



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON
LA COLECTIVIDAD**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**TESIS DE GRADO MAESTRIA DE PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA**

**TEMA: “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA AL 2015 Y GESTIÓN POR
PROCESOS PARA LA EMPRESA SATELITE.COM S.A.”**

**AUTORES: ING. MARTHA ALEXANDRA FLORES RECALDE
ING. RODRIGO FERNANDO FLORES RECALDE**

DIRECTOR: ING. CATHERINE INFANTES MANTILLA, MPDE

SANGOLQUÍ, 2013

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Martha Alexandra Flores Recalde y Rodrigo Fernando Flores Recalde, como requerimiento parcial a la obtención del Título **de MAGÍSTER EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.**

Quito, 01 de Abril de 2013.

Ing. Catherine Infantes
DIRECTOR DE TESIS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, Martha Alexandra Flores Recalde y Rodrigo Fernando Flores Recalde, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la Escuela Politécnica del Ejército, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Ing. Alexandra Flores Recalde.

Ing. Rodrigo Flores Recalde.

AUTORIZACIÓN

Nosotros, Martha Alexandra Flores Recalde y Rodrigo Fernando Flores Recalde, autorizamos a la ESPE la publicación de la tesis PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA AL 2015 Y GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA SATELITE.COM S.A, en la Biblioteca Virtual, repositorio institucional.

Quito, 01 de Abril de 2013.

Ing. Alexandra Flores Recalde.

Ing. Rodrigo Flores Recalde.

DEDICATORIA

A mis padres, hermanos que han sido un apoyo y dirección en mi vida.

A Gaby, por entregarme cada día una sonrisa, su comprensión y cariño.

A Mónica, por mostrarme lo importante de vivir.

Rodrigo

A mi esposo, por ser el compañero, amigo y confidente.

A mis padres por guiarme en la vida.

A mis hermanos por sus palabras de aliento en las derrotas

Alex

TABLA DE CONTENIDOS

Resumen.....	xii
CAPITULO I	
1. Introducción.....	1
1. 1 Planteamiento del Problema.....	3
1.2. Objetivos de la Investigación.....	5
1.2.1 Objetivo General.....	5
1.2.2. Objetivos Específicos.....	5
1.3 Alcance.....	5
1.4 Justificación.....	6
1.5 Hipótesis.....	6
1.6 Metodología de Investigación.....	7
CAPITULO II	
2. Marco Teórico.....	8
2.1 Planificación Estratégica.....	8
2.1.1 Análisis Situacional.....	9
2.1.1.1. Análisis Externo.....	10
2.1.1.1.1 Macroambiente (PESTL).....	10
2.1.1.1.2 Microambiente (PORTER).....	12
2.1.1.2. Análisis Interno.....	15
2.1.1.3. Prospectiva.....	16
2.1.1.3.1 Estado del Arte.....	17
2.1.1.3.2 Selección de Factores de Cambio.....	17
2.1.1.3.3 Precisión de Variables Estratégicas o Clave.....	18
2.1.1.3.4 Escenarios.....	18

2.1.1.3.4 Estrategias.....	20
2.1.2. Direccionamiento Estratégico.....	20
2.1.2.1 Misión.....	20
2.1.2.2. Visión.....	21
2.1.2.3 Valores.....	23
2.1.2.4 Objetivos.....	23
2.1.2.5. Definición y Priorización de Estrategias.....	24
2.1.2.6 Mapa Estratégico.....	26
2.1.3 Cuadro de Mando Integral.....	26
2.1.3.1 Indicadores de Gestión.....	29
2.1.4 Plan Operativo Anual.....	31
2.2 Gestión por Procesos.....	31
CAPITULO III	
3. Análisis Situacional.....	36
3.1 Análisis Situacional Externo.....	36
3.1.1. Macroambiente.....	36
3.1.1.1 Aspecto Político.....	37
3.1.1.2 Aspecto Económico y Mercado de TI.....	42
3.1.1.3 Aspecto Social.....	48
3.1.1.4 Aspecto Tecnológico.....	49
3.1.1.5 Aspecto Legal.....	52
3.1.2. Microambiente.....	54
3.1.2.1. Amenaza de Nuevos Competidores.....	54
3.1.2.1.1 Diferenciación de Producto.....	55
3.1.2.1.2 Curva de Experiencia.....	57
3.1.2.1.3 Barreras Gubernamentales.....	57
3.1.2.2 Poder de Negociación de los Clientes.....	57

3.1.2.3 Poder de Negociación de los Proveedores.....	59
3.1.2.4 Rivalidad entre Competidores.....	61
3.2 Análisis Situacional Interno.....	64
3.2.1. Área de Gerencia.....	64
3.2.1.1. Planeación.....	64
3.2.1.2 Organización.....	65
3.2.1.3 Dirección.....	66
3.2.1.5 Control.....	66
3.2.2 Área Comercial.....	67
3.2.2.1. Marketing Mix.....	67
3.2.2.1.1 Precio.....	67
3.2.2.1.2. Producto.....	68
3.2.2.1.3 Plaza.....	71
3.2.2.1.4 Promoción y Publicidad.....	72
3.2.3 Área de Recursos Humanos.....	72
3.2.4. Clima Laboral.....	74
3.2.4.1 La Empresa en General.....	75
3.2.4.2 Condiciones Ambientales.....	77
3.2.4.3 Trabajo en General.....	78
3.2.4.4 Interacción con el Jefe.....	79
3.2.4.5 Reconocimiento, Remuneración y Oportunidades de Progreso.....	81
3.2.4.6 Relaciones Interpersonales y de Trabajo.....	82
3.2.5 Área de Tecnología.....	83
3.2.6. Área Financiera.....	84
3.2.6.1 Ratios de Liquidez.....	85
3.2.6.2 Razones de Apalancamiento.....	86
3.2.6.3 Razones de Actividad.....	86

3.2.6.4 Razones de Rentabilidad.....	87
3.2.6.5 Razones de Crecimiento.....	87
3.2.7 Área de Soporte Técnico.....	88
CAPITULO IV	
4. Análisis Prospectivo.....	92
4.1 Introducción.....	92
4.2 Estado del Arte.....	93
4.3 Factores de Cambio.....	94
4.4 Determinación de Escenarios.....	100
4.4.1 Escenario Tendencial.....	104
4.4.2 Escenario Apuesta.....	107
CAPITULO V	
5. Direccionamiento Estratégico.....	112
5.1 Definición del Negocio.....	112
5.2. Filosofía Corporativa.....	113
5.2.1. Misión.....	114
5.2.1.1 Misión Propuesta.....	114
5.2.2. Visión.....	115
5.2.2.1 Visión Propuesta.....	116
5.2.3 Valores Corporativos.....	117
5.2.4 Propuesta de Valor.....	118
5.3 Definición y Priorización de Estrategias.....	119
5.4. Objetivos Estratégicos.....	123
5.4.1 Perspectiva Financiera.....	123
5.4.2 Perspectiva de Clientes.....	124
5.4.3 Perspectiva de Procesos Internos.....	124
5.4.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	125

5.5 Mapa Estratégico.....	126
CAPITULO VI	
6. Cuadro de Mando Integral de Primer Nivel.....	127
CAPITULO VII	
7. Plan Operativo Anual 2013.....	131
7.1 Cuadro de Costos Plan Operativo Anual 2013.....	136
7.2 Cronograma de Seguimiento Plan Operativo 2013.....	139
CAPITULO VIII	
8. Gestión por Procesos.....	141
8.1 Definición de la Cadena de Valor.....	141
8.2 Definición Mapa de Procesos.....	143
8.3. Levantamiento de Procesos.....	144
8.3.1 Representación Gráfica de los Procesos.....	144
8.3.2. Documentación de Procesos.....	146
8.3.2.1 Procesos Gobernantes.....	148
8.3.2.2 Procesos Sustantivos.....	158
8.3.2.3 Procesos Adjetivos o de Apoyo.....	181
CONCLUSIONES.....	210
RECOMENDACIONES.....	213
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	214
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS.....	221

LISTADO DE TABLAS

CAPITULO III

Tabla 3.1 Número de Empresas que Participan en el Sector de Software en el Ecuador por tipo de Actividad.....	60
Tabla 3.2 Distribución de Empresas de Consultoría por Cantón.....	60
Tabla 3.3 Resumen Oportunidades y Amenazas.....	63
Tabla 3.4 Software Antivirus.....	68
Tabla 3.5 Productos y Servicios SATELITE.COM.....	69
Tabla 3.6 Porcentaje de Aportación por Tipo de Software.....	70
Tabla 3.7 Razones Financieras.....	84
Tabla 3.8 Resumen Fortalezas y Debilidades.....	90

CAPITULO IV

Tabla 4.1 Árboles de Competencia.....	94
Tabla 4.2 Cambios Esperados para SATELITE.COM	96
Tabla 4.3 Matriz Resumen DOFA -SATELITE.COM.....	97
Tabla 4.4 Matriz Estereotipos-SATELITE.COM.....	98
Tabla 4.5 Matriz Hipótesis-SATELITE.COM.....	101
Tabla 4.6 Probabilidades.....	103
Tabla 4.7 Probabilidades Condicional (Positiva).....	103
Tabla 4.8 Probabilidades Condicionales (Negativas).....	103

CAPITULO V

Tabla 5.1 Definición del Negocio.....	113
Tabla 5.2 Misión Propuesta.....	115
Tabla 5.3 Visión Propuesta.....	116
Tabla 5.4 Matriz FODA.....	120
Tabla 5.5 Clasificación de los Objetivos Estratégicos SATELITE.COM.....	123

CAPITULO VIII

Tabla 8.1 Tabla de Procesos SATELITE.COM.....	145
Tabla 8.2: Codificación Procesos.....	146

LISTADO DE FIGURAS

CAPITULO II

Figura 2.1 Esquema del Proceso de Planificación Estratégica.....	9
Figura 2.2 Análisis Situacional.....	10
Figura 2.3 Fuerzas Competitivas de PORTER.....	13
Figura 2.4 Etapas Fundamentales de la Prospectiva Estratégica.....	17
Figura 2.5 Cuadro de Mando Integral.....	27

CAPITULO III

Figura 3.1 Porcentaje de Inflación América Latina.....	43
Figura 3.2 Distribución Geográfica de la Industria de TI en Ecuador.....	48
Figura 3.3 Organigrama Empresa SATELITE.COM S.A.....	66
Figura 3.4 Contribución de Productos y Servicios a los Ingresos.....	70
Figura 3.5 Canal de Distribución.....	71
Figura 3.6 La Empresa en General.....	76
Figura 3.7 Condiciones Ambientales	77
Figura 3.8 El trabajo en General.....	78
Figura 3.9 Interacción con el Jefe Inmediato.....	80
Figura 3.10 Reconocimiento, Remuneración y Oportunidades.....	81
Figura 3.11 Relaciones Interpersonales y de Trabajo.....	82

CAPITULO IV

Figura 4.1 Plano de Influencia / Dependencias SATELITE.COM.....	100
Figura 4.2 Escenarios Tendenciales.....	104

CAPITULO V

Figura 5.1 PEYEA.....	122
-----------------------	-----

CAPITULO VIII

Figura 8.1 Cadena de Valor SATELITE.COM.....	142
Figura 8.2 Mapa de Procesos SATELITE.COM.....	143

RESUMEN

En el presente trabajo se diseña la “Planificación Estratégica y el Modelo de Gestión por Procesos” para la empresa SATELITE.COM una compañía de servicios tecnológicos creada en noviembre del 2002.

SATELITE.COM a través de la planificación estratégica y el modelo de gestión por procesos, busca tener conocimiento de los cambios que se presentan dentro de su entorno a través de análisis situacional como prospectivo, para posteriormente a través del direccionamiento estratégico poder definir valores corporativos que fomenten una cultura organizacional de servicio hacia sus clientes que estarán soportados por la generación y ejecución de estrategias con la intención de dotar a SATELITE.COM de perdurabilidad en el tiempo, generación de resultados que mejoren su rentabilidad y la toma de decisiones acertadas. Para dar cumplimiento a las iniciativas de la empresa, se desarrollo un modelo de Cuadro de Mando Integral, mismo que permitió que se establezcan condiciones y estados de seguimiento y control de cada actividad propuesta en el plan.

Finalmente una vez definido lo que se pretende alcanzar, en que tiempo, que acciones y cómo dar seguimiento a dichas acciones, se propone un modelo de gestión por procesos con su respectivo cuadro de administración para su eficiente desempeño.

CAPITULO I

1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA AL 2015 Y GESTIÓN POR PROCESOS PARA SATELITE.COM S.A.

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

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

Las empresas en la actualidad requieren de herramientas gerenciales que les permitan incrementar sus ingresos y tener sostenibilidad en el mercado, para ello la aplicación de la planificación estratégica se convierte en el “corazón del trabajo” de una organización, puesto que define a dónde queremos llegar, y que necesitamos para lograrlo.

Por lo antes mencionado, se realiza un estudio para establecer la Planificación Estratégica con una orientación a procesos que le permita mejorar su gestión y posicionamiento a la empresa SATELITE.COM S.A

La presente investigación está dividida en 8 capítulos.

En el primer capítulo introductorio se aborda la problemática de la empresa, los objetivos, las hipótesis planteadas, alcance del estudio y la metodología de investigación.

En el segundo capítulo, titulado “Marco Teórico” se incluye las orientaciones metodológicas y teorías en las que se basó el desarrollo del estudio.

El tercer capítulo abarca el Análisis Situacional de la empresa que permitió establecer las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas visualizadas en la matriz FODA.

Además se realizó en el capítulo cuarto el análisis prospectivo donde se validó los posibles acontecimientos o escenarios que pudiesen afectar a la compañía y en consecuencia la adopción o formulación de acciones y/o estrategias.

El Direccionamiento Estratégico correspondiente al quinto capítulo buscó reafirmar la misión, visión, el giro de negocio de la empresa e identificar los objetivos estratégicos que se recopilaron en el mapa estratégico.

En sexto capítulo se definió el cuadro de mando integral de primer nivel, dando paso al plan operativo materia del séptimo capítulo.

Finalmente se planteó la Gestión por Procesos donde se determinó la cadena de valor, mapa de procesos, levantamiento a primer nivel. La

implementación y mejora continua no son parte del alcance de este proyecto.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa gestiona sus actividades de negocio en el sector de tecnologías de información, dicho sector en Latinoamérica y Ecuador en los últimos años ha generado cambios vertiginosos, tanto en la generación, aplicación de tecnología en empresa privada, institución pública y consumidores, siendo así que actualmente se tiene una gran demanda de “nuevos servicios tecnológicos para el aseguramiento de la información tanto en redes sociales, páginas corporativas e institucionales, en telefonía y dispositivos móviles, conectividad a través de servicios en internet (cloud computing)” (Carrasco, 2012).

Esto ha generado la proliferación de nuevos competidores, la modernización de los “competidores habituales” y el uso de nuevos modelos de negocio para poder soportar las exigentes necesidades de los consumidores que buscan respuestas a sus requerimientos a través de un “click” de su computador.

Esta tendencia ha despertado preocupación en SATELITE.COM S.A, además de considerar las falencias internas que la acogen, entre las cuales se puede denotar la ausencia de un Plan Estratégico con sus respectivos objetivos y acciones que orienten a la organización a generar una ventaja distintiva, optimizar sus operaciones e incrementar rentabilidad, a pesar de tener definido la misión y visión corporativa.

Otro aspecto por mejorar en la empresa es su comunicación interna ya que es manejada de manera informal provocando descoordinación entre las áreas, desconocimiento de los temas a tratar en reuniones con clientes; a esto se suma la ausencia de metodologías de seguimientos para las actividades, ocasionado en algunos casos: el incumplimiento de los servicios acordados con los clientes internos y externos, tiempos de respuesta demasiado lentos y pérdida de clientes.

Las exigencias del mercado han incidido para que la compañía busque la manera de brindar el asesoramiento requerido a través de la incorporación de nuevo personal comercial y técnico sin la consideración de perfiles y competencias. El proceso de contratación se basa en las referencias de amigos o conocidos que tiene el actual personal de la empresa. Adicionalmente las personas contratadas no disponen de un proceso de inducción sobre las funciones, aspecto técnico y comercial de las líneas de negocio que genera un desacertado asesoramiento al cliente y en ocasiones repetir la gestión.

En lo referente al manejo financiero está limitado al flujo de caja, la proyección de ingresos basada en una estimación de ventas, además para la gestión de gastos no se maneja un presupuesto, se prioriza las necesidades de los accionistas en vez del negocio.

Con respecto a sus líneas de negocio, la compañía no ha podido posicionarse en el área de consultoría de seguridad de información debido a que no cuenta con la suficiente experiencia y el mercado la asocia solo como proveedor de productos.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer una Planificación Estratégica al 2015 y una Gestión por Procesos para la empresa SATELITE.COM S.A.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir la Situación Actual de la empresa
- Realizar el Estudio Prospectivo
- Definir el Direccionamiento Estratégico
- Establecer el Cuadro de Mando Integral de Primer Nivel
- Definir el Plan Operativo Anual
- Desarrollar la Gestión por Procesos de primer nivel

1.3 ALCANCE

La presente tesis pretende establecer el Plan Estratégico para la empresa SATELITE.COM S.A. al 2015. En el plan se define el análisis situacional, el análisis de escenarios, direccionamiento estratégico, la generación de cuadro de mando integral de nivel uno y el plan operativo anual.

Además se considera importante desarrollar un modelo de gestión por procesos para la empresa, mismo que tendrá como etapas: identificación de la cadena de valor, mapa de procesos y levantamiento de flujo gramas de segundo nivel.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La planificación estratégica trata de la interacción entre el entorno y el ambiente interno de los entes y la habilidad de estos para actuar de manera pro activa configurando estrategias que nos permitan aprovechar nuestras fortalezas internas y las oportunidades externas.

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

SATELITE.COM S.A. a través de la Planificación Estratégica y la Gestión por Proceso busca tener conocimiento de los cambios que se presentan dentro de su entorno, definir valores corporativos que fomenten una cultura organizacional de servicio hacia sus clientes, perdurabilidad en el tiempo, generación de resultados que mejoren su rentabilidad y la toma de decisiones acertadas.

1.5 HIPOTESIS

Con el fin de alcanzar los objetivos propuestos se plantean las siguientes hipótesis:

- La planeación estratégica orienta a la empresa hacia oportunidades económicas atractivas de crecimiento y rentabilidad.
- La gestión por procesos permitirá “aterrizar” la estrategia, volverla operativa en la práctica para alcanzar una ventaja competitiva.

1.6 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

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

Dentro de los métodos de investigación que se emplearon en el estudio de campo como parte de la investigación descriptiva y explicativa son:

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

CAPTULO II

1. MARCO TEORICO

En este capítulo se detallan los marcos conceptuales utilizados para el desarrollo de la planificación estratégica y gestión por procesos.

2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es un “proceso orientado a encaminar todas las acciones necesarias para cumplir los objetivos en el desarrollo de cualquier actividad haciendo uso óptimo de los recursos disponibles” (Castillo, 2011).

Es importante indicar que dentro de una empresa, la planificación busca ser una herramienta de gestión administrativa para las áreas del negocio que les permita tomar decisiones, generar cambios organizacionales, obtener resultados financieros y de mercado acorde a las expectativas de sus *stakeholders*.

El Proceso de la planeación estratégica comprende o se divide en tres etapas que se denotan en la Figura 2.1

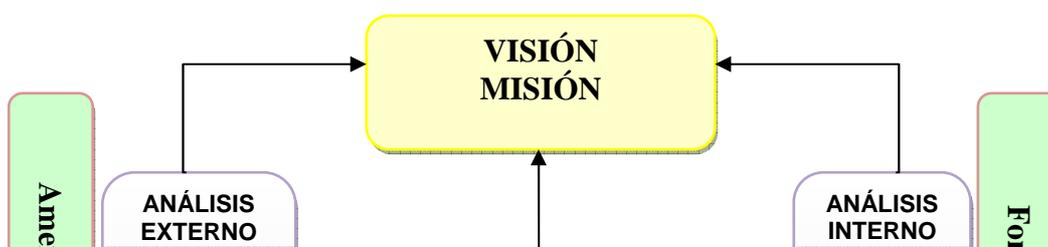


Figura 2.1. Esquema del Proceso de Planificación Estratégica

Fuente: <http://www.monografias.com>

2.1.1 Análisis Situacional

En esta primera etapa se determina la situación actual y se analiza cuál es la realidad de la empresa dentro de la industria donde se desenvuelve, sus oportunidades, sus limitaciones, su alcance y demás situaciones que deberá resolver a lo largo de su desarrollo.

En dicho análisis se estudia el ambiente externo para identificar las oportunidades y amenazas estratégicas de la compañía y el ambiente interno para fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización, para lo cual se va emplear el siguiente modelo:

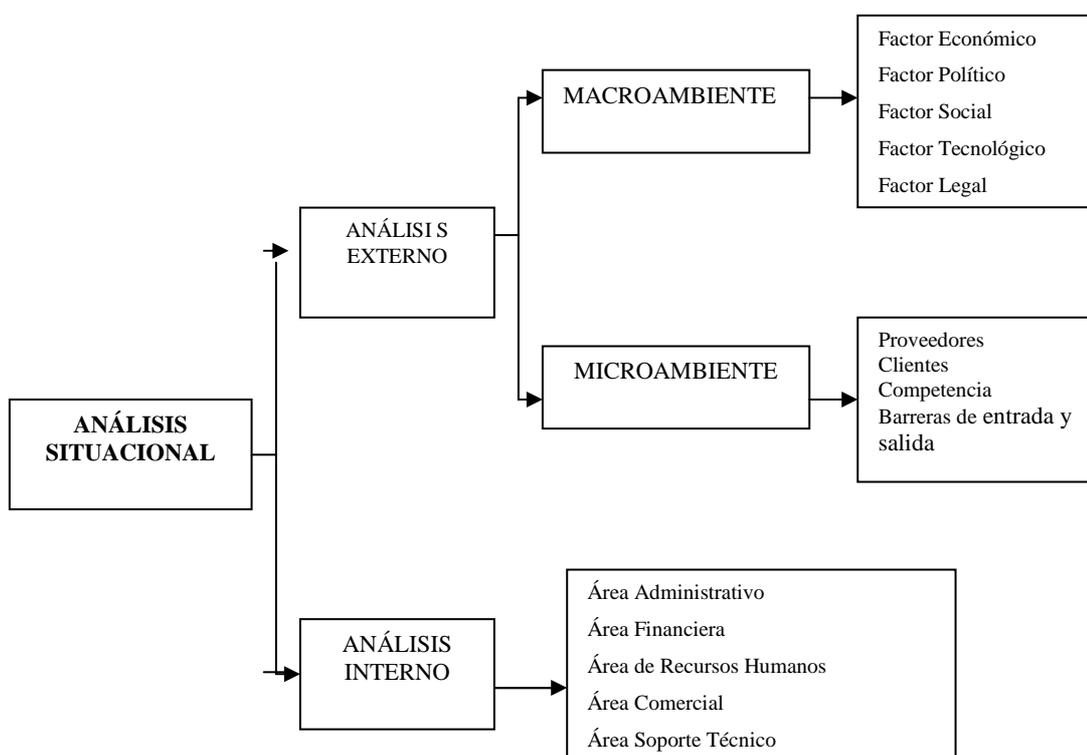


Figura 2.2: Análisis Situacional

Fuente: CHARLES W. L. HILL. Administración Estratégica un Enfoque Integrado

2.1.1.1. Análisis Externo

2.1.1.1.1 Macroambiente

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

- **Económico:** Es aquella parte del entorno general que muestra cómo se distribuyen y utilizan los recursos. Este componente se basa en la economía, la ciencia que se centra en la comprensión de cómo la gente de una comunidad en particular o de una nación produce, distribuye y usa los diferentes bienes y servicios. Los aspectos que se consideran en un análisis económico del entorno son, generalmente, la inflación, los impuestos, etc. Factores económicos como éstos pueden influir en el entorno en que una organización opera y en la facilidad o dificultad que experimenta la organización para intentar alcanzar sus objetivos.
- **Social:** Es parte del entorno general que describe las características de la sociedad en la que existe la organización.
- **Político:** Es aquel que se relaciona con los asuntos del gobierno.
- **Tecnológico:** Incluye nuevas aproximaciones para producir bienes y servicios. Estas aproximaciones pueden ser nuevos procedimientos tanto como nuevos equipos.
- **Legal:** Leyes sobre el empleo, derechos de propiedad intelectual, leyes de salud y seguridad laboral.” (JohnsonG & Scholes, 2011)

2.1.1.1.2 Microambiente

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

2.1.1.1.2.1 Fuerzas Competitivas de Porter

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

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

Las cinco fuerzas identificadas por Porter son:



Figura 2.3: Fuerzas Competitivas de Porter

Fuente: Michael Porter, Estrategia Competitiva

- **“Amenaza de entrada de nuevos competidores:** El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- **La rivalidad entre los competidores:** Para un corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Para este análisis se utiliza la Matriz de Perfil Competitivo. (Identifica los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas

y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio).

- **Poder de negociación de los proveedores:** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.
- **Poder de negociación de los compradores:** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.
- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria” (Ricoverti M@rketing).

2.1.1.2. Análisis Interno

El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de cada área funcional de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, detectar sus fortalezas y debilidades.

En el área administrativa se abarca las cuatro funciones básicas: Planeación, Organización, Dirección, Control.

En el área de marketing se consideran las 4p siendo estas: producto, precio, distribución, promoción.

En el área financiera se determinan indicadores financieros como por ejemplo de liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad.

En el área de recursos humanos o de personal se recaba información sobre contratación, capacitación, remuneración, liderazgo, motivación, medición del desempeño. Éstas variables son identificadas a través de una encuesta de clima laboral.

Una vez que se ha detectado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se realiza una lista en orden de importancia para priorizarlas en la Matriz Holmes.

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

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

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

Los rápidos avances tecnológicos, en especial el de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), han acelerado los procesos de productividad empresarial y de globalización, lo cual a su vez ha incrementado los niveles de competitividad en todos los países del mundo. Así mismo, los altos niveles de información disponibles en Internet han hecho que tanto un conocimiento actual, así como la forma de dirigir las organizaciones puedan volverse obsoletos en corto tiempo.

Por lo anteriormente mencionado se debe considerar la prospectiva empresarial como una herramienta adicional del análisis situacional de las organizaciones.

2.1.1.3. Prospectiva

La aplicación de la prospectiva estratégica consiste en trabajar las fases representadas en la Figura 2.4 , las cuales dan lugar a un modelo que tiene dos fuentes de exploración: secundarias y primarias.

La información proveniente de fuentes secundarias se denomina Estado del Arte y Tendencias Mundiales, a su vez las fuentes primarias son las personas que intervienen en la vida de la organización o de la empresa directa o indirectamente.

Supuestamente son los conocedores del tema y, por esta razón, los denominan “ expertos”.

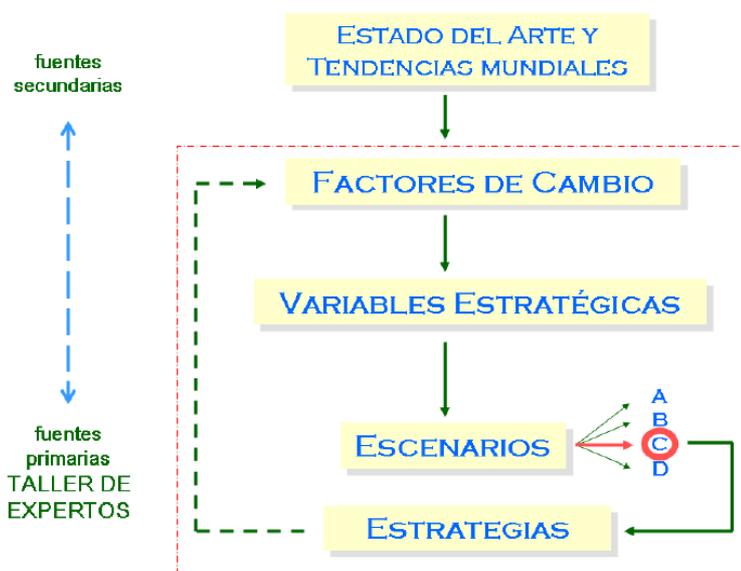


Figura 2.4: Etapas Fundamentales de la Prospectiva Estratégica
Fuente: Francisco José Mojica, Modelo de la Escuela Voluntarista de Prospectiva Estratégica

2.1.1.3.1 El Estado del Arte

En esta fase se estudia la situación actual de la organización, su comportamiento. Se acude a la visión presente y a la retrospectiva.

2.1.1.3.2 Selección de Factores de Cambio.

Para este propósito se emplean las siguientes herramientas:

- Los árboles de competencia de Marc Giget.

- Matriz del cambio de Michel Godet que sugiere explicar los cambios temidos, presentidos y anhelados.
- Matriz Dofa para precisar las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas.

2.1.1.3.3 Precisión de Variables Estratégicas o Clave

No todos los factores encontrados en la fase anterior son importantes, sino unos pocos que se denominan variables estratégicas o variables clave.

Se identifican empleando diferentes herramientas diseñadas para tal fin siendo estas:

- El “Análisis Estructural” que Michel Godet diseñó con el nombre de “Mic Mac”.
- El “Igo” (Significa Importancia y Gobernabilidad) y es un aporte a la “Caja de Herramientas
- El “Ábaco de François Régnier”, que lleva el nombre de su autor.” (Michel, 2000)

2.1.1.3.4 Escenarios

En este punto converge toda la información que se ha recabado hasta el momento actual, en particular, las ideas que provienen de las tendencias y mejores prácticas mundiales.

El diseño del futuro se logra necesariamente a través de la redacción de escenarios, para lo cual las herramientas más aconsejables son:

- **Análisis Morfológico.-** Requiere la elaboración de diferentes hipótesis de futuro para cada variable estratégica o clave, con las cuales se componen los diferentes escenarios eligiendo, para cada variable, una de las hipótesis anteriores. De esta manera se obtiene un número razonable de escenarios posibles entre los cuales se elige uno o varios “deseables” que se denominan “apuesta” porque constituyen el futuro por el cual “apuesta” la organización o la empresa.
- **Sistema de matriz de impacto cruzado (Smic).-** Trabaja con probabilidades simples y condicionales. Permite definir el escenario más probable que no es sino el camino por donde se está orientando el negocio o el territorio que se está analizando. Pero al mismo tiempo señala otras imágenes de futuro menos probables que son también susceptibles de ser analizadas.

Como el escenario probable señala el rumbo que ha tomado la organización, se puede hacer este análisis: si este camino es el más conveniente quiere decir que la organización se halla bien encausada y, por lo tanto, el escenario “apuesta” consistiría en fortalecer los logros y tendencias señalados por el escenario probable.

Pero, si la ruta del escenario probable no es la más conveniente, podemos elegir el “apuesta” entre otros de menor probabilidad. Si se elige como “apuesta” el escenario más probable los esfuerzos para lograrlo son,

comparativamente, menores que si se escoge una visión de futuro de menor probabilidad.

2.1.1.3.5 Estrategias

Una vez reconocido el o los escenarios por los cuales “apuesta” la organización, la empresa o el territorio que se está analizando, se requiere construir ese futuro. Para lograrlo empleamos “estrategias”.

Una estrategia se define como la sumatoria de un objetivo y unas acciones. Los objetivos provienen necesariamente de las hipótesis del escenario elegido como deseable.

2.1.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

“La segunda etapa se lleva a cabo el Proceso de Reflexión Estratégica, paso fundamental para un buen despliegue de la estrategia. Se debe reflexionar sobre los puntos clave de la estrategia y sus interrelaciones: Misión, Visión, Valores Corporativos, Propuesta de Valor, Objetivos Estratégicos. A esta etapa se la conoce como Direccionamiento Estratégico”. (Páez, 2012)

2.1.2.1 Misión

“Misión es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de nuestra empresa” (humanos, 2002)

La misión define principalmente, cual es nuestra labor o actividad en el mercado, esto quiere decir el propósito por el cual se crea la empresa y que

a través de valores, principios se identifica y diferencia en el mercado, ya que al tener claro la “razón de ser”, facilita a la empresa el poder organizar sus estructuras internas, sus procesos en post de la actividad laboral identificada.

Para definir la misión, es factible responder algunas de las siguientes preguntas:

- ¿Qué hacemos?,
- ¿Cuál es nuestro negocio?,
- ¿A qué nos dedicamos?,
- ¿Cuál es nuestra razón de ser?,
- ¿Quiénes son nuestro público objetivo?
- ¿Cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?
- ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?
- ¿Qué nos diferencia de nuestros competidores?

“Es importante identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios de que nos valemos para lograr su materialización, ejemplo: la misión de un periódico no es vender papeles impresos si no información. No es el producto o servicio que ofrecemos nuestra razón de ser si no qué necesidad estamos satisfaciendo.” (humanos, 2002)

2.1.2.2 Visión

“La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse” (humanos, 2002).

El desarrollo de visión de una empresa requiere de un análisis objetivo que permita a la organización el poder definir metas realistas y alcanzables en un tiempo determinado, para lo cual las gerencias, propietarios de empresas y/o emprendedores deberán considerar algunas preguntas básicas para ir delineando su visión:

- ¿Qué quiero lograr?,
- ¿Dónde quiero estar en el futuro?,
- ¿Para quién lo haré?,
- ¿Ampliaré mi zona de actuación?
- ¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrezca? -
¿Quiénes trabajarán en la empresa?
- ¿Cuáles serán los valores, actitudes y claves de la empresa?
- ¿Cómo hablarán de la empresa los clientes, los trabajadores y la gente en general que tenga relación con ella?

Una buena visión de empresa, debe tener las siguientes características:

- “Debe ser positiva, atractiva, alentadora e inspiradora, debe promover el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la empresa.
- Debe estar alineada y ser coherente con los valores, principios y la cultura de la empresa.
- Debe ser clara y comprensible para todos, debe ser entendible y fácil de seguir.

Debe ser realista, deber ser una aspiración posible, teniendo en cuenta el entorno, los recursos de la empresa y sus reales posibilidades.” (Negocios, CN crece Negocios.com, 2011)

2.1.2.3 Valores

“Los valores, son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de una empresa y permiten crear pautas de comportamiento” (Espinoza, 2012).

Los valores son cualidades positivas que poseen en una empresa, tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo de la comunidad, el desarrollo de los colaboradores, etc.

La importancia de la definición y práctica de valores dentro de la organización radica en la gestación de conductas y de una cultura organizacional, esto permitirá al interior de la organización encaminar su accionar dentro de parámetros definidos y que se verán reflejados en la percepción y aceptación del cliente frente a los servicios recibidos.

2.1.2.4 Objetivos

“Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización” (Lozano, 2009)

Estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno.

2.1.2.5 Definición y Priorización de Estrategias

El proceso para diseñar, evaluar y seleccionar estrategias toma como insumo la matriz FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) puesto que, en este análisis se determinan los cuatro tipos de estrategias:

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

Como siguiente paso antes de la priorización se establece en un esquema de cuatro cuadrantes, matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA), si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa específica.

Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (fortalezas financieras) y ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental EA) y fortaleza industrial (FI).

Los pasos para la elaboración son:

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

Para la priorización de las estrategias se puede utilizar la matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE).

