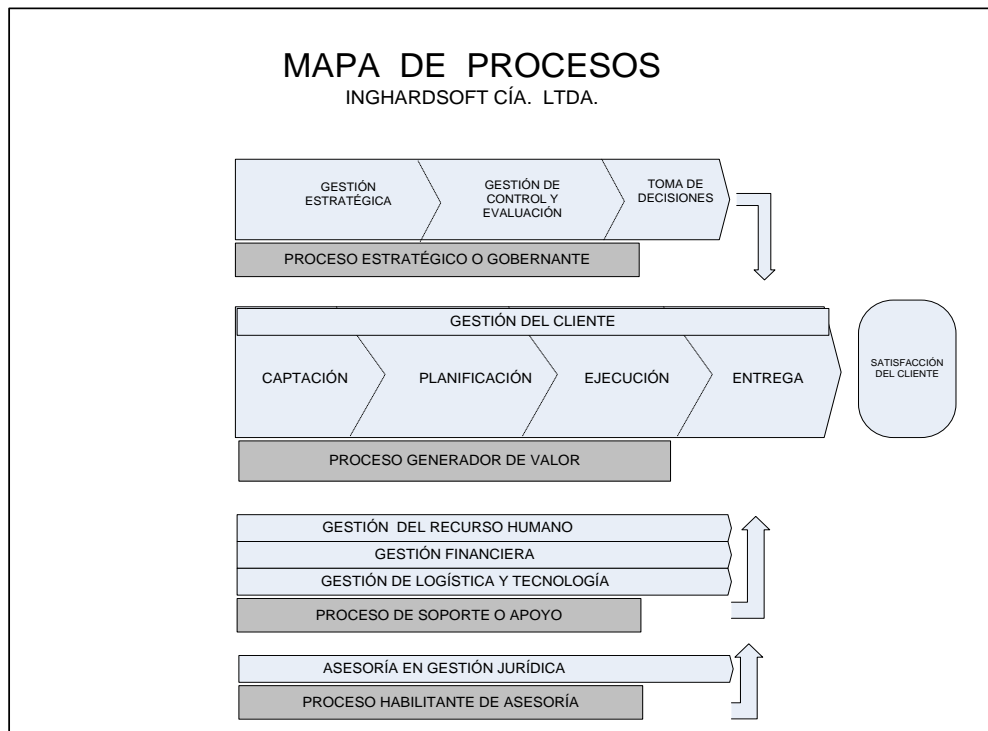
Entre los factores considerados para la identificación y selección de los procesos tenemos:

- Influencia en la satisfacción del cliente
- Efectos en la calidad del producto o servicio
- Influencia en factores claves del éxito
- Influencia en la misión y estrategia
- Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios
- Los riesgos económicos y de insatisfacción

El mapa de procesos representa la herramienta gráfica adecuada que permitirá definir y reflejar la estructura, de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes en la organización.

El mapa de procesos propuesto para INGHARDSOFT Cía. Ltda. se presenta a continuación:

Gráfico N° 28.



Elaborado por: Lenin Mora

El cliente es la principal figura en el mapa de procesos, cuya satisfacción, es la razón de ser de las actividades de la empresa. Y que además inspira las acciones emprendidas en el ciclo de mejora continua.

En el mapa se distinguen tres procesos estratégicos: Gestión Estratégica, Gestión de Control y Evaluación y Toma de decisiones. Mediante el proceso de Gestión Estratégica se fijarán los objetivos estratégicos a mediano y largo plazo, en función y como consecuencia de los cuales se establece la política de precios y los mercados y segmentos de mercado objetivo.

La Gestión de Control es la encargada de definir la línea de actuación de la organización. La toma de decisiones a fin de que sean efectivas y exitosas se basará en una secuencia de pasos, que lo convierte en un proceso racional, metódico y ordenado; aunque en la vida real muchas veces sea necesario que se combine con un enfoque intuitivo, estos son:

- Evaluar la situación
- Definir las cuestiones críticas
- Especificar la decisión
- Tomar la decisión
- Implementar la decisión
- Monitorear la decisión e introducir ajustes a medida que se desarrollan los hechos

La toma de decisiones es un ciclo; el monitoreo siempre conducirá otra vez a la etapa de evaluación. Al fin y al cabo, la evaluación de las decisiones futuras debe empezar con el monitoreo de las actuales.

El proceso de Gestión del Cliente es el que acerca el producto y el servicio al mercado, programando y ejecutando las acciones comerciales procedentes en cada caso e incidiendo directamente en los procesos clave que se han definido como Captación, Planificación, Ejecución y Entrega, todos ellos como inductores directos hacia la rentabilidad, encaminados a incrementar la eficiencia de los mismos y conseguir la

mayor flexibilidad operativa posible para adaptarse sobre la marcha a la situación del mercado.

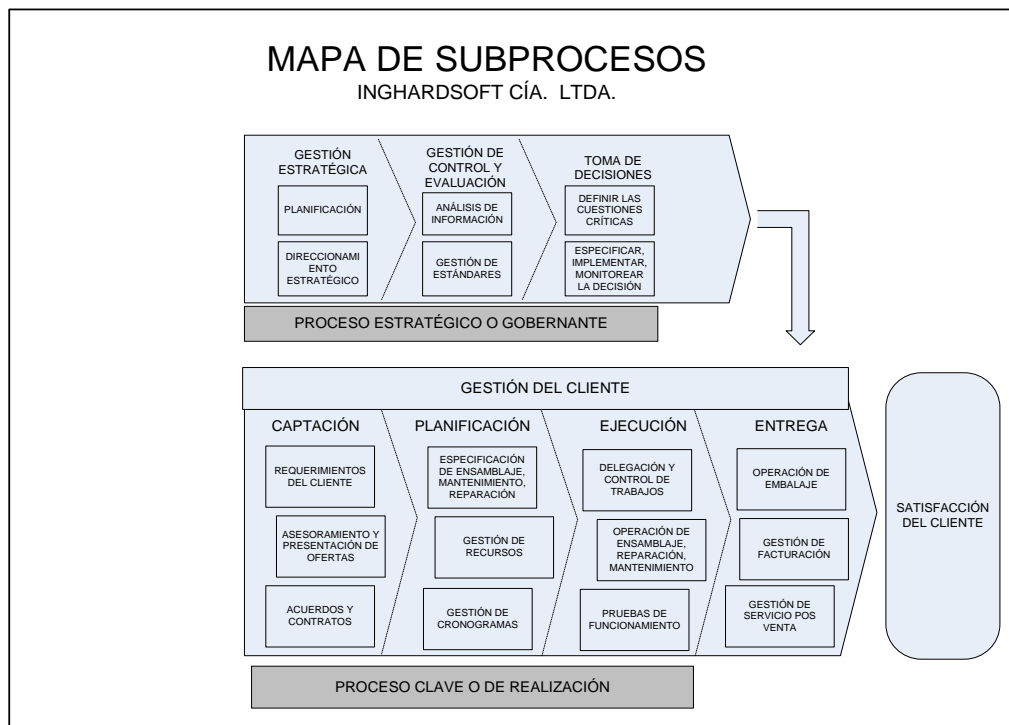
Los procesos de apoyo se encuentran diseñados para proporcionar los recursos materiales, organizativos y de información que permitirán la mayor operatividad posible de los procesos clave.

4.4.1.5.4 DESARROLLAR LOS SUBPROCESOS

Un subproceso es un conjunto bien definido de actividades empresariales interdependientes que recibe la aportación de un cliente y lo transforma de manera lógica en un resultado para ese cliente.

Un proceso es demasiado extenso para ser analizado como un todo, por eso es necesario descomponerlo en subprocesos o grupos lógicos. Los subprocesos resultan importantes porque desempeñan un papel esencial en el proceso de mejora empresarial. Son de carácter vertical, están bajo el control de una unidad o función y requieren trabajo en equipo intrafuncional.

Gráfico N° 29



Elaborado por: Lenin Mora

Identificados la Cadena de valor por procesos y subprocesos de la compañía INGHARDSOFT, a continuación se determina la descripción de procesos por cada unidad que conforma la estructura organizacional de la compañía, seguido del diseño de los puestos de trabajo concernientes a la misma.

4.4.1.6 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

La especificación de los procesos para cada una de las unidades que se definen en la estructura organizacional propuesta, se realiza a través de la siguiente descripción.

IngHardSoft Cía. Ltda.

Descripción de procesos	
<p>IDENTIFICACIÓN DE LA UNIDAD</p> <p>Nombre de la Unidad: Junta General</p> <p>Nivel: Control-Directivo</p> <p>Dependiente de: Ninguno</p> <p>Área dependiente: Gerencia General</p>	
<p>MISIÓN</p> <p>Analizar y evaluar la marcha y los resultados económicos y sociales de la Compañía y pronunciarse sobre ellos, Aprobar las reformas a estatutos y reglamentos según sea necesario y nombrar al presidente y gerente general, a fin de lograr los objetivos institucionales.</p>	
<p>PROCESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Establecimiento e implantación del direccionamiento estratégico <input type="checkbox"/> Aprobación de reformas a estatutos, reglamento interno, aumentos de capital, exclusión de socios y ampliar o restringir el plazo de duración de la 	

compañía.

- Nombramiento de los principales ejecutivos.
- Aprobación del presupuesto de la compañía.
- Aprobación de los estados financieros.

IngHardSoft Cía. Ltda.

Descripción de procesos

IDENTIFICACIÓN DE LA UNIDAD

Nombre de la Unidad: **Gerencia General**

Nivel: Estratégico

Dependiente de: Junta General

Áreas dependientes: Administración y Finanzas

Marketing y Ventas

Unidad Técnica de Servicio y Producción

Asesoría Legal

MISIÓN

Guiar la realización de la misión y visión de la organización y la gestión estratégica basada en las normas, disposiciones, políticas internas y organismos de control, conservando la buena imagen y el interés institucional, lo cual se verá reflejado en los

resultados.

PROCESOS

- Planeación de la gestión empresarial.
- Gestión de recursos institucionales.
- Seguimiento y evaluación del cumplimiento de objetivos, planes, acciones, estándares y flujo comunicacional de la empresa.
- Elaboración de presupuestos.
- Análisis y elaboración de informes para la Junta General.
- Elaboración de propuestas de mejoramiento continuo, desarrollo organizacional e imagen empresarial.
- Toma de decisiones.

IngHardSoft Cía. Ltda.

Descripción de procesos

IDENTIFICACIÓN DE LA UNIDAD

Nombre de la Unidad: **Administración y Finanzas**

Nivel: Apoyo

Dependiente de: Gerencia General

Áreas dependientes Finanzas

Contabilidad

Recursos Humanos

MISIÓN

Planificar, organizar, implementar, controlar y evaluar la asignación y uso de los recursos de capital y humanos para financiar las operaciones al menor costo, maximizar el valor de la empresa en el mercado y garantizar el equilibrio entre los intereses de la organización y el interés individual del recurso humano.

PROCESOS

- Elaboración y aplicación de presupuestos.
- Elaboración de los estados financieros.
- Análisis financiero.
- Búsqueda de fuentes de financiamiento y/o alternativas de inversión.
- Preparación y cancelación de obligaciones tributarias, de impuestos y demás servicios con entidades externas.
- Planeación, adquisición, asignación y control de los recursos materiales.
- Gestión de personal
- Control y auditoría interna.

IngHardSoft Cía. Ltda.

Descripción de procesos

IDENTIFICACIÓN DE LA UNIDAD

Nombre de la Unidad: **Marketing y Ventas**

Nivel:	Operativo
Dependiente de:	Gerencia General
Áreas dependientes:	Marketing
	Ventas
	Publicidad
MISIÓN	
<p>Planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de productos y servicios que den lugar a intercambios que satisfagan las necesidades de los clientes, de forma más eficaz y eficiente que los competidores, de tal manera que se proteja e incremente el bienestar del consumidor y de la sociedad.</p>	
PROCESOS	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Investigación de mercados. <input type="checkbox"/> Planeación de productos y servicios nuevos. <input type="checkbox"/> Fijación de precios. <input type="checkbox"/> Pronóstico de ventas. <input type="checkbox"/> Planeación estratégica y operativa de marketing. <input type="checkbox"/> Procesamiento de pedidos. <input type="checkbox"/> Desarrollo y monitoreo de la publicidad y promoción de ventas. <input type="checkbox"/> Servicio a clientes. <input type="checkbox"/> Desarrollo de la Imagen empresarial y relaciones públicas. 	



Descripción de procesos

IDENTIFICACIÓN DE LA UNIDAD

Nombre de la Unidad: **Unidad Técnica de Servicios y Producción**

Nivel: Operativo

Dependiente de: Gerencia General

Áreas dependientes: Ensamblaje

Reparación y Mantenimiento

Control de calidad

MISIÓN

Planificar, ejecutar, controlar y estandarizar los procesos en la línea de ensamblaje, reparación y mantenimiento de equipos informáticos, procurando la innovación y mejoramiento continuo de la calidad y productividad.