La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias con base en limitaciones y capacidades organizativas específicos y los factores críticos para el éxito, internos y externos, que son identificados con anterioridad, este tipo de matriz requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

2.1.2.6 Mapa Estratégico

El mapa estratégico permite describir y comunicar la estrategia en un marco formal. Desglosa la visión y la estrategia de la empresa en 4 perspectivas bien definidas: financiera, del cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

2.1.3 Cuadro de Mando Integral (CMI)

“El CMI es una herramienta de gestión que permite monitorear mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos” (Rincón, 2009).

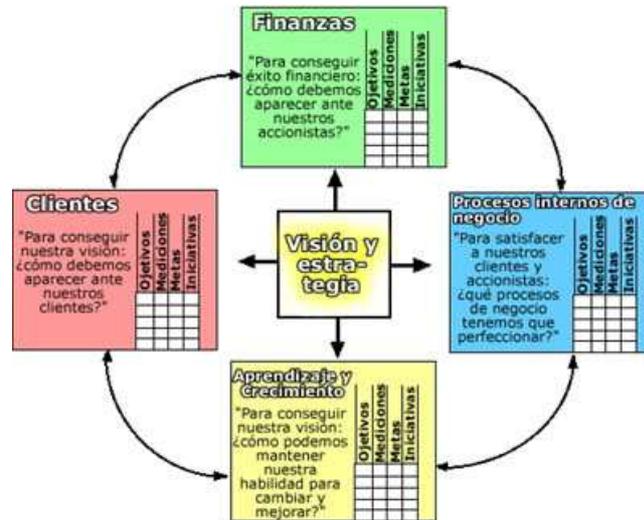


Figura 2.5: Cuadro de Mando Integral

Fuente: <http://scali.com/capitali.htm>

Se puede puntualizar al Cuadro de Mando Integral como una herramienta estratégica que permite a las empresas poder desplegar la visión hacia las diferentes unidades administrativas a través de la adaptación de objetivos, estrategias e indicadores.

La información aportada por el CMI, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.

La metodología de CMI basa su funcionamiento en la orientación de las acciones estratégicas en 4 perspectivas:

- Financiera
- Clientes
- Procesos Internos
- Aprendizaje

- **“La perspectiva financiera:** Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la obtención de mejores resultados. Los objetivos financieros acostumbran relacionarse con la rentabilidad, el crecimiento de las ventas o la generación de un flujo de caja apropiado.
- **La perspectiva del cliente:** En esta perspectiva se identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, así como las medidas de desempeño de la misma en esos segmentos seleccionados. Generalmente, los indicadores dentro de esta perspectiva incluyen: la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.
- **La perspectiva del proceso interno:** En esta perspectiva se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Las medidas de los procesos internos se centran en aquellos procesos que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de la organización.
- **La perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** La formación y crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos. Las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos como satisfacción, retención, capacitación y habilidades de los empleados.” (Kaplan Robert, 2001)

2.1.3.1 Indicadores de Gestión

“Un indicador de gestión es una variable cuantitativa cuya finalidad es brindar información acerca del grado de cumplimiento de una meta de gestión. Al medir el progreso hacia el logro de estas metas, funciona como una “señal de alerta” que muestra si se está trabajando en la senda correcta de acuerdo con los resultados planificados.” (Indicadores de Gestión, 2004)

Los indicadores para cumplir con su rol de control de gestión estratégico y operativo, deberían cumplir con algunas características:

- **Relevante:** Tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización.
- **Claramente Definido:** Asegure su correcta recopilación y justa comparación.
- **Fácil de Comprender y Usar.**
- **Comparable:** Se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo.
- **Verificable y Costo-Efectivo:** Que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo.

Los indicadores se pueden clasificar:

- **Indicadores de resultado:** Estos miden la consecución del objetivo estratégico. También se llaman indicadores de efecto.

- **Indicadores de Causa:** Miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También conocidos como indicadores inductores.

Los indicadores de gestión tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño requerido para el logro de las estrategias organizacionales. Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño.

Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente ha sido el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la metas.

La estructura de un indicador de gestión es la siguiente:

- **“Indicador:** Es una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variables claves y tienen un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores de acuerdo a sus tipos (o referencias) pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, etc.

$$\text{INDICADOR} = \frac{\text{a (unidad)}}{\text{b (unidad)}}$$

- **Índice:** Valor que da la expresión matemática (indicador) al introducirle datos y se obtienen para evaluarlos a través de diagnóstico.

$$\text{ÍNDICE} = \frac{10 \text{ (toneladas)}}{100 \text{ (HH)}} = 0,1 \text{ toneladas / HH}$$

2.1.4 Plan Operativo Anual

“El Plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización enumeran los objetivos y las directrices que deben cumplir en el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como **POA**”. (Wikipedia, 2013)

2.2 GESTIÓN POR PROCESOS

“El propósito de la Gestión por Procesos es asegurarse de que todos los procesos claves trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional. La meta es alcanzar una ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción del cliente” (Wikipedia, 2013).

Esta orientación gerencial propone a las compañías un cambio operacional y de “paradigma” en sus habituales actividades, puesto que gestionarse por procesos implica para las empresas, el dejar de lado sus antiguas estructuras organizacionales de delegación para encaminarse hacia un enfoque de innovación y flexibilidad a través de la identificación, definición y desarrollo de los procesos necesario para tales fines.

La gestión de procesos debe buscar la generación de factores de éxitos, para el ello es importante que cada empleado reconozca y tome conciencia de que sus actividades individuales son parte de algo mayor, es decir que se alinean el esfuerzo hacia metas comunes como:

- La Estrategia general de la empresa.

- Satisfacción del cliente.

Para la implantación de un modelo de gestión por procesos, es necesario tener claro los conceptos que están vinculantes a metodología:

- **“Proceso:** Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

- **Proceso relevante:** es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente.

- **Proceso clave:** Son aquellos procesos extraídos de los procesos relevantes que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

- **Subprocesos:** son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

- **Sistema:** Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales.

- **Procedimiento:** forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en

documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

- **Actividad:** es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión.
- **Proyecto:** suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos.
- **Indicador:** es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad” (Turmero)

Un factor crítico de éxito para la implementación de la Gestión por Procesos es el compromiso de la alta gerencia, debido a que ésta debe estar consciente de la necesidad del cambio y para ello deberá formarse y capacitarse para dirigir el cambio.

A continuación se detalla los pasos básicos que se pueden realizar para el desarrollo de la Gestión por Procesos:

Identificar clientes y sus necesidades: Esta etapa permite tener una idea respecto al estado los requerimientos del mercado en términos de tiempos de respuesta, niveles de servicio y aquellos otros requerimientos que la empresa deberá considerar para la elaboración de la estrategia organizacional y consecuentemente la satisfacción del cliente.

Definir servicios/productos: Una vez que se tenga una idea general respecto a los requerimientos de los clientes, se procede a la determinación de los productos y/o servicios que se está ofreciendo.

La identificación de servicios y/o productos, permite a la empresa en primera instancia determinar las grandes áreas en las cuales convergerían las actividades internas para la provisión o entrega de los productos y/o servicios.

Desarrollar el mapa de procesos: En esta etapa se establecen y registran los procesos actuales de la empresa para tener una mejor visión de estos y así conocer su interacción con otros departamentos y áreas, para saber qué tipo de información fluye entre ellos.

Para la construcción del mapa de procesos, es necesario tener presente los tipos de procesos.

La clasificación más habitual menciona 3 tipos de procesos:

- **“Procesos Estratégicos:** son aquellos procesos mediante los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos. Por ejemplo, el proceso de planificación presupuestaria, proceso de diseño de producto y/o servicio, etc.
- **Procesos Clave:** son denominados operativos y son propios de la actividad de la empresa, por ejemplo, el proceso de aprovisionamiento, el proceso de producción, el proceso de prestación del servicio, el proceso de comercialización, etc.
- **Procesos de Apoyo, o de Soporte:** son los que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo, tales como proceso de formación, proceso informático, proceso de logística, etc” (Badillo, 2012)

Describir procesos: consiste en una descripción escrita de las actividades inherentes a los procesos identificados.

Diagramar procesos: consiste en la representación gráfica de los procesos a través de diagramas de flujo.

El diagrama debe ser lo más detallado posible para reflejar todas las actividades que se integran hacia la provisión de producto y/o servicio que la empresa haya definido.

Establecer indicadores de resultado: una vez definidos y levantados los procesos es necesario adaptar medidas de evaluación, las mismas que generarán información sobre los resultados alcanzados y las metas previstas; esto ayudará al análisis de la capacidad de los procesos y sistemas.

Análisis y mejora del proceso: esta fase define los problemas que tienen mayor impacto sobre el proceso en forma individual y en forma ampliada sobre los objetivos estratégicos de la empresas y también las posibilidades reales de darle solución de forma viable para la empresa a corto o mediano plazo.

Muchas empresas definen un plan de mejoras del proceso identificado, donde se incluirán las acciones a realizar, los recursos materiales, financieros y humanos a emplear, el responsable directo de implementar la mejora y el impacto que esta tendrá sobre el proceso y la organización.

CAPITULO III.

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

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

Este análisis incluye un estudio del Ámbito Externo que tiene como propósito el señalar las amenazas que deberían minimizarse y las oportunidades que podrían favorecer a SATELITE.COM. Además, se analiza el Ámbito Interno para identificar las debilidades y fortalezas más importantes.

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

3.1. ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO

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

3.1.1. MACROAMBIENTE

Dentro del análisis situacional externo para la empresa SATELITE.COM S.A, se ha considerado realizar el análisis PESTL, mismo *que* “identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el análisis DAFO en el marco de la

planificación estratégica. El término proviene de las siglas inglesas "Político, Económico, Social, Tecnológico y Legal" (Wikipedia, 2012) .

A continuación se desglosa aquellos aspectos que pueden incidir de manera positiva o negativa a la gestión de la empresa:

3.1.1.1. Aspecto Político

Desde el inicio de la gestión (Enero 2007) del actual presidente, Econ. Rafael Correa, el país ha tenido varios cambios vertiginosos en el campo político, social, cultural, tecnológico, económico.

El Gobierno Central a través de su Plan Nacional del Buen Vivir, ha generado cambios políticos que permiten la viabilidad de su planificación. Dentro de las iniciativas gubernamentales para la creación de la sociedad de la información, se encuentran el objetivo 2 "Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía" que pretende, desarrollo de conocimientos con alto valor agregado esencial, así como la investigación e innovación técnica y tecnológica; además el *objetivo 2.7* Promover el acceso a la información, a las nuevas tecnologías de la información y comunicación para incorporar a la población a la sociedad de la información y fortalecer el ejercicio de la ciudadanía.

3.1.1.1.1. Estrategia Ecuador Digital 2.0

En virtud a esta premisa, el Gobierno Central ha destinado \$90,3 millones al Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información (MINTEL) para la generación de la Estrategia Ecuador Digital 2.0, cuyo "*objetivo es que todos los ciudadanos, accedan, generen información y conocimiento,*

mediante el uso efectivo de las TIC como parte del proceso de desarrollo social del Ecuador, teniendo como meta lograr que el 75% de la población tenga acceso a Internet de banda ancha, en 2017.” (Tibanlombo, 2012)

Para la ejecución de la estrategia, el MINTEL ha generado cuatro aspectos para darle viabilidad que son: equipamiento, conectividad, capacitación, aplicaciones y contenidos; los mismos que son la pauta para el desarrollo de tres planes: Plan Nacional de Banda Ancha, Plan de Gobierno Digital y Plan Nacional de Acceso Universal y Alistamiento Digital.

- *Plan Nacional de Acceso Universal y Alistamiento Digital.*

Consiste en delinear políticas de acceso a los beneficios sociales y productivos asociados a las TIC, garantizando igualdad de oportunidades a todos los habitantes, con especial énfasis en los sectores con escaso acceso.

Según el Diario HOY, actualmente el MINTEL, ha invertido 20 millones en la provisión de impresoras, pizarras digitales, computadores, conexión de banda ancha a Internet y varias herramientas tecnológicas en 5 mil escuelas y colegios del Estado a nivel nacional. También, la creación de 373 infocentros en los lugares más remotos del país que gozan de Internet, cabinas telefónicas, servicio de copiadora y de sistemas de impresión.

- *Plan de Gobierno Digital*

El objeto del Plan es proveer de mayores y mejores servicios públicos en línea para los ciudadanos, mediante una adecuada infraestructura tecnológica y la promoción de servicios digitales del Estado.

- *Plan Nacional de Banda Ancha*

Apunta a la masificación del acceso a Internet a escala nacional.

En 2015, el MINTEL pretenderá el incremento de la conexión de banda ancha en las pequeñas y medianas empresas y parroquias rurales. De esta manera, se busca alcanzar en 2017, al menos, el 75% de la población ecuatoriana conectada en esta infraestructura. (Tibanlombo, 2012).

Para la compañía SATELITE.COM el Plan de Gobierno Digital que es parte de la Estrategia Ecuador Digital2.0 es una oportunidad puesto que esto demandará que los Gobiernos Seccionales, Instituciones Públicas realicen inversiones en sistemas de seguridad que puedan garantizar al ciudadano que las plataformas tecnológicas, sistemas implementados para uso público tengan un alto grado de seguridad.

Existen otras decisiones políticas que han vinculado la generación de nuevos proyectos en el ámbito tecnológico, de las cuales se mencionan a continuación:

- *SINARDAP- (Sistema Nacional de Registro de Datos Públicos)*

“Tiene como objetivo principal consolidar la base única de datos de todos los entes registrales públicos, para que los ciudadanos puedan acceder de manera moderna, ágil y segura a su información. “ (Públicos, 2012)

Esta iniciativa es una oportunidad para SATELITE.COM, una vez que se encuentre establecida la plataforma y la información consolidada en SINARDAP, la misma que requerirá de mecanismos técnicos y de gestión para garantizar que la información de los ciudadanos no se encuentre comprometida a riesgos tecnológicos.

- *Digitalización de Información del Registro Civil*

“El Gobierno de Ecuador planea que el 100% de su información en el Registro Civil esté digitalizada” (Business, 2011).

La iniciativa del Gobierno respecto a digitalizar implica identificar que información se consideraría confidencial, privada o pública, esto podría considerarse una oportunidad para los servicios de consultoría de SATELITE.COM, de igual manera una vez digitalizada la información, el Registro Civil requerirá de mecanismos de respaldo y protección para evitar fuga de información.

- Proyecto “billetera móvil” Banco Central

Este método conectará en línea a bancos, negocios y operadoras de telefonía móvil. Para acceder, el usuario debe tener cuenta bancaria y celular. Los pagos se ejecutan al ingresar una clave personal. La banca ecuatoriana planea expandirse y el teléfono celular será su mejor aliado. La alianza se denominará banca-móvil. La estrategia es convertir el dispositivo (que no necesariamente debe ser un *smartphone* o contar con un plan de datos) en una billetera virtual.

“El asesor de la Asociación de Bancos Privados, Guido Duque, explicó que para ejecutar la banca-móvil es necesario suscribir un convenio entre el BCE, las operadoras telefónicas (Movistar, Claro y CNT) y el sistema financiero, pues se requerirá de una plataforma informática que permita hacer las transacciones en línea.” (Telégrafo, 2012)

Este proyecto demandará a instituciones privadas y públicas el uso e implementación de metodologías, herramientas tecnológicas de seguridad de información que prevengan el robo informático, generando una oportunidad de negocio para SATELITE.COM.

3.1.1.1.2 Software Libre

La principal amenaza para la empresa SATELITE.COM es el software libre, puesto que en el país a través del decreto 1014, emitido por la Presidencia de la República, se establece como política hacia las entidades públicas el uso de software libre tanto en los sistemas y equipos informáticos, según lo siguiente: “Es interés del Gobierno de Ecuador alcanzar soberanía y autonomía tecnológica, así como un ahorro de recursos públicos. El Software Libre le permite al Estado mayor seguridad informática, libre acceso a datos y programas, ahorro en costos de licencias y es un generador de empleo para profesionales ecuatorianos.” (Subsecretaría de Informática)

Adicionalmente existe un notable crecimiento de la industria del software libre, según cifras de AESOFT (Asociación Ecuatoriana de Software) “las ventas realizadas en 2011 fueron alrededor de USD 250 millones, que

generaron un crecimiento anual del 20% respecto al año anterior, siendo el sector público el principal cliente”.

La implicación de esta normativa en las intenciones de negocio de SATELITE.COM puede ser negativa debido a que el mayor porcentaje de clientes de la cartera de la empresa son de naturaleza pública.

3.1.1.2. Aspecto Económico y Mercado de TI

El crecimiento y desarrollo económico de un país puede ser alcanzado a través del incremento de diversos factores de producción: aumentar la capacidad productiva de los bienes de capital, del trabajo y de los insumos de los recursos naturales, por mencionar algunos. En estudios recientes, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, examinó diferentes fuentes o variables influyentes en los patrones de crecimiento de los países y concluyó que ninguno de esos factores podría considerarse como determinante por sí sólo. Sin embargo, encontraron que el nuevo factor que está dirigiendo el crecimiento económico global son las Tecnologías de Información y Comunicación.

3.1.1.2.1 Visión de América Latina

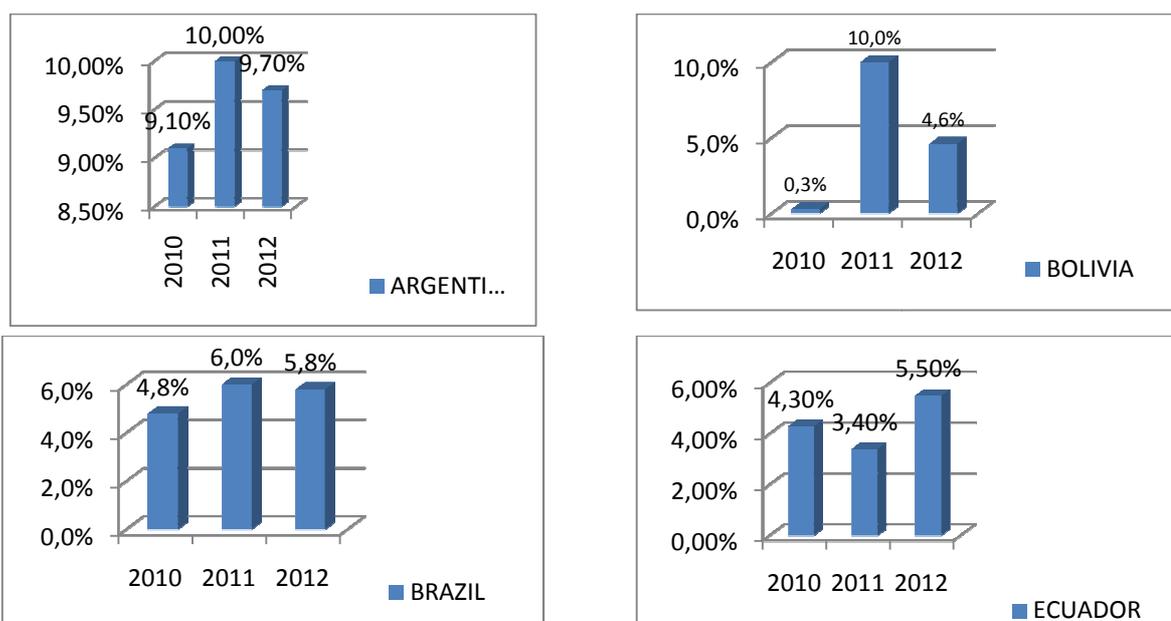
La Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL: estima que luego del repunte alcanzado durante 2010 en América Latina y el Caribe, cuando se superó el impacto de la crisis económica y financiera de 2008-2009, en 2012 la economía de esta región volvió a crecer un 3.7% y podrá alcanzar un 4.3% en 2013, la cual se atribuye en gran medida al

incremento de exportaciones de sus materias primas, específicamente hacia China, cuyo pronóstico de crecimiento es de 8,2%.

Además que durante los últimos 5 años, el ritmo de crecimiento económico de América Latina ha mostrado un cuadro satisfactorio alcanzando niveles superiores al 5% e incluso ubicándose como una alternativa de inversión para hacer frente a la grave crisis económica por la que está pasando el viejo continente. (OCDE/CEPAL, 2011)

Referente a la estabilidad económica de la región, un indicador que se destaca es la inflación. A través de los últimos dos años, América Latina ha mantenido su nivel inflacionario entre el 6% y 7% manifestando así la fluctuación de precios existente.

En la siguiente figura se observa la inflación acumulada anual de 2010 a 2012 en América Latina.



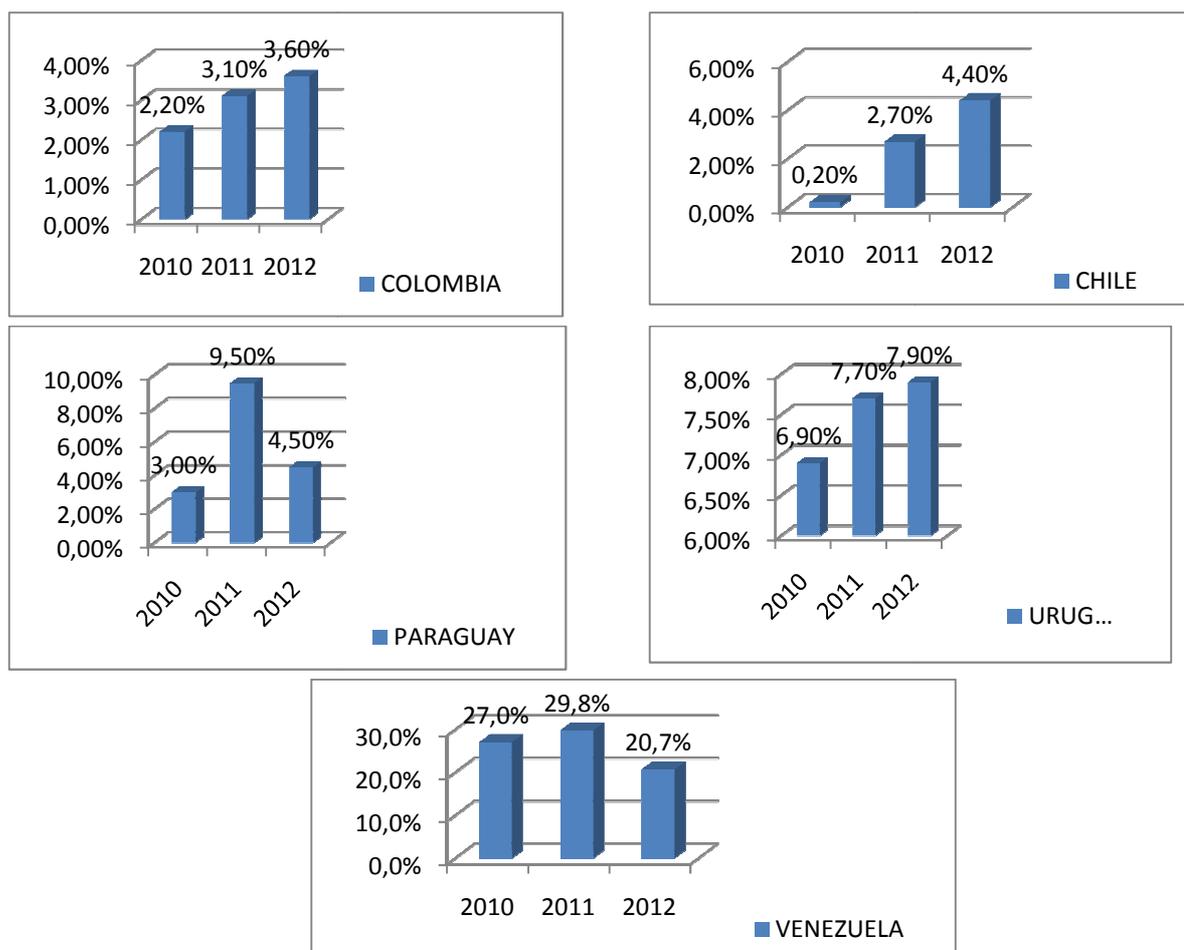


Figura 3.1: Porcentaje de Inflación América Latina

Fuente: Cepal

Perú es uno de los países con mayor ritmo de crecimiento, ya que presenta un nivel inflacionario acumulado a febrero 2012 de 4,1%.

Entre los países que registran los niveles más bajos de América Latina se encuentra Colombia y Chile alcanzando un 3,6% y 4,4% respectivamente.

Para SATELITE.COM el crecimiento de Perú se considera una oportunidad que le permitirá expandirse en América Latina a corto plazo.

3.1.1.2.2 Visión de Ecuador

3.1.1.2.2.1 Gasto Público

La economía ecuatoriana se ha caracterizado por implementar una política expansiva del gasto público desde el 2007, que para este año será alrededor de USD 27 mil millones. Esta política si bien ha generado crecimiento económico (salvo en el 2009) y recuperación del ingreso per cápita, no ha sido efectiva para disminuir los niveles de desempleo que se han mantenido entre el 7% y el 8% según el Fondo Monetario Internacional.

El gasto público del Gobierno Ecuatoriano para la empresa SATELITE.COM, es una oportunidad que le permitirá ampliar el portafolio de productos y servicios en el sector gobierno.

3.1.1.2.2.2. Balanza de Pagos

“La balanza de pagos mide la entrada y salida de divisas del país, se compone de la cuenta corriente mas la cuenta de capital¹”, con una cuenta corriente cada vez más negativa, la deuda externa es necesaria también para equilibrar la balanza de pagos. Si no se logra cubrir el déficit de cuenta corriente, la salida de divisas generará una pérdida de reservas que pueden debilitar la solidez de la dolarización en la economía.

Es por esta razón que el gobierno ecuatoriano está tomando medidas para evitar la salida de divisas y proteger la balanza de pagos, de esta forma

¹ La **balanza de pagos** es una cuenta que registra todas las transacciones monetarias entre un país y el resto del mundo.

La balanza por **cuenta corriente** registra los cobros y pagos procedentes del comercio de bienes y servicios y las rentas en forma de beneficios, intereses y dividendos obtenidos del capital invertido en otro país.

La segunda división principal de la balanza de pagos es la **balanza de capital**. En ésta se recogen las transferencias de capital y la adquisición de activos inmateriales no producidos. Las transferencias de capital engloban todas aquellas transferencias que tienen como finalidad la financiación de un bien de inversión, entre ellas se incluyen las recibidas de organismos internacionales con el fin de construir infraestructuras. http://es.wikipedia.org/wiki/Balanza_de_pagos

se incrementó el impuesto a la salida de capitales y se han planteado impuestos y aranceles para productos importados.

Este aspecto impacta negativamente a la empresa SATELITE.COM, puesto que importa software especializado para informática forense y certificados digitales, lo que implica que el precio al mercado sea costoso y no se genere un margen de rentabilidad adecuado.

3.1.1.2.2.3. Índice de Confianza Empresarial

*El índice de confianza empresarial*² (Limited, 2012) medida mensualmente por la firma Deloitte, registró a junio de 2012 un índice de 87.6 puntos de 250 posibles. Este factor influye negativamente a SATELITE.COM, ya que varias empresas privadas no están participando con la intensidad de los presupuestos iniciales y dejan en segundo plano la inversión en tecnología hasta ver lo que pasa.

3.1.1.2.2 El Mercado IT Ecuatoriano

De acuerdo con proyecciones de la consultora Gartner³, Latinoamérica es una de las economías que más va a crecer dentro del mercado de TI.

“Las inversiones en hardware, lideradas por dispositivos móviles, crecerán 1,4 veces sobre la media mundial, alcanzando los 61 mil millones de dólares en 2013, que representará un 13,3 % más que en 2012.

² El Índice de Confianza empresarial es un estudio que nos permite medir la percepción del sector empresarial frente al entorno del país mediante una encuesta mensual dirigida a los principales ejecutivos de las 200 empresas más importantes del Ecuador

³ Gartner es el líder mundial en investigación de tecnología de información y consultoría.
http://www.gartner.com/technology/why_gartner.jsp

La inversión en servicios de TI en el año 2012, será de 24,5 mil millones de dólares, 10,5 % más que en el año 2011.

Los datos móviles crecerán exponencialmente, impulsados por el boom en los sistemas móviles de pago y los servicios de “máquina a máquina” que despegarán en el 2012. Se estima que la venta de teléfonos inteligentes supere *los 200 millones de unidades*.

El volumen de contenidos digitales crecerá a 2,7 zettabytes (1 zettabyte= 1 billón de terabytes) en 2012, un 48% más que en 2011, llegando a alcanzar 8 Zb en el 2015. Además, se prevé que el mercado de Big Data⁴ en la región obtenga 370 millones de dólares en el 2012 y un billón de dólares en hardware, software y servicios en el 2015.” (Logica)

SATELITE.COM en su afán de expandirse a nivel regional, puede considerar una oportunidad el crecimiento de TI en Latinoamérica.

El mercado IT ecuatoriano tendrá un crecimiento, según datos del IDC de cerca del 12% para el año 2013 del cual el 83,9% estará destinado a *smartphones*, tabletas, *netbooks*, entre otros dispositivos. Mientras que la inversión en software alcanzará el 8% y el 8,2% para servicios de IT.

La adquisición de dispositivos móviles en el mercado ecuatoriano es una oportunidad para SATELITE.COM, ya que éstos requerirán de soluciones de encriptación y antivirus.

⁴ "Big data" es un término aplicado a conjuntos de datos que superan la capacidad del software habitual para ser capturados, gestionados y procesados en un tiempo razonable.

Según la Asociación Ecuatoriana de Software, la ciudad de Quito concentra la mayoría de empresas que desarrollan o distribuyen software.

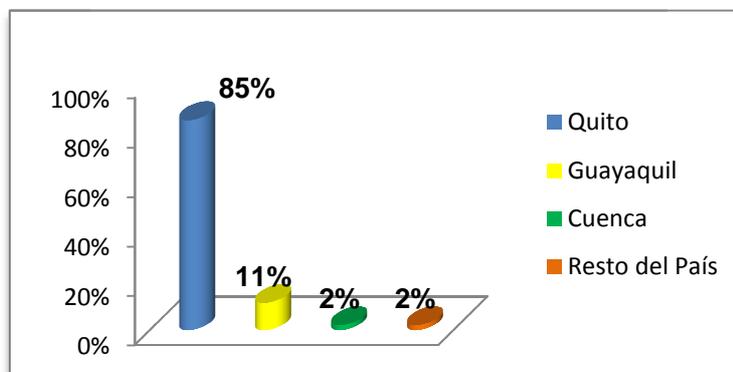


Figura 3.2: Distribución Geográfica de la Industria de TI en Ecuador
Fuente: Aesoft

Existe una oportunidad de mercado en la ciudad de Guayaquil para SATELITE.COM puesto que el 85% de empresas del sector se encuentran en la ciudad de Quito.

3.1.1.3 Aspecto Social

Hoy en día los países en general han entrado en un proceso en el que cada vez las barreras geográficas se acortan.

Este proceso llamado globalización ha empujado a que las entidades (empresas, gobiernos, organismos, etc.) busquen constantemente maneras más eficientes de realizar sus operaciones para llegar a ser competitivos, ya que la producción de bienes y servicios se basa cada vez más en el conocimiento. Es por esta razón que actualmente existe en la población una tendencia al aprendizaje y adiestramiento del uso de las tecnologías, para SATELITE.COM es una oportunidad en vista que brinda cursos de capacitación.

El uso de la red mundial de información a más de permitir realizar negocios, transferencias de fondos y utilización de datos de forma rápida, ha abierto la puerta a conductas antisociales y delictivas que van más allá de los delitos contra la propiedad, evidenciadas en el robo de dinero de las cuentas bancarias a través de Internet. En el Ecuador según la Policía Judicial se han realizado desde el año 2011 hasta lo que va del presente año 3.662 denuncias de delitos informáticos como vulneración a páginas de servicio público, a páginas de servicio privado, estafa, pornografía infantil y el Grooming de niños por Internet (es un nuevo tipo de problema relativo a la seguridad de los menores en Internet, consistente en acciones deliberadas por parte de un adulto de cara a establecer lazos de amistad con un niño o niña en Internet, con el objetivo de obtener una satisfacción sexual mediante imágenes eróticas o pornográficas del menor o incluso como preparación para un encuentro sexual, posiblemente por medio de abusos contra los niños). (Wikipedia, 2012)

Esta problemática hace que las entidades sean públicas o privadas busquen incrementar los niveles de seguridad en sus infraestructura, aplicativos y procesos internos para mitigar las amenazas tecnológicas, esto se convierte en una oportunidad para SATELITE.COM que le permita ofrecer sus productos y servicios especializados en seguridad.

3.1.1.4 Aspecto Tecnológico

El desarrollo tecnológico a nivel mundial es exponencial, cada día se generan nuevos dispositivos, sistemas, aplicaciones virtuales, amenazas tecnológicas. En el caso de América latina, el uso de internet como canal de

comunicación esta cada día siendo más indispensable, lo cual implica la generación de servicios, software, hardware que cuenten con mayores niveles de seguridad.

La empresa Cisco, uno de los principales fabricantes mundiales de equipos de redes para Internet, difundió las siguientes tendencias tecnológicas para el 2013, las cuales estarán enfocadas en: cloud computing, movilidad (uso de dispositivos móviles), virtualización.

3.1.1.4.1 Las cargas de trabajo migran a la nube

“Según el primer Índice Global Cloud elaborado por Cisco, el tráfico global de los centros de datos crecerá 33% interanual hasta alcanzar los 4,8 Zettabytes previstos para 2015. El tráfico cloud aumentará dos veces más rápido (66% interanual), alcanzando los 1,6 Zettabytes para 2015.

La rápida transición hacia servicios “en la nube” hará que más del 50% de todas las cargas de trabajo de los centros de datos sean procesadas en entornos "cloud" en 2014.” (iProfesional, 2011)

Esto implica que las empresas buscarán a través del Cloud Computing, la reducción de gastos de compra y operación de los data centers; por lo cual los servicios tecnológicos ya no estarán en las propias empresas sino en servicios administrados por internet.

El *Cloud Computing* es una oportunidad para SATELITE.COM debido a que las empresas que obtén por esta opción tecnológica, deberán realizar esfuerzos en seguridad para reducir la exposición de la información, la

preservación de la integridad de las aplicaciones que se suben a la nube, el control de identidad y accesos a los sistemas operativos, para lo cual es imprescindible los servicios de consultoría.

3.1.1.4.2 Colaboración y Redes Sociales

“El 2013 supondrá la consagración definitiva de la era Post-PC, que define el nuevo espacio de trabajo colaborativo como más móvil (en cualquier momento y lugar), visual (preponderancia del video), virtual (mediante la virtualización de escritorio) y social.

En este último caso y según IDC, las plataformas de redes sociales para empresas crecerán 38% interanual durante los próximos cinco años.

Además los nativos digitales replantean la seguridad empresarial, según la tercera parte del informe Cisco Connected World Technology Report, siete de cada diez jóvenes trabajadores ignoran con frecuencia las políticas de TI, y uno de cada cuatro será víctima de un robo de identidad antes de los 30 años.