PROCESOS

- Planeación y definición de metas de producción
- Control de la calidad en ensamblaje, mantenimiento y reparación de equipos informáticos.
- Implantación de estándares y especificaciones de procesamiento en el área

de sistemas e informática.

- Elaboración de estudios y propuestas de mejoramiento continuo de los procesos de ensamblaje, reparación y mantenimiento de equipos.
- Obtención de certificaciones de calidad internacional.
- Elaboración y presentación de informes para gerencia general

IngHardSoft Cia. Ltda.

Descripción de procesos

IDENTIFICACIÓN DE LA UNIDAD

Nombre de la Unidad: **Asesoría legal**

Nivel: Apoyo

Dependiente de: Gerencia General

MISIÓN

Asesorar en materia legal, coordinar y ejercer el patrocinio de la defensa judicial y extrajudicial de la organización, de tal manera que se ejerzan los derechos y deberes constitucionales y jurídicos, y se salvaguarden los intereses institucionales.

PROCESO

- Asesoría legal.
- Patrocinio de la defensa judicial y extrajudicial de la organización.
- Elaboración de contratos y demás documentación de índole jurídica.
- Negociación de conflictos.
- Análisis y verificación de la legalidad de la documentación y de los procedimientos administrativos y operacionales de la empresa.
- Implementación de acciones jurídicas para la cobranza de cartera.
- Desarrollo de propuestas de mejoramiento del marco legal en la gestión de la organización.

4.4.1.7 Diseño y perfil de los puestos de trabajo

Una vez desarrollado los procesos pertinentes a las unidades de la organización, se establece a continuación el diseño de los puestos de trabajo, los cuales se rigen conforme a los parámetros de requerimientos de la compañía.

IngHardSoft Cía. Ltda.

Diseño de puestos de trabajo

CARGO: Gerente General

MISIÓN:

Fijar las políticas y normas generales para el desempeño de las distintas unidades de la empresa, planificar y asignar los recursos disponibles y coordinar las actividades y compromiso institucional por el mejoramiento continuo y la excelencia empresarial.

INSTRUCCIÓN FORMAL:

Título de Ingeniero(a) Comercial, o carreras afines.

EXPERIENCIA:

Experiencia en cargos de gerencia general

COMPETENCIAS TÉCNICAS:

- Conocimientos de administración, finanzas, marketing y ventas.
- Conocimientos en informática tecnología computacional.
- Suficiencia en el conocimiento del idioma inglés.
- Conocimientos de procesos de mejoramiento continuo de la calidad.
- Conocimiento de técnicas de negociación.
- Manejo de recursos humanos.

COMPETENCIAS DE GESTIÓN:

- Trabajo en equipo: capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes
- Flexibilidad: disposición a cambiar de enfoque o manera de actuar en el desarrollo de su trabajo.
- Creatividad, entusiasmo y emprendimiento.

➤ Perseverancia

IngHardSoft Cía. Ltda.

Diseño de puestos de trabajo

CARGO: Gerente Administrativo-Financiero

MISIÓN:

Dirigir, coordinar y controlar las acciones de recursos humanos, finanzas, contabilidad y sistema de información. Con responsabilidad técnica en el cumplimiento de su trabajo, registro de información, tenencia de documentos y demás bienes puestos a su cautela y disposición. Y preparar propuestas de mejoramiento en los procesos y administración de recursos de su unidad e interrelación con las otras unidades de la empresa.

INSTRUCCIÓN FORMAL:

Título de Ingeniero(a) en Finanzas – Auditoría o carreras afines.

EXPERIENCIA:

Experiencia en cargos administrativos - financieros.

COMPETENCIAS TÉCNICAS:

- Conocimientos de administración, recursos humanos, contabilidad y finanzas.
- Conocimientos en informática.
- Conocimientos de procesos de mejoramiento continuo de la calidad.
- Suficiencia en el conocimiento del idioma inglés.
- Manejo de recursos humanos.

COMPETENCIAS DE GESTIÓN:

- Trabajo en equipo.
- Flexibilidad para adaptarse al cambio
- Capacidad de análisis y síntesis.
- Perseverancia.
- Creatividad.

IngHardSoft Cía. Ltda.

Diseño de puestos de trabajo

CARGO: Gerente de Marketing y Ventas

MISIÓN:

Planificar, organizar y supervisar las actividades de marketing de la unidad a su cargo, que promuevan intercambios que satisfagan las necesidades de los clientes con eficacia y eficiencia respecto de la competidores a fin de

preservar una excelente relación cliente – empresa.

INSTRUCCIÓN FORMAL:

Título de Ingeniero(a) en Marketing o carreras afines.

EXPERIENCIA:

Experiencia en cargo gerencial de Marketing

COMPETENCIAS TÉCNICAS:

- Conocimientos de mercadotecnia, investigación de mercados, medios de comunicación, publicidad, ventas, estadística.
- Conocimientos en informática.
- Suficiencia en el conocimiento del idioma inglés.
- Conocimientos de procesos de mejoramiento continuo de la calidad.
- Manejo de recursos humanos y relaciones públicas.

COMPETENCIAS DE GESTIÓN:

- Liderazgo e influencia
- Flexibilidad para adaptarse al cambio
- Trabajo en equipo y creatividad
- Negociación
- Perseverancia y amabilidad
- Confianza en sí mismo y auto motivación.

IngHardSoft Cía. Ltda.

Diseño de puestos de trabajo

CARGO: Gerente Técnico de Servicios y Producción

MISIÓN:

Planificar, poner a consideración de gerencia general, ejecutar y controlar los mejores y más eficientes procesos de ensamblaje, mantenimiento y reparación de equipos informáticos, que aseguren la calidad del producto y del servicio. Coordinar la planificación, análisis y ejecución de procesos con las unidades de venta y administrativa - financiera a fin de asegurar la productividad y rentabilidad.

INSTRUCCIÓN FORMAL:

Título de Ingeniero(a) en Informática y Computación, o carreras afines.

EXPERIENCIA:

Experiencia en gerencia técnica de servicios y/o producción.

COMPETENCIAS TÉCNICAS:

- Conocimientos de procesos de ensamblaje, mantenimiento y reparación de equipos informáticos.
- Conocimientos de procesos de mejoramiento continuo de la calidad.

- Conocimientos en informática
- Suficiencia en el conocimiento del idioma inglés.
- Manejo de recursos humanos.
- Manejo de procesos de innovación tecnológica.