Esta nueva generación de “nativos digitales” demanda mayor movilidad, flexibilidad en el uso de dispositivos y libertad de acceso a las redes sociales, retos que las empresas deberán asumir en 2012 adaptando sus políticas de seguridad de forma dinámica.” (iProfesional, 2011)

Las empresas deberán generar políticas, normas e infraestructura física y lógica que deberán gestionarse con seguridad, siendo esto un punto relevante para las intensiones de negocio de SATELITE.COM

3.1.1.4.3 Virtualización

“La virtualización es un medio para crear una versión virtual de un dispositivo o recurso, como un servidor, un dispositivo de almacenamiento, una red o incluso un sistema operativo, donde se divide el recurso en uno o más entornos de ejecución.” (Alegsa.com)

Cristian Oshiro, Country Manager SOLA East para NetApp, afirma: “Hoy las empresas buscan reducir los tiempos de las operaciones de respaldo y restauración y por otra parte, necesitan una administración simplificada y un uso más eficiente de los recursos de almacenamiento. Haciendo estos cambios, no sólo ahorrarán tiempo y dinero al administrar sus entornos de almacenamiento, sino que también van a lograr optimizar el aprovechamiento de la capacidad, generando ahorros que luego podrán trasladar a sus clientes con precios más bajos” (NetApp, 2012)

El uso de virtualización radica en la reutilización de infraestructura a través del uso de software denominado “maquinas virtuales”, misma que tienen las características de una máquina físicamente. Las máquinas virtuales requieren el asesoramiento y tratamiento técnico para verificar su fiabilidad en términos de seguridad tecnológica. Esto se consideraría una oportunidad para SATELITE.COM.

3.1.1.5 Aspecto Legal

La Fiscalía General del Estado conjuntamente con la Superintendencia de Bancos y la Asociación de Bancos Privados del Ecuador afinan una propuesta de reforma legal para plasmar en el nuevo Código Integral Penal,

con el afán de combatir los delitos informáticos en las instituciones bancarias.

En la propuesta constan los principales delitos informáticos: base ilegal de datos, que será sancionado con la pena privativa de libertad de uno a tres años a quien obtenga, compile, archive, transfiera, comercialice o procese datos personales sin autorización judicial o de su titular.

Además, quien viole sin autorización, ilegítimamente, o por fuera de lo acordado, sistemas de confidencialidad y seguridad de datos, y revele la información registrada en un banco de datos personales cuyo secreto estuviere obligado a preservar por disposición de una ley.

Si estas conductas se cometieren por parte de una persona en ejercicio de un servicio o función pública, habrá una pena de tres a cinco años.

Otras sanciones

La falsedad informática será sancionada con pena de siete a nueve años a quien modifique, desarrolle, trafique, comercialice, ejecute, programe o imite una página web, enlaces o ventanas emergentes. El daño informático será sancionado con pena de tres a cinco años y multa de 10 a 20 remuneraciones básicas unificadas a la persona que dolosamente y de cualquier modo impida u obstaculice el funcionamiento normal de programas, datos y otros. También serán sancionados quienes trafiquen, adquieran, produzcan, vendan, software malicioso. Y quienes destruyan la infraestructura o instalaciones físicas que son necesarias para transmisión y recepción de información. La pena será de cinco a siete años si la infracción

se comete sobre bienes informáticos destinados a la prestación de un servicio público o vinculado con la defensa nacional” (La Hora Nacional, 2011)

El establecimiento de la tipificación de delitos informáticos exige a las empresas el cuidar que sus instalaciones tecnológicas no sirvan como plataforma para viabilizar acciones delictivas, para ello deben gestionar la seguridad tecnológica, esto podría generar oportunidades de negocio para SATELITE.COM S.A.

3.1.2. MICROAMBIENTE

El microambiente abarca toda la información referente a las fuerzas competitivas del ambiente industrial en el que la empresa se desenvuelve, a fin de identificar las oportunidades y amenazas que puedan afectar a SATELITE.COM

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

3.1.2.1 Amenaza de Nuevos Competidores

La industria informática presenta un gran crecimiento desde la década de los ochenta. Actualmente denominada era de la información y las comunicaciones constituyen un recuso importante para la organización y son parte esencial de la sociedad humana.

“El sector de Tecnologías de Información está conformado por cinco pilares básicos: Hardware, Software, Servicios de TI, Telecomunicaciones, Consumibles” (AL-Inves). La aplicación de las Tecnologías de Información en el desarrollo económico y productivo de un país es el marco referencial sobre el crecimiento que la sociedad pretende alcanzar a través de la informatización de los servicios públicos y privados. Para ello cada día las empresas y consumidores exigen mayor rapidez en los tiempos de respuesta a los requerimientos.

Para las empresas que están vinculadas a este sector, el profesionalismo y la rápida adaptación a los cambios tecnológicos son fundamentales para seguir competitivo en un mundo globalizado.

Dentro de los factores que pueden considerarse como barreras de entrada para nuevos competidores se indican los siguientes:

3.1.2.1.1 Diferenciación del producto

“Grado en que los consumidores distinguen un producto de otro; puede tratarse de atributos propios del diseño, la presentación, servicios al cliente, etc.” (Pérez, 2011)

En el sector de tecnologías de información, los consumidores determinan la preferencia de un producto y una empresa proveedora basado en algunos criterios como:

- “Apostar por soluciones comerciales: siempre es recomendable trabajar con fabricantes reconocidos y que tengan cobertura mundial

- Importancia de un soporte técnico: si una empresa fabricante o comercializadora no ofrece un buen esquema de soporte incluido en el licenciamiento, no es un proveedor muy recomendable.
- Una empresa distribuidora local de un fabricante debe contar con los certificados para la comercialización, instalación y atención de sus clientes.” (Juana, 2009)

Adicionalmente para las decisiones de compra se utiliza los análisis realizados por consultoras especializadas que catalogan a las marcas de seguridad tecnológica según la fiabilidad que proporciona cada software y además el volumen de ventas, por ejemplo la consultora Gartner en su informe Análisis de Cuota de Mercado: Software de Seguridad Mundial en 2012, Symantec sigue manteniendo su liderazgo en cuota de mercado tanto para el consumidor como en el espacio empresarial con una tasa de crecimiento anual del 17% alcanzando los 3.700 millones de dólares. Le siguen McAfee, Trend Micro, IBM y EMC (RSA).

Con estos antecedentes se puede concluir que es difícil para una nueva empresa el poder diferenciar sus servicios y productos que comercializa, puesto que los clientes han crecido junto con las soluciones y servicios tecnológicos, esto ha generado el posicionamiento de las marcas y su vinculación con las empresas proveedoras en la mente del consumidor, lo que obliga a las empresas entrantes a realizar importantes inversiones en publicidad.

Esto se considera una oportunidad para SATELITE.COM

3.1.2.1.2 Curva de experiencia

“Abarca el know how acumulado por una empresa en el desarrollo de una actividad durante un período de tiempo prolongado.” (Juana, 2009)

Según el estudio de mercado del sector de software y hardware en Ecuador realizado por la Aesoft, indica que la capacitación, los procesos de certificación de calidad, la especialización del personal técnico de la empresa son los factores a considerarse para poder ser competitivos en la industria de TI.

Por lo tanto la curva de experiencia es una oportunidad para SATELITE.COM debido a su trayectoria.

3.2.1.3 Barreras Gubernamentales

Al momento en el Ecuador no existen leyes o normativas específicas para esta actividad industrial, por lo que no se tiene ningún tipo de restricción o impedimento de entrada o salida de empresas convirtiéndose en una amenaza para SATELITE.COM. Por esta razón es indispensable promover la imagen corporativa de la empresa en el mercado.

3.1.2.2 Poder de Negociación de Clientes

La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los clientes con las empresas que producen el bien o servicio.

En los mercados de productos son dos los factores que influyen en la determinación de la fortaleza del poder de negociación de una empresa frente a sus clientes: sensibilidad al precio y poder de negociación.

Mientras más elevado sea el valor económico de las compras que realiza el cliente, este podrá forzar mejores condiciones ante sus proveedores.

Un fuerte protagonismo en inversiones en el sector de tecnología tiene el gobierno ecuatoriano, de acuerdo a los distribuidores ecuatorianos y la Asociación Ecuatoriana de Software (AESOFT).

Según el presidente de AESOFT, el estado capta el 60% de las compras tecnológicas, lo que significa un flujo de inversiones de US\$350 millones anuales.

Organismos como el Servicio de Rentas Internas (SRI), Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Petroecuador, Cenace, los Ministerios de Salud, Industrias, entre otros, son los clientes frecuentes.

“La inversión en el sector informático por parte de las instituciones públicas puede ir desde los US\$100 mil hasta los US\$20 millones, de acuerdo al diario Hoy. Esto, en un contexto de impulso en las compras estatales de hardware, software y otras soluciones informáticas.” (Economía, 2010)

Los clientes del sector Gobierno tienen alta capacidad para cambiar de proveedor, al ser entidades públicas la adquisición de bienes y servicios se las hace en licitación a través del portal de compras del INCOP normado por la Ley Orgánica de Contratación pública que en su artículo 32 menciona:“ La

máxima autoridad de la institución de acuerdo al proceso a seguir en base al tipo de contratación adjudicará el contrato, al oferente cuya propuesta represente el mejor costo” (Públicos, 2012) , lo que no garantiza que sigan manteniendo el mismo proveedor.

Por consiguiente existe un alto poder de negociación de los clientes del sector público, lo que se convierte en una amenaza para SATELITE.COM

3.1.2.3 Poder de Negociación de los Proveedores

“Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.” (Negocios, CN crece Negocios.com)

Según el estudio de mercado del sector de software y hardware en Ecuador realizado por la Aesoft indica que existen 651 empresas que participan en el sector de Software. Ver Tabla 3.1.

Tabla 3.1: Número de empresas que participan en el sector de software del Ecuador por tipo de actividad

Actividad	# de Empresas	%
Recuperación en casos de desastres informático, instalación de programas informáticos	306	47%
Adaptación de programas informáticos	304	47%
Venta al por mayor de programas informáticos	18	3%
Diseño del código informático y/o estructura	13	2%
Aplicaciones y diseño de sistemas informáticos	7	1%
Servicios de gestión y manejo in situ de sistemas informáticos	2	0%
Actividades de instalación de computadoras personales	1	0%
TOTAL	651	100%

Fuente: AESOFT

Con respecto a las actividades de consultoría informática en el Ecuador están registradas 100 empresas distribuidas según lo muestra la Tabla 3.2.

Tabla 3.2: Distribución de empresas de consultoría por Cantón

Cantón	Cantidad
Quito	49
Guayaquil	21
Cuenca	12
Ibarra	4
Ambato	4
Machala	2
Riobamba	1
Esmeraldas	1
Loja	1
Macará	1
Manta	1
Sucre	1
Lago Agrio	1
Santo Domingo	1

Fuente: AESOFT

De los datos anteriormente mencionados podemos concluir: que existe bajo poder negociación de los proveedores debido a que en el mercado

ecuatoriano están registradas 751 empresas relacionadas al giro de negocio de SATELITE.COM, lo cual representa una amenaza para la compañía.

3.1.2.4 Rivalidad entre Competidores

“La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente” (5 Fuerzas de la Industria, 2000).

Los competidores a analizar fueron tomados de una base de 54 empresas de seguridad, según datos proporcionados por la revista COMPUTERWORLD, edición No.226.

Para conocer la influencia de la competencia para la empresa se utilizó la Matriz de Perfil Competitivo (Ver Cuadro 3.1), en la cual se evaluó ciertos parámetros para los seis competidores más cercanos a SATELITE.COM, mismos que fueron seleccionados de acuerdo a la similitud en el giro de negocio, productos y servicios tecnológicos.

Cuadro 3.1: Perfil Competitivo

Competidores	ATRIBUTOS												Evaluación Ponderada
	Imagen Institucional			Atención al Cliente			Experiencia Soporte Técnico			PRECIO			
	Peso	Calif.	Total	Peso	Calif.	Total	Peso	Calif.	Total	Peso	Calif.	Total	
BINARIA	0,15	3	0,45	0,30	3	0,90	0,25	3	0,75	0,30	4,00	1,20	3,30
DIGIWARE	0,15	3	0,45	0,30	2	0,60	0,25	2	0,50	0,30	3,00	0,90	2,45
GMS	0,15	4	0,60	0,30	4	1,20	0,25	3	0,75	0,30	4,00	1,20	3,75
INFORC ECUADOR	0,15	4	0,60	0,30	4	1,20	0,25	3	0,75	0,30	4,00	1,20	3,75
SYNERGY	0,15	3	0,45	0,30	3	0,90	0,25	3	0,75	0,30	2,00	0,60	2,70
RED PARTNER	0,15	3	0,45	0,30	3	0,90	0,25	3	0,75	0,30	3,00	0,90	3,00
PROMEDIO			0,50		0,95			0,71		1,00			3,16
SATELITE.COM	0,15	3	0,45	0,40	3	1,20	0,35	5	1,75	0,30	3,00	0,90	3,40

Nota: A.- El peso asignado varía desde 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante)
 B.- Los valores de las calificaciones son: 1 Malo; 2: Regular; 3: Bueno; 4: Muy Buena; 5: Excelente
 C.- Los resultados que muestra la matriz son la ponderación de la calificación por el peso

Elaborado por: Los Autores

Los resultados obtenidos en el cuadro 3.1, muestran que los competidores más fuertes para SATELITE.COM son: GMS, Inforc Ecuador y Binaria.

La empresa tiene una muy buena aceptación en el mercado aunque su posicionamiento en el mismo no sea muy fuerte debido a la poca inversión en publicidad. Además la alianza estratégica con la consultora I-SEC ha generado que el mercado no reconozca a SATELITE.COM como proveedora de servicios sino únicamente de productos.

Se concluye que SATELITE.COM tiene competidores que basan su fortaleza en el precio, lo que hace que los costos de cambio de un producto a otro sean accesibles para el cliente fomentando la lucha interna dentro del sector.

Para terminar el análisis se realizó una lluvia de ideas con la gerencia de cada área con respecto a oportunidades y amenazas de la empresa. Ver Anexo 3.1

Una vez realizado el análisis externo se procede a establecer un listado de Oportunidades y Amenazas ver Tabla 3.3

Tabla 3.3: Resumen Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
Plan de Gobierno Digital que es parte de la Estrategia Ecuador Digital2.0 SINARDAP	Balanza de Pagos
Digitalización de Información del Registro Civil	Índice de Confianza Empresarial
Billetera móvil- Banco Central	Barreras gubernamentales(Entrada de nuevos competidores)
Crecimiento del Perú	Alto poder de negociación de los clientes especialmente sector Gobierno
El gasto público del Gobierno Ecuatoriano	Bajo poder de negociación de los proveedores
Crecimiento de TI en Latinoamérica	Competidores que basan su fortaleza en el precio
Seguridad de dispositivos móviles en el mercado ecuatoriano	Software Libre
Mercado Tecnologías de Información en la ciudad de Guayaquil	
Tendencia al aprendizaje y adiestramiento del uso de las tecnologías en la población	
Delitos Informáticos	
Cloud Computing	
Virtualización	
Nueva generación de "nativos digitales" demanda mayor movilidad, flexibilidad en el uso de dispositivos y libertad de acceso a las redes sociales,	
Tipificación de delitos informáticos	
Diferenciación de productos	
Protección de Información Personal (IIP)	
Inestabilidad Laboral en la competencia	
Normativa PCI Superintendencia de Bancos	
Demanda del mercado ecuatoriano en Seguridad de Información, Continuidad de Negocio y Recuperación de Desastres.	
Curva de experiencia	

Elaborado por: Los Autores

3.2. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

‘El análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de:

1. Evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer el estado o la capacidad con que cuenta.
2. Detectar fortalezas y debilidades, y, de ese modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que permitan neutralizar o eliminar las debilidades” (Negocios, CN crece Negocios.com, 2011).

El diagnóstico interno de SATELITE.COM fue realizado a través de un análisis funcional de las áreas de: Gerencia, Comercial, Recursos Humanos, Tecnología, Financiero, Soporte Técnico a pesar que algunas de estas no se encuentran plenamente identificadas en su estructura organizacional

3.2.1. AREA DE GERENCIA

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

3.2.1.1 Planeación

A pesar que la empresa tiene definida la misión y visión no han sido contrastadas con la realidad actual para validar su consistencia, tampoco se han hecho explícitos en términos de objetivos estratégicos y funcionales

con su correspondiente plan operativo, además no se conocen los valores y creencias que regulan la cultura corporativa.

Los objetivos de la empresa son establecidos por los dueños de la misma en base a su experiencia, el crecimiento en ventas, tendencias tecnológicas pero sin un enfoque de gerencia estratégica.

La falta de direccionamiento estratégica es una debilidad fuerte para SATELITE.COM al momento de generar una ventaja distintiva, optimizar sus operaciones e incrementar rentabilidad.

3.2.1.2 Organización

En los últimos 6 meses SATELITE.COM ha realizado adecuaciones en sus instalaciones que le permitirán mejorar su imagen corporativa y brindar comodidad a sus colaboradores.

En la empresa no existe un organigrama estructural definido, una vez realizado el análisis se determina que SATELITE.COM maneja una estructura funcional horizontal (Ver Figura 3.3) delegando responsables de acuerdo a su experiencia en cada área, estas asignaciones se las ha hecho de manera verbal en reuniones grupales. Como se evidenciará más adelante en los resultados de la encuesta de clima laboral los colaboradores no conocen con claridad sus funciones y responsabilidades al igual que el personal de Staff.

El no tener una estructura organizacional clara y técnicamente establecida es una debilidad para SATELITE.COM

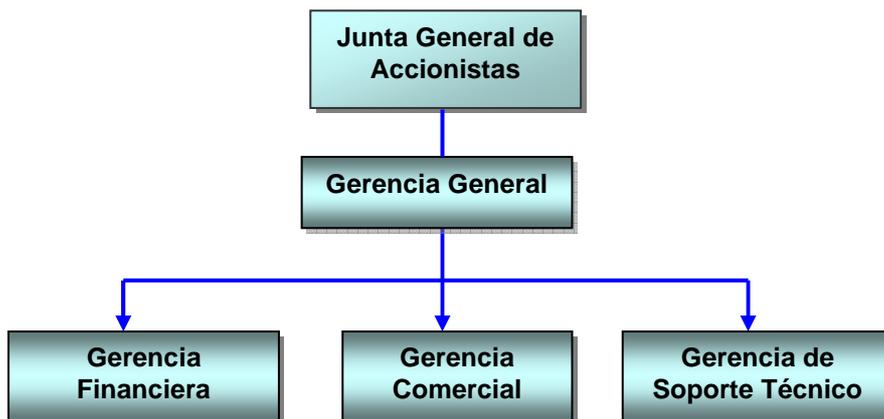


Figura 3.3 Organigrama empresa SATELITE.COM
Elaborado por: Los Autores

3.2.1.3 Dirección

Los dueños de la empresa al desempeñar actividades en la Gerencia General, Financiera, Ventas, Soporte Técnico tienen conflicto de intereses al momento de la toma de decisiones.

En la empresa no existe un sistema de comunicación formal y adecuada lo que genera inconvenientes en el normal desenvolvimiento de sus actividades y discrepancias entre sus colaboradores. Esto se convierte en una debilidad para SATELITE.COM.

3.2.1.4 Control

La empresa no tiene un sistema de control de gestión y tampoco ha establecido normas, métodos para medir el desempeño en toda la organización. Únicamente en el área de ventas, trimestralmente se mide el cumplimiento de cuotas por vendedor y producto, el área financiera lo hace a través de ratios.

La empresa al no contar con metodología de seguimiento de sus actividades internas y del desempeño de su personal, ha provocado que los tiempos de respuesta hacia los requerimientos de los clientes sean demasiado lentos propiciando en algunos casos el descontento y la búsqueda de otros proveedores convirtiéndose en una debilidad importante.

3.2.2. ÁREA COMERCIAL

El análisis de la situación comercial de una empresa es una revisión del programa de mercadotecnia existente en la compañía, en el caso de SATELITE.COM no ha realizado un estudio formal sobre el tema, su crecimiento se ha dado en base a la experiencia y conocimiento del mercado ecuatoriano por parte de la gerencia. Al momento no cuentan con un plan explícito de mercadeo ni tampoco con un estudio de mercado para analizar las posibilidades de crecimiento, convirtiéndose en una debilidad para enfrentar al mercado competitivo actual.

Para realizar el análisis se han considerado las 4 variables del Marketing Mix (Producto, Precio, Plaza, Promoción) y la Gestión con Clientes.

3.2.2.1 Marketing Mix

3.2.2.1.1 Precio

“Precio: Es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto” (Wikipedia, Wikipedia, 2012).

Para los productos de Symantec, Websense e Ipswitch se manejan precios estandarizados por los mayoristas de acuerdo al sector, el margen de ganancia es del 22% con respecto al precio del cliente. Estas marcas se encuentran entre las más caras del mercado, generando una debilidad para SATELITE.COM al momento de enfrentar a la competencia especialmente en el sector gobierno como lo muestra la siguiente tabla.

Tabla 3.4: Software Antivirus

Entidad	Presupuesto Referencial	SATELITE.COM	COMPETENCIA	Porcentaje Descuento
Consejo Participación de los Pueblos	\$ 11.000,00	\$ 10.000,00	\$ 5.800,00	47,27%
Corporación Financiera Nacional	\$ 17.000,00	\$ 16.500,00	\$ 8.800,00	48,24%
Escuela Politécnica del Ejército	\$ 30.000,00	\$ 28.000,00	\$ 12.899,00	57,00%
IESS	\$ 360.000,00	\$ 256.000,00	\$ 211.000,00	41,39%

Fuente: INCOP

El rubro de soporte técnico es dimensionado de acuerdo al tipo de producto y el horario de ejecución. En promedio se maneja un precio de hora de 40 dólares más IVA, que le permite a SATELITE.COM mantener una fortaleza frente a sus competidores.

3.2.2.1.2 Producto

Producto: Cualquier bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se ofrezca en un mercado para su adquisición, o uso que satisfaga una necesidad” (Wikipedia, Wikipedia, 2012).

La empresa posee tres líneas de productos/servicios orientadas a la seguridad de información que son:

Tabla 3.5: Productos y Servicios SATELITE.COM

PRODUCTOS Y SERVICIOS		
SOFTWARE	ASESORÍA Y CAPACITACIÓN	SOPORTE TÉCNICO
SYMANTEC	Asesoría	
Antivirus y Antispam	Plan de Continuidad de Negocios	Portafolio de
Protección de Datos (Backup)	Test de Intrusión Interno y Externo	Soluciones de
	Diagnóstico de Seguridad Norma ISO	Seguridad
Encriptación de Información	27000	
WEBSense	Plan de Recuperación de Desastres	
Filtrado de Contenido	Análisis de Riesgos	
IPSWITCH	Cursos de Capacitación	
	Manejo de Incidentes e Informática	
Monitoreo de Redes	Forense	
TRUSWAVE	Norma ISO 27000	
Control de Acceso a la Red	BCP, Business Continuity Plan	
Firewall de Aplicaciones Web	Análisis de Riesgos	
Correlacionador de Eventos	IT GOVERNANCE	
GUIDANCE SOFTWARE	COBIT	
Herramientas de Análisis	Mejoramiento y Automatización de	
Forense	Procesos	

Fuente: SATELITE.COM

Los productos que distribuye la empresa son ubicados según Gartner en el cuadrante de líderes a nivel mundial, lo que es una fortaleza al momento de comercializarlos en el mercado ecuatoriano.

En la siguiente figura se muestra la contribución de los productos y servicios a los ingresos de la empresa siendo la venta de software el que más contribuye con el 77,69%.

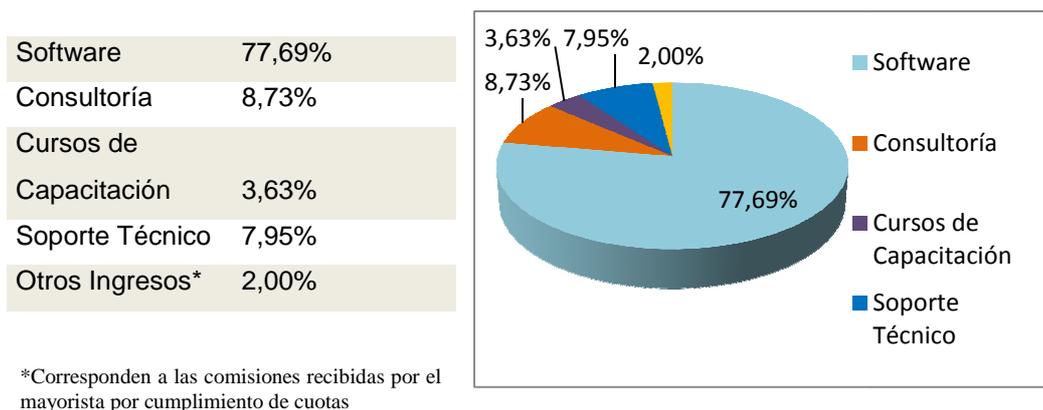


Figura 3.4: Contribución de Productos y Servicios a los Ingresos

Fuente: Reportes SATELITE.COM

También se ha identificado que el software Symantec Antivirus (Ver tabla 3.6) es el producto estrella en SATELITE.COM, representa el 42,34% de las ventas de software en el año 2011 y segundo semestre de 2012. Cabe señalar que en esta línea de negocios la empresa tiene una certificación TAPP que le permite ser el único centro autorizado de servicios Symantec en Ecuador convirtiéndose en una fortaleza importante para la empresa.

Tabla 3.6: Porcentaje de Aportación por Tipo de Software

Descripción	Porcentaje
Antivirus	42,34%
Forense	11,12%
Filtrado de Contenido	10,70%
Respaldo Información	7,20%
Encriptación	3,66%
Monitoreo Redes	2,67%

Fuente: SATELITE.COM

La compañía no ha podido posicionarse en el área de consultoría de seguridad de información debido a que no cuenta con la suficiente experiencia y el mercado la asocia solo como proveedor de productos siendo una debilidad para SATELITE.COM en esta línea de negocios.

El servicio de soporte técnico aporta con el 7.5% de los ingresos de la empresa, en vista que únicamente es comercializado con la venta del licenciamiento de los productos por lo cual no está siendo explotado convirtiéndose en una debilidad para la empresa.

3.2.2.1.3 Plaza

Los productos de las marcas Symantec, Websense, Ipswitch son adquiridos a través del mayorista en el Ecuador y distribuidos al cliente final.

Ver Figura 3.5

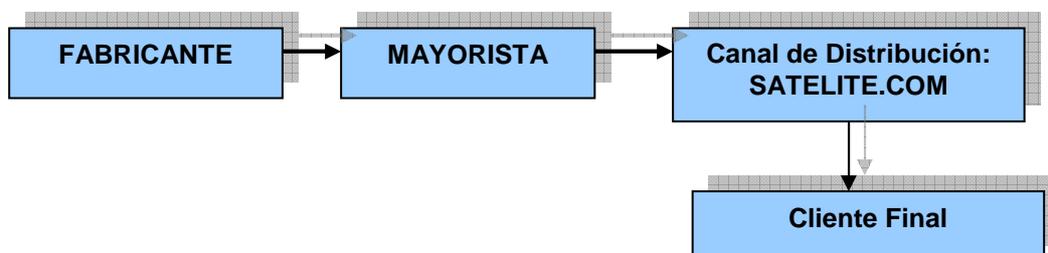


Figura 3.5: Canal de Distribución

Elaborado por: Los Autores

Con respecto a Truswave y Guidance Software, SATELITE.COM es el único distribuidor autorizado para la comercialización en el Ecuador.

En los dos casos es una fortaleza ser un canal de distribución autorizado.

SATELITE.COM tiene como plaza a la ciudad de Quito, no cuenta con sucursales en el resto del país pero presta sus servicios a nivel nacional. La falta de sucursales en las ciudades más grandes del país ha provocado la pérdida de oportunidades de negocio, convirtiéndose en una debilidad.

3.2.2.1.4 Promoción y Publicidad

SATELITE.COM utiliza anuncios publicitarios de los servicios que presta en revistas especializadas en el sector informático (revista Computerworld), realizan de manera trimestral eventos en los que da a conocer los adelantos y actualizaciones de sus productos/servicios. Dichas actividades tratan de ampliar el portafolio de clientes pero al no tener un plan de marketing y una investigación de mercados se posee una debilidad porque los segmentos a los que se enfoca no son los adecuados.

La empresa cuenta con una página web www.satelite-ec.com pero la misma no le permite interactuar con los clientes potenciales para vender sus productos de una forma dinámica, además el portal no trasmite una imagen acorde al tipo de empresa que es SATELITE.COM convirtiéndose en una debilidad.

3.2.3. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Al ser una empresa pequeña, con poco personal, no se ha contemplado la implantación de un departamento de recursos humanos. Por esta razón las actividades operativas de gestión de recursos humanos se realizan de manera informal.

El reclutamiento del personal se efectúa primordialmente por recomendaciones del personal actual de la organización o de conocidos de los directivos de la empresa.

La selección se basa en entrevistas personales y pruebas específicas sin contar con perfiles de los cargos, lo que es una debilidad para SATELITE.COM.

La inducción no se tiene planeada y se la hace en interacción con el personal de más experiencia en el área, no se cuenta con mecanismos para medir el grado de adaptación del personal nuevo en la empresa.

El entrenamiento se realiza por lo regular en un lapso no mayor de tres días, tampoco existen ni indicadores ni evaluación de los logros del entrenamiento.

El manejo laboral se reduce básicamente al trámite de la nómina cada quince días.

Tampoco se maneja un reglamento interno que le permita a la organización crecer adecuadamente considerándose una debilidad para SATELITE.COM

SATELITE.COM está integrada en su totalidad por 14 colaboradores, distribuidos de la siguiente manera:

Cargo	Nivel de Estudios
1 Gerente General/Gerente Soporte Técnico	Superior
1 Gerente Financiero	Superior/Postgrado
1 Gerente de Ventas	Superior/Postgrado
2 Asesor Comercial	Superior
1 Asesor Comercial	Superior/Postgrado
1 Contadora	Superior
2 Asistentes de Contabilidad	Superior
4 Técnicos	Superior
1 Mensajero	Bachiller

El 98% del personal ha realizado estudios a nivel universitarios, tiene alta capacidad técnica y experiencia en la prestación de servicios lo que es una de las fortalezas más sobresalientes para SATELITE.COM

3.2.4 CLIMA LABORAL

“El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.” (Mayo)

La evaluación y gestión del clima laboral es, pues, un componente esencial para la correcta gestión de las empresas, es por ello que se ha considerado el realizar una evaluación a colaboradores de SATELITE.COM.

Se utiliza la encuesta (ver Anexo 3.2) como medio de levantamiento de información respecto a:

- **“Condiciones físicas.** Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera.
- **Liderazgo.** Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores.
- **Implicación.** Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa.
- **Organización.** La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo?.Se trabaja mediante procesos productivos? ?Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento?
- **Otros factores.** Existencia de otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, etcétera” (Mayo).

La encuesta fue desarrollada en un tiempo límite de 10 minutos, en horario laboral; una vez recolectada la información se procedió a su análisis, interpretación y tabulación de datos, lo cual arrojó los siguientes resultados:

3.2.4.1 La Empresa en General

Se buscó determinar el grado de entrega de los colaboradores dentro de SATELITE.COM, es decir si ellos se encuentran identificados con la empresa.

A continuación se detalla los resultados de la encuesta en referencia a este ítem:

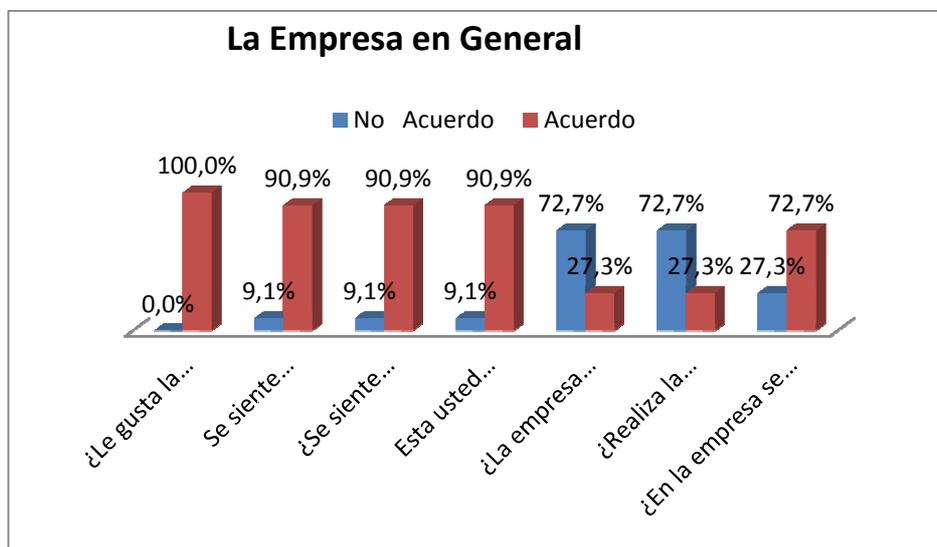


Figura 3.6: La Empresa en General.

Entre el 90% y el 100% de los colaboradores de SATELITE.COM se sienten identificados, satisfechos de la trayectoria que han venido construyendo dentro de la empresa, les gusta y están orgullosos de pertenecer a la misma. Se considera que el grado de entrega de los colaboradores es una fortaleza para SATELITE.COM; mismo que puede apalancar cambios organizacionales internos.

Adicionalmente el 72,7 % de los colaboradores considera que si existe la apertura para emitir opiniones y criterios, lo cual pudiera ser una oportunidad para mejorar la comunicación interna dentro de la organización.

Sin embargo al momento de consultar sobre la capacitación interna, los colaboradores concuerdan con un 72,7% que la empresa no provee cursos de capacitación de manera frecuente, lo que se consideraría una debilidad

debido a que el mercado tecnológico exige a las empresas la permanente actualización de conocimientos técnicos y comerciales

3.2.4.2 Condiciones Ambientales

Las preguntas realizadas trataron de identificar si las características medioambientales en la empresa son adecuadas para apoyar las actividades laborales del personal de SATELITE.COM

En siguiente figura se detallan los resultados obtenidos que se detallan a continuación:

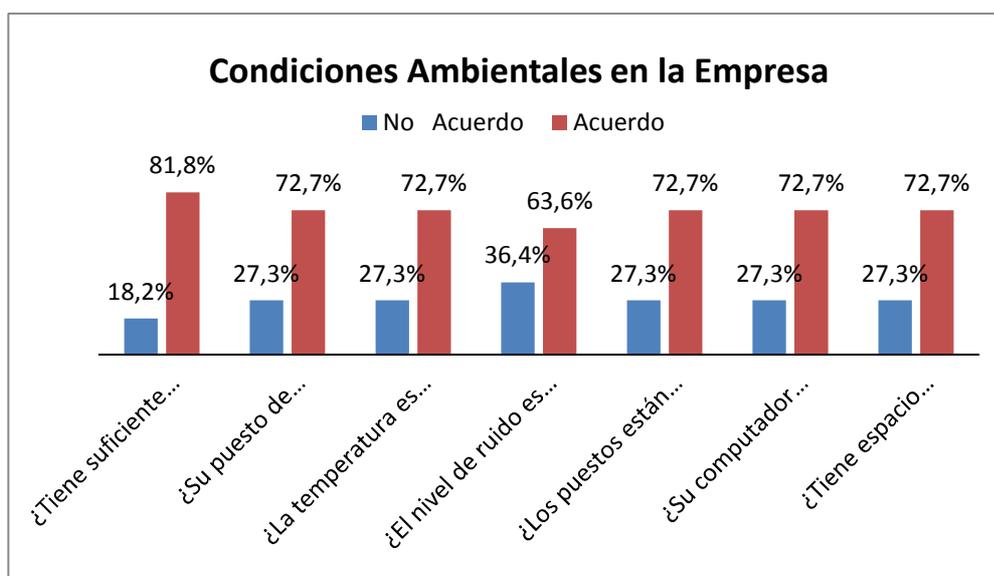


Figura 3.7: Condiciones Ambientales

Existe una buena aceptación sobre las instalaciones con que cuenta la empresa, los colaboradores indican que la iluminación, la distribución de los espacios, la ubicación del puesto, la temperatura, la limpieza, los niveles de ruido y los computadores cumplen con las expectativas, lo cual refleja un nivel de conformidad entre el 72,7 % y 81,8%.