COMPETENCIAS DE GESTIÓN:

- Liderazgo e influencia
- Creativo
- Buenas relaciones interpersonales
- Planificación y organización
- Investigación
- Capacidad integradora
- Trabajo en equipo

IngHardSoft Cía. Ltda.

Diseño de puestos de trabajo

CARGO: Contador

INSTRUCCIÓN FORMAL:

Título académico de contador(a)

EXPERIENCIA:

Tres años de experiencia en el desarrollo de planificación, organización e implementación del ciclo contable de empresas comerciales; organización y actualización de la información del manejo de inventarios; organización, actualización y preparación la documentación de respaldo en el manejo de cuentas por cobrar y por pagar; preparación de la documentación pertinente de las obligaciones tributarias y fiscales; y coordinación con las unidades de marketing y ventas y administrativa – financiera con respecto a la cobranza de cartera, fijación de precios y variación de presupuestos.

COMPETENCIAS TÉCNICAS:

- Conocimientos de contabilidad general y de costos, auditoría.
- Manejo de sistemas contables automatizados
- Conocimientos en informática y estadística.
- Elaboración de estados financieros
- Conocimientos de análisis financiero.
- Preparación de informes económico-contables.
- Conocimientos de obligaciones tributarias y fiscales.
- Conocimiento de normas y reglamentos contables y fiscales.

COMPETENCIAS DE GESTIÓN:

- Planificación y organización
- Capacidad de análisis y síntesis
- Dinamismo
- Creatividad
- Alto grado de honestidad

IngHardSoft Cía. Ltda.

Diseño de puestos de trabajo

CARGO: Asistente administrativo-financiero

INSTRUCCIÓN FORMAL:

Título de Licenciado(a), Tecnólogo(a) o Técnico(a) en Administración de Empresas

EXPERIENCIA:

Mínimo un año de experiencia en la preparación y organización de la documentación de la Unidad Administrativa- financiera y mantener informado al gerente Administrativo-financiero de las comunicaciones oficiales y demás compromisos del personal de la empresa

COMPETENCIAS TÉCNICAS:

- Conocimientos de administración, contabilidad y recursos humanos.
- Conocimientos en informática y estadística.
- Suficiencia en el conocimiento del idioma inglés.
- Conocimientos de procesos de mejoramiento continuo de la calidad
- Manejo de formas y documentación empresarial.
- Manejo de órdenes de producción y costos.

COMPETENCIAS DE GESTIÓN:

- Planificación y organización
- Cooperación
- Creatividad
- Flexibilidad para adaptarse al cambio
- Trabajo en equipo
- Alto grado de honestidad

IngHardSoft Cía. Ltda.

Diseño de puestos de trabajo

CARGO: Técnico en Sistemas Informáticos

INSTRUCCIÓN FORMAL:

Título de Licenciado(a), Tecnólogo(a) o Técnico(a) en Sistemas Informáticos o carreras afines

EXPERIENCIA:

Mínimo un año de experiencia en la implementación y mantenimiento a los sistemas automatizados y el ensamblaje, reparación y mantenimiento de equipos de cómputo, teniendo en cuenta el avance tecnológico de la informática y de las comunicaciones en general.

COMPETENCIAS TÉCNICAS:

- Conocimientos de sistemas, informática y comunicaciones.
- Conocimientos en administración de datos.
- Manejo de análisis y diseño de sistemas.
- Suficiencia en el conocimiento del idioma inglés.
- Conocimientos de sistemas de información administrativa.
- Conocimientos de programación.
- Conocimientos de procesos empresariales y tecnología de comunicación de datos.

COMPETENCIAS DE GESTIÓN:

- Creatividad
- Capacidad de análisis y síntesis
- Trabajo en equipo
- Planificación y organización
- Orientación a la acción
- Orientación de servicio

- Innovación

IngHardSoft Cía. Ltda.

Diseño de puestos de trabajo

CARGO: Asistente de Recursos Humanos

INSTRUCCIÓN FORMAL:

Título de Licenciado(a), Tecnólogo(a) o Técnico(a) en Administración de empresas, o carreras afines.

EXPERIENCIA:

Al menos un año de experiencia en gestión de recursos humanos, base de datos, contratación, capacitación y motivación.

COMPETENCIAS TÉCNICAS:

- Conocimientos de administración, psicología, recursos humanos.
- Conocimientos en informática y estadística.
- Conocimientos de análisis, clasificación y valoración de puestos.
- Conocimientos de reclutamiento, selección e inducción del personal.
- Conocimientos de planeación de programas de capacitación profesional.

- Manejo de técnicas de motivación y resolución de conflictos.

COMPETENCIAS DE GESTIÓN:

- Habilidad para comunicarse de manera efectiva
- Creatividad
- Capacidad de análisis y síntesis
- Flexibilidad para adaptarse al cambio
- Trabajo en equipo
- Discreción
- Planificación y organización
- Respetar y saber escuchar
- Buenas relaciones interpersonales.

IngHardSoft Cía. Ltda.

Diseño de puestos de trabajo

CARGO: Secretaria-Recepcionista

INSTRUCCIÓN FORMAL:

Título de Licenciada, Tecnóloga o Técnica en Secretariado.

EXPERIENCIA:

Experiencia en redacción, digitación y tramitación de correspondencia, llevar un control de la información interna y externa que se tramita y organizar los archivos de la empresa.

COMPETENCIAS TÉCNICAS:

- Conocimientos de digitación, redacción, archivología, comunicaciones.
- Conocimientos en informática.
- Suficiencia en el conocimiento del idioma inglés.
- Manejo de servicio al cliente.
- Manejo de aparatos y sistemas de comunicación
- Conocimientos de relaciones públicas
- Conocimiento de manejo de correspondencia
- Manejo de reproducción de documentos.

COMPETENCIAS DE GESTIÓN:

- Creatividad
- Capacidad comunicativa
- Despertar confianza en los demás
- Flexibilidad para adaptar al cambio
- Trabajo en equipo
- Organización
- Confidencialidad
- Amabilidad
- Entusiasmo

IngHardSoft Cía. Ltda.

Diseño de puestos de trabajo

CARGO: Asistente de Marketing y Ventas

INSTRUCCIÓN FORMAL:

Título de Licenciado(a), Tecnólogo(a) o Técnico(a) en Marketing o carreras afines.

EXPERIENCIA:

Experiencia en preparación y organización de la documentación en unidades de marketing y ventas y en el análisis técnico de los informes de investigación de mercados e inteligencia de mercadotecnia, además de la formulación e implementación de estrategias específicas de comercialización y posicionamiento de la empresa en el mercado.

COMPETENCIAS TÉCNICAS:

- Conocimientos de marketing, publicidad, investigación de mercados, medios de comunicación.
- Conocimientos en informática y estadística.
- Suficiencia en el conocimiento del idioma inglés.
- Conocimientos de organización de eventos y ferias promocionales.
- Conocimientos de procesos de mejoramiento continuo de la calidad.
- Manejo de formas y documentación empresarial.

- Manejo de pedidos y gestión de cobranza.
- Manejo de relaciones públicas.

COMPETENCIAS DE GESTIÓN:

- Sociabilidad
- Fluidez comunicacional
- Obsesión por el servicio al cliente
- Entusiasmo y creatividad
- Flexibilidad para adaptarse al cambio
- Trabajo en equipo
- Orientación a la acción
- Confianza en sí mismo
- Sólidas relaciones en la empresa y en el mercado
- Negociación

IngHardSoft Cía. Ltda.

Diseño de puestos de trabajo

CARGO: Representante de ventas

INSTRUCCIÓN FORMAL:

Título de Licenciado(a), Tecnólogo(a) o Técnico(a) en Marketing o carreras afines.

EXPERIENCIA:

Experiencia en planificación, organización e implementación de estrategias de

comercialización, procesos de atención al cliente, supervisión del merchandising de los puntos de venta y participación en eventos, ferias y organismos que permitan promover la empresa y sus productos.

COMPETENCIAS TÉCNICAS:

- Conocimientos de marketing, publicidad, investigación de mercados, medios de comunicación y ventas.
- Conocimientos en informática y estadística.
- Manejo de técnicas de promoción y ventas.
- Conocimientos de procesos de mejoramiento continuo de la calidad.
- Manejo de formas y documentación empresarial.
- Manejo de pedidos y gestión de cobranza.
- Manejo de relaciones humanas e institucionales.
- Manejo de estrategias de marketing y ventas.

COMPETENCIAS DE GESTIÓN:

- Sociabilidad
- Fluidez comunicacional
- Obsesión por el servicio al cliente
- Entusiasmo
- Creatividad
- Flexibilidad para adaptarse al cambio
- Trabajo en equipo
- Planificación y organización
- Orientación a la acción
- Confianza en sí mismo
- Negociación

IngHardSoft Cía. Ltda.

Diseño de puestos de trabajo

CARGO: Técnico en publicidad y relaciones públicas

INSTRUCCIÓN FORMAL:

Título de Licenciado(a), Tecnólogo(a) o Técnico(a) en Publicidad o carreras afines.

EXPERIENCIA:

Experiencia en preparación, organización e implementación de políticas, estrategias y programas de promoción y publicidad; diseños publicitarios; monitoreo de estrategias publicitarias de la competencia y del mercado en general y, análisis técnico de informes de investigación de mercados e inteligencia de mercadotecnia.

COMPETENCIAS TÉCNICAS:

- Conocimientos de publicidad, marketing, investigación de mercados, medios de comunicación.
- Conocimientos en informática.
- Conocimientos de promoción en eventos y ferias.
- Manejo de diseño publicitario.
- Manejo de técnicas de promoción y relaciones públicas,

- Manejo de formas y documentación empresarial.
- Manejo de campañas publicitarias.

COMPETENCIAS DE GESTIÓN:

- Creatividad
- Entusiasmo
- Flexibilidad para adaptarse al cambio
- Trabajo en equipo
- Planificación y organización
- Orientación a la acción
- Negociación
- sensibilidad y capacidad de percepción

4.4.1.8 Mecanismos de coordinación de esfuerzos.

La empresa es un sistema de sistemas, cada proceso es un sistema de funciones y las funciones o actividades se han agrupado por departamento o áreas funcionales. La gestión por procesos consiste, pues, en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza. Los sistemas coordinan las funciones, independientemente de quién las realiza. Toda la responsabilidad de la transacción es de un directivo que delega, pero conservando la responsabilidad final del buen fin de cada transacción. La Dirección General participa en la coordinación y conflictos entre procesos pero no en una transacción o proceso concreto, salvo por excepción.

Cada persona que interviene en el proceso no piensa siempre en cómo hacer mejor lo que está haciendo (división del trabajo), sino por qué y para quién lo hace; puesto que la satisfacción del cliente interno o externo viene determinada por el coherente desarrollo del proceso en su conjunto más que por el correcto desempeño de cada función individual o actividad.

En la gestión por procesos se concentra la atención en los resultados de los procesos no en las tareas o actividades. Hay información sobre el resultado final y cada quien sabe como contribuye el trabajo individual al proceso global; lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso total y no con su tarea o deber personal.

También se aplica el mecanismo de adaptación mutua, como por ejemplo en el área de Marketing y ventas, en la de Servicio Técnico, en Proyectos; donde las personas interactúan entre sí para coordinarse, ya sea compartiendo ideas o conocimientos para lograr procesos y resultados con mayor efectividad.

Una particularidad es el área técnica donde se coordina con la estandarización del trabajo; esto es, con la especificación y programación del contenido del trabajo directamente y de los procedimientos a seguir.

4.5. EVALUACIÓN FINANCIERA DE LOS PLANES OPERATIVOS

A través de la evaluación financiera se conoce el comportamiento operativo de una empresa, el diagnóstico de la situación actual y se prevé eventos futuros; con ello se tiene la orientación necesaria para lograr los objetivos corporativos.

Para el caso particular de INGHARDSOFT CÍA LTDA se realiza la evaluación de los planes operativos propuestos en el corto plazo, por considerarlos prioritarios para fijar las bases firmes para su desarrollo. En ese sentido, los planes operativos puestos a consideración para su ejecución son:

- Reestructuración organizacional
- Plan de capacitación al personal
- Sistema financiero
- Plan estratégico de marketing

Estos planes representan la plataforma para los planes que se proponen en el mediano y largo plazo, los cuales tienen un carácter integrador, razón por la cual la implementación de cada uno de ellos y en la secuencia cronológica propuesta aseguran la sinergia de los esfuerzos organizacionales, de sus directivos y del personal que participa activamente en cada uno de los procesos existentes; en el caso contrario, podrían darse resultados positivos parciales, comprometiendo la sostenibilidad, y más aún, reduciendo las posibilidades de crecimiento y desarrollo empresarial.