Además la empresa proporciona los materiales necesarios (suministros de oficina, plan de celular, etc.) para un buen desempeño de sus colaboradores.

SATELITE.COM al disponer de infraestructura adecuada tiene una fortaleza para el desarrollo de sus actividades de negocio.

3.2.4.3 Trabajo en General

La encuesta realizada hizo referencia a la existencia de algún método de trabajo que disponga SATELITE.COM, en el siguiente gráfico se detalla los resultados obtenidos:

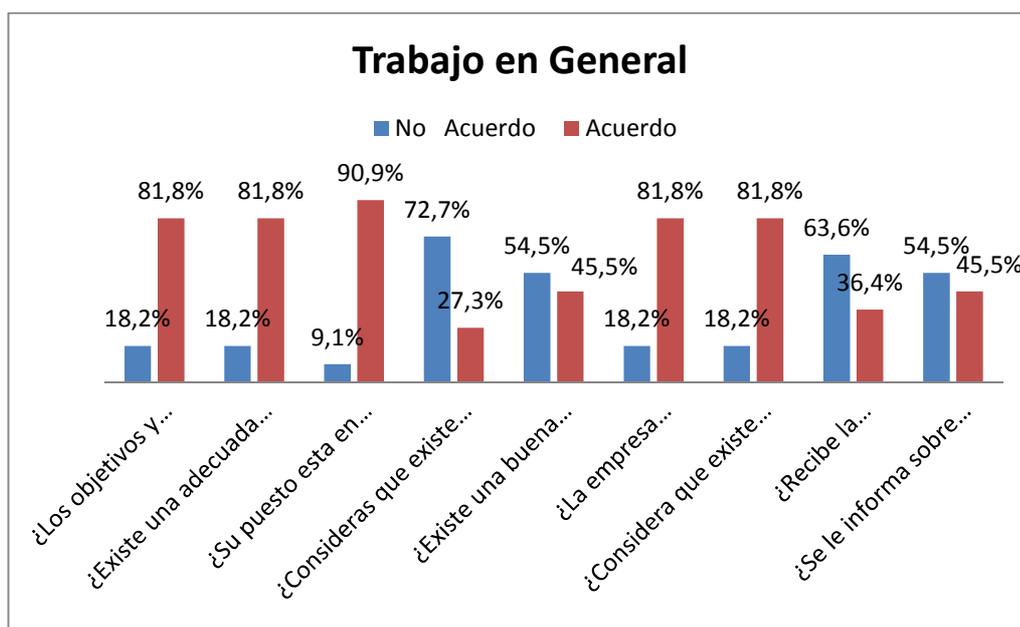


Figura 3.8: El trabajo en General

El 81,8% de los colaboradores concuerdan que se tiene definidos los objetivos, roles, carga laboral y responsabilidades vinculadas a los puestos de trabajo, es decir "el qué se debe hacer", siendo esto una fortaleza.

Por el contrario, al momento de consultar sobre el “cómo hacerlo”, se denota que el 72,7% de los colaboradores coinciden en que la empresa no cuenta con una clara definición de funciones, además el 81,8% indica que en la empresa hay duplicación y retraso en las actividades; a esto se suma la mala comunicación interdepartamental que se refleja en un 54,5%. Se concluye que existe ineficiencia operativa, siendo esta una debilidad para SATELITE.COM

Adicionalmente, se denota que el personal no cuenta con capacitación adecuada y oportuna para los requerimientos técnico- comercial del giro de negocio, siendo una falencia o debilidad que fue hallada en el análisis en el ítem 3.2.3.1

Es importante indicar que la pregunta relacionada a la provisión de recursos necesarios para la empresa, coincide con el criterio indicado en el análisis de condiciones ambientales, puesto que 81,8% menciona con aceptación que la empresa brinda las facilidades para la actividad laboral.

3.2.4.4 Interacción con el Jefe Inmediato

Se buscó identificar la interacción de la alta gerencia con los colaboradores y el tipo de liderazgo existente. En la siguiente figura se muestra los resultados obtenidos:

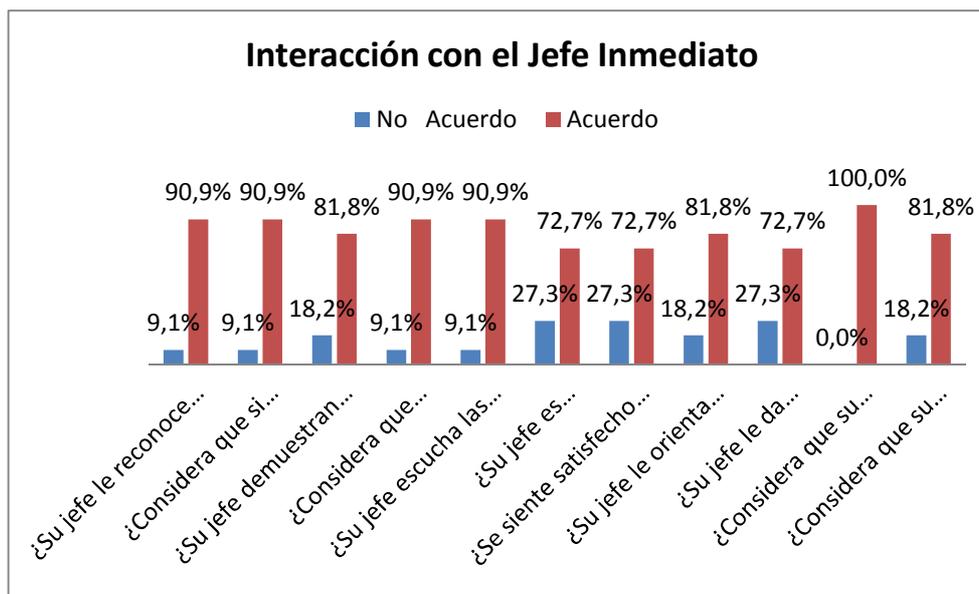


Figura 3.9: Interacción con el Jefe Inmediato

Existe un acentuado liderazgo en la empresa, puesto que el criterio de aceptación por parte de colaboradores sobre la actuación, gestión y forma de trabajo de las gerencias y jefaturas de la empresa fue entre 72,7% y 90,9%. Se considera que el liderazgo es participativo consultivo ya que las opiniones y sugerencias de los colaboradores son escuchados, las decisiones se toman en función al alcance y nivel del puesto dentro de la empresa.

También a esto se suma el reconocimiento por parte de los empleados hacia las habilidades administrativas, conocimientos técnicos y comerciales con los que cuenta sus las distintas jefaturas y gerencias, que fue reflejado en un porcentaje de aceptación del 81,8%.

En conclusión el liderazgo participativo existente en SATELITE.COM es una fortaleza para el crecimiento de la compañía.

3.2.4.5 Reconocimiento, Remuneración y Oportunidades de Progreso

Se busca identificar aquellos aspectos que pudiesen incidir en la continuidad laboral de los colaboradores de SATELITE.COM

A continuación se presenta los resultados obtenidos:

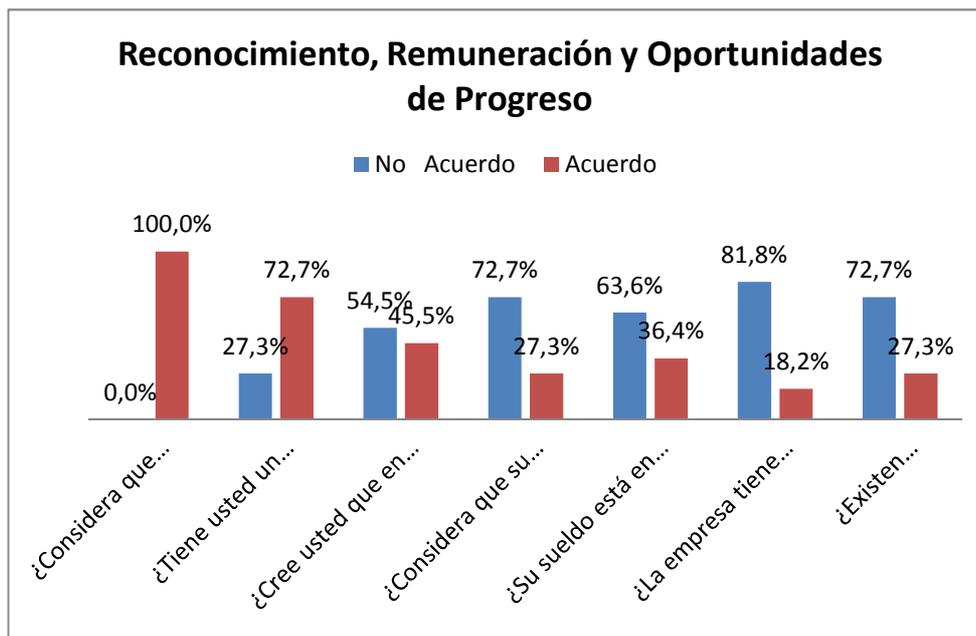


Figura 3.10: Reconocimiento, Remuneración y Oportunidades

Los colaboradores concuerdan en su totalidad (100%), que su trabajo es importante para la empresa y en virtud a ello existe un alto grado de seguridad sobre la continuidad en la compañía (72,7%), siendo esto una fortaleza, puesto que los colaboradores podrían enfocarse en aquellos proyectos a mediano plazo que pretende realizar SATELITE.COM

Sin embargo un factor que está incidiendo de manera negativa es la inconformidad sobre la remuneración percibida; el 72,7 % de los encuestados indican que no son bien remunerados y su sueldo no se

aproxima a los niveles de sueldos del mercado ni tampoco a la marcha económica de la empresa. A esto se añade que el 72,7% considera que no existen oportunidades de crecimiento en vista que SATELITE.COM es una empresa familiar y existe preferencia a quienes tienen una relación directa con los dueños de la empresa, lo cual ha provocado rotación de personal técnico y comercial, siendo esto una debilidad para SATELITE.COM.

3.2.4.6 Relaciones Interpersonales y de Trabajo

Se identificó otros factores que pueden influir en el clima laboral. A continuación se detalla los resultados obtenidos:

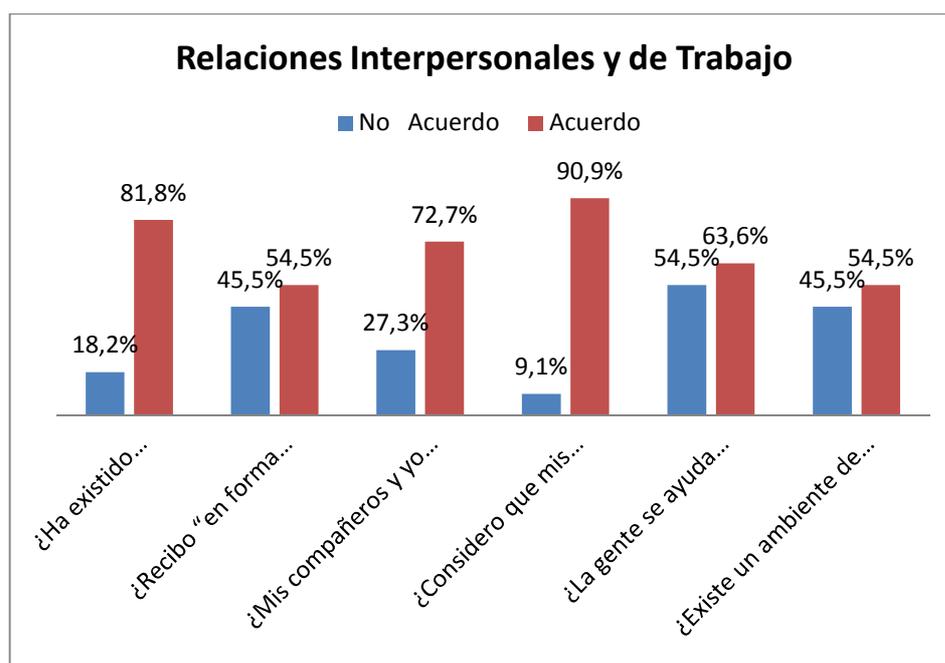


Figura 3.11: Relaciones Interpersonales y de Trabajo

El 81,8% de los colaboradores mencionan que han existido inconvenientes e incumplimiento con clientes debido a que, no se tiene claro las funciones dentro de la organización, lo cual coincide con el análisis del

punto 3.2.3.3, mismo que concluye la existencia de ineficiencia operativa en SATELITE.COM.

Además el 90,9% concuerdan en la necesidad de recibir capacitación en áreas importantes de la empresa, lo cual ratifica la debilidad descubierta en análisis 3.2.3.1.

Un aspecto favorable para la empresa, es la predisposición para apoyarse entre compañeros, el 90,9 % ratificó que existe compañerismo lo cual, se puede considerar una fortaleza para SATELITE.COM al momento de solventar situaciones de sobrecarga de trabajo.

3.2.5. ÁREA DE TECNOLOGÍA

La empresa actualmente maneja dos sistemas, el primero es un software contable que es utilizado de manera efectiva por el personal del departamento financiero.

El segundo sistema, es un software de gestión de clientes denominado ACT, que está destinado para el departamento comercial y el departamento técnico, este sistema sirve para organizar la información de los clientes (nombre del contacto, teléfono, dirección, etc), notas de reuniones, actividades y tareas pendientes. Sin embargo la empresa no ha podido explotar la herramienta porque los ejecutivos comerciales y personal técnico no acostumbran organizar su trabajo a través del ACT, lo que ha incidido en los tiempos de respuesta ante los clientes. Se puede indicar que el desconocimiento de la herramienta ACT es una debilidad de la empresa.

En referencia a la infraestructura tecnológica, SATELITE.COM cuenta con equipos con buenas características técnicas, es decir que los computadores, servidores son de última generación, lo cual permite recibir y procesar la información vinculada al giro de negocio de la empresa. El disponer de infraestructura tecnológica adecuada es una fortaleza para la compañía.

3.2.6. ÀREA FINANCIERA

El manejo del recurso financiero está limitado al flujo de caja y la proyección de ingresos basada en una estimación de ventas.

Para gestión de gastos no se maneja un presupuesto planificado, se prioriza las necesidades de los accionistas en vez del negocio.

Para determinar la posición financiera de SATELITE.COM se establecieron indicadores financieros. La información se tomó de los Estados Financieros al 31 de Diciembre de 2011 (ver Anexo 3.3)

Tabla 3.7: Razones Financieras

RATIO	FORMULA	VALOR
RAZONES DE LIQUIDEZ		
Razón Circulante	Activo Circulante / Pasivo Circulante	128.899 / 53.796,52
Capital de Trabajo	Activo Corriente – Pasivo Corriente	128.899 - 53.796,52
RAZONES DE APALANCAMIENTO		
Razón de Endeudamiento	Pasivo Total / Activo Total	53.796,52 / 156.404,91
Solidez	Patrimonio / Activo Total	102.608,39 / 156.404,91

Continuación 

RATIO	FORMULA		VALOR
RAZONES DE ACTIVIDAD			
Rotación de Activo Fijo	Ventas / Activo Fijo	928.722 / 27.505,91	33,76
Rotación de total de Activos	Ventas / Activo Total	928.722 / 156.404,91	5,94
Gestión Administrativa	Gatos Operativos / Ingresos Totales	374039,32/934538,78	0,4
RAZONES DE RENTABILIDAD			
Margen Bruto de Ventas	(Ventas - Costo de Ventas)/ Ventas	(928.722- 498026,22) / 928.722	0,46
Margen Neto de Utilidades	Utilidad Neta/Ventas	37750,01 / 928.722	0,04
Rendimiento sobre los activos totales	Utilidad Neta / Activos Totales	37750,01 / 156.404,91	0,24
RAZONES DE CRECIMIENTO			
Ventas	Crecimiento anual ventas		13%

Fuente: Estados Financieros SATELITE.COM

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

Sirven para determinar la magnitud y dirección de los cambios sufridos en la empresa durante un periodo de tiempo.” (Guzmán)

De la tabla 3.7 se determina lo siguiente:

3.2.6.1 Ratios de Liquidez: “Miden la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas” (Guzmán).

➤ *Razón Circulante*

La empresa por cada dólar de deuda cuenta con \$2,40 dólares para pagarla.

➤ *Capital de Trabajo*

Se demuestra que se tiene un circulante para generar operaciones de la empresa por el valor de \$75.102,48

3.2.6.2 Razones de Apalancamiento: “Miden el grado en que una empresa ha sido financiada con endeudamiento”. (David, 2003)

➤ Razón de Endeudamiento

El 34% de los activos totales de SATELITE.COM es financiado por los acreedores.

➤ Solidez

El 64% de los activos totales de la empresa es financiado por los accionistas.

3.2.5.3 Razones de Actividad: “Miden el grado de eficiencia con el que la empresa está usando sus recursos.” (David, 2003)

➤ Rotación de Activos Fijos

La empresa por cada dólar invertido en activos fijos, se generan 33,76 dólares en ventas.

➤ Rotación de Total de Activos

Por cada dólar invertido en el total de activos, se generan 5,94 dólares en ventas.

➤ Gestión Administrativa

El 40% de los ingresos es utilizado para gastos administrativos lo que se traduce en una ineficiencia operativa.

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

➤ Margen Bruto de Ventas

Se obtiene 46 dólares de utilidad por cada dólar de ventas, después de que la empresa ha cubierto el costo de los bienes que vende.

➤ Margen Neto de Utilidades

SATELITE.COM por cada dólar que vendió, obtuvo una utilidad del 4% sobre las ventas

➤ Rendimiento sobre los Activos Totales

Este indicador implica que por cada dólar invertido en los activos se produjo un rendimiento del 24% sobre la inversión.

3.2.6.5 Razones de Crecimiento: “Miden la capacidad de la empresa para conservar su posición económica dentro del crecimiento de la economía y la industria. (David, 2003)

- SATELITE.COM tiene un crecimiento del 13% en sus ventas con respecto al año 2010.

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

SATELITE.COM tiene una capacidad de pago aceptable para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo, la participación de terceros en el financiamiento de los activos totales es del 34%, por consiguiente los accionistas de la empresa son dueños del 64%; por lo cual se considera que es una empresa financieramente estable convirtiéndose en una fortaleza para la misma.

Sus índices de rentabilidad son bajos en relación a los niveles de ventas, se aprecia apenas un 4% de margen neto de utilidad a pesar de que obtiene 46 dólares de utilidad por cada dólar de ventas, además del total de ingresos el 40% se destina para cubrir gastos operativos, lo que indica que no existe una política de gastos siendo esto una debilidad para la empresa.

Se observa un crecimiento del 13% en los ingresos con relación al año 2010.

3.2.7. ÁREA DE SOPORE TÉCNICO

Este departamento cuenta con 1 Gerente de Soporte, 3 ingenieros de soporte sénior y 1 técnico junior.

Existe una agenda de visitas técnicas, la misma que es manejada en un archivo de Excel, que no es actualizado de manera continua, lo que crea

incumplimientos, retrasos y que 1 recurso tenga dos actividades con diferentes clientes en un mismo horario y día.

Se dispone de una hoja de control de soporte, la cual debe ser firmada por el cliente y el responsable técnico para devengar las horas contratadas previamente por el cliente o a su vez facturar bajo demanda. No existe un procedimiento interno que permita verificar el cumplimiento de los contratos lo que genera:

- Se exceda el número de horas contratadas, las mismas que no son facturadas.
- Los informes de horas consumidas hacia los clientes no sean oportunos por que no existe la fiabilidad de la información.
- No exista compra de horas de soporte en la renovación de los contratos o se lo haga por un número menor en vista que no fue devengado en su totalidad las horas contratadas.
- Se caiga en multas por el no cumplimiento de los Acuerdos de Nivel de Servicio.

No se cuenta con segundos a bordo que puedan solventar los requerimientos técnicos del portafolio de productos que maneja SATELITE.COM, lo que provoca exceso de trabajo para los ingenieros Sénior, dilatación del cierre de casos abiertos por los clientes y tiempos de respuesta no adecuados. Siendo una debilidad fuerte para la Empresa.

El departamento técnico no realiza una bitácora de soporte que le permita dar continuidad a los casos abiertos por lo clientes, incidiendo en los tiempos del técnico y la disponibilidad del mismo frente a otros clientes.

No existe seguimiento post implementación del producto o servicio, se presta el servicio cuando hay un requerimiento solicitado por el cliente.

Además se realizó una lluvia de ideas con la gerencia de cada área con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa. Ver Anexo 3.4

En la Tabla 3.8 se listan las Fortalezas y Debilidades encontradas.

Tabla 3.8: Resumen Fortaleza y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
Los productos que distribuye la empresa son líderes a nivel mundial	Falta de Planificación Estratégica
Certificación TAPP (El único centro autorizado de servicios Symantec)	No existe un organigrama estructural definida
Canal de distribución autorizado	Comunicación informal
Los colaboradores son profesionales con experiencia.	Falta de metodología de seguimiento para cumplimiento de actividades
Compromiso del Recurso Humano	No cuentan con un plan explícito de marketing
Infraestructura adecuada	Falta de experiencia en la línea de consultoría.
Estabilidad laboral	Servicio de soporte técnico únicamente se comercializa con licenciamiento de productos
Liderazgo participativo	Falta de sucursales en las ciudades más grandes del país
Compañerismo	El portal web no trasmite una imagen acorde al tipo de empresa
Infraestructura tecnológica adecuada	No están definidos los perfiles de los cargos
Empresa financieramente estable	No se cuenta con mecanismos para medir el grado de adaptación del personal nuevo en la empresa.
Experiencia de la gerencia en administración empresarial	Ausencia de reglamento interno
Cumplimiento de obligaciones con proveedores.	No cuenta con capacitación adecuada y oportuna para los requerimientos técnico- comercial del giro de negocio

Continuación 

Fortalezas	Debilidades
Manejo contable oportuno y confiable	No cuenta con una clara definición de funciones.
Giro del negocio de la empresa establecido	Percepción de falta de oportunidades de crecimiento profesional por parte de los colaboradores
Buena recuperación de cartera	Ineficiencia operativa
Personal comercial con habilidades de negociación	No existe una política de ingresos y gastos
Relacionamiento con proveedores y clientes por parte del área comercial	No se cuenta con segundos a bordo que puedan solventar los requerimientos técnicos del portafolio de productos
Existe apertura para capacitación	No realiza una bitácora de soporte que le permita dar continuidad a los casos abiertos por los clientes
Escalamiento con la Gerencia para solución de problemas	Toma de decisiones sobre la marcha y no basados en planificación
Experiencia robusta del personal técnico.	No está diferenciado el rol del accionista y empleado por parte de las gerencias.
Existe apertura para capacitación	No realiza una bitácora de soporte que le permita dar continuidad a los casos abiertos por los clientes
Escalamiento con la Gerencia para solución de problemas	Toma de decisiones sobre la marcha y no basados en planificación
	Procesos no formalizados ni definidos
	No existe auditoría externa
	Inadecuada manipulación de la documentación interna
	Asesores comerciales no tiene formación técnica.
	Falta de un sistema para manejo de clientes
	Deficiencia de recursos financieros para apalancar proyectos
	Falta de herramientas tecnológicas propietarias para soporte remoto
	Limitado hardware para pruebas de productos

Elaborado por: Los Autores

Para concluir con el análisis situacional se priorizaron los factores internos y externos encontrados a través de la aplicación de la metodología Holmes (Ver Anexo 3.5).

CAPITULO IV.

4. ANÁLISIS PROSPECTIVO

4.1 INTRODUCCIÓN

Partiendo de la definición de prospectiva en la que se indica que es una disciplina y un conjunto de metodologías orientadas a la previsión del futuro. El presente capítulo tiene como objetivo plantear escenarios futuros posibles, con el fin de planificar las acciones necesarias para ser aprovechadas por la empresa de acuerdo a la ocurrencia de dichos escenarios.

Para alcanzar el objetivo se ha partido del análisis situacional de SATELITE.COM, una compañía orientada a los servicios de seguridad de información, cuya visión es ser en 2015 el proveedor número uno en el mercado ecuatoriano de soluciones de Seguridad de Información.

Se determinó las tendencias mundiales, los factores de cambio (Características de la organización o sistema, estos pueden ser fenómenos económicos, sociales, culturales, tecnológicos que se detectan por medio de árboles de competencia, matriz DOFA) y las variables con mayor incidencia dentro del ambiente interno y externo de la empresa.

Una vez identificados los posibles eventos o condicionantes que pudiesen ocurrir en el transcurso de 3 años a partir del 2012, se realizó la ponderación de los mismos para determinar la probabilidad de ocurrencia y

establecer los retos que la empresa estará dispuesta a asumir para dar viabilidad a su visión.

Finalmente se establecieron 2 escenarios llamados Tendencial y Apuesta para SATELITE.COM.

4.2 ESTADO DEL ARTE

Al fin de iniciar la prospectiva, se detalla una síntesis de la compañía.

La empresa SATELITE.COM fue creada en el año 2002 en la ciudad de Quito-Ecuador, su actividad comercial fue la venta y soporte técnico en software antivirus, licencias Microsoft (paquetes utilitarios office). Para inicios del 2005 la empresa decide ampliar su giro de negocio orientándose al segmento tecnológico de aseguramiento de la información en el cual replantea su misión para ofrecer soluciones de seguridad integral apoyándose en estándares internacionales relacionados a la actividad comercial antes indicada.

Actualmente la compañía tiene presencia en la ciudad de Quito, contando como socios estratégico a la empresa Information Security del Ecuador (consultora en Seguridad de Información ISO 27000), a los fabricantes de productos de seguridad tecnológica (Symantec, Encase, Websense, Trustway, entre otros) y teniendo como principales proveedores o mayoristas a Nexsys del Ecuador, Licencias On-Line, Guidance Software .

SATELITE.COM anhela llegar a convertirse en proveedor de Servicios de Consultoría y Soluciones Integrales de Seguridad de Información en la nube

apalancados en una Gestión por Procesos y certificaciones en ISO 9001 e ISO 27000.

4.3 FACTORES DE CAMBIO

“Se determina un factor de cambio a las características de la organización o sistema, estos pueden ser fenómenos económicos, sociales, culturales, tecnológicos que se detectan por medio de árboles de competencia, matriz DOFA a través de la consulta a expertos”. (Francisco Mojica “La Construcción al Futuro”)

Para la determinación de los factores de cambio, se realizó un análisis de competencia cuya finalidad es representar a la empresa SATELITE.COM en su totalidad sin reducirla únicamente a sus productos y mercados.

El árbol de resultados que se muestra a continuación fue desarrollado en un taller gerencial en las oficinas de la empresa.⁵

Tabla 4.1: Árboles de Competencia

	Análisis del Pasado	Análisis del Presente	Análisis del Futuro
Raíz: Cualidades, “saber hacer”	Distribución de software. Compra y Venta de Hardware.	Comercialización de soluciones integrales de seguridad de información.	Comercialización de Servicios de Consultoría y Soluciones Integrales de Seguridad de Información en la nube.

Continuación 

⁵ El taller gerencial tuvo como participantes a los 3 accionistas de la empresa: Viviana Araujo (Gerente Comercial); José Luis Parreño (Gerente General, Gerente Soporte Técnico), Sixto Flores R. (Gerente Administrativo-Financiero)

	Análisis del Pasado	Análisis del Presente	Análisis del Futuro
Tronco:	Organización unipersonal.	Organización plana. La empresa cuenta con página web,	Gestión por procesos. Certificación ISO 9001. Certificación ISO 27000.
Competencias	Manejo de correo electrónico, fax.	manejo de herramienta tecnológica para registro de clientes.	Adopción de CRM y herramientas para soporte técnico remoto.
Organización, Tecnología	Financiamiento a través de terceros.	El 34% de los activos totales es financiado por los acreedores.	Autofinanciación.
Ramas: Servicios	Software Antivirus. Software Antivirus. Software Microsoft. Soporte técnico para instalación de software.	Software Antivirus. Software de Respaldo de Información. Software de Monitoreo de Red. Software de Filtrado de Web. Software de Encriptación. Software Forense Informático. Servicio de Test de Intrusión. Servicios de instalación, capacitación del software.	Seguridad en Dispositivos Móviles, Virtualización. Seguridad en la Nube (<i>Cloud Computing</i>). Software de Prevención Fuga de Información. Servicios de Consultoría: Identificación de Activos de Información. Planes de Continuidad de Negocio. ISO 27000

Elaborado por: Los Autores

Una vez definido el árbol de competencia, es importante determinar aquellos cambios esperados para el futuro en los aspectos: tecnológico, económico, social, organizacional. Esto ayudará a tener una idea respecto a los posibles cambios que podrían afectar a SATELITE.COM. (Ver Tabla 4.2)

Tabla 4.2: Cambios Esperados para SATELITE.COM

	Presentidos	Anhelados	Temidos
	“(Tenemos indicios de su ocurrencia, vislumbramos su ocurrencia)”	(Deseamos que ocurran)	(Nos preocupan que puedan ocurrir por conjeturas o síntomas del fenómeno)”
Tecnológicos	Vitalización. <i>Cloud Computing</i> . Aseguramiento de información en dispositivos móviles.	Mayor velocidad de adaptación de nuevas tecnologías	Incremento de ciberataques (<i>hackeo</i>), piratería de software y uso de software libre.
Económicos	Economía socialista.	Reactivación productiva, apertura paulatina de mercados sector privado.	Recesión económica, política arancelaria para importación de software.
Sociales	Masificación de las redes sociales.	Acceso a tecnologías de información.	Estabilidad política del país
Organizacionales	Administración y automatización por procesos.	<i>Business Intelligence</i> .	Automatización extrema que elimine mano de obra
	Presentir: intuir, conjeturar	Anhelar: desear, apetecer	Temer: intuir con ansiedad la ocurrencia de algo

Elaborado por: Los Autores

Para la realización de la matriz FODA se tomó como insumo lo desarrollado en el capítulo 3 Análisis Situacional con respecto a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las mismas que se resumen en la Tabla 4.3

Tabla 4.3: Matriz Resumen DOFA -SATELITE.COM

Factores	Internos	Externos
	Fortalezas	Oportunidades
Favorables	Los colaboradores son profesionales con experiencia.	Plan de Gobierno Digital- Estrategia Ecuador Digital 2.0
	Compromiso del Recurso humano.	Crecimiento de IT en Latinoamérica.
	Liderazgo Participativo.	Seguridad en los dispositivos móviles en el mercado ecuatoriano.
	Empresa Financieramente estable.	Mercado Tecnologías de Información en la ciudad de Guayaquil.
	Experiencia de la gerencia en administración empresarial.	Cloud Computing.
	Cumplimiento de obligaciones con proveedores.	Virtualización.
	Giro del negocio de la empresa establecido.	Diferenciación de productos.
	Escalamiento con gerencia para solución de problemas.	Curva de Experiencia.
	Experiencia robusta del personal técnico.	Protección de Información Personal
	Debilidades	Amenazas
Desfavorables	Falta de Planificación Estratégica.	Balanza de Pagos.
	Comunicación Informal.	Índice de Confianza Empresarial.
	No cuenta con capacitación técnica adecuada y oportuna para los requerimientos técnico-comerciales del giro del negocio.	Barreras gubernamentales (Entrada de nuevos competidores).
	No cuenta con una clara definición de funciones.	Alto poder de negociación de clientes, en especial Sector Gobierno.
	Ineficiencia operativa.	Bajo poder de negociación de proveedores.
	No existe una política de ingresos y gastos.	Competidores que basan su fortaleza en el precio.
	No realiza una bitácora de soporte técnico para dar continuidad a casos abiertos por los clientes.	Software Libre.
	Toma de decisiones sobre la marcha y no basado en planificación.	
	Procesos no formalizados ni definidos.	
	No está diferenciado el rol entre accionista y empleado por parte de las gerencias.	
Asesores comerciales no tienen formación técnica.		
Falta de recursos financieros para apalancar nuevos proyectos.		

Elaborado por: Los Autores

Otro punto importante y que complementa la identificación de factores de cambio es la determinación de estereotipos, es decir ideas o afirmaciones que dan juicio de valor respecto a un objeto, persona y las mismas que generan posibles barreras. En el caso de las tecnologías, es muy frecuente la existencia de estos estereotípicos y que en muchos de los casos no son eliminados a pesar del desarrollo tecnológico que se vive en la actualidad.

Para SATELITE.COM, que es un distribuidor autorizado de productos y servicios tecnológicos, es importante conocer la percepción de sus productos y la forma como poder manejar esta información para su propio beneficio. A continuación se detalla la matriz de estereotipos.

Tabla 4.4: Matriz Estereotipos-SATELITE.COM

Afirmaciones superficiales y aceptadas sin suficiente análisis				
“Enunciemos algunos estereotipos relacionados con el tema que estamos analizando, tomados o no del material anterior	¿Esta idea tiene algún fundamento?	¿Por qué se ha difundido?	¿Qué problema importante está ocultando?”	
1 El Cloud Computing reducirá costos administrativos y operativos para la empresa.	Si. Porque la tecnología del <i>Cloud</i> permite a las empresas o usuarios poder acceder a diferentes catálogos de servicios (administrativos, contables) sin fuertes inversiones.	Por la masificación del uso del internet como medio para satisfacer las necesidades de cómputo de los cibernautas	Los datos sensibles del negocio no residen en las instalaciones de la empresa, lo que puede generar una alta vulnerabilidad respecto a ROBO de información.	

Continuación 

Afirmaciones superficiales y aceptadas sin suficiente análisis

“Enunciemos algunos estereotipos relacionados con el tema que estamos analizando, tomados o no del material anterior	¿Esta idea tiene algún fundamento?	¿Por qué se ha difundido?	¿Qué problema importante está ocultando?”
2.- El Software Libre es gratis	Si, Por que la licencia para su uso no tiene costo	Por que el cliente piensa en el precio y no en los valores agregados alrededor del producto como la instalación, capacitación y el tiempo en investigación de soluciones	Incompatibilidad con software propietario
3.- No hay nada en mi computador que pudiera querer un hacker	No	Por que se piensa que el <i>hacker</i> roba información de centros de seguridad restringidos.	El robo de identidad, el uso del computador como almacén de 'software pirata' con la intención de convertirlo en un puente para otros ataques.

Elaborado por: Los Autores

Una vez obtenidas las matrices, se identificaron los factores de cambio según su importancia (Ver Anexo 4.1) y se agruparon en los siguientes ítems: económico, social, cultura, ambientales, tecnológicos, administrativos. (Ver Anexo 4.2). Se realiza una descripción de las variables (Ver Anexo 4.3) para posteriormente efectuar el análisis estructural que busca establecer las relaciones que existen entre los distintos factores o variables que componen un sistema gracias al conocimiento de un panel de expertos que para el estudio fueron los gerentes de la empresa.

Las variables fueron calificadas en términos de influencia y dependencia usando el software MIC MAC (Ver Figura 4.1) dando como resultado los

factores a ser considerados en la construcción de los escenarios tendencial y apuesta que más adelante se detallan.