4.5.1. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

El flujo de caja de la compañía se emplea como instrumento base de la evaluación financiera de los planes operativos, el cual servirá para medir los ingresos y egresos en efectivo que se prevé que se producirán durante el ejercicio económico, para cuya elaboración se apoya en los datos registrados en los estados financieros, de manera especial en el estado de resultados.

El flujo de efectivo permitirá proyectar, de manera concreta y confiable, la situación económica de la compañía en el futuro inmediato y mediano, facilitando a la vez, tanto el cálculo de las cantidades de dinero que se requerirán en fechas posteriores, que puede ser para la compra de equipos, partes y piezas, insumos, pago de adeudos, y otros gastos y costos; como también de las cantidades de dinero que ingresarán a la empresa, por concepto de venta, intereses u otros conceptos.

“...La proyección de Flujo de Caja constituye uno de los elementos más importantes del estudio de un proyecto, ya que la evaluación del mismo se efectuará sobre los resultados que en ella se determinen...”.²⁷

Como instrumento de evaluación financiera para cualquier proyecto, el flujo de caja pone de manifiesto dos elementos básicos que son: los ingresos iniciales concernientes a la totalidad de la inversión inicial requerida para la puesta en marcha del proyecto y, los ingresos y egresos de operación que constituyen todos los flujos de entradas y salidas reales de caja. Con frecuencia los cálculos de ingresos y egresos se basan en hechos contables los cuales por su carácter de causados o devengados no necesariamente ocurren simultáneamente con los flujos reales. Por ejemplo la contabilidad considera como ingreso la totalidad de la venta, sin reconocer la posible recepción diferida de los ingresos si ésta se hubiese hecho a crédito. Igualmente sucede con el egreso, si se concibe como egreso la totalidad del costo de ventas, que por definición corresponde al costo de los productos vendidos solamente, sin inclusión de aquellos costos en que se haya incurrido por concepto de elaboración de productos para existencias.

²⁷ SAPAG CHAIN Nassir, SAPAG CHAIN Reinaldo, “PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS”, Cuarta Edición, Cap. 4, Pág. 265. McGraw-Interamericana.

La diferencia entre devengados y causados reales se hace necesaria, ya que el momento en que realmente se hacen efectivos los ingresos y egresos será determinante para la evaluación del proyecto o de los proyectos.

En el presente análisis se efectuarán dos flujos operacionales de caja, el primero en función de la proyección de datos que arroje la información histórica hacia los próximos cuatro años. El segundo se determinará a través del nivel de impacto que tendrán en la compañía la formulación de los planes operativos en el mismo periodo proyectado de tiempo.

Para efectos de la proyección se ha considerado las variaciones existentes entre el periodo 2006, 2007 y 2008, periodos de existencia de la compañía, los cuales tuvieron un desarrollo normal en el cumplimiento de la actividad comercial. Los flujos de fondos se proyectan hacia el 2012.

Los ingresos de INGHARDSOFT representan las ventas de equipos informáticos, partes y piezas y la venta de servicios de reparación, mantenimiento y alquiler de Cyber.

Los egresos de la compañía se encuentran clasificados en costo de ventas, gastos administrativos y financieros.

La compañía se dedica al ensamblaje y venta de equipos de computación, en ese sentido cumple una doble actividad, la primera corresponde a producción y la segunda a ventas o comercialización. Sin embargo, para el proceso de producción, es decir, para el ensamblaje no cambia la forma o modelo de sus materiales comprados, estos son artículos terminados que no requieren ningún procesamiento de fábrica; de manera que desarrollan una actividad de ensamblaje de equipos pero su venta se considera como venta de partes y piezas. En ese sentido la contabilidad corresponde a una empresa comercial y en lugar de costo de producción se determina un costo de ventas que por un

lado define el inventario que queda al final y por otro la utilidad bruta en ventas. El costo de ventas se determina tomando en cuenta los rubros del inventario inicial más las compras del período anterior menos el inventario final. El inventario inicial de mercaderías corresponde al inventario final de mercaderías del periodo anterior.

Los gastos administrativos resultan de la gestión de dirección y control de la compañía y de las actividades de índole general como las funciones del personal, incluyen los sueldos y salarios, aportes a la seguridad social y los beneficios sociales.

Los gastos financieros están constituidos por intereses, comisiones y servicios bancarios.

4.5.2. FLUJO DE CAJA SIN PLANES OPERATIVOS

INGRESOS

La compañía INGHARDSOFT presenta un aumento del 18.30% en los ingresos por ventas de productos y servicios en el año 2007 con respecto al año 2006, y un aumento del 72.45% en el 2008 con respecto al 2007, lo cual determina una variación promedio de 45.38% entre el año 2006 y 2008. Los ingresos conservan una tendencia de crecimiento.

EGRESOS

COSTO DE VENTA

“... Es una cuenta de resultados, en la que se anotan los valores de adquisición de las mercancías vendidas en un periodo determinado”.²⁸

Los egresos por rubros de costo de ventas representan en promedio el 70% aproximadamente del total del egreso en los ejercicios económicos de 2006, 2007 y 2008.

ELEMENTOS DEL COSTO DE VENTAS:

INVENTARIO INICIAL DE MERCADERIAS

Aquel valor en mercaderías con el que se inicia un periodo, responde a los saldos finales de inventario de un período concluido. Para el caso del presente estudio el inventario inicial del año 2006 es el inventario final de mercaderías del año 2005, que ha sido de \$ 4.047,14; para el 2007 de \$ 7.005,83 y para el 2008 \$ 11.387,42

COMPRAS

Son las transacciones mercantiles por medio de las cuales la empresa adquiere la propiedad de determinados artículos (partes y piezas) dispuestos para la venta, a cambio entrega un valor representativo o el equivalente en una obligación futura, mismas que sumadas al inventario inicial de mercaderías se constituyen en el disponible de mercaderías para la venta. Las compras del año 2006 ascendieron a \$ 38.551,29; en el 2007, \$ 41.431,48 y en el 2008, \$ 81.520,00. La variación porcentual de crecimiento corresponde al 52% aproximadamente en el periodo 2006 – 2008.

INVENTARIO FINAL

²⁸ ZAPATA Pedro, “CONTABILIDAD GENERAL”, Cuarta Edición, Cap. 6, Pág. 216. QUITO – ECUADOR: BCE, (1994)

Es aquel valor en mercaderías, que no ha podido ser vendida y por ende se lo identifica plenamente al final del período. Por principio, en la contabilidad los valores finales del período serán los iniciales del inmediato posterior. El inventario final registrado en los años 2006, 2007 y 2008 es de \$ 7.005,83; \$ 11.387,42 y 18.509,35 respectivamente.