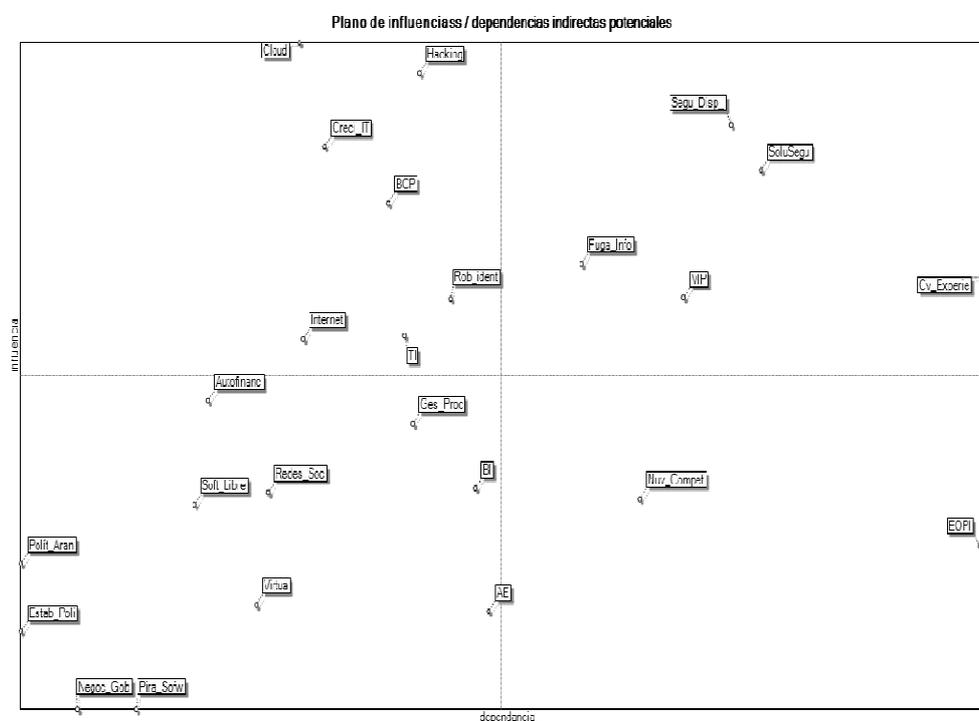


Figura 4.1: Plano de Influencia / dependencias SATELITE.COM

Elaborado por: Los Autores

4.4. DETERMINACIÓN DE ESCENARIOS

La construcción de escenarios no tiene por finalidad predecir el futuro, sino “mostrar” cómo diversas fuerzas pueden ir modelando diversos futuros plausibles; en otras palabras, se plantea lo que puede llegar a suceder a partir de distintos factores a analizar (Michel, 2000). Con esta premisa, se desarrollan hipótesis (eventos futuros) en relación de las variables definidas por el uso del software MIC MAC según se detalla en la Tabla 4.5., la cual fue elaborada conjuntamente con la gerencia.

Tabla 4.5: Matriz Hipótesis-SATELITE.COM

VARIABLES		
	V1 Seguridad en Dispositivos Móviles	V2 Fuga de Información
HIPÓTESIS DE FUTURO (EVENTO)	Las empresas estarán dispuestas a pagar por servicios de seguridad de información en dispositivos móviles	La fuga de información es motivo suficiente para que 6 de cada 10 clientes decidan cambiar de proveedor de servicios
HORIZONTE	2013	2015
SITUACIÓN ACTUAL	El mercado IT ecuatoriano tendrá un crecimiento, según datos del IDC de cerca del 12% para el año 2012 del cual el 83,9% estará destinado a <i>smartphones</i> , <i>tabletas</i> , <i>netbooks</i> , entre otros dispositivos. Los trabajadores están llevando sus <i>smartphones</i> y tabletas al entorno corporativo más rápido de lo que muchas organizaciones pueden protegerlos y administrarlos. Esto puede llevar a incrementar las pérdidas de datos, dado que los dispositivos móviles presentan riesgos para la información si no se protegen correctamente.	La fuga de información representa para una empresa pérdidas económicas, de imagen y ventaja competitiva
PROBABILIDAD	70%	50%

Continuación →

Tabla 4.5: Matriz Hipótesis-SATELITE.COM

VARIABLES			
	V3 Cloud Computing	V4 Hacking	V3 Cloud Computing
HIPÓTESIS DE FUTURO (EVENTO)	El 20% de las empresas ecuatorianas medianas y grandes, utilizan los servicios de <i>Cloud Computing</i> .	La banca móvil se convertirá en el nuevo blanco de los Cibercriminales.	El 50% de las empresas del sector financiero ecuatoriano implementarán Planes de Continuidad de Negocios.
HORIZONTE	2015	2013	2014
SITUACIÓN ACTUAL	Según la encuesta sobre seguridad informática a nivel internacional de Ernst & Young, el 61 % de los encuestados tiene intención de utilizar o probar servicios en la nube en el próximo año, tanto en entornos públicos como privados.	Los cibercriminales buscan un beneficio económico y ya no solo el reconocimiento mundial, en vista que hay mayor conocimiento sobre el funcionamiento de las entidades financieras, las empresas y los gobiernos, lo que hace más vulnerable los sistemas. En el último año solo a través del <i>phishing</i> o robo de datos personales contra entidades bancarias ha generado pérdidas de 93 millones de dólares en América Latina afectando a 2500 bancos en la región. (Según el Centro de Registro de Direcciones de Internet para América Latina). Además por la creciente popularidad de los servicios bancarios entre los propietarios de <i>smartphones</i> y <i>tablets</i> .	El Gobierno Ecuatoriano creó la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, en su capítulo 10(De la Gestión y administración del riesgo) Resolución JB-20101538
PROBABILIDAD	50%	70%	60%

Elaborado por: Los Autores

Una vez definidas las hipótesis relativas a las situaciones futuras posibles, se realizó la asignación de probabilidades (simples y condicionales) a las distintas hipótesis según lo propuesto por Godet para luego ser ingresadas

en el software SMIC “(Sistema y Matrices de Impactos Cruzados- método que permite determinar las probabilidades de ocurrencia de los escenarios).

Tabla 4.6: Probabilidades

Probabilidades Simples	
1 - disp móvil	0,7
2 - fuga info	0,5
3 - cloud	0,5
4 - banc móvil	0,7
5 - BCP	0,6

Tabla 4.7: Probabilidades Condicional (Positiva)

	disp móvil	fuga info	cloud	banc móvil	BCP
1 - disp móvil	0,7	0,7	0,7	0,9	0,3
2 - fuga info	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
3 - cloud	0,4	0,4	0,5	0,4	0,5
4 - banc móvil	0,6	0,6	0,5	0,7	0,5
5 - BCP	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6

Tabla 4.8: Probabilidades Condicionales (Negativas)

	disp móvil	fuga info	cloud	banc móvil	BCP
1 - disp móvil	0	0,6	0,6	0,5	0,7
2 - fuga info	0,5	0	0,6	0,5	0,5
3 - cloud	0,6	0,6	0	0,5	0,6
4 - banc móvil	0,6	0,6	0,6	0	0,7
5 - BCP	0,7	0,7	0,7	0,7	0

Elaborado por: Los Autores

En la figura 4.2 se muestra los resultados obtenidos del Software SMIC

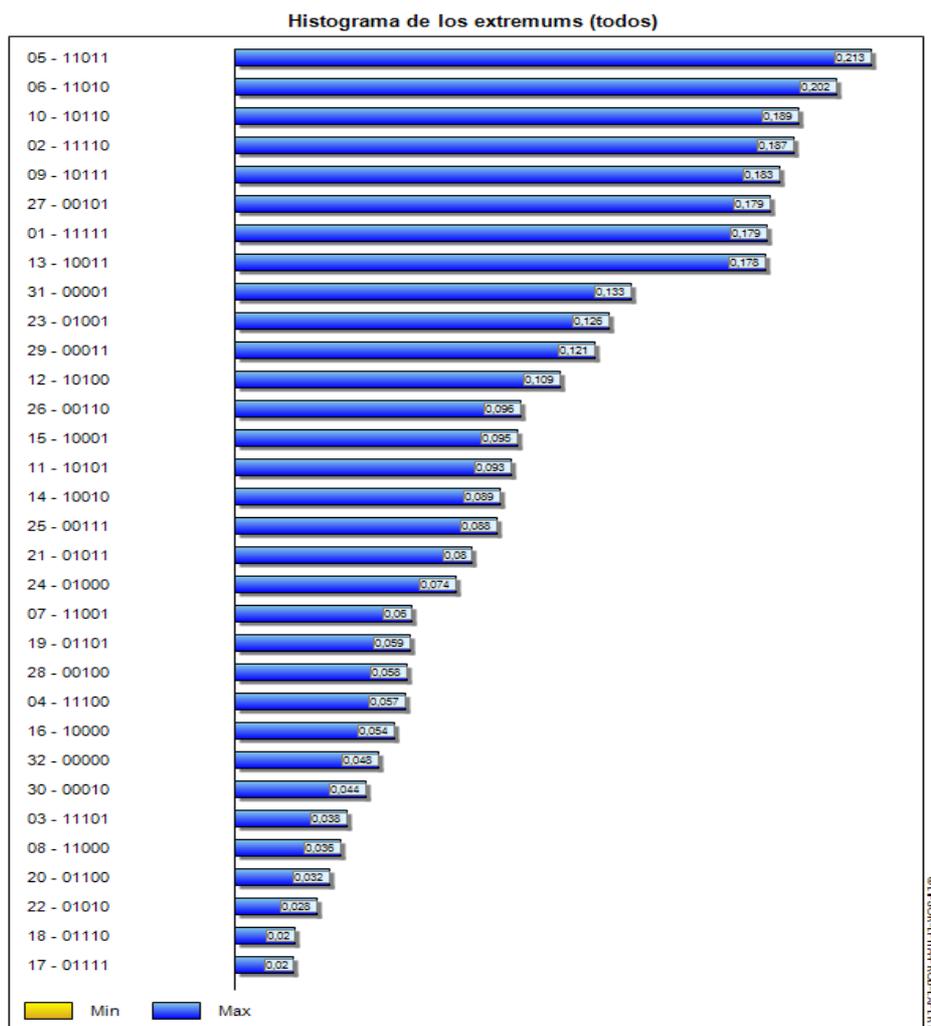


Figura 4.2: Escenarios Tendenciales.

Elaborado por: Los Autores

Donde se establecen los siguientes escenarios:

	Probabilidad	Escenario
05- 11011	0,213	Tendencial
01 - 11111	0,179	Apuesta

4.4.1 ESCENARIO TENDENCIAL

De acuerdo a los resultados obtenidos el **Escenario Tendencial** tiene una probabilidad del 21,3% en el cual se detallan:

Escenario Tendencial		
	V1 Seguridad en Dispositivos Móviles	V2 Fuga de Información
HIPÓTESIS DE FUTURO (EVENTO)	Las empresas estarán dispuestas a pagar por servicios de seguridad de información en dispositivos móviles	La fuga de información es motivo suficiente para que 6 de cada 10 clientes decidan cambiar de proveedor de servicios
Año	2013	2015
RETO	Ofrecer soluciones integrales de aseguramiento de información para dispositivos móviles a través de la certificación técnica-comercial en sistemas operativos <i>Androi, Windows Phone, Symbian</i>	Implementar un Sistema de Gestión de Seguridad de Información ISO 27000 en el proceso de Consultoría
	V4 Hacking	V5 Planes de Continuidad de Negocios
HIPÓTESIS DE FUTURO (EVENTO)	La banca móvil se convertirá en el nuevo blanco de los Ciberdelincuentes.	El 50% de las empresas del sector financiero ecuatoriano implementarán Planes de Continuidad de Negocios
Año	2014	2014
RETO	El 10% de las empresas del sistema financiero ecuatoriano sean clientes de los servicios de hacking móvil de SATELITE.COM	El 20% de los ingresos por ventas serán generados por servicios de consultoría en Planes de Continuidad de Negocio

Elaborado por: Los Autores

Los eventos seguridad en dispositivos móviles, fuga de información, hacking, planes de continuidad de negocio sucedieron como se describe a continuación:

Desde la primera presentación de los dispositivos post-PC, el mundo cambió el paradigma de “estar conectado”, la sociedad intensificó su deseo de mantenerse comunicado a través de las redes sociales.

Parece que fue hace pocos años cuando el Internet transformó completamente la forma de hacer negocios, el movimiento “Trae Tu Propio Dispositivo” del 2013 y la rápida adopción de aplicaciones y dispositivos móviles como *smartphones*, *tablets* para acceder a servicios en línea, hicieron que las empresas de todos los tamaños estén dispuestas a pagar por servicios de seguridad de información.

No solo fue un año de cambios a nivel mundial, para Ecuador fue la transición de la actividad de comercio hacia el comercio electrónico de manera masiva a través de la banca móvil, ésta conectó en línea a instituciones financieras y operadoras de telefonía.

Pero no todo era positivo, al siguiente año los piratas informáticos habían atacado el mercado Android, las transacciones en línea fueron el blanco de los ciberdelincuentes, generaron pérdidas económicas por *más de \$1 millón de dólares a los usuarios. Estos incidentes permitieron que SATELITE.COM* ofrezca soluciones integrales de aseguramiento de información para dispositivos móviles a sus clientes, siendo una de las 5 empresas que contaba con personal certificado en sistemas operativos *Androi*, *Windows Phone*, *Symbian en el mercado ecuatoriano.*

Con estos acontecimientos el Gobierno presidido por Rafael Correa, decidió intensificar la aplicación de la Normativa JB-2012-2090 hasta finales

del 2014, emitida por la Superintendencia de Banco y Seguro- Fiscalía General del Estado, consiguiendo que el 50% de las empresas del sector aseguren su infraestructura tecnológica e implementen planes de continuidad de negocio para minimizar los delitos informáticos.

SATELITE.COM al ser una empresa que brinda seguridad de información, para finales del 2014 alcanzo considerables ingresos por venta, un componente importante fue el servicio de consultoría en Planes de Continuidad de Negocio con un aporte del 20% del total de ventas.

Para el año 2015, las empresas se percataron que la búsqueda de impulsar la ventaja competitiva a través de la movilidad, provocó pérdida de información y fue motivo suficiente para que 6 de cada 10 clientes decidan cambiar de proveedor de servicios.

Lo anteriormente indicado confirmó que la decisión de Implementar un Sistema de Gestión de Seguridad de Información ISO 27000 en los procesos de Consultoría, fue acertada por parte de SATELITE.COM lo que garantizó un nivel de confiabilidad en la información de los clientes que reposaba en la compañía.

Para finalizar el análisis prospectivo se desarrolló el escenario apuesta.

4.4.2 ESCENARIO APUESTA

De acuerdo a los resultados obtenidos el **Escenario Apuesta** tiene una probabilidad del 17,9% en la cual se detallan:

Escenario Apuesta			
	V1	V2	
	Seguridad en Dispositivos Móviles	Fuga de Información	
HIPÓTESIS DE FUTURO (EVENTO)	Las empresas estarán dispuestas a pagar por servicios de seguridad de información en dispositivos móviles	La fuga de información es motivo suficiente para que 6 de cada 10 clientes decidan cambiar de proveedor de servicios	
Año	2013	2015	
RETO	Ofrecer soluciones integrales de aseguramiento de información para dispositivos móviles a través de la certificación técnica-comercial en sistemas operativos <i>Androi, Windows Phone, Symbian</i>	Implementar un Sistema de Gestión de Seguridad de Información ISO 27000 en el proceso de Consultoría	
	V3	V4	V5
	Cloud Computing	Hacking	Planes de Continuidad de Negocios
HIPÓTESIS DE FUTURO (EVENTO)	El 20% de las empresas ecuatorianas medianas y grandes, utilizan los servicios de <i>Cloud Computing</i> .	La banca móvil se convertirá en el nuevo blanco de los Ciberdelincuentes.	El 50% de las empresas del sector financiero ecuatoriano implementarán Planes de Continuidad de Negocios
Año	2015	2014	2014
RETO	Ser un canal certificado de comercialización de servicios <i>Cloud</i>	El 10% de las empresas del sistema financiero ecuatoriano sean clientes de los servicios de hacking móvil de SATELITE.COM	El 20% de los ingresos por ventas serán generados por servicios de consultoría en Planes de Continuidad de Negocio

Elaborado por: Los Autores

Los eventos seguridad en dispositivos móviles, fuga de información, *cloud computing*, hacking, planes de continuidad de negocio sucedieron como se relata a continuación:

La sociedad del año 2013 iba muy acelerada. Los cambios eran continuos y muy rápidos lo que daba poco tiempo a reflexionar sobre la transformación del quehacer de las cosas y de la manera como se ejecutaban. Se generaron nuevas formas de trabajo más flexibles e interconectadas como el *BYOD (Bring Your Own Device)* que mejoraron los niveles de productividad y competitividad, pasando de una sociedad industrial a una sociedad fundamentada en el uso intensivo de la información y el conocimiento.

Las redes sociales lo habían inundado todo, las empresas veían en las nuevas tendencias tecnológicas basadas en la *cloud*, la virtualización, los dispositivos móviles las oportunidades para adaptarse a los cambios. De repente se habíamos descubierto que la información es un activo estratégico para la organización que llevábamos años recolectando pero que no habíamos sabido explotar.

Durante los años anteriores, principios de 2010, se empezaba a advertir como una nueva realidad lo que ya se venía anunciando en los años 90. Cuando el mundo del crimen organizado aterrizara en el ciberespacio.

La creciente popularidad de los servicios bancarios en 2013 dada por el proyecto billetera móvil impulsado por el Banco Central, entre los propietarios de *smartphones*, tabletas y otros dispositivos móviles, dio pie a

que la banca móvil se convirtiera en el nuevo blanco de los ciberdelincuentes y por consiguiente que las empresas estén dispuestas a pagar por servicios de *hacking* móvil y soluciones integrales de seguridad de información en dispositivos. Este evento confirmó que la decisión tomada por parte de SATELITE.COM para obtener la certificación técnica-comercial en sistemas operativos *Androi, Windows Phone, Symbian* fue acertada.

Teníamos una legislación muy básica en materia de protección de datos que obligaba a establecer al menos los mecanismos más elementales de protección. Un año después las regulaciones nacionales como la emitida por la Superintendencia de Bancos hizo que: el 50% de las empresas del sector financiero ecuatoriano implementarán Planes de Continuidad de Negocios y que compañías como SATELITE.COM por su giro de negocio incrementen sus ventas al prestar este tipo de servicios.

Para el año 2015 el Gobierno que estaba en su tercer mandato, generó cambios políticos que permitieron la vialidad de la Estrategia Ecuador Digital 2.0 planteada en el año 2009 como parte del Plan Nacional del Buen Vivir, donde se masificó el acceso internet a la población y los servicios públicos en línea.

La existencia del caso *Wikileaks* determinó un antes y un después en cuanto a lo que a fuga de información se refiere, porque puso el tema en el centro de la escena y permitió entender que, si este tipo de incidentes puede sucederle a organizaciones tan grandes y preparadas, podría ocurrirle también a empresas y organizaciones más pequeñas.

Entonces la fuga de información se convirtió en un motivo suficiente para que 6 de cada 10 clientes decidan cambiar de proveedor de servicios, en vista que representó pérdidas económicas, de imagen y ventaja competitiva. Este hecho incentivó a que SATELITE.COM implemente un Sistema de Gestión de Seguridad de Información ISO 27000 en los procesos de Consultoría, Comercialización y Soporte Técnico.

Al mismo tiempo “las nubes públicas, privadas e híbridas cambiaron las reglas para el intercambio de información, este concepto empezó con los proveedores de servicio de Internet a gran escala, como Google, Amazon AWS, Microsoft y otros que construyeron su propia infraestructura.” (Wikipedia, Wikipedia, 2008)

La nube generó importantes ventajas no sólo en reducción de costos, espacio y ahorro en consumo de energía sino también apoyó a la continuidad del negocio al tener como característica la redundancia de los servicios e información. El Cloud se convirtió en la segunda prioridad tecnológica de las empresas de América Latina. En el Ecuador el 20% de las empresas ecuatorianas medianas y grandes utilizaron los servicios de *Cloud Computing* lo que generó oportunidades de negocio para SATELITE.COM al ser un canal certificado en este tipo de servicios.

CAPITULO V

5 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

“El Direccionamiento Estratégico podríamos definirlo como el instrumento metodológico por el cual se estable los logros esperados y los indicadores para controlar, identificamos los procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques, y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos.” (Beltrán, 2009)

Una vez realizado el análisis situacional y prospectiva de la empresa, se procede a establecer el Direccionamiento Estratégico para SATELITE.COM, el mismo que contiene: la definición del negocio, la filosofía corporativa, definición de estrategias y el mapa estratégico.

5.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Según Peter Drucker: “Un negocio no se define por el nombre de la empresa o sus estatutos, sino por el deseo de satisfacer al consumidor, que es el propósito de cualquier negocio”.

Para definir el propósito de SATELITE.COM, se realizo un taller con los accionistas de la empresa, a continuación se detalla el cuadro de preguntas realizadas:

Tabla 5.1 Definición del Negocio.

Interrogantes Básicas	Factores de Definición	SATELITE.COM
¿Cuál es nuestro negocio?	¿Qué necesidades Satisfacemos?	Apoyar a nuestros clientes en la preservación de su activo más valioso, la información.
¿Cuál será nuestro negocio en el futuro?	¿Cuál es el Mercado Objetivo? ¿Nuestras ventajas competitivas?	empresas de todo tamaño y sector Cumplimiento con estándares internacionales, y utilizando herramientas y productos de de fabricantes reconocidos mundialmente como líderes en seguridad integrada

Elaborado por: Los Autores

Definición:

SATELITE.COM

Apoyar a nuestros clientes, empresas de todo tamaño y sector, en la preservación de su activo más valioso, la información, cumplimiento estándares internacionales, utilizando herramientas y productos de fabricantes reconocidos mundialmente como líderes en seguridad integrada.

5.2 FILOSOFIA CORPORATIVA

“Podemos definir a la filosofía corporativa como la concepción global de la organización establecida para alcanzar los objetivos de la compañía, es decir representa lo que la empresa quiere ser.

La filosofía corporativa estaría compuestos por tres aspectos básicos: la misión, los valores corporativos, la visión.” (Castillo, 2011)

5.2.1 Misión

Es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la definición de la razón de existencia y la naturaleza de un negocio.

SATELITE.COM al iniciar sus actividades en el mercado de TI ecuatoriano planteó la misión que enmarcaba en ese momento la finalidad y razón de existencia de la organización siendo esta:

Apoyar a nuestros clientes en la preservación del activo más valioso que tienen, como es la información, cumpliendo con estándares internacionales y utilizando herramientas y productos de fabricantes reconocidos mundialmente como líderes en seguridad integrada, para incrementar su productividad y mejor sus servicios tanto con sus clientes internos como externos.

5.2.1 .1 Misión Propuesta

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

Tabla 5.2: Misión Propuesta

Preguntas	Elementos	Componentes	Indicador
¿Qué?	Razón del Negocio	Compañía de Servicios Tecnológicos que ofrece soluciones de Seguridad de Información	Porcentaje de ventas por línea de negocio.
¿Para quién?	A quien va a satisfacer	Empresas de todo tamaño y sector	Nivel de Cobertura
¿Por qué?	Explica y justifica su presencia	Preserven su activo más valioso, la información.	Porcentaje de clientes con incidentes de seguridad
¿Cómo?	Estrategia que marca la diferencia	Utilizando productos de fabricantes reconocidos mundialmente como líderes en seguridad de información, entregando servicios calificados	Marcas comercializadas Porcentaje de certificaciones técnico- comercial
¿Con quién?	Personal con el que se dispone	Profesionales altamente comprometidos	Porcentaje de certificaciones técnico- comercial

Elaborado por: Los Autores

Misión

Somos una compañía de Servicios Tecnológicos, que ofrece soluciones de Seguridad sobre la Información; utilizando productos de fabricantes reconocidos mundialmente, cumpliendo estándares de implementación y entregando servicios calificados a través de profesionales certificados para empresas de todo tamaño y sector.

5.2.2 Visión

“Es como debería ser y actuar la empresa en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes”. (Francis, 2002)

La Visión actual de la empresa contempla:

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

5.2.2.1 Visión Propuesta

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

Tabla 5.3: Visión Propuesta

Preguntas	Elementos	SATELITE.COM	Indicador
¿Cuánto?	Para cuantos años	2015	
¿Cuál?	Posición deseada en el mercado	Proveedor número uno	Porcentaje de participación de mercado
¿Qué?	Actividad empresarial primordial	Soluciones de Seguridad de Información	Porcentaje de ventas por línea de negocio.
¿Cómo?	Qué estrategia principal le servirá de brújula	Mejora continua y trabajo en equipo	Quejas de clientes contestada. Porcentaje de proyectos entregados a tiempo.
¿Para qué?	Cuál es la filosofía de su presencia en el mercado	Integridad, Confiabilidad, Rentabilidad	Sanciones de entes de control por inobservancia de la ley. % de Recompra de clientes Margen bruto de ventas. Margen Neto de Utilidades
¿Dónde?	Lugar del Planeta	Mercado Ecuatoriano	

Elaborado por: Los Autores

VISIÓN 2015

Ser líder en la prestación del servicio en soluciones de seguridad de información que comercializa en el mercado ecuatoriano, a través de servicios íntegros, confiables y certificados; con mejores tiempos de respuesta al cliente optimizando recursos para incrementar la rentabilidad operativa de la empresa.

5.2.3 Valores Corporativos

La empresa actualmente tiene definidos sus valores, con los cuales orienta las acciones dentro de la misma. A continuación se detalla aquellos valores establecidos

- **Compromiso**

Creer en la organización a fin de afianzar la misión y cumplir la visión propuesta.

- **Ética**

Actuar con honestidad y transparencia en todas sus actividades internas y externas.

- **Respeto**

Valorar los intereses y necesidades de los clientes a través de un trato justo y cordial por parte de los colaboradores, quienes deberán promover el trabajo en equipo y liderazgo corporativo sobre toda circunstancia.

- **Actitud**

La actitud que debe caracterizar a los miembros de Satelite.com es:

- ✓ Ser proactivo (anticiparse a cualquier situación)
- ✓ Ser responsable (responsable de las consecuencias negativas de los actos)
- ✓ Ser Propositivo (buscar alternativas/opciones)

- **Excelencia**

Proponer nuevas formas de actuar, pensar y relacionarse para generar resultados sobresalientes a través de la mejora continua, la perseverancia y la optimización de recursos.

5.2.4 Propuesta de Valor

“La propuesta de valor define la estrategia de la empresa para el cliente describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que una empresa ofrece a los clientes objetivo. La propuesta de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente que la competencia para sus clientes” (Cerdea, 2005)

Para desarrollar este punto se contó con la participación de las gerencias de la empresa, el resultado del taller gerencial se detalla a continuación:

Propuesta de Valor	
Cliente Objetivo:	Empresas de todo tamaño y sector
Declaración del trabajo a realizar	Brindar servicios y soluciones para la protección de información
Nombre del producto o empresa:	SATELITE.COM
Categoría el producto o empresa:	Servicios Tecnológicos
Declaración de los beneficios clave y la razón de peso para comparar:	Proteger la información de las empresas a fin de evitar la fuga o mal uso de la misma
Alternativa competitiva primaria:	Se brindan servicios calificados a través de personal certificado y productos mundialmente reconocidos.

Elaborado por: Los Autores

SATELITE.COM es una compañía de servicios tecnológicos que ofrece soluciones de seguridad sobre la información de todo tipo de empresas, a través de procedimientos estandarizados y productos mundialmente reconocidos que garantizan la calidad y confiabilidad de los servicios entregados; puesto que contamos con profesionales certificados y de amplia experiencia.

5.3 DEFINICIÓN Y PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS

En talleres gerenciales y con los actores claves, se desarrolla una serie de estrategias alternativas con la metodología de la matriz FODA tomando como insumos las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas en el análisis situacional y prospectiva. Ver Tabla 5.4

Tabla 5.4: MATRIZ FODA

Fortalezas	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los colaboradores son profesionales con experiencia 2. Compromiso del recurso humano 3. Estabilidad laboral 4. Liderazgo participativo 5. Empresa financieramente estable 6. Experiencia de la gerencia en administración empresarial 7. Cumplimiento de obligaciones con proveedores 8. Giro de negocio de la empresa establecido 9. Escalamiento con la gerencia para soluciones de problemas 10. Experiencia robusta del personal técnico 11. Los productos que distribuye la empresa son líderes a nivel mundial en seguridad de información. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No cuenta con Direcciónamiento Estratégico 2. Comunicación informal al interior de la organización 3. No cuenta con capacitación adecuada y oportuna para los requerimiento técnico-comercial del giro de negocio 4. No cuenta con una clara definición de funciones 5. Ineficiencia operativa 6. No existe una política de ingresos y gastos 7. No se realiza una política de soporte que le permita dar continuidad a los casos abiertos por cliente 8. Toma de decisiones sobre la marcha y no basado en planificación 9. Procesos no formalizados ni definidos 10. No esta diferencia el rol de el accionista y empleado por parte de las gerencias 11. Asesores comerciales no tienen formación técnica 12. Falta de recursos financieros para apalancar nuevos proyectos 13. Limitado hardware para pruebas de productos
Oportunidades	ESTRATEGIAS - FO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de gobierno digital que es parte de la estrategia Ecuador digital 2.0 2. Crecimiento de TI en Latinoamérica 3. Seguridad en dispositivos móviles en el mercado ecuatoriano 4. Incremento de inversión en tecnología abroad en Latinoamérica 5. Mercado de tecnologías de información en la ciudad de Guayaquil 6. Uso de virtualización para reutilizar la infraestructura tecnológica 7. En Latinoamérica, las leyes de protección de datos personales surgen como una necesidad derivada del incremento del uso de tecnologías de información y el aumento de las vulnerabilidades asociadas. 8. Normativa PCI (Superintendencia de Bancos 9. Curva de experiencia 10. Diferenciación de productos 11. La fuga de información es motivo suficiente para que 6 de cada 10 clientes decidan cambiar de proveedor de servicios 12. La banca móvil se convertirá en el nuevo blanco de los cibercriminales. 13. Las empresas del sector financiero ecuatoriano implementarán Planes de Continuidad de Negocios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. (F1; F1; O1, O3; O6, O8; O11, O7) Generar servicios de consultoría en seguridad información con profesionales certificados en normativa ISO 27000 y PCI. 2. (F5, F8, F7, F8; F9, O2, O4, O3; O6, O12, O9, O10) Establecer alianzas estratégicas con fabricantes de soluciones de Seguridad 3. F4; F8; F6; F2, F3, F11; O2, O5, O3; O7, O8, O11, O13) Expansión geográfica de la empresa 4. (F1, F3; F8; O2, O13) Generar servicios de consultoría en continuidad de negocio con profesionales certificados en normativa ISO 22301.
ESTRATEGIAS - DO	ESTRATEGIAS - FO
<ol style="list-style-type: none"> 1. (D2, D4, D8, D10, D11; O2, O5, O7) Normar roles, funciones y perfiles de los colaboradores 2. (D2, D5, D7, D9 ; O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8) Proponer un sistema de gestión por procesos en la empresa. 3. (O3, D5; D7; D11; O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8; O9; O12, O13) Gestionar un modelo de talento humano y competencias. 4. (D2, D4, D6, D8, D10, D12 ; O11, O7, O8) Gestionar un modelo de gobierno corporativo en la empresa. 5. (D1, D3, D6, D8, D12 ; O1; O2, O3, O4, O6, O7, O12, O13) Elaborar e implementar el sistema de gestión y evaluación estratégica 6. (D12, D13; O3, O4, O5, O6, O7, O8, O13) Generar convenios de financiamiento con proveedores 	<ol style="list-style-type: none"> 1. (F1; F1; O1, O3; O6, O8; O11, O7) Generar servicios de consultoría en seguridad información con profesionales certificados en normativa ISO 27000 y PCI. 2. (F5, F8, F7, F8; F9, O2, O4, O3; O6, O12, O9, O10) Establecer alianzas estratégicas con fabricantes de soluciones de Seguridad 3. F4; F8; F6; F2, F3, F11; O2, O5, O3; O7, O8, O11, O13) Expansión geográfica de la empresa 4. (F1, F3; F8; O2, O13) Generar servicios de consultoría en continuidad de negocio con profesionales certificados en normativa ISO 22301.

Continuación 

Fortalezas	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los colaboradores son profesionales con experiencia 2. Compromiso del recurso humano 3. Estabilidad laboral 4. Liderazgo participativo 5. Empresa financieramente estable 6. Experiencia de la gerencia en administración empresarial 7. Cumplimiento de obligaciones con proveedores 8. Giro de negocio de la empresa establecido 9. Escalamiento con la gerencia para soluciones de problemas 10. Experiencia robusta del personal técnico 11. Los productos que distribuye la empresa son líderes a nivel mundial en seguridad de información. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No cuenta con Direcciónamiento Estratégico 2. Comunicación informal al interior de la organización 3. No cuenta con capacitación adecuada y oportuna para los requerimiento técnico-comercial del giro de negocio 4. No cuenta con una clara definición de funciones 5. Ineficiencia operativa 6. No existe una política de ingresos y gastos 7. No se realiza una bitácora de soporte que le permita dar continuidad a los casos abiertos por cliente 8. Toma de decisiones sobre la marcha y no basado en planificación 9. Procesos no formalizados ni definidos 10. No esta diferencia el rol de accionista y empleado por parte de las gerencias 11. Asesores comerciales no tienen formación técnica 12. Faltan de recursos financieros para apalancar nuevos proyectos 13. Limitado hardware para pruebas de productos
Amenazas <ol style="list-style-type: none"> 1. Balanza de pagos (incremento de aranceles) 2. Bajo índice de confianza empresarial (no inversión en TI por parte de empresa privada). 3. Barreras gubernamentales (Entrada de nuevos competidores) 4. Bajo poder de negociación de los proveedores en el sector gobierno 5. Competidores basan su fortaleza en el precio 6. Software Libre 	<div style="background-color: #e6f2ff; padding: 5px;"> ESTRATEGIAS - FA <ol style="list-style-type: none"> 1. (F1,F2, F4, F6, F8,10,F11; A1, A2,A3 A5; A6) Promover la difusión de la importancia de la seguridad de información en las empresas. 2. (F5, F7, F8, F11; A3, A5) Promover la imagen corporativa de la empresa. 3. (F3, F8,F9, F10,F11; A2,A4) Generar estrategias de mercado </div> <div style="background-color: #fff9c4; padding: 5px;"> ESTRATEGIAS - DA <ol style="list-style-type: none"> 1. (D2, D13, D7, D5; A3, A5, A6) Adoptar tecnología de punta para gestionar los procesos que conforman el accionar de SATELITE.COM 2. (D5,D6 D12 ; A1, A4, A5, A3) Optimizar la gestión financiera de la empresa 3. (D3, D12,D11; A3, A4, A6) Establecer alianzas comerciales con empresas del sector de TI </div>

Como siguiente paso antes de la priorización se establece en un esquema de cuatro cuadrantes, matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA), Ver Anexo 5.1, si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa específica.

SATELITE.COM está situada en el cuadrante IV, según la figura 5.1. Lo que indica que tiene una posición competitiva fuerte, pero está en una industria que registra un crecimiento lento.

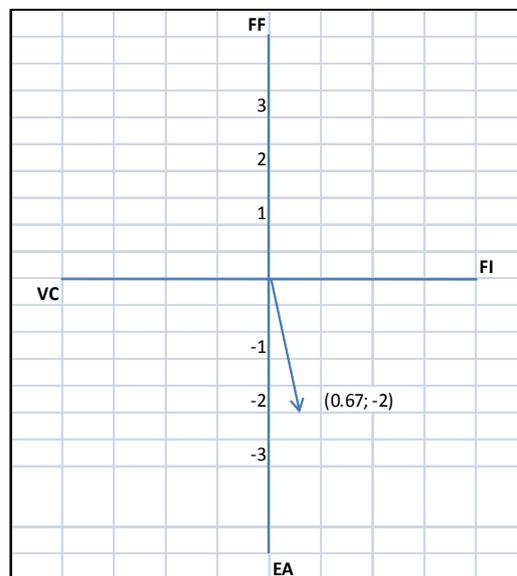


Figura 5.1: PEYEA

Elaborado por: Los Autores

Para la priorización de las estrategias se eliminaron las repetidas, se agruparon por afinidad (Ver anexo 5.2) y se ponderaron en la matriz MCPE (Ver Anexo 5.3) dando como resultado el planteamiento de los objetivos estratégicos.

5.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Se clasificaron los objetivos considerando cada una de las perspectivas que integran el modelo Balance ScoreCard propuesto por Noton Y Kaplan siendo estas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Ver Tabla 5.5

Tabla 5.5: Clasificación de los Objetivos Estratégicos SATELITE.COM

TEMA / OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSPECTIVA			
	F	CL	I	AC
2.- Establecer alianzas estratégicas		X		
4. Mejorar la eficiencia Operativa				X
9. Posicionar a la empresa en el mercado de TI		X		
11. Optimizar la gestión financiera de la empresa.	X			
1.- Ofrecer servicios de consultoría en seguridad de información		X		
3.- Expandir geográficamente a la empresa en el mercado Ecuatoriano		X		
10. Promover la implementación de tecnologías de punta.				X
8. Generar convenios de financiamiento con proveedores.	X			
7. Promover el direccionamiento estratégico de la empresa			X	
5. Proponer un sistema de gestión por procesos en la empresa.			X	
6. Gestionar un modelo de gobierno corporativo en la empresa.			X	

Elaboración: Los Autores

5.4.1 Perspectiva Financiera

- **Optimizar la Gestión Financiera de la Empresa** para maximizar el uso de los recursos empresariales.
- **Generar Convenios de Financiamiento con Proveedores** para apalancar nuevos proyectos.

5.4.2 Perspectiva Clientes

- **Establecer Alianzas Estratégicas** para generar la transferencia de habilidades técnicas y el acceso a nuevos mercados.
- **Posicionar a la Empresa en el Mercado de TI** para lograr la diferenciación de la empresa con sus competidores; apoyados en la calidad de los productos/servicios que comercializa.
- **Ofrecer Servicios de Consultoría en Seguridad de Información** para aprovechar la demanda del mercado y ofrecer un servicio complementario a los clientes.
- **Expandir Geográficamente a la Empresa en el Mercado Ecuatoriano** permitirá llevar la oferta de productos/ servicios existentes con la intención de ampliar el alcance del negocio.

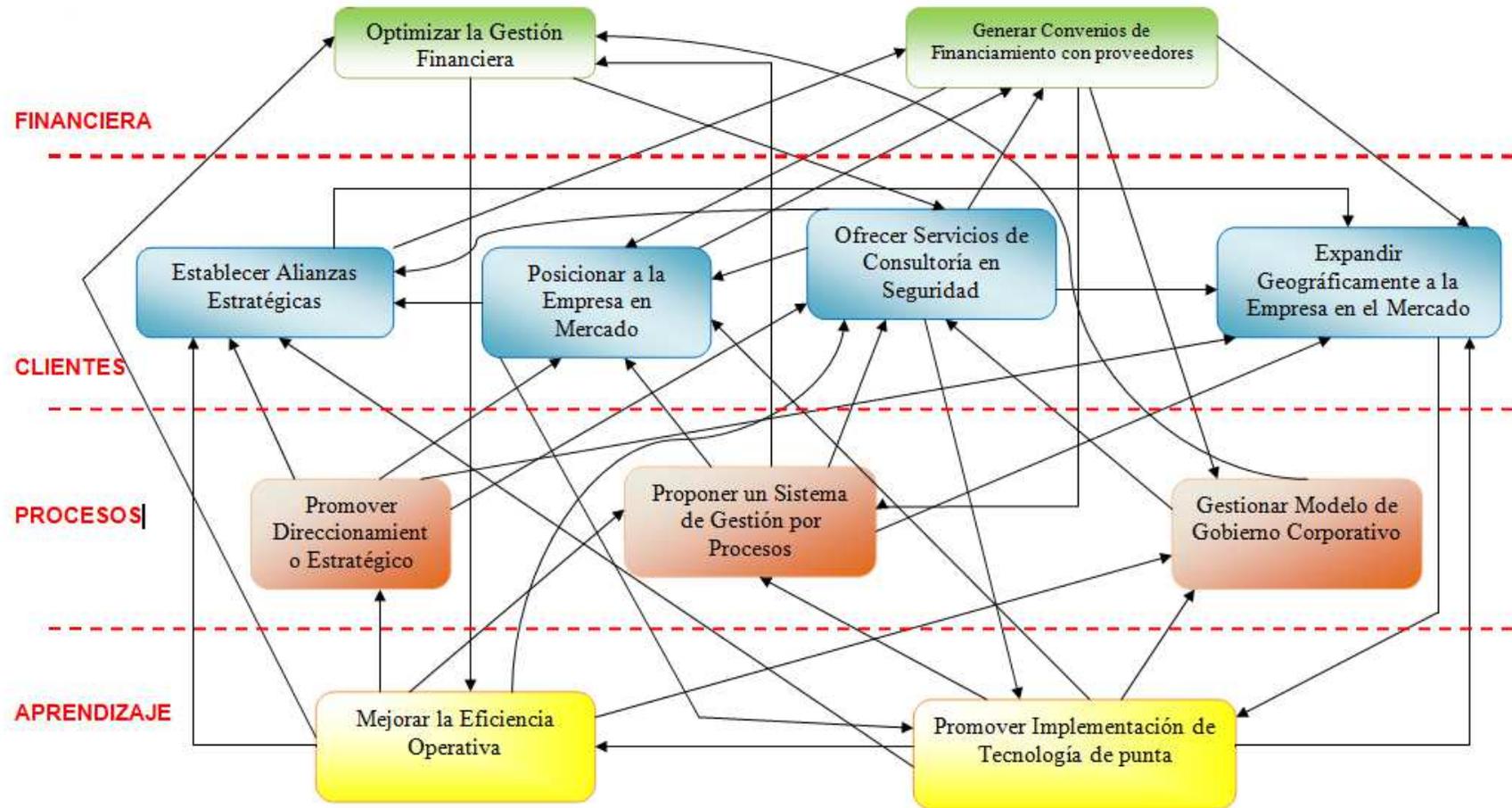
5.4.3 Perspectiva Procesos Internos

- **Promover el Direccionamiento Estratégico** para que le permita a la empresa sobresalir y permanecer en el mercado a través del tiempo.
- **Proponer un Sistema de Gestión por Procesos** para alinear la estrategia de negocio con las personas y tecnologías.
- **Gestionar un Modelo de Gobierno Corporativo** para tomar buenas decisiones, orientadas a convertir los recursos disponibles en recursos productivos, rentables y generadores de valor, permitiendo al mismo tiempo el despliegue de los objetivos estratégicos de la empresa.

5.4. 4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

- **Mejorar la eficiencia Operativa** para contar con equipos de trabajo comprometidos, motivados y de alto rendimiento, que cumplan con las competencias laborales necesarias para entregar los productos en un tiempo oportuno y cubrir la demanda del mercado.
- **Promover la implementación de tecnologías de punta** que le permita a la empresa ser competitiva, tener un mayor contacto con sus clientes y proveedores.

5.5 MAPA ESTRATÉGICO



CAPITULO VI

6. CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE PRIMER NIVEL

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE PRIMER NIVEL - SATELITE.COM S.A.															
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	MEDIDA				META			MEDIO						
		KPI	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE O CAPTURA DE DATOS	NIVELES	2013	2014	2015	RESPONSABLE META	PROGRAMA	PROYECTO	LIDER IMPLEMENTACIÓN	FECHA INICIO	FECHA FINAL
							META VARIACIÓN	META VARIACIÓN	META VARIACIÓN						
FINANCIERA	Optimizar la Gestión Financiera de la empresa.	Margen Neto de Utilidades	Utilidad Neta / Ventas x 100	Anual	Balanza de Perdidas y Ganancias	4%	4 % 4.5% 5%	5% 5.5% 6%	6% 6.5% 7%	Gerente Administrativo-Financiero	Mejoramiento de la Productividad		Gerente Administrativo-Financiero	2013	2015
		Porcentaje de Ejecución Presupuestaria	Monto Presupuestado Ejecutado / Monto Presupuestado Planificado x 100	Trimestral	Registros del Dpt. Administrativo Financiero	60%	60% 65% 70%	75% 80%	95% 100%	Gerente Administrativo-Financiero	Ejecucion Presupuestaria		Gerente Administrativo-Financiero	2013	2015
		No. de Convenios Financieros	Convenios Financieros / Establecimientos / Convenios Financieros Programados	Semestral	Convenios de Financiamiento	2	1 2	2 3	3 4	Gerente Comercial	Convenios de Financiamiento.		Gerente Comercial	2013	2015

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE PRIMER NIVEL - SATELITE.COM S.A																			
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI	MEDIDA OPERACIONAL		FRECUENCIA DE ACTUACION	FUENTE O CAPTURA DE DATOS	NIVELES	META			MEDIO								
			DEFINICION	OPERACIONAL				2013	2014	2015	PROYECTO	PROGRAMA	RESPONSABLE META	FECHA INICIO	FECHA FINAL				
								META	VARIACION	META	VARIACION	META	VARIACION						
CLIENTES	Establecer Alianzas Estratégicas	No. de Alianzas Estratégicas Establecidas	Aliados Estratégicos / Establecidos / Aliados Estratégicos Planificados	Semestral	Listado de Aliados Potenciales	1	2013	1	3	1	4	3	4	Gerente Comercial	Plan Estratégico de Alianzas	Gerente Comercial	2013	2015	
							META	VARIACION	META	VARIACION	META	VARIACION							
	Posicionar a la empresa en el Mercado de TI Cuatornario	Porcentaje de Reconocimiento de Marca en Empresas Encuestadas	Empresas que Identifican la Marca/ Total de Empresas Encuestadas x 100	Semestral	Encuestas	0%	2013	20%	40%	30%	50%	40%	45%	50%	Gerente Comercial	Imagen Corporativa	Gerente Comercial	2013	2015
							META	VARIACION	META	VARIACION	META	VARIACION							
Crear Servicios de Consultoría en Seguridad de Información	No. de Nuevas Líneas de Negocio	Nuevas Líneas de Negocio/ Total Líneas de Negocio Planificadas	Semestral	Plan de Ventas	3	2013	3	5	4	6	5	6	Gerente de Consultoría	Fortalecimiento del Área de Consultoría	Gerente de Consultoría	2013	2015		
						META	VARIACION	META	VARIACION	META	VARIACION								
Expandir Geográficamente a la empresa en el Mercado Cuatornario	No. de Oficinas Aperturadas	Oficinas Abiertas / Total de oficinas Planificadas	Anual	Plan de Expansión	0	2013	1	2	1	2	1	2	Gerente Comercial	Expansion Geografica	Gerente Comercial	2013	2015		
						META	VARIACION	META	VARIACION	META	VARIACION								

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE PRIMER NIVEL - SATELITE.COM S.A																			
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDA				META						MEDIO							
		KPI	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACION	FUENTE O CAPTURA DE DATOS	NIVELES	2013		2014		2015		PROGRAMA	PROYECTO	LIDER IMPLEMENTACIÓN	FECHA INICIO	FECHA FINAL		
							META	VARIACIÓN	META	VARIACIÓN	META	VARIACIÓN							
PROCESOS INTERNOS	Promover el direccionamiento Estratégico	Porcentaje de Cumplimiento de Actividades Direccionamiento Estratégico	Actividades Ejecutadas/ Actividades Programadas x 100	Semestral	Plan Estratégico	0%	100%	85%	90%					Gerente General	Direccionamiento Estratégico		2013	2013	
	Proporcionar un Sistema de Gestión por Procesos	Porcentaje de Procesos Establecidos	Procesos Levantados/Total de Procesos x 100	Semestral	Entregables de Proyecto BPM	0%	40%	30%	35%	40%	70%	50%	60%	70%	Gerencia Soporte Técnico	Proyecto BPM		2013	2015
	Gestionar un Modelo de Gobierno Corporativo	Porcentaje de Cumplimiento de Actividades Gobierno Corporativo	Actividades Ejecutadas/ Actividades Programadas x 100	Semestral	Papeles de Trabajo Gobierno Corporativo	0%	30%	20%	25%	30%	60%	50%	55%	60%	Gerente General	Gobierno Corporativo		2013	2015
PERSPECTIVA APRENDIZAJE	Mejorar la eficiencia Operativa	Porcentaje de Colaboradores Capacitados.	Colaboradores Certificados / Total Colaboradores x 100	Trimestral	Expediente del Colaborador	0%	15%	20%	25%	30%	30%	35%	40%	Gerentes de las Áreas	Programa de Talento Humano		2013	2015	
	Promover la implementación de Tecnología de Punta	Porcentaje de Proyectos Tecnológicos Ejecutados	Proyectos IT Ejecutados / Total Proyectos Planificados x 100	Annual	Plan de Implementación IT	0%	40%	35%	40%	60%	55%	60%	Gerente Soporte Técnico	Renovación IT		2013	2015		

CAPITULO VII

7. PLAN OPERATIVO ANUAL 2013

Las metas operativas del año 2013 se establecieron con los gerentes de la empresa a través de talleres participativos.

Para coadyuvar a alcanzar la obtención de las metas, se plantearon planes y proyectos con los respectivos responsables, fechas de ejecución, recursos y presupuestos.

La evaluación del Plan Operativo 2013 se la va a realizar a través del seguimiento y medición del cumplimiento de las actividades, para lo cual se han definido indicadores.

El Plan Operativo dará inicio con la aprobación de los accionistas.

PLAN OPERATIVO 2013 SATELITE.COM S.A.																																																																		
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	DEPART. RESPONSABLE	PROGRAMA/ PROYECTO	RESULTADO ESPERADO	ACTIVIDAD	CARGOS RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACION	MEDICION DE ACTIVIDADES				Fecha Inicio	Fecha Fin	PRESUPUESTO																																																				
								INDICADOR	FÓRMULA	META	FRECUENCIA MEDICION																																																							
FINANCIERA	Optimizar la Gestión Financiera de la empresa.	Administrativo Financiera	Mejoramiento de la Productividad	Un buen uso de los recursos financieros	Elaborar el Reglamento Interno	Gerente Administrativo Financiero	Reglamento Interno	Porcentaje de Reglamento Interno Elaborado	% Cumplimiento del Reglamento Interno Desarrollado	100%	Mensual	14/01/2013	22/02/2013	\$ 618,88																																																				
															Elaborar el Manual de Funciones	Gerentes de Cada Área	Manual de Funciones	Porcentaje de Manual de Funciones Elaborado	% Cumplimiento del Manual de Funciones Desarrollado	100%	Mensual	14/01/2013	\$ 2.929,93																																											
																								Costeo de Actividades del Asesoramiento Técnico	Gerente Técnico / Asistente Contable	Ficha de Indicador	Porcentaje de Actividades Costeadas	No. De actividades Costeadas/ No.Total de Actividadesx100	30%	Trimestral	25/02/2013	\$ 897,50																																		
																																	Elaborar el Presupuesto por Departamento	Gerentes de Cada Área	Presupuesto	Porcentaje de Presupuesto Elaborado	No. de Presupuesto Elaborado / No. Total de Departamentos x100	100%	Mensual	15/01/2013	\$ 1.970,00																									
																																										Seguimiento de la Utilización del Presupuesto	Gerente Administrativo Financiero	Reporte Ejecución Presupuestario	Porcentaje de Presupuesto Ejecutado	Presupuesto Planificado/ Presupuesto Ejecutado x100	70%	Trimestral	12/02/2013	\$ 760,00																
																																																			Elaborar el Plan de Negocios	Gerente Comercial Gerente Administrativo Financiero	Plan de Negocios	Porcentaje de Etapas Elaboradas/ Total de Etapasx100	100%	Mensual	08/04/2013	\$ 637,74								
																																																											Firma de Convenios	Gerente Comercial, Gerente General	Contratos Proveedores	No. De Convenios Firmados	2	Trimestral	09/04/2013	\$ 304,24

PLAN OPERATIVO 2013 SATELITE.COM S.A.																																																																																											
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DEPART. RESPONSABLE	PROGRAMA/ PROYECTO	RESULTADO ESPERADO	ACTIVIDAD	CARGOS RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	MEDICIÓN DE ACTIVIDADES			PRESUPUESTO																																																																																
								INDICADOR	FORMULA	META		FRECUENCIA MEDICIÓN	Fecha Inicio	Fecha Fin																																																																													
CLIENTES	Establecer Alianzas Estratégicas	Comercia	Plan Estratégico de Alianzas	Atranzar los productos y servicios	Establecer el Tipo de Alianza Estratégica	Gerente General	Plan Estratégico	No. De Alianzas Estratégicas Definidas	1	Semanal	20/01/2013	\$ 105,00																																																																															
													Búsqueda de Socios Estratégicos	Gerente Comercial, Gerente de Soporte Técnico	Listado de Aliados Potenciales	No. Socios Seleccionados	4	Trimestral	28/01/2013	\$ 1.128,19																																																																							
																					Negociación de Alianza Estratégica	Gerente General	Contrato Conformación de Alianza	No. Contratos Firmados	2	Bimensual	13/03/2013	\$ 364,64																																																															
																													Ejecutar los Acuerdos	Gerente Comercial, Gerente Soporte Técnico, colaboradores de las unidades involucradas	Contrato Conformación de Alianza	Porcentaje de Acuerdos Ejecutados	100%	Bimensual	17/07/2013	\$ 14.629,72																																																							
																																					Diseñar el Plan de Marketing	Gerencia de Comercial, Asesor Comercial	Plan de Marketing	Etapas Elaboradas/ Total de Etapas x100	100%	Mensual	28/02/2013	\$ 960,54																																															
																																													Ejecutar el Plan de Marketing	Asesor Comercial	Porcentaje de Plan Marketing Ejecutado	Etapas Elaboradas/ Total de Etapas x100	70%	Bimensual	11/04/2013	\$ 6.529,98																																							
																																																					Definir el Portafolio de Servicios	Portafolio de Servicios	No. Líneas de Negocio	4	Mensual	19/02/2013	\$ 372,66																																
																																																												Establecer Base de Consultores Seniors	Gerente de Consultorias	Listado de Consultores Seleccionados	Cosultores Seleccionados/ Total Lista Consultores x 100	30%	Bimensual	20/02/2013	\$ 540,74																								
																																																																				Capacitar al Recurso Interno en Seguridad de Información	Gerente Comercial	Listado de cursos tomados	Personal Capacitado/ Total de Personal Asignado x100	60%	Trimestral	25/03/2013	\$ 1.240,24																
																																																																												Estudio de Mercado	Gerente Comercial	Documento de Estudio de Mercado	Etapas Elaboradas/ total de Etapas x100	100%	Trimestral	16/04/2013	\$ 2.095,60								
																																																																																				Apertura de oficina sucursal	Gerente Comercial, Contador, Gerente Administrativo Financiero	Oficina Sucursal	No. Oficinas Sucursales Confirmadas	1	Trimestral	25/06/2013	\$ 2.465,18

PLAN OPERATIVO 2013 SATELITE.COM SA.														
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	DEPART. RESPONSABLE	PROGRAMA/ PROYECTO	RESULTADO ESPERADO	ACTIVIDAD	CARGOS RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACION	MEDICION DE ACTIVIDADES				Fecha Inicio	Fecha Fin	PRESUPUESTO
								INDICADOR	FÓRMULA	META	FRECUENCIA MEDICION			
PROCESOS INTERNOS	Promover el Direccionamiento Estratégico	Gerencia General	Direccionamiento o Estratégico.	Alcanzar la visión propuesta	Socializar el Direccionamiento Estratégico a través de talleres	Gerencias y colaboradores de cada Área	Listado de Asistencia a los Talleres	Porcentaje de Talleres Ejecutados	Talleres Ejecutados / No. Total de Talleres Planificados x 100	100%	Semana	07/01/2013	11/01/2013	\$ 620,00
	Proporcionar un Sistema de Gestión por Procesos	Administrativo Financiera	Proyecto BPM	Tiempos de respuesta al cliente oportuno	Levantamiento de Procesos	Gerencias de las áreas de la empresa	Manual de Procesos	Porcentaje de Procesos Levantados	Nb. Procesos Levantados/ Total de Procesos x 100	40%	Trimestral	02/07/2013	02/09/2013	\$ 3.839,90
	Gestionar un Modelo de Gobierno Corporativo	Gerencia General	Gobierno Corporativo	Seguimiento continuo al desempeño del negocio.	Generar el Modelo de Gobierno Corporativo	Gerente General y Accionistas	Documento Gobierno Corporativo	Porcentaje de Modelo Definido	Etapas Elaboradas/ Total de Etapas del Modelo x 100	100%	Bimensua	29/07/2013	14/10/2013	\$ 5.603,04

7.1 CUADRO DE COSTOS PLAN OPERATIVO ANUAL 2013 - SATELITE.COM

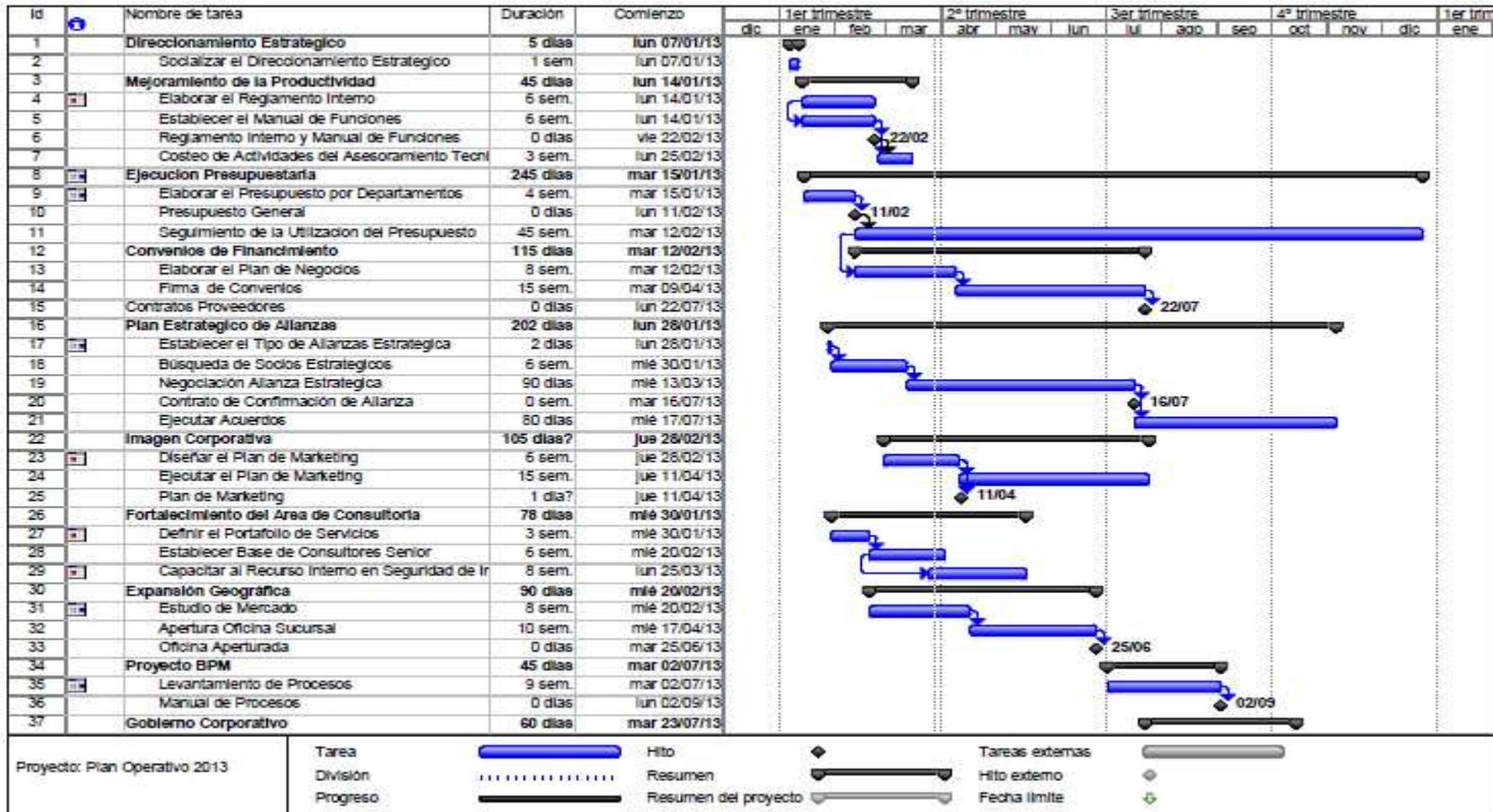
PROGRAMA / PROYECTO	ACTIVIDAD	RECURSO HUMANOS					RECURSOS MATERIALES					OTROS COSTOS REQUERIDOS					TOTAL ACTIVIDAD			
		Semanas	Horas Trabajadas Semana	Total Horas	Personal	Costo/ hora	TOTAL	Requerimiento del Recurso			Tipo Recurso	Costo R. Materiales	TOTAL	Unidades	Dias	Horas		Tipo Recurso	Costo Recurso	TOTAL
								Semana	Horas Requeridas	Unidades Requeridas										
Mejoramiento de la Productividad	Elaborar el Reglamento Interno.	6	4	24	G. General / G. Soporte IT	7.5	180				2	Suministros de Oficina	50	100						
		4	4	16	G. Comercial	7.5	120				3	Servicios de Impresión	20	60						
		4	4	16	G. Consultoría / G. Adm. Financiero	7.5	120		32			Infocus	3.75	120						
		6	6	36	Asesor Comercial	3.75	135		92			Internet	0.32	29.44						
											6	Servicios Básicos	25	150						
							TOTAL	655					TOTAL	309.44				TOTAL	0	616.88
	Establecer el Manual de Funciones	6	6	36	G. General / G. Soporte IT	7.5	270		288			Computador	2.5	720						
		6	6	36	G. Comercial	7.5	270		324			Internet	0.32	103.68						
		6	6	36	G. Consultoría / G. Adm. Financiero	7.5	270					Suministros de Oficina	50	100						
		6	10	60	Contador	5	300					Servicios de Impresión	20	60						
		6	10	60	Asesor Comercial	3.75	225		48			Infocus	3.75	180						
		6	10	60	Ingenieros de Soporte	4.89	281.25				6	Servicios Básicos	25	150						
							TOTAL	1616.25					TOTAL	1313.88				TOTAL	0	2629.93
	Costeo de actividades del Asesoramiento Técnico	3	10	30	G. General / G. Soporte IT	7.5	225		72			Computador	2.5	180						
		3	14	42	Auxiliar Contable	2.8125	118.125				2	Suministros de Oficina	50	100						
3		6	18	Contador	5	90		84			Internet	0.32	26.88							
								42			Infocus	3.75	157.5							
						TOTAL	433.125					TOTAL	464.38				TOTAL	0	897.505	

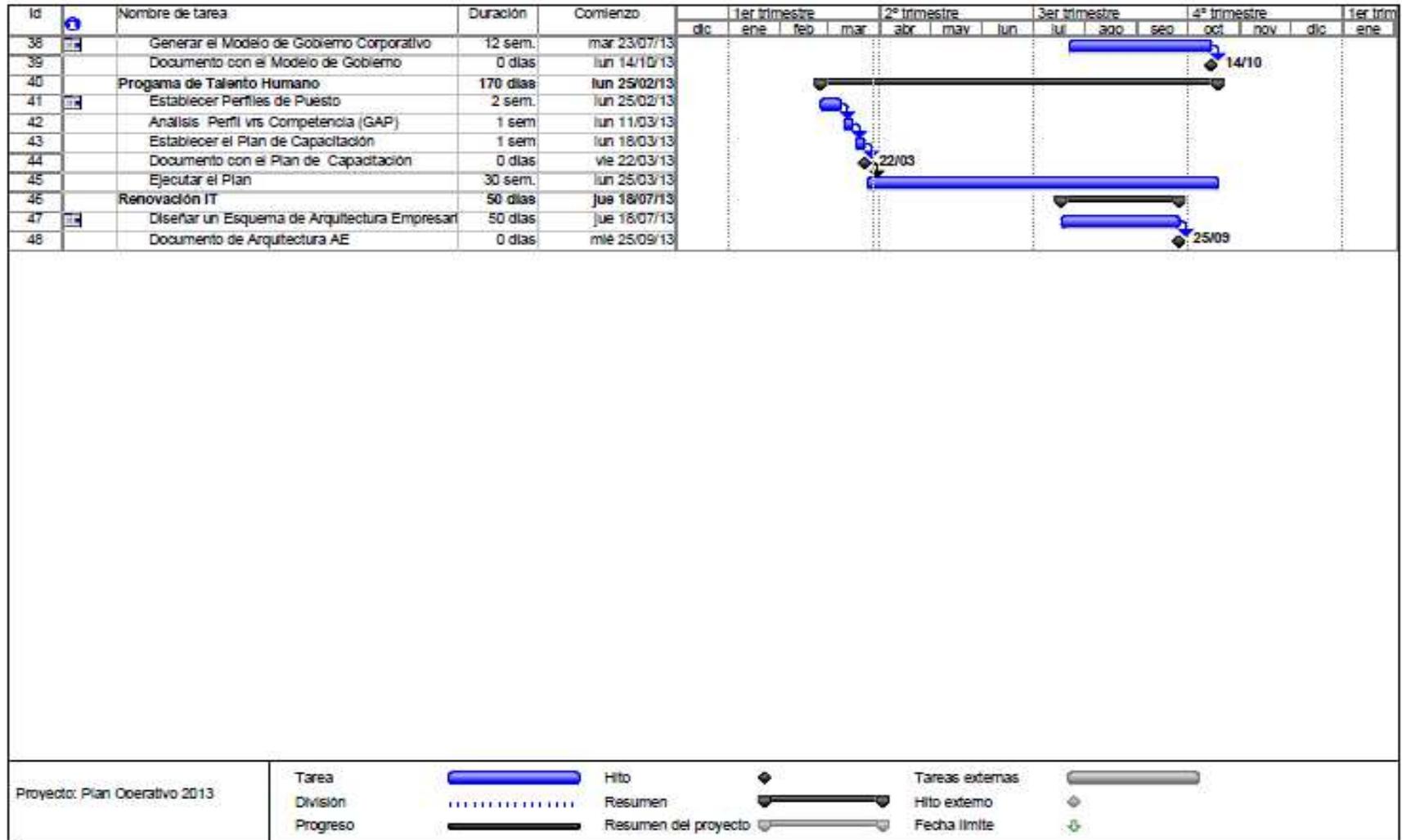
Ejecución Presupuestaria	Elaborar el presupuesto por departamento	3	10	30	G. General / G. Soporte IT	7.5	225		194			Computador	2.5	485						
		3	10	30	G. Comercial	7.5	225					Suministros de Oficina	50	50						
		3	10	30	G. Consultoría / G. Adm. Financiero	7.5	225					Servicios de Impresión	20	60						
		4	14	54	Contador	5	280		56			Infocus	3.75	210						
		4	12	48	Auxiliar Contable	2.81	135				3	Servicios Básicos	25	75						
							TOTAL	1090					TOTAL	880			TOTAL	0	1970	
	Seguimiento de la utilización del presupuesto.	4	4	16	G. Consultoría / G. Adm. Financiero	7.5	120		64			Computador	2.5	160						
		4	4	16	G. General / G. Soporte IT	7.5	120		16			Infocus	3.75	60						
		4	4	16	G. Comercial	7.5	120				4	Servicios Básicos	25	100						
		4	4	16	Contador	5	80													
						TOTAL	440					TOTAL	320			TOTAL	0	760		
Convenios de Financiamiento	Elaborar el Plan de Negocio	4	8	32	G. Comercial	7.5	240		40			Computador	2.5	100						
		2	4	8	G. Consultoría / G. Adm. Financiero	7.5	60					Suministros de Oficina	50	50						
									32			Internet	0.32	10.24						
									10			Infocus	3.75	37.5						
											4	Servicios Básicos	25	100						
							TOTAL	300					TOTAL	337.74			TOTAL	0	637.74	
	Firma de Convenios	2	4	8	G. General / G. Soporte IT	7.5	60		16			Computador	2.5	40		3		Movilización ciudad	10	30
		2	4	8	G. Consultoría / G. Adm. Financiero	7.5	60					Servicios Básicos	25	50						
								25			Internet	0.32	8							
										2	Plan Celular	8.17	16.34							
						TOTAL	120					TOTAL	154.34			TOTAL	30	304.34		

Programa de Talento Humano	Establecer Perfiles de Puesto	2	6	12	G. General / G. Soporte IT	7.5	90	64	Computador	2.5	160								
		2	6	12	G. Comercial	7.5	90	36	Internet	0.32	11.52								
		2	10	20	G. Consultoría / G. Adm. Financiero	7.5	150	20	Infocus	3.75	75								
		2	6	12	Consultor	40	480												
		2	10	20	Contador	5				2	Servicios Básicos	25	50						
	TOTAL						810			TOTAL	296.52						TOTAL	0	1106.53
	Perfil Vs Competencias (GAP)	1	14	14	G. General / G. Soporte IT	7.5	105	42	Computador	2.5	105								
		1	14	14	G. Consultoría / G. Adm. Financiero	7.5	105		Suministros de Oficina	50	50								
		1	14	14	G. Comercial	7.5	105		Servicios Básicos	25	25								
		1	3	3	Consultor	40	300	3	Infocus	3.75	30								
		TOTAL						635			TOTAL	210						TOTAL	0
	Establecer el Plan Capacitación	1	6	6	G. General / G. Soporte IT	7.5	45	60	Computador	2.5	150								
		1	6	6	G. Comercial	7.5	45	42	Internet	0.32	13.44								
		1	6	6	G. Consultoría / G. Adm. Financiero	7.5	45		Suministros de Oficina	50	100								
		1	14	14	Asesor	3.75	52.5		1	Servicios Básicos	25	25							
		1	14	14	Ingenieros de Soporte	4.6875	65.625	18	Infocus	3.75	67.5								
	TOTAL						323.125			TOTAL	355.94						TOTAL	0	679.065
	Ejecutar el Plan de Capacitación	3	4	12	G. General / G. Consultoría / G. Adm. Financiero	7.5	90	80	Internet	0.32	25.6	1							
		3	4	12	G. Comercial	7.5	90	15	Infocus	3.75	56.25	1							
		3	4	12	G. Comercial	7.5	90		30	Servicios Básicos	25	750	1						
3		4	12	Comercial Asesor	3.75	45	50	Computador	2.5	125	1								
3		4	12	Comercial Asesor	3.75	45						10							
3		4	12	Comercial Asesor	3.75	45						10							
2		4	8	Ingenieros de Soporte	4.6875	37.5													
2		4	8	Ingenieros de Soporte	4.6875	37.5													
2		4	8	Ingenieros de Soporte	4.6875	37.5													
2		4	8	Ingenieros de Soporte	4.6875	37.5													
2		4	8	Ingenieros de Soporte	4.6875	37.5													
2		4	8	Ingenieros de Soporte	4.6875	37.5													
2		4	8	G. General / G. Soporte IT	7.5	60													
2		4	8	G. General / G. Soporte IT	7.5	60													
2		4	8	G. Consultoría / G. Adm. Financiero	7.5	60													
2	4	8	Consultor	40	40														
2	4	8	Auxiliar Contable	2.8125	22.5														
2	4	8	Auxiliar Contable	2.8125	22.5														
TOTAL						857.5			TOTAL	956.85						TOTAL	9750	11564.35	

Expansión Geográfica	Estudio de Mercado	8	4	32	G. Comercial	7.5	240	32	Computador	2.5	80	1						
								32	Internet	0.32	10.24							
									8	Servicios Básicos	25	200						
									8	Plan Celular	8.17	65.36						
		TOTAL						240			TOTAL	355.6					TOTAL	1500
Apertura Oficinas Sucursal	2	8	16	G. Comercial	7.5	120	12	Computador	2.5	30	1							
	1	8	8	G. Consultoría / G. Adm. Financiero	7.5	60	12	Internet	0.32	3.84	1							
	2	6	12	Contador	5	60		7	Servicios Básicos	25	25	1						
									2	Plan Celular	8.17	16.34	2					
												4						
TOTAL						240			TOTAL	75.18						TOTAL	2150	2465.18
Direccionamiento Estratégico	Socializar el Direccionamiento Estratégico a través de talleres.	1	8	8	G. General / G. Soporte IT	7.5	60	8	Computador	2.5	20	1						
								4	1	Servicios Básicos	25	25						
TOTAL						60			TOTAL	68						TOTAL	500	620
Proyecto BPM	Levantamiento de Procesos	4	4	16	G. General / G. Soporte IT	7.5	120	338	Computador	2.5	840							
		4	4	16	G. Comercial	7.5	120		Suministros de Oficina	50	150							
		4	4	16	G. Consultoría / G. Adm. Financiero	7.5	120		1	Servicios de Impresión	20	80						
		9	10	90	Comercial	3.75	337.5	68	Infocus	3.75	247.5							
		9	10	90	Ingenieros de Soporte	4.68	422		8	Servicios Básicos	25	225						
9	10	90	Contador	5	450	25	Internet	0.32	8									
9	2	18	Consultor	40	720													
TOTAL						2289.4			TOTAL	1550.5						TOTAL	0	3839.9
Gobierno Corporativo	Generar el Modelo de Gobierno Corporativo	12	8	96	G. General / G. Soporte IT	7.5	720	288	Computador	2.5	720							
		12	8	96	G. Comercial	7.5	720		Suministros de Oficina	50	150							
		12	8	96	G. Consultoría / G. Adm. Financiero	7.5	720		1	Servicios de Impresión	20	60						
		6	6	36	Consultor	40	1440	24	Internet	0.32	7.68							
									40	Infocus	3.75	0						
								40	1	Servicios Básicos	25	1000						
								8	Plan Celular	8.17	65.36							
TOTAL						3600			TOTAL	2003.04						TOTAL	0	5603.04

7.2 CRONOGRAMA DE SEGUIMIENTO PLAN OPERATIVO 2013 SATELITE.COM





CAPITULO VIII

8. GESTIÓN POR PROCESOS

El presente capítulo plantea el diseñar un modelo de gestión por procesos para SATELITE.COM S.A, teniendo como alcance la determinación de la cadena de valor, mapa de procesos, diseño a primer nivel, en virtud a que la orientación de esta tesis se enmarcar en la planificación estratégica propiamente.