En la siguiente tabla se considera el flujo operacional de caja sin considerar los proyectos:

Tabla Nº 23

INGHARDSOFT CÍA. LTDA.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO SIN PLANES OPERATIVOS ESTRATÉGICOS

CUENTAS	VARIACIÓN	AÑOS DE OPERACIÓN			AÑOS PROYECTADOS			
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
INGRESOS	45,38	49.187,00	58.187,98	100.346,32	145.879,21	212.072,98	308.302,67	448.197,29
COSTO DE VENTAS	52,45	35.592,60	37.049,89	74.398,07	112.427,88	169.812,42	256.347,87	386.754,07
INV. INICIAL MERCADERIAS	67,82	4.047,14	7.005,83	11.387,42	18.509,35	30.085,47	48.901,54	79.485,57
COMPRAS	52,11	38.551,29	41.431,48	81.520,00	124.004,01	188.628,49	286.931,90	436.465,98
(-) INVENTARIO FINAL	62,54	7.005,83	11.387,42	18.509,35	30.085,47	48.901,54	79.485,57	129.197,49
INVENTARIO FINAL MERCAD.	62,54	7.005,83	11.387,42	18.509,35	30.085,47	48.901,54	79.485,57	129.197,49
TOTAL GASTOS	25,63	13.611,80	19.413,75	21.091,86	26.675,23	33.379,46	43.875,66	60.286,40
GASTOS ADMINISTRATIVOS	0,29	5.996,84	6.990,47	5.872,05	5.888,79	6.864,51	8.001,91	9.327,76
SUELDOS Y SALARIOS	455,61	425,54	4.052,19	6.442,00	10.241,22	16.281,06	25.882,93	41.147,59
SUMINISTROS	101,81	659,89	588,29	1.850,00	3.733,49	3.328,39	2.967,25	2.645,30
SERVICIOS BASICOS	3,84	3.268,02	3.752,09	3.484,19	3.617,85	3.756,64	3.900,75	4.050,38
OTROS GASTOS	-15,93	3.077,51	2.830,48	2.156,08	1.812,69	1.667,19	1.533,36	1.410,28
GASTOS FINANCIEROS	7,27	184,00	1.200,23	1.287,54	1.381,20	1.481,68	1.589,46	1.705,08
DEPRECIACIÓN	150,38	427,65	1.698,96	1.758,00	1.758,00	427,65	427,65	427,67
	-							
FLUJO OPERACIONAL	-	- 445,05	25,38	3.098,39	5.018,09	8.453,45	7.651,48	729,15

FLUJO NETO DE CAJA	-	17,40	1.724,34	4.856,39	6.776,09	8.881,10	8.079,13	1.156,82
--------------------	---	-------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Elaborado por: Lenin Mora

Nota: Dentro de sueldos está incluido todo lo relacionado con los rubros de beneficios sociales y aporte patronal

4.5.3. INCIDENCIA DE LOS PLANES OPERATIVOS

Los planes operativos que se proponen en el presente estudio, para que la compañía lleve a cabo, incidirán positivamente en su funcionamiento, crecimiento y desarrollo. Permitirán alcanzar las metas propuestas y lograr los objetivos corporativos en el corto, mediano y largo plazo.

PLAN OPERATIVO 1: REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL

La Reestructuración organizacional de la compañía, se convierte en uno de los planes operativos básicos, no solo para iniciar el cambio en la búsqueda del mejoramiento, sino como resultado de un estudio técnico y el redireccionamiento de los objetivos.

Además, sienta las bases organizacionales para implementar con efectividad los planes operativos posteriores; pues al disponer de una estructura organizacional definida se podrá cumplir con mayor efectividad y eficiencia la actividad económica de la compañía y los procesos que ello determina.

La reestructura organizacional con un enfoque de procesos va a permitir la creación y reubicación de unidades de trabajo, lo cual corresponde a una de las fases más importantes del proceso administrativo; es decir, a la organización. “Si bien es cierto que una buena estructura organizacional no garantiza el resultado feliz de la gestión, se reconoce que una inadecuada organización dificulta o hace más costosa la función administrativa, e inclusive puede ser el mayor obstáculo para el alcance de los objetivos institucionales”²⁹.

El enfoque de procesos que es la característica principal de la reestructura organizacional propuesta, implica la puesta en marcha de una Gestión por Procesos, misma que coexistirá con la administración funcional, asignando responsables a los

²⁹ FRANKLIN FINCOWSKY Enrique Benjamín, “ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS” Cap. 7, Pág. 238, MÉXICO: McGraw-Hill, (1999)

procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procurará su satisfacción. Así mismo buscará reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente en los procesos de producción o prestación de servicios, eliminando las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades y el consumo inapropiado de recursos.

En ese sentido mejorará el cumplimiento de la empresa frente a los requerimientos del cliente que se reflejará en incrementos en las ventas, se estiman que sean de un 0.50% en el corto plazo. Por otra parte, debido a la limitación actual de personal la reestructuración organizacional incidirá en la elevación de gastos administrativos y sueldos y salarios en un 1.00%, en suministros 0.25%, en servicios básicos en un 0.20%, mientras un 0.05% corresponderá al incremento en otros gastos.

PLAN OPERATIVO 2: PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL

La implementación del plan de capacitación permitirá mejorar el talento humano y conseguir un desempeño de alto rendimiento, en las áreas de su competencia, que obviamente se reflejará en la elevación de la productividad entendida como "...el perfeccionamiento del proceso de producción"³⁰.

La capacitación promoverá la mejor organización administrativa a nivel interno y el uso de metodologías actualizadas con el fin de mejorar los niveles de competitividad y elevar los indicadores de rendimiento.

La capacitación influirá de manera positiva en la motivación y autoestima del personal, la atención y servicio al cliente, la reducción en la pérdida o desperdicio de materiales, tiempo de respuesta más cortos en los procesos productivos y la generación de una cultura organizacional. La implementación del plan de capacitación incidirá en un

³⁰ HEIZER Jay, RENDER Barry, "DIRECCIÓN DE LA PRODUCCIÓN. Decisiones estratégicas" Cuarta Edición, cap. 1, Pág. 18, ESPAÑA: PRENTICE HALL, (1998)

incremento de los ingresos por ventas al menos en un 1.00% y en la reducción del inventario final de mercadería. Como contraparte se estima que se elevarán los gastos administrativos en un 1.00%.