Para gestionar el alcance antes indicado, la empresa realizó los siguientes pasos:

- Definición de la cadena de Valor.
- Definición del Mapa de Procesos.
- Levantamiento de procesos

8.1 DEFINICIÓN DE CADENA DE VALOR

Para determinar la cadena de valor, se realizo un taller conjuntamente con las gerencias que tuvo como actividades la identificación de productos y servicios primarios que ofrece la compañía en razón de su misión, la definición del beneficio que pudiese recibir el cliente como resultado de la gestión de la empresa y además que normativas apalancan la adquisición de los productos o servicios de SATELITE.COM.

Los documentos generados del taller gerencial se pueden revisar en los Anexos 8.1 al 8.3, de los cuales se determinó la siguiente cadena de valor:

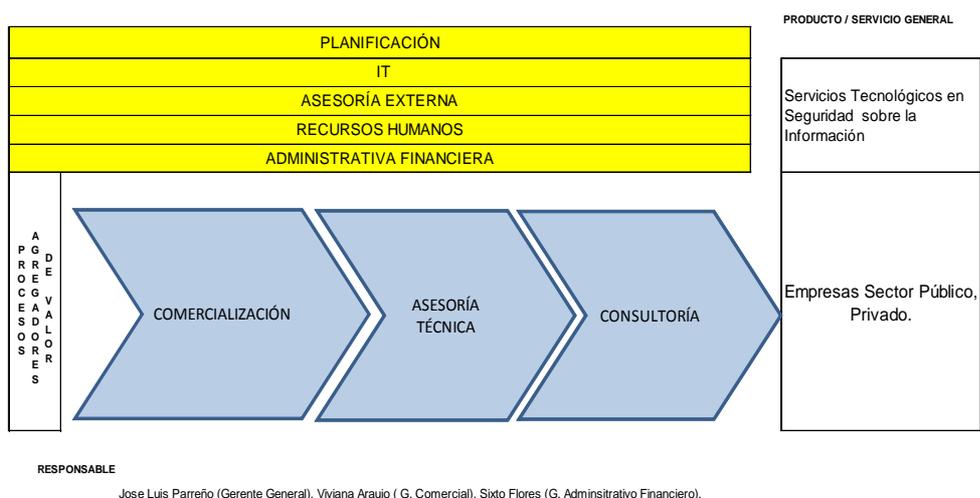


Figura 8.1 Cadena de Valor SATELITE.COM S.A

Elaborado por: Los Autores

En la figura 8.1 se puede observar o definir como procesos de valor a Comercialización, Asesoría Técnica, Consultoría en virtud que:

SATELITE.COM es una empresa de servicios tecnológicos que ofrece soluciones de seguridad sobre la información, razón por la cual una de sus principales acciones es la comercialización de productos y servicios que apoyen a su giro de negocio.

La adquisición de productos de seguridad requiere un conocimiento especializado para su implantación y uso, es por ello que la empresa considera la Asesoría Técnica con un proceso importante para la generación de satisfacción del cliente.

La generación de servicios de aseguramiento de información o consultoría, permite a la empresa el poder ofrecer soluciones acorde a los requerimientos del cliente y capacidad tecnológica instalada; además se apoya en la utilización de software de seguridad para dar robustez al

servicio; razón por la cual se le considero parte esencial de la cadena de valor.

8.2 DEFINICIÓN DEL MAPA DE PROCESOS

El Mapa de Procesos es una representación gráfica a primer nivel de los procesos que tienen lugar en los servicios tecnológicos que ofrece la empresa, necesarios éstos para el desarrollo de sus actividades.

El mismo, está estructurado en tres grandes bloques según se muestra en la Figura 8.2



Figura 8.2 Mapa de Procesos SATELITE.COM S.A

Elaborado por: Los Autores

El proceso gobernante denominado Gestión Estratégica, proporcionará a la empresa las directrices estratégicas y políticas internas para la consecución de la misión y generación de cultura de servicio al cliente.

Los procesos esenciales, misionales o sustantivos incluyen los parámetros y lineamientos que se asumirán para dar cumplimiento a la razón de ser de la empresa siendo éstos Comercialización, Asesoría Técnica y Consultoría.

Los procesos de apoyo: Administrativo Financiero, IT, Recursos Humanos y Asesoría Externa, darán soporte a los procesos sustantivos a fin de contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos organizacionales y el funcionamiento de la organización.

8.3 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

8.3.1 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESOS

Para la representación gráfica de los procesos se realizó un cuadro que contiene la identificación de los procesos existente de SATELITE.COM en relación al mapa de procesos antes definido; para ello la gerencia determinó algunos criterios que ayudaron a la ejecución de esta fase:

- El nombre asignado a cada proceso debe ser representativo de lo que conceptualmente representa o se pretende representar.
- Los procesos serán clasificados acorde a su impacto en la consecución de la misión y teniendo presente los productos primarios o secundarios que éstos generen.

A continuación se detalla la tabla de procesos:

Tabla 8.1: Tabla de Procesos SATELITE.COM S.A

Tipos de Procesos	Primer Nivel	Segundo Nivel	Descripción
DIRECTIVOS O GOBERNANTES	Gestión Estratégica	Planificación Estratégica	Gestionar y proponer lineamientos, estrategias a través del Direccionamiento Estratégico
		Alianzas Estratégicas	Generar alianzas de ámbito comercial con Fabricantes del mercado de Tecnologías de Información en el campo de la Seguridad de Información.
CENTRALES O SUSTANTIVOS	Comercialización	Gestión de Clientes	Realizar la búsqueda de nuevos clientes para la comercialización de los productos y/o servicios.
		Gestión de Ventas	Promover la compra del portafolio de productos y servicios de la empresa.
	Asesoría Técnica	Implementación Técnica	Coordinar y ejecutar la implementación de los productos adquiridos por el cliente.
		Soporte Técnico	Proporcionar asistencia técnica especializada para resolver los problemas que pudiesen presentarse a los clientes, mientras hacen uso de servicios, programas o dispositivos adquiridos.
	Consultoría	Planificación y Ejecución Consultoría	Planificar el alcance del proyecto, metodología a utilizar y recursos para posteriormente ejecutarlo.
	APOYO O ADJETIVOS	Administrativo Financiero	Recepción, Registro de facturas y pago a proveedores
Despacho de Productos y Cobro a Clientes			Despachar productos y gestionar el cobro.
Gestión de Recursos Económicos			Planificar el gasto e ingreso de la empresa a través del uso de flujo de cajas.
IT		Administración de Software y Hardware	Administrar los sistemas de información disponibles en la empresa para las actividades laborales del personal.
Recursos Humanos		Contratación Personal	Reclutar y Contratar personal requerido por las áreas.
		Capacitación al Personal	Contratar seminarios para el personal acorde a los requerimientos de las áreas.
Asesoría Externa		Asesoramiento aspectos legales	Asesorar en los aspectos legales inherentes a la actividad de la empresa.

Elaborado por: Los Autores.

Una vez definido la tabla, el siguiente paso fue determinar la codificación de los procesos tomando en consideración las dos primeras letras de cada palabra. Ver Tabla 8.2 Codificación de Procesos

Tabla 8.2 Codificación de Procesos

Tipos de Procesos	Primer Nivel	Segundo Nivel	Código
DIRECTIVOS O GOBERNANTES	Gestión Estratégica GE.	01. Planificación Estratégica	GE.01
		0.2 Alianzas Estratégicas	GE.02
CENTRALES O SUSTANTIVOS	Comercialización CO.	01 Gestión de Clientes.	CO.01
		02 Gestión de Ventas.	CO.02
	Asesoría Técnica AT.	01 Implementación Técnica	AT.01
		02 Soporte Técnico	AT.02
	Consultoría CT.	01 Planificación y Ejecución Consultoría	CT.01
	APOYO O ADJETIVOS	Administrativo Financiero AF.	01 Recepción, Registro de facturas y pago a proveedores
02 Despacho de Productos y Cobro a Clientes			AF.02
03 Gestión de Recursos Económicos			AF.03
IT.		01 Administración de Software y Hardware	IT.01
Recursos Humanos RH		01 Contratación Personal	RH.01
		02 Capacitación al Personal	RH.02
Asesoría Externa AE.		Asesoramiento aspectos legales	AE.01

Elaborado por: Los Autores

8.3.2 DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

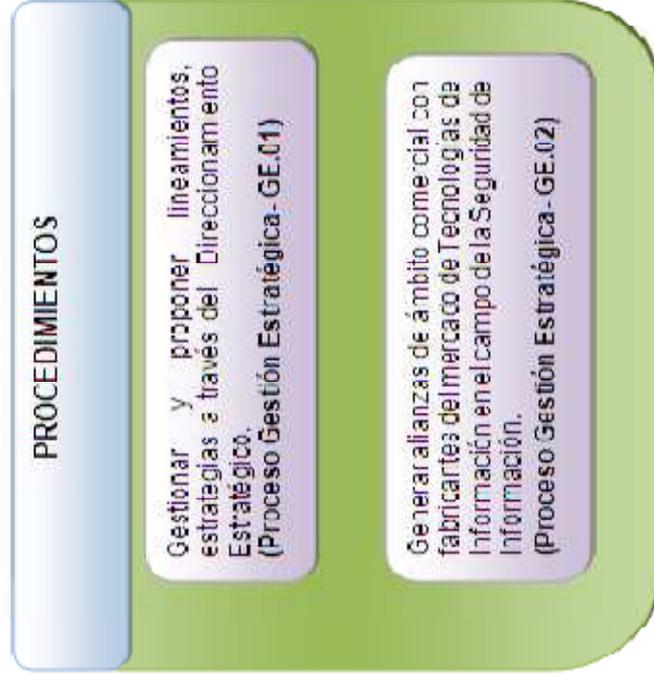
Los documentos proporcionan información relevante del proceso, que puede ser importante para la gestión, implementación y mejora de los mismos.

Para el desarrollo de esta fase, se generaron tres documentos:

- Mapa de Relación Proceso- Objetivo Estratégico: Permite visualizar al proceso, su objetivo, su naturaleza, y la relación con los objetivos estratégicos.
- Documento de Administración del Proceso.- Información en mayor detalle de del proceso como por ejemplo: reglas, responsables, actividades críticas, productos esperados, objetivos de calidad, indicadores etc.
- Diagrama de Proceso: Se muestra el flujo del proceso.

§.3.2.1 Procesos Gobernantes

Mapa de Relación



PROCESOS GOBERNANTES: DEFINICIÓN

Son aquellos que proporcionan directrices, políticas y planes estratégicos para el funcionamiento de la empresa.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Optimizar la Gestión Financiera de la Empresa.
Generar Convenios de Financiamiento con Proveedores.
Promover el Direcciónamiento Estratégico.
Gestionar un Modelo de Gobierno Corporativo.
Establecer Alianzas Estratégicas.

COMPETENCIA

- Gestión Estratégica
- Alianzas Estratégicas

Documento de Administración del Proceso

	Código: GE.01		
	Tipo de Proceso		
	Gobernante	Sustantivo	Adjetivo
	X		
Planificación Estratégica	Estatus		
	Propuesto	Aprobado	Implementado
		X	
Responsable: Gerente General			
Reglas: <ol style="list-style-type: none"> 1. El responsable de este proceso deberá comunicar a las distintas áreas de la empresa las acciones a desarrollarse dentro de la planificación establecida. 2. El responsable de este proceso deberá dar seguimiento y control a las acciones asignadas a cada gerente de área. 3. El responsable de este proceso deberá presentar los informes de avance y seguimiento a la Junta de Accionista de la empresa. 			
Roles:		Responsabilidades:	
Gerente General Responsable del Proceso de Planificación Estratégica.		<ul style="list-style-type: none"> • Definir y articular la visión • Comunicar la visión a todos los niveles de la empresa • Impulsar el proceso de planificación estratégica a través de: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderar los principales eventos de planificación ✓ Definir los principales objetivos y metas • Comunicar sus expectativas sobre la calidad y oportunidad en la presentación de informes requeridos. • Actuar como el principal evaluador de los informes, exigiendo a los ejecutivos a defenderlos con sustento • Transmitir a la organización la importancia que tiene este proceso. • Generar el plan estratégico. 	
Gerente Comercial		<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los análisis requeridos para el proceso de planificación estratégica. • Dar cumplimiento a las actividades asignadas dentro del proceso de planificación estratégica. 	

Continuación



Gerente Técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los análisis requeridos para el proceso de planificación estratégica. • Dar cumplimiento a las actividades asignadas dentro del proceso de planificación estratégica.
Gerente de Consultoría	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los análisis requeridos para el proceso de planificación. estratégica • Dar cumplimiento a las actividades asignadas dentro del proceso de planificación estratégica.
Gerente Administrativo Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los análisis requeridos para el proceso de planificación estratégica. • Dar cumplimiento a las actividades asignadas dentro del proceso de planificación estratégica.
Junta de Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y aprobar el plan estratégico.

Control de cambios y versiones de los elementos y activos del proceso

El contenido y formato de los productos donde se establece cómo se llevará a cabo la administración del proceso estarán sujetos a control de cambios y versiones.

Se tendrá un registro, mismo que deberá contener:

- Fecha de recepción de solicitud de cambio.
- Descripción del cambio propuesto: Motivación, Propósito, Personal involucrado, Estimación de recursos necesarios para la implementación del cambio, Tiempo estimado, Estatus actualizado: "aceptado", "rechazado", "implementado"

Para aquellos productos que se generen como parte de la ejecución consecutiva de los procesos, sólo se considerará llevar el control de cambios que sufra el formato especificado para los mismos.

Los formatos de los productos:

Plan Estratégico

Objetivos de Calidad del Proceso	Requerimientos	Indicadores	Rangos Aceptables
Generar productos del proceso de planificación con viabilidad operativa aceptable.	Los productos deberán generarse como resultado de la ejecución del proceso. Cumplir con la solicitud de viabilidad operativa.	Porcentaje Plan Aprobado (Etapas aceptadas / Total Etapas plan estratégico x 100).	Al menos el 80% de las etapas del plan son aceptadas.
Actividades de Verificación	Producto Esperado	Criterio de Aceptación	
Se verifica que las etapas del plan estratégico tengan la aprobación por escrito de la Junta de Accionistas.	Plan Estratégico	Deberá generarse como resultado de las actividades del proceso. El producto deberá apegarse a las observaciones recibidas de la Junta de Accionistas.	

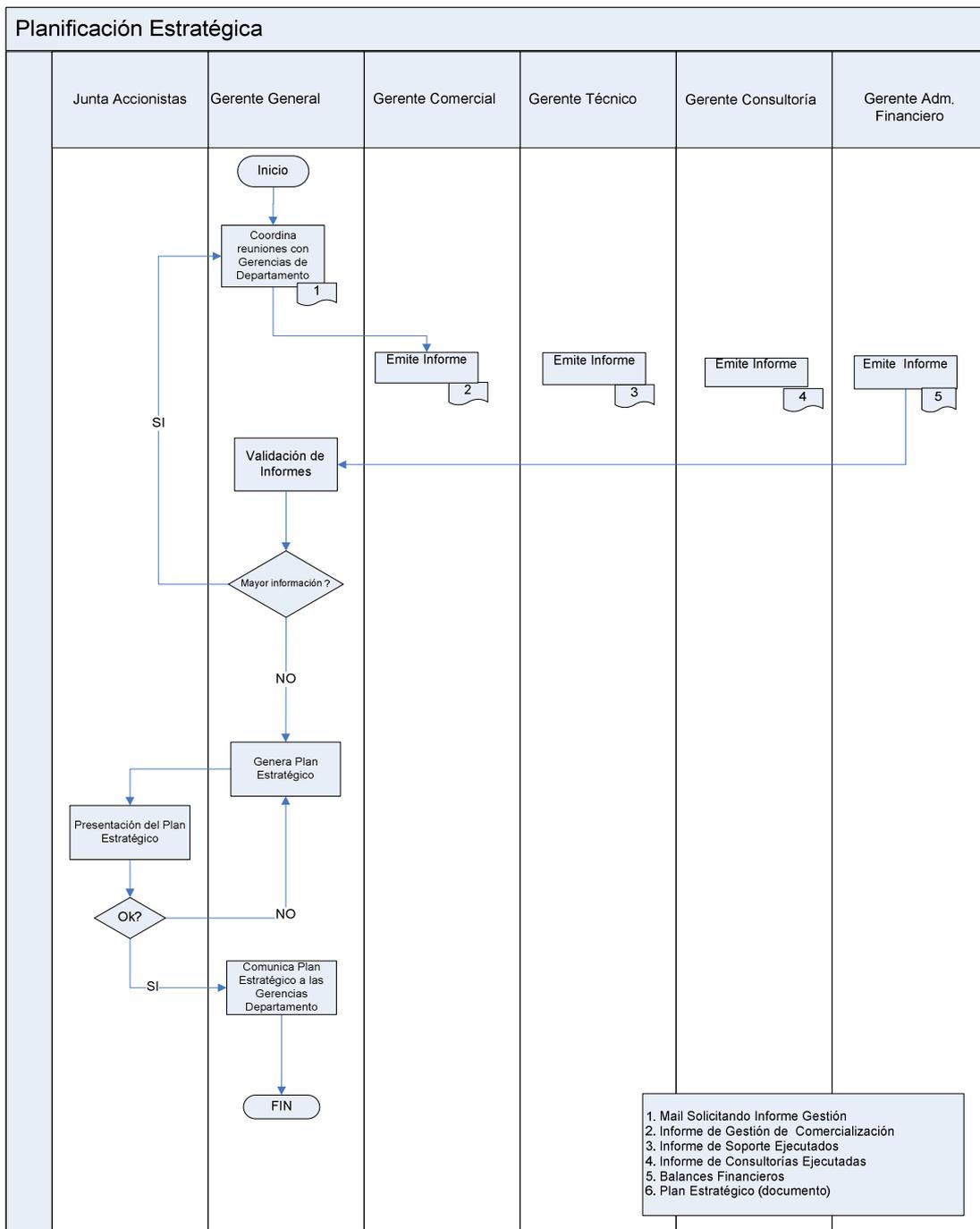
Requerimientos para la ejecución del proceso

Identificación de la actividad	Requerimientos por Actividad	Tipo de Recursos / cantidad
Factores críticos GE.01	Información de comercialización.	1) Recurso Humano (según asignación de roles). 2) Recurso Documental: información de ventas generadas. 3) Recurso Informático: computador, internet.
Factores críticos GE.01	Información de soporte ejecutado.	1) Recurso Humano (según asignación de roles). 2) Recurso Documental: información de cronograma de ejecución de asesoría técnica, contrato de servicios. 3) Recurso Informático: computador, internet.
Factores críticos GE.01	Información de consultorías ejecutados.	1) Recurso Humano (según asignación de roles). 2) Recurso Documental: información de contrato de servicios de consultoría. 3) Recurso Informático: computador, internet.
Factores críticos GE.01	Información de los balances financieros	1) Recurso Humano (según asignación de roles). 2) Recurso Documental: información de gestión de facturación, cronograma de gastos, cronograma de ejecución de asesorías, estados bancarios, declaración de impuestos. 3) Recurso Informático: computador, internet.

Análisis de calidad (métrica e informe de medición y análisis, indicadores)						
Indicador	Descripción	Formula Métrica	Periodicidad	Rango de valor Aceptable	Responsable	Datos Insumo
Porcentaje Eficiencia de generación de informes	Medir el cumplimiento de generación de informes en los tiempos requeridos.	No. de Informes Entregados a / Total de Informes solicitados x100	Bimestral	80%	Gerente Comercial, Gerente Técnico,	Informes de gestión elaborado.

Entradas / Salidas (insumos y productos)	
ENTRADAS	SALIDAS
Informe de Gestión de Comercialización, Informe de Soportes Ejecutados, Informe de Consultorías Ejecutadas, Balances Financieros.	Plan Estratégico
PROVEEDOR	USUARIOS
Gerente General	Gerente de Comercialización, Gerente Técnico Gerente de Consultorías
Relación con otros Procesos	
N/A	

Flujo grama Planificación Estratégica (Código: GE.01)



	Código: GE.02		
	Tipo de Proceso		
	Gobernante	Sustantivo	Adjetivo
	x		
Alianzas Estratégicas	Estatus		
	Propuesto	Aprobado	Implementado
		X	
Responsable: Gerente General			
Reglas:			
<p>1- El responsable de este proceso deberá comunicar a las distintas áreas de la empresa involucradas, las acciones a desarrollarse dentro del proceso de alianzas estratégicas.</p> <p>2- El responsable de este proceso deberá dar seguimiento y control a las acciones asignadas a cada gerente de área involucrado.</p>			
Roles:		Responsabilidades:	
Gerente General Responsable del Proceso de Alianza Estratégica.		<ul style="list-style-type: none"> Identificar el segmento de mercado al cual se ofrecen los productos y servicios de la empresa. Determinar el tipo de alianzas a conseguir. Comunicar sus expectativas sobre la calidad de información respecto a los potenciales aliados. Transmitir a la organización la importancia que tiene este proceso. Generar las alianzas estratégicas. 	
Gerente Comercial		<ul style="list-style-type: none"> Elaborar los análisis requeridos para el proceso de alianzas estratégicas. Dar cumplimiento a las actividades asignadas dentro del proceso. 	
Gerente Técnico		<ul style="list-style-type: none"> Elaborar los análisis tecnológicos de las herramientas seleccionadas dentro del proceso de alianza estratégica. Dar cumplimiento a las actividades asignadas dentro del proceso. 	

Control de cambios y versiones de los elementos y activos del proceso
<p>El contenido y formato de los productos donde se establece cómo se llevará a cabo la administración del proceso estarán sujetos a control de cambios y versiones.</p> <p>Se tendrá un registro, mismo que deberá contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fecha de recepción de solicitud de cambio. • Descripción del cambio propuesto: Motivación, Propósito, Personal involucrado, Estimación de recursos necesarios para la implementación del cambio, Tiempo estimado, Estatus actualizado: "aceptado", "rechazado", "implementado" <p>Para aquellos productos que se generen como parte de la ejecución consecutiva de los procesos, sólo se considerará llevar el control de cambios que sufra el formato especificado para los mismos.</p> <p>Los formatos de los productos:</p> <p>Plan de Ejecución de Alianzas Estratégicas Contrato de Conformación de Alianzas.</p>

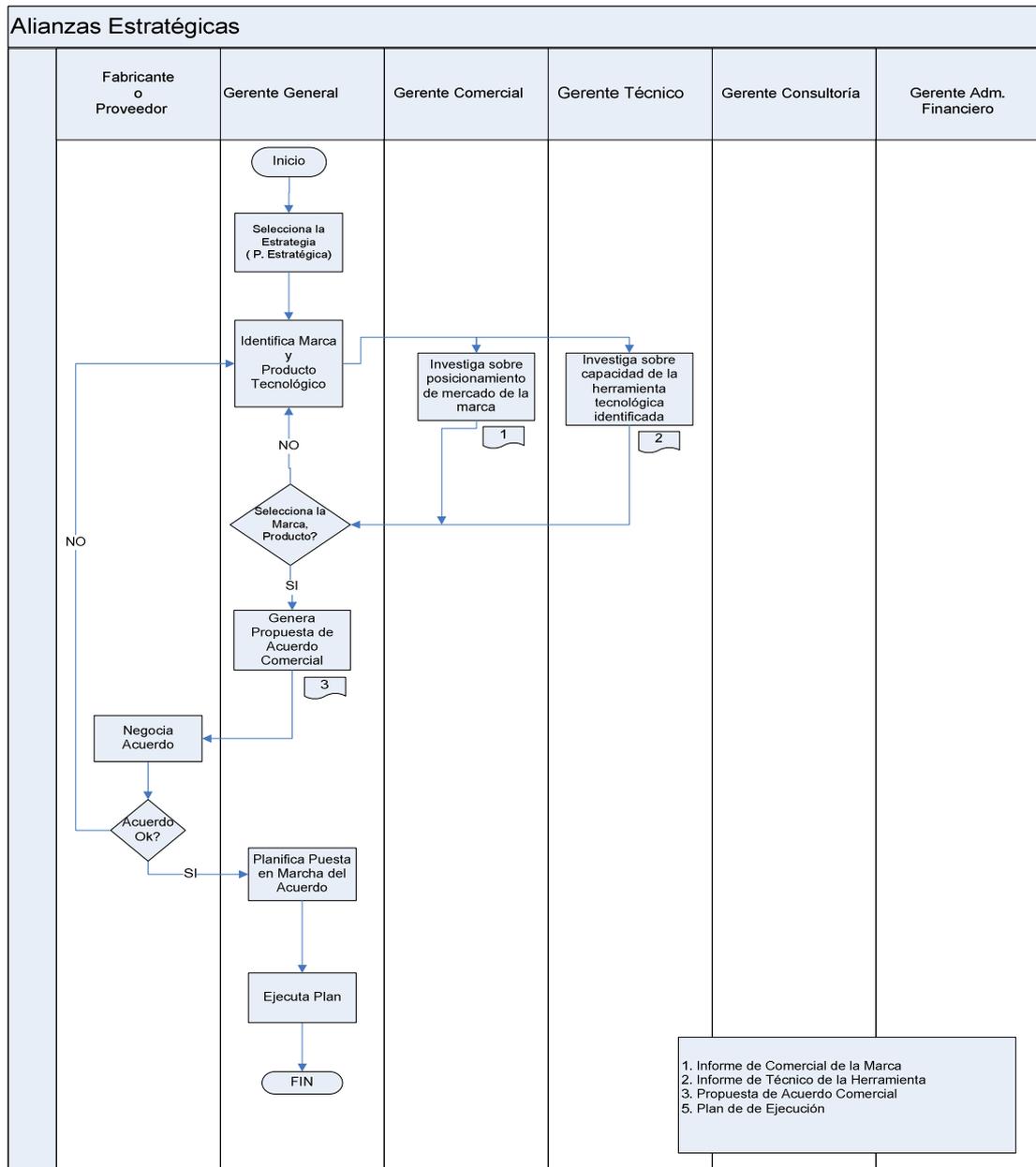
Objetivos de Calidad del Proceso	Requerimientos	Indicadores	Rangos Acceptables
Generar oportunidades de negocio.	Las alianzas deberán despertar interés el mercado objetivo, se realizará un muestreo enviando la oferta del servicio /producto para confirmar el interés en los clientes. Los productos deberán generarse como resultado del proceso.	Porcentaje Respuestas Efectivas = $\frac{\text{No. de Cliente Responde a la Oferta Enviada}}{\text{Total Clientes Enviados}} \times 100$.	Al menos el 40% de clientes den respuestas positivas.
Actividades de Verificación	Producto Esperado	Criterio de Aceptación	
Se verifica que exista interés de los clientes respecto a los productos /servicios resultantes de la alianza estratégica.	Contrato de Confirmación de Alianza	Deberá generarse como resultado de las actividades del proceso.	
Se verifica la obtención de los resultados esperados según la alianza establecida.	Plan de Ejecución de Alianzas Estratégicas.	Deberá generarse como resultado de las actividades del proceso.	

Identificación de la actividad	Requerimientos por Actividad	Tipo de Recursos / cantidad
Factores críticos GE.0.2	Información Comercial respecto de la marca.	1) Recurso Humano (según asignación de roles). 2) Recurso Documental: información: comercialización, estudio de mercado, 3) Recurso Informático: computador, internet.
Factores críticos GE.0.2	Información técnica de la herramienta.	1) Recurso Humano (según asignación de roles). 2) Recurso Documental: Especificaciones técnicas de la herramienta, manual de instalación. 3) Recurso Informático: Computador, servidor, internet.

Análisis de calidad (métrica e informe de medición y análisis, indicadores)						
Indicador	Descripción	Formula Métrica	Periodicidad	Rango de valor Aceptable	Responsable	Datos Insumo
Porcentaje Cumplimiento Ejecución Alianza	Mide el cumplimiento de actividades programadas en la alianza	$\frac{\text{Actividad Ejecutada}}{\text{Total Actividades Programadas}} \times 100$	Mensual	60%	Gerente Comercial.	Cronograma de Actividades.
Porcentaje Eficiencia de Generación de Informes	Mide el cumplimiento de generación de informes en los tiempos requeridos.	$\frac{\text{No. de Informes Entregados a Tiempo}}{\text{Total de Informes solicitados}} \times 100$	Bimestral	80%	Gerente Comercial, Gerente Técnico,	Informes de Gestión Elaborado.

Entradas / Salidas (insumos y productos)	
ENTRADAS	SALIDAS
Informes de Gestión de Comercialización Informes de Técnico de la Herramienta	Contrato Convenio Alianzas Estratégico. Plan Ejecución de Alianzas Estratégicas.
PROVEEDOR	USUARIOS
Gerente General.	Gerente de Comercialización Gerente Técnico Gerente de Consultorías
RELACIÓN CON OTROS PROCESOS	
N/A	

Flujo grama Alianzas Estratégicas (Código: GE.02)



8.3.2.2 Procesos Sustantivos

Mapa de Relación

PROCESOS SUSTANTIVOS: DEFINICIÓN

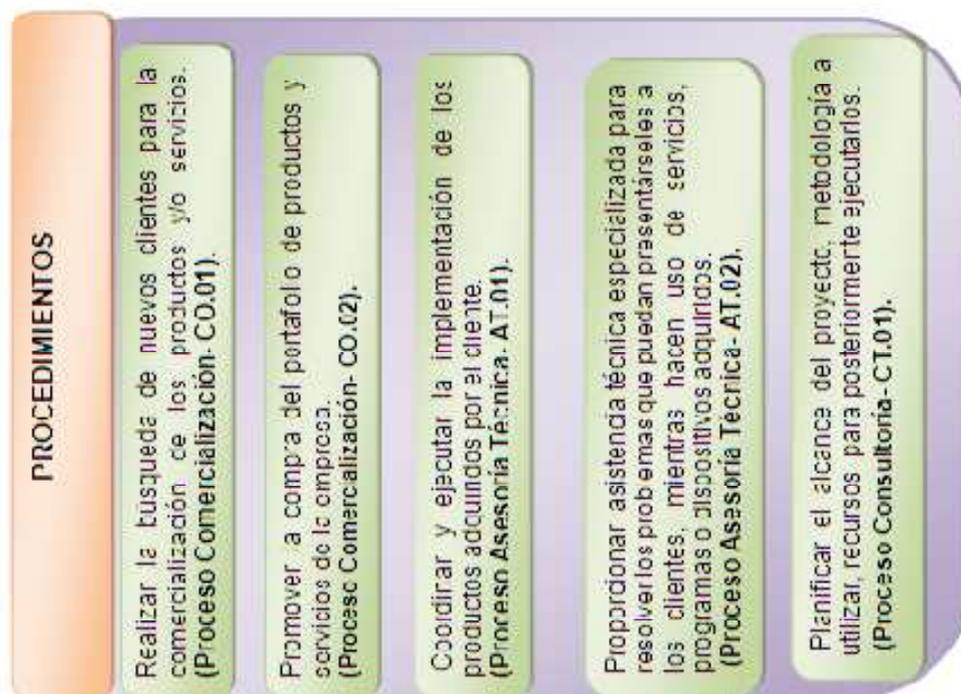
Son los procesos esenciales de la empresa, mismos que a través de sus actividades que permiten ejecutar efectivamente la misión, objetivos estratégicos.

OBJETIVO ESTRATEGICO

Posicionar a la empresa en el mercado de IT.
Ofrecer servicios de consultoría en Seguridad de Información.
Expandir geográficamente a la empresa en el mercado ecuatoriano.
Proponer un Sistema de Gestión por Procesos.

COMPETENCIA

- Comercialización de soluciones en Seguridad de la Información.
- Gestionar los servicios de Asesoría Técnica.
- Gestionar los servicios de Consultoría.