PLAN OPERATIVO 3: SISTEMA FINANCIERO

La implementación del sistema financiero ayudará en la toma de decisiones, sobre la base del conocimiento previo de las capacidades financieras, se fundamentará en políticas que comprometan a la acción de las demás funciones organizacionales y tendrá influencia directa o indirecta sobre los objetivos previstos en el planeamiento.

Fortalecerá la capacidad de inversión, producción y comercialización, permitiendo el aseguramiento de tasas de rentabilidad que maximicen el valor de la empresa y una posición competitiva en el mercado.

La automatización integra del sistema contable coadyuvará al fortalecimiento del sistema financiero, minimizará el impacto de las malas prácticas administrativas mediante procesos preventivos contables, legales, tributarios e incidirá en la reducción de costos de tipo administrativo en un 0.45%, y el gasto en sueldos y salarios en un 0.50%. Con la implementación de este plan operativo se estima un incremento en suministros en un 0.25% y en gastos financieros un 0.60% debido al proceso normal de financiamiento; pero a la par se estima un incremento en los ingresos en un 3.00%.

PLAN OPERATIVO 4: PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

Los resultados obtenidos en el estudio de mercado sobre la satisfacción del cliente, cuyo objetivo fue conocer que opinaban a cerca de la empresa, sus productos y el servicio, determinaron que los clientes no se encuentran plenamente satisfechos y además que a

pesar del tiempo transcurrido aún no se ha logrado un nivel satisfactorio de posicionamiento de la empresa en el mercado.

Por tal motivo la implementación del Plan de Marketing con objetivos claros, selección del mercado meta, medición de la demanda, permitirá definir las estrategias de posicionamiento y consolidación en el mercado, más aún cuando la competencia es muy fuerte en el sector.

Lograr un alto nivel de calidad en productos y servicios, mantener precios competitivos, mejorar los canales de distribución, la publicidad en medios de comunicación, brindar el servicio posventa y lograr la excelencia en la atención y servicio al cliente, determinará un incremento estimado de un 0.80% en los ingresos por venta y al igual que en la implementación de los anteriores planes operativos provocará un incremento en los gastos administrativos en un orden del 1.50% y en suministros y otros gastos un 0.25%.

Tabla Nº 24.

INGHARDSOFT CÍA. LTDA.

INCIDENCIA DE LOS PLANES OPERATIVOS ESTRATÉGICOS

CUENTAS	REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL	PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	SISTEMA FINANCIERO	PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING	TOTAL INCIDENCIA DE PLANES OPERATIVOS	VARIACIÓN AÑO BASE	TOTAL
INGRESOS	0,50%	1,00%	3,00%	0,80%	5,30%	45,38%	50,68%
COSTO DE VENTAS							
INV. INICIAL MERCADERIAS							
COMPRAS						52,11%	52,11%
(-) INVENTARIO FINAL							
INVENTARIO FINAL MERCAD.		-0,80%			-0,80%	62,54%	61,74%
GASTOS							
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1,00%	1,00%	-0,45%	1,50%	3,05%	0,29%	3,34%
SUELDOS SALARIOS	1,00%		-0,50%		0,50%	58,98%	59,48%

SUMINISTROS	0,25%		0,25%	0,25%	0,50%	101,81%	102,31%
SERVICIOS BÁSICOS	0,20%				0,20%	3,84%	4,04%
OTROS GASTOS	0,05%			0,25%	0,30%	-15,93%	-15,63%
GASTOS FINANCIEROS			0,60%		0,60%	7,27%	7,87%

Elaborado por: Lenin Mora

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- La empresa no cuenta con una estructura organizacional definida y eficiente, motivo por el cual carece de un marco de actuación normado para funcionar.
- Carece de personal especializado en administración, ventas y servicio al cliente; debido a la falta de una capacitación técnicamente programada y a la asignación de recursos para ese fin.
- El proceso contable aunque no es ejecutado en su totalidad al interior de la empresa y algunas actividades se realizan manualmente, es la única herramienta que mantiene un monitoreo constante de la operaciones y situación financiera de la empresa; debido a la carencia de un plan financiero formal.
- La empresa se distingue por brindar soluciones y servicios informáticos confiables, sin embargo, mantiene una baja participación en el mercado; debido a que carece de un plan estratégico de marketing que permita desplegar un sistema total de actividades dirigidas a satisfacer las necesidades de los clientes y alcanzar los objetivos corporativos.
- Los empleados no demuestran compromiso para gestionar eficientemente la empresa, mejorar el servicio a los clientes y generar un clima organizacional adecuado; debido a la falta de un programa de motivación e incentivos.
- La compañía no tiene control en el inventario, ya que, algunos productos se mantienen por meses en stock mientras que otros se agotan sin ser advertidos.
- La compañía presenta una baja utilización de su capacidad instalada, debido a que carece de un plan de optimización.

- Los sistemas de gestión presentan un bajo nivel, cuyos procesos no se rigen a cabalidad por lineamientos técnicos, menos aún aquellos demandados por organismos internacionales y que lo manejan las empresas exitosas; debido a la falta de una certificación de la calidad en sistemas de gestión.

5.2. RECOMENDACIONES

- Implantar la nueva estructura organizacional objeto de este estudio, a fin de que exista un marco de actuación ordenado y sistemático que permita realizar las acciones determinadas en los planes operativos y lograr los objetivos corporativos.
- Elaborar y ejecutar un plan de capacitación que coadyuve a desarrollar competencias en el personal para elevar su nivel de productividad y a fortalecer las relaciones interpersonales, especialmente con los clientes.
- Diseñar un sistema financiero que facilite el flujo de información financiera y sirva como soporte a la planeación, control y evaluación de los recursos y procesos de la empresa.
- Diseñar e implantar un plan estratégico de marketing que dinamice las operaciones en el área comercial y mejore la actividad económica de la empresa.
- Elaborar un programa de motivación e incentivos, que estimule al personal a gestionar eficientemente la empresa, a mejorar el servicio a los clientes y a generar un clima organizacional adecuado.
- Diseñar e implantar un sistema de gestión de inventarios que permita tener una excelente clasificación y registros exactos de los productos, de tal manera que viabilicen planes comerciales adecuados.
- Implementar un plan de optimización de la capacidad instalada para evitar la deficiente relación entre la creciente demanda y la capacidad disponible.

- Implementar un sistema de gestión de la calidad, a través de las normas ISO 9001:2000 que permita dirigir y controlar las operaciones en forma sistemática y transparente a fin de mejorar continuamente el desempeño.