Documento de Administración del Proceso Comercialización

	Código: C0.01		
	Tipo de Proceso		
	Gobernante	Sustantivo	Adjetivo
		X	
Gestión de Clientes	Estatus		
	Propuesto	Aprobado	Implementado
		x	
Responsable: Gerente Comercial			
Reglas: <ol style="list-style-type: none"> 1. El responsable de este proceso deberá comunicar a las distintas áreas de la empresa las acciones a desarrollarse dentro de la planificación establecida. 2. El responsable de este proceso deberá dar seguimiento y control a las acciones asignadas a cada colaborador que interviene en el proceso. 3. El responsable de este proceso deberá presentar los informes de avance y seguimiento a la Gerencia General 			
Roles:		Responsabilidades:	
Gerente Comercial Responsable del Proceso de Comercialización.		<ul style="list-style-type: none"> • Segmentar clientes potenciales. • Comunicar sus expectativas sobre la calidad y oportunidad en la presentación de informes requeridos. • Programar reuniones de control permanente de la Gestión. • Asegurar una mejor cobertura del mercado 	
Asesor Comercial		<ul style="list-style-type: none"> • Realizar prospecciones. • Establecer contacto con el cliente. • Mantener actualizado los datos del cliente en el sistema. • Conocimiento del producto/servicio. • Reportar al Gerente Comercial el avance de lo realizado. 	

Control de cambios y versiones de los elementos y activos del proceso
<p>El contenido y formato de los productos donde se establece cómo se llevará a cabo la administración del proceso estarán sujetos a control de cambios y versiones.</p> <p>Se tendrá un registro, mismo que deberá contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fecha de recepción de solicitud de cambio. • Descripción del cambio propuesto: Motivación, Propósito, Personal involucrado, Estimación de recursos necesarios para la implementación del cambio, Tiempo estimado, Estatus actualizado: "aceptado", "rechazado", "implementado" <p>Para aquellos productos que se generen como parte de la ejecución consecutiva de los procesos, sólo se considerará llevar el control de cambios que sufra el formato especificado para los mismos.</p> <p>Los formatos de los productos:</p> <p>Ficha de Clientes Cronograma de Visitas Informe de Gestión</p>

Objetivos de Calidad del Proceso	Requerimientos	Indicadores	Rangos Aceptables
Personalizar el contacto con el cliente que permita el crecimiento de la base instalada	Los productos deberán generarse como resultado de la ejecución del proceso.	Efectividad de las visitas (No. de Clientes Compradores/ No.de Clientes Visitados x 100).	Al menos el 50% de los clientes visitados
Actividades de Verificación	Producto Esperado	Criterio de Aceptación	
Se verificará que la apertura de fichas de nuevos clientes este generado acorde al formato establecido.	Ficha de Cliente	Deberá generarse como resultado de las actividades del proceso. El producto deberá apegarse al formato definido	
Se verificará que se mantenga actualizado el cronograma de visitas	Cronograma de Visitas		
Se verificará que los informes de gestión permitan monitorear la atención del requerimiento del cliente hasta su cierre	Informe de Gestión		

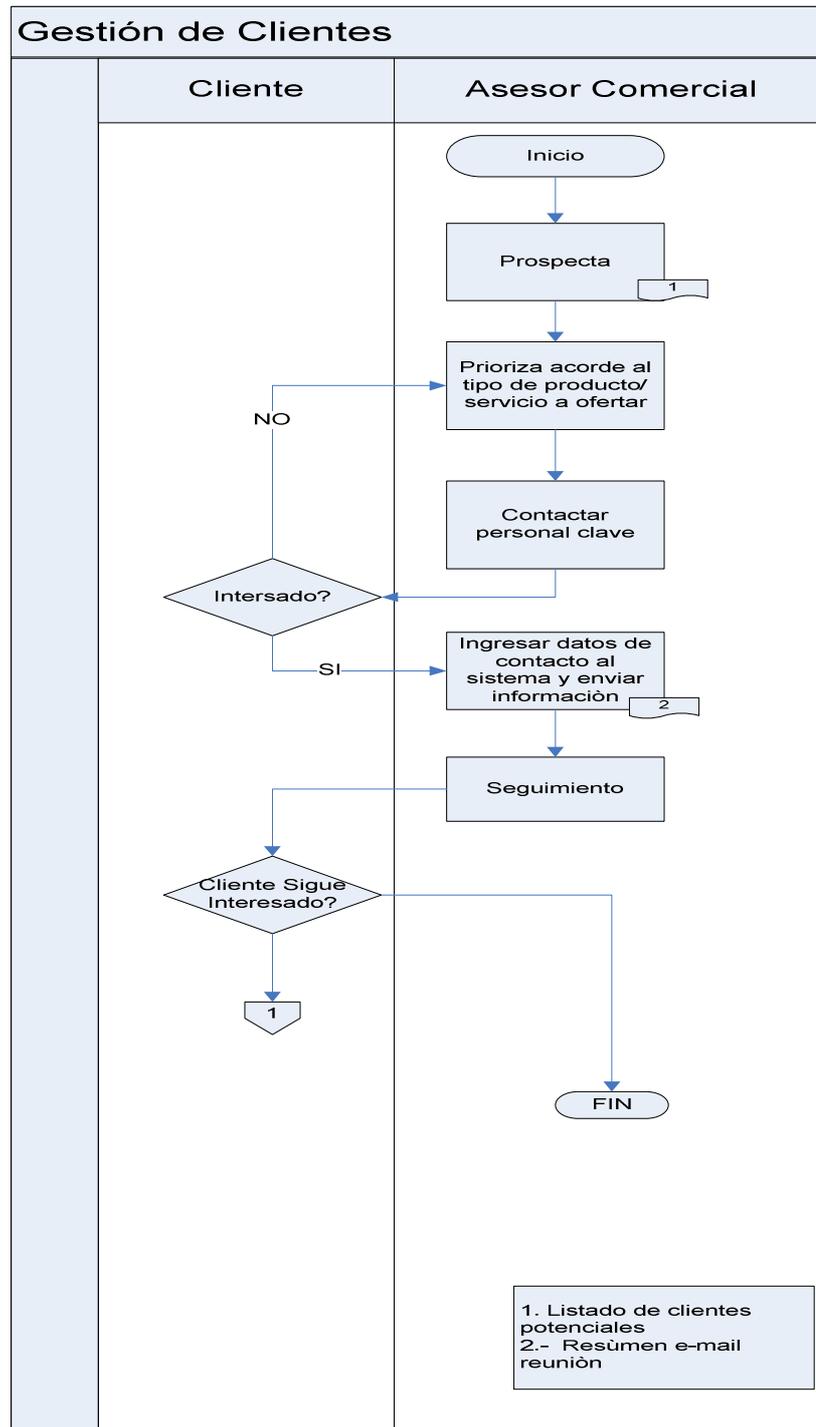
Requerimientos para la ejecución del proceso

Identificación de la actividad	Requerimientos por Actividad	Tipo de Recursos / cantidad
Factores críticos CO.01	Listado de Clientes Potenciales	Recurso humano (según roles) -Información: Listado de clientes potenciales a prospectar - Recurso tecnológico: Equipo de computación, servidor de archivos, internet
Factores críticos CO.01	Información para priorización de clientes	Recurso humano (según roles) -Información: Parar priorización de clientes - Recurso tecnológico: Equipo de computación, acceso a la red
Factores críticos CO.01	Datos del cliente clave a contactar	Recurso humano (según roles) -Información: Datos del contacto clave - Recurso tecnológico: Equipo de computación, acceso a la red, teléfono.
Factores críticos CO.01	Información de la ficha del cliente	Recurso humano (según roles) -Información: Sobre la ficha del cliente - Recurso tecnológico: Equipo de computación, acceso a la red, servidor de archivos. - Recurso documental: Formato Ficha del Cliente

Análisis de calidad (métrica e informe de medición y análisis, indicadores)						
Indicador	Descripción	Formula Métrica	Periodicidad	Rango de valor Aceptable	Responsable	Datos Insumo
Porcentaje de Nuevos Clientes	Medir el número de clientes nuevos	$\frac{\text{No. Clientes Nuevos}}{\text{No. Clientes Totales}} \times 100$	Semestral	10%	Asesor Comercial	Número de clientes nuevos

Entradas / Salidas (insumos y productos)	
ENTRADAS	SALIDAS
Listado de Clientes Potenciales	Ficha del Cliente
Información con los datos de contacto	Cronograma de Visitas
	Informe de Gestión
PROVEEDOR	USUARIOS
Superintendencia de Compañías/ Portales de Internet Cliente	Gerente Comercial Asesor Comercial Ingeniero de Soporte Gerente de Soporte
RELACIÓN CON PROCESOS	
Proceso de Ventas	

Flujo grama Gestión de Clientes (Código: CO.01)



	Código: C0.02		
	Tipo de Proceso		
	Gobernante	Sustantivo	Adjetivo
Gestión de Ventas		X	
	Estatus		
	Propuesto	Aprobado	Implementado
	X		
Responsable: Gerente Comercial			
Reglas: <ul style="list-style-type: none"> ○ El responsable de este proceso deberá comunicar a las distintas áreas de la empresa las acciones a desarrollarse dentro de la planificación establecida. ○ El responsable de este proceso deberá dar seguimiento y control a las acciones asignadas a cada colaborador que interviene en el proceso. ○ El responsable de este proceso deberá presentar los informes de avance y seguimiento a la Gerencia General 			
Roles:		Responsabilidades:	
Gerente Comercial Responsable del Proceso de Comercialización.		<ul style="list-style-type: none"> • Establecer cuotas de ventas. • Programar reuniones de forecast. • Promover y fomentar la motivación del asesor comercial • Asegurar una mejor cobertura del mercado. 	
Asesor Comercial		<ul style="list-style-type: none"> • Cuidar los márgenes de ganancia de las ventas realizada. • Elaborar Cotizaciones • Cierre de la venta. • Gestionar órdenes de compra. • Solicitar la ejecución de los servicios contratados • Recuperar cartera. • Reportar al Gerente Comercial el avance de lo realizado. 	
Gerente Técnico		<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar al asesor comercial en la verificación de los requerimientos técnicos del producto que se está comercializando. • Coordinar la ejecución de los servicios contratados por el cliente. 	
Consultor		<ul style="list-style-type: none"> • Levantar y dimensionar el alcance de los proyectos de consultoría 	
Contador		<ul style="list-style-type: none"> • Emitir la facturación y entrega de productos • Notificar al asesor comercial las cuentas pendientes de cobro. 	

Control de cambios y versiones de los elementos y activos del proceso
<p>El contenido y formato de los productos donde se establece cómo se llevará a cabo la administración del proceso estarán sujetos a control de cambios y versiones.</p> <p>Se tendrá un registro, mismo que deberá contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fecha de recepción de solicitud de cambio. • Descripción del cambio propuesto: Motivación, Propósito, Personal involucrado, Estimación de recursos necesarios para la implementación del cambio, Tiempo estimado, Estatus actualizado: "aceptado", "rechazado", "implementado" <p>Para aquellos productos que se generen como parte de la ejecución consecutiva de los procesos, sólo se considerará llevar el control de cambios que sufra el formato especificado para los mismos.</p> <p>Los formatos de los productos:</p> <p>Cotización Anexo de Servicios Orden de Compra Interna</p>

Objetivos de Calidad del Proceso	Requerimientos	Indicadores	Rangos Aceptables
Satisfacer las necesidades del cliente	Cumplir con la entrega de los productos/servicios ofertados	Índice de Satisfacción (No. De clientes <u>satisfechos</u> No. De clientes encuestados x 100)	Al menos el 60% de los clientes encuestados
Actividades de Verificación	Producto Esperado	Criterio de Aceptación	
Se verificará que la cotización este acorde a los requerimientos levantados con el cliente	Cotización	Deberá generarse como resultado de las actividades del proceso. El producto deberá apegarse al formato definido	
Se verificará que se haya colocado la orden de compra de acuerdo la cotización	Orden de Compra Interna		
Se verificará que las actas de entrega permitan monitorear la atención del requerimiento del cliente hasta su cierre	Acta Entrega Recepción		
Se verificará que no existan cuentas por cobrar	Listado de Cuentas por Cobrar		

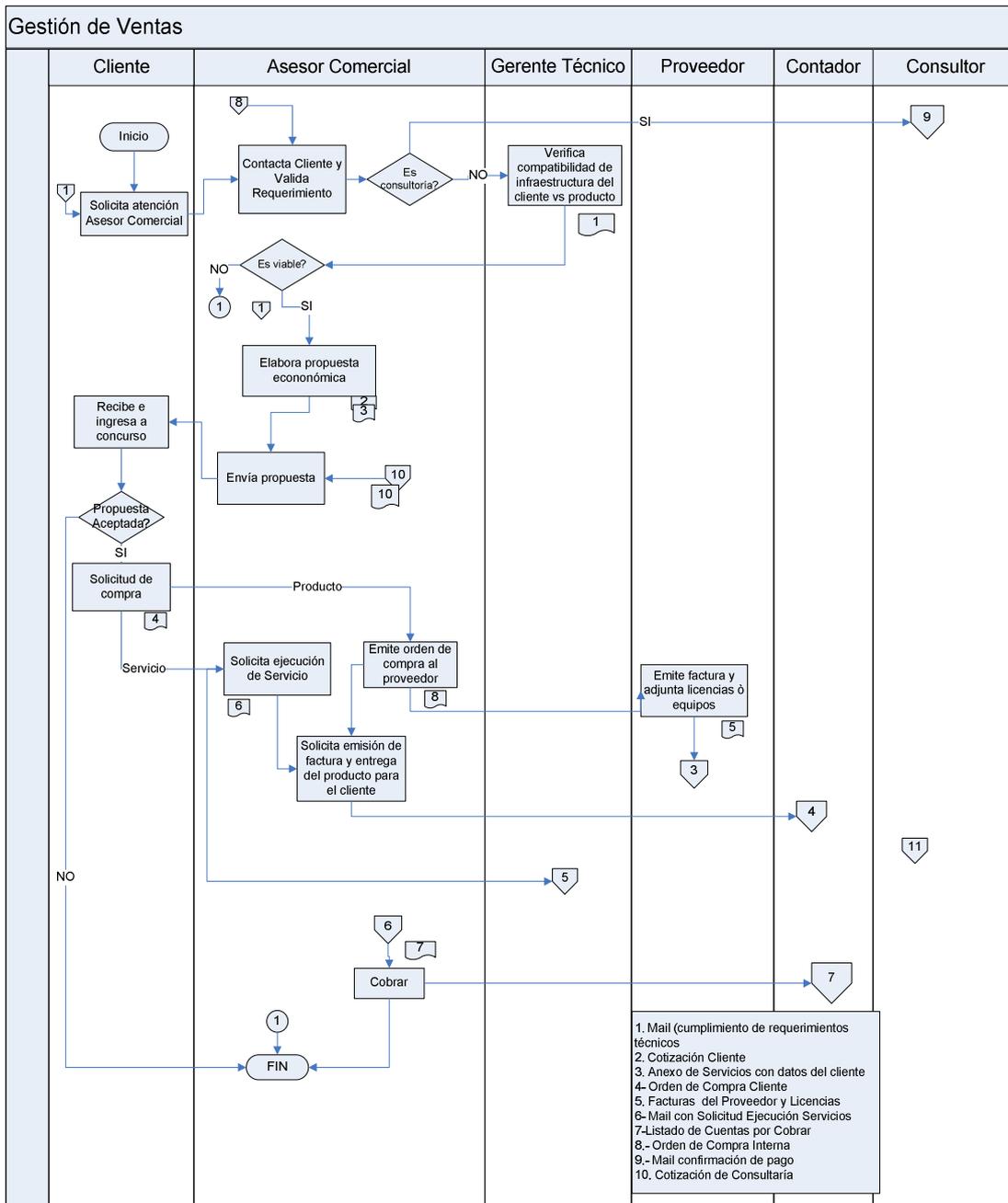
Requerimientos para la ejecución del proceso

Identificación de la actividad	Requerimientos por Actividad	Tipo de Recursos / cantidad
Factores críticos CO.02	Requerimientos de cliente	Recurso humano (según roles) -Información: de los requerimientos del cliente - Recurso tecnológico: Equipo de computación, correo electrónico - Recurso documental: plantilla de relevamiento de información
Factores críticos CO.02	Requerimientos técnicos del producto para su normal funcionamiento	Recurso humano (según roles) -Información: hoja de datos con las características técnicas que requiere el producto para su normal funcionamiento - Recurso tecnológico: Equipo de computación, acceso a la red
Factores críticos CO.02	Información para elaborar la propuesta económica	Recurso humano (según roles) -Información: lista de precios, horas de soporte, arquitectura del cliente - Recurso tecnológico: Equipo de computación, acceso a la red, correo electrónico. -Recurso documental: Formato de cotización, formato anexo de servicios.
Factores críticos CO.02	Datos del cliente	-Recurso humano (según roles) -Información: del cliente para emitir orden de compra - Recurso tecnológico: Equipo de computación, acceso a la red, servidor de archivos. - Recurso documental: Formato órdenes de compra
Factores críticos CO.02	Información de cuentas por cobrar	-Recurso humano (según roles) -Información: del cliente para gestionar el cobro - Recurso tecnológico: Equipo de computación, teléfono - Recurso documental: Listado de cuentas por cobrar

Análisis de calidad (métrica e informe de medición y análisis, indicadores)						
Indicador	Descripción	Formula Métrica	Periodicidad	Rango de valor Aceptable	Responsable	Datos Insumo
Porcentaje de Ventas	Medir la capacidad de realizar ventas	$\frac{\text{Ventas Reales}}{\text{Ventas Presupuestadas}} \times 100$	Trimestral	70%	Asesor Comercial	Total de Ventas
Porcentaje Crecimiento en Ventas	Medir la capacidad de crecimiento en ventas	$(\text{Ventas periodo } 1 / \text{Ventas periodo } 0) - 1 * 100$	Anual	15%	Gerente Comercial	Reporte de Ventas
Porcentaje Cuentas por Cobrar	Medir la capacidad de cobro del asesor	$\frac{\text{Recuperación de cobranza}}{\text{Facturación}} \times 100$	Trimestral	90%	Asesor Comercial	Total de Cuentas por Cobrar

Entradas / Salidas (insumos y productos)	
ENTRADAS	SALIDAS
Requerimiento del Cliente	Cotización
Solicitud de compra del cliente	Anexo de Servicios
Listado de Cuentas por Cobrar	Orden de compra interna
Acta Entrega Recepción	Mail con la solicitud de Ejecución del Servicio
PROVEEDOR	USUARIOS
Cliente Consultor Gerente Técnico Contador	Ingeniero de Soporte Contador Proveedor
RELACIÓN CON PROCESOS	
Proceso Planificación y Ejecución Consultoría PE.01 Proceso Despacho de Productos y Cobro a Clientes AF.02 Proceso Soporte Técnico AT.02 Proceso Implementación Técnica AT.01	

Flujo grama Gestión de Ventas (Código: CO.02)



Documento de Administración del Proceso Asesoría Técnica

	Código: AT.01		
	Tipo de Proceso		
	Gobernante	Sustantivo	Adjetivo
	X		
Implementación Técnica	Estatus		
	Propuesto	Aprobado	Implementado
		X	
Responsable: Gerente Técnico			
Reglas:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. El responsable de este proceso deberá dar seguimiento y control a las acciones asignadas a cada colaborador que interviene en el proceso. 2. El responsable de este proceso deberá presentar los informes de avance y seguimiento a la Gerencia Comercial 3. El responsable deberá definir, implantar y hacer seguimiento a estándares de desempeño y mejoramiento de la calidad del servicio de implementación. 4. Garantizar que hay suficiente personal calificado, con entrenamiento y experiencia adecuados para cumplir con las necesidades del departamento. 			
Roles:		Responsabilidades:	
Gerente Técnico Responsable del Proceso de Implementación.		<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el requerimiento del cliente. • Coordinar la ejecución de los servicios contratados por el cliente. • Asignar al ingeniero de soporte. 	
Ingeniero de Soporte		<ul style="list-style-type: none"> • Confirmar con el cliente el cumplimiento de las especificaciones técnicas. • Elaborar el plan de implementación. • Ejecutar la instalación. • Elaborar informes. 	

Control de cambios y versiones de los elementos y activos del proceso

El contenido y formato de los productos donde se establece cómo se llevará a cabo la administración del proceso estarán sujetos a control de cambios y versiones.

Se tendrá un registro, mismo que deberá contener:

- Fecha de recepción de solicitud de cambio.
- Descripción del cambio propuesto: Motivación, Propósito, Personal involucrado, Estimación de recursos necesarios para la implementación del cambio, Tiempo estimado, Estatus actualizado: "aceptado", "rechazado", "implementado"

Para aquellos productos que se generen como parte de la ejecución consecutiva de los procesos, sólo se considerará llevar el control de cambios que sufra el formato especificado para los mismos.

Los formatos de los productos:

Solicitud de servicio
Hoja de Soporte
Cronograma
Informe Técnico

Objetivos de Calidad del Proceso	Requerimientos	Indicadores	Rangos Acceptables
Eficiencia en la prestación del servicio.	Cumplir con la entrega del servicios ofertados	No. Horas Utilizadas	Las horas utilizadas no superen las horas planificadas
Actividades de Verificación	Producto Esperado	Criterio de Aceptación	
Se verificará que implementación este acorde requerimientos indicados por el cliente	Solicitud de Servicio	Deberá generarse como resultado de las actividades del proceso. El producto deberá apegarse al formato definido	
Se verificará el cumplimiento de horas de instalación	Hoja de Soporte		
Se verificará recepción del informe técnico por parte del cliente	Informe Técnico		
Se verifica el cronograma acorde a la disponibilidad del Ingeniero de Soporte.	Cronograma		

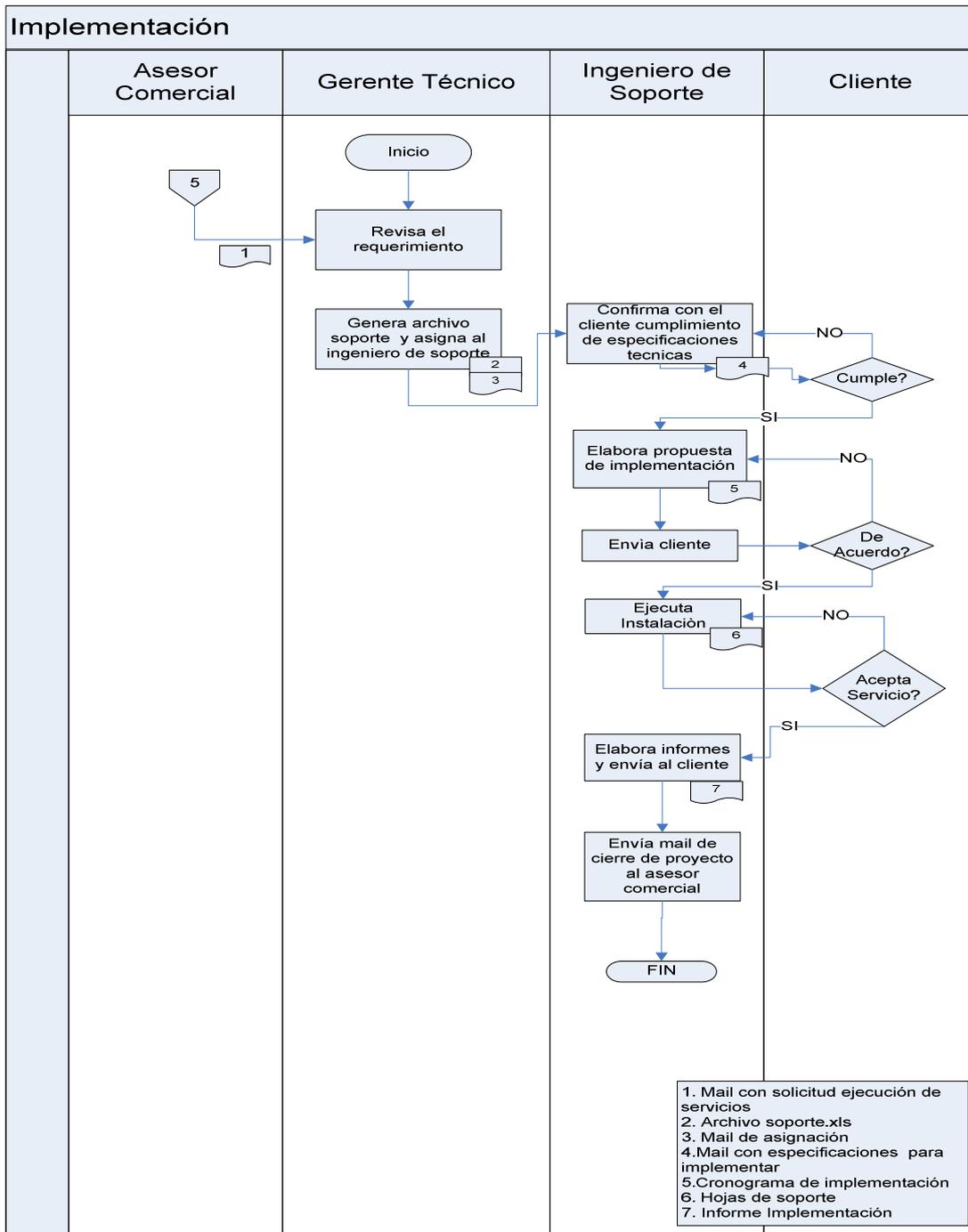
Requerimientos para la ejecución del proceso

Identificación de la actividad	Requerimientos por Actividad	Tipo de Recursos / cantidad
Factores críticos AT.01	Requerimientos de cliente	Recurso humano (según roles) -Información: de los requerimientos del cliente - Recurso tecnológico: Equipo de computación, correo electrónico - Recurso documental: plantilla de relevamiento de información
Factores críticos AT.01	Cronograma de implementación	Recurso humano (según roles) -Información: Fechas para la ejecución del servicio. - Recurso tecnológico: Equipo de computación, acceso a la red Recurso documental: documento Project
Factores críticos AT.01	Información de cierre del servicio	Recurso humano (según roles) -Información: Cierre del servicio - Recurso tecnológico: Equipo de computación, acceso a la red.

Análisis de calidad (métrica e informe de medición y análisis, indicadores)						
Indicador	Descripción	Formula Métrica	Periodicidad	Rango de valor Aceptable	Responsable	Datos Insumo
Porcentaje de Ejecución Implementación	Medir la eficiencia del servicio	$\frac{\text{Actividades Ejecutadas}}{\text{Actividades Programadas}} \times 100$	Semanal	90%	Ingeniero de Soporte	Actividades Ejecutadas
Porcentaje Satisfacción del Cliente	Medir el proceso en función de la satisfacción del cliente que recibe el servicio	$\frac{\text{No. Clientes Satisfechos con el Servicio Recibido}}{\text{No. Total de Servicios Proporcionados}} \times 100$	Trimestral	80%	Gerente Comercial	Encuestas

Entradas / Salidas (insumos y productos)	
ENTRADAS	SALIDAS
Requerimiento del Cliente	Cronograma de Implementación
Mail con la solicitud de Ejecución del Servicio	Hoja de Servicios
	Informe Técnico
PROVEEDOR	USUARIOS
Asesor Comercial	Cliente
RELACIÓN CON PROCESOS	
Proceso Ventas CO.02	

Flujo grama Implementación Técnica (Código: AT.01)



	Código: AT.02		
	Tipo de Proceso		
	Gobernante	Sustantivo	Adjetivo
Soporte Técnico		X	
	Estatus		
	Propuesto	Aprobado	Implementado
		x	
Responsable: Gerente Técnico			
Reglas: <ol style="list-style-type: none"> 1. El responsable de este proceso deberá dar seguimiento y control a las acciones asignadas a cada colaborador que interviene en el proceso. 2. El responsable de este proceso deberá presentar los informes de avance y seguimiento a la Gerencia Comercial 3. El responsable deberá definir, implantar y hacer seguimiento a estándares de desempeño y mejoramiento de la calidad del servicio de soporte técnico 4. Garantizar que hay suficiente personal calificado, con entrenamiento y experiencia adecuados para cumplir con las necesidades del departamento. 			
Roles:		Responsabilidades:	
Gerente Técnico Responsable del Proceso de Implementación.		<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y analizar el requerimiento del cliente. • Asignar al ingeniero de soporte. • Establecer los tiempos de respuesta y niveles de servicio que proporcionará el departamento. 	
Ingeniero de Soporte		<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la agenda de visita con el cliente. • Ejecutar el soporte y dar seguimiento a la solicitud de servicio hasta su cierre. • Abrir caso con el fabricante. • Probar las recomendaciones. 	

Control de cambios y versiones de los elementos y activos del proceso

El contenido y formato de los productos donde se establece cómo se llevará a cabo la administración del proceso estarán sujetos a control de cambios y versiones.

Se tendrá un registro, mismo que deberá contener:

- Fecha de recepción de solicitud de cambio.
- Descripción del cambio propuesto: Motivación, Propósito, Personal involucrado, Estimación de recursos necesarios para la implementación del cambio, Tiempo estimado, Estatus actualizado: "aceptado", "rechazado", "implementado"

Para aquellos productos que se generen como parte de la ejecución consecutiva de los procesos, sólo se considerará llevar el control de cambios que sufra el formato especificado para los mismos.

Los formatos de los productos:

Solución Entregada

Hoja de Soporte
Informe Técnico

Objetivos de Calidad del Proceso	Requerimientos	Indicadores	Rangos Aceptables
Entrega del servicio a tiempo	Medir el número de solicitudes de servicio resueltas en el tiempo comprometido	No. De solicitudes de Servicio Resueltas en el Tiempo/ No. De Solicitudes de Servicio Recibidas x 100	Al menos el 80% de las solicitudes deben estar resueltas.
Actividades de Verificación	Producto Esperado	Criterio de Aceptación	
Se verificará que la solución entregada sea documentada	Solución Entregada	Deberá generarse como resultado de las actividades del proceso.	
Se verificará el cumplimiento de horas de soporte programadas.	Hoja de Soporte	El producto deberá apegarse al formato definido	
Se verificará que el cliente este de acuerdo con el servicio brindado.	Informe Técnico		

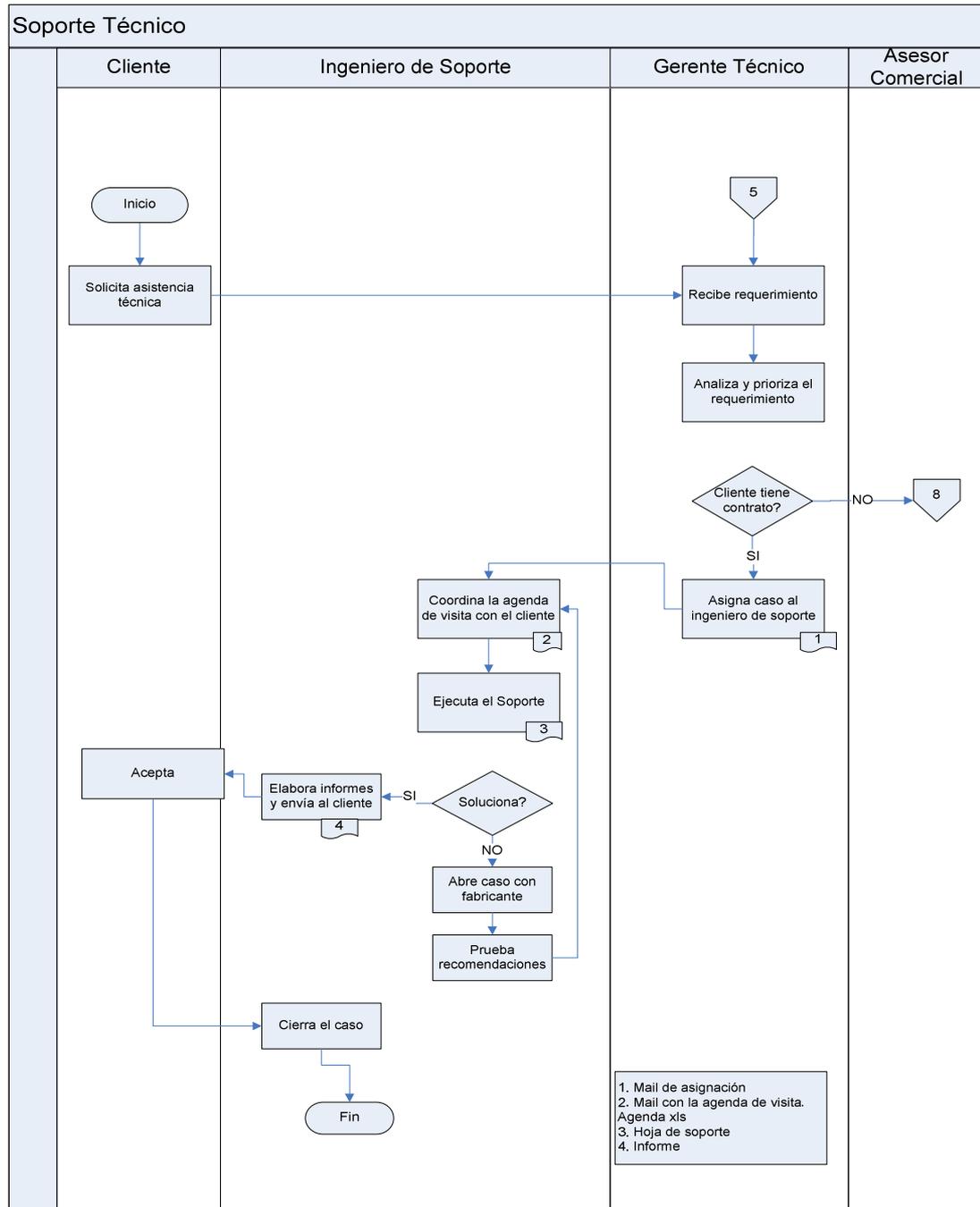
Requerimientos para la ejecución del proceso

Identificación de la actividad	Requerimientos por Actividad	Tipo de Recursos / cantidad
Factores críticos AT.02	Información de los tipos de solicitud de servicio	Recurso humano (según roles) -Información: de tipos de solicitud de servicio - Recurso tecnológico: Equipo de computación, servidor de archivos - Recurso documental: Archivo de soporte técnico
Factores críticos AT.02	Información para priorización de solicitudes	Recurso humano (según roles) -Información: Para priorización de solicitudes. - Recurso tecnológico: Equipo de computación, acceso a la red Recurso documental: Archivo soporte técnico
Factores críticos AT.02	Información de cierre del servicio	Recurso humano (según roles) -Información: Cierre del servicio - Recurso tecnológico: Equipo de computación, acceso a la red.

Análisis de calidad (métrica e informe de medición y análisis, indicadores)						
Indicador	Descripción	Formula Métrica	Periodicidad	Rango de valor Aceptable	Responsable	Datos Insumo
Porcentaje de servicios entregados respecto de lo programado	Medir la eficiencia del servicio	No. Servicios Brindados No. Servicios Programados x100	Mensual	90%	Ingeniero de Soporte	Actividades Ejecutadas
Porcentaje Satisfacción del Cliente	Medir el proceso en función de la satisfacción del cliente que recibe el servicio	No. Clientes Satisfechos con el Servicio Recibido/ No. Total de Servicios Proporcionados x 100	Trimestral	80%	Gerente Comercial	Encuestas

Entradas / Salidas (insumos y productos)	
ENTRADAS	SALIDAS
Requerimiento del Cliente	Cronograma de Implementación
Mail con la solicitud de Ejecución del Servicio	Hoja de Servicios
	Informe Técnico
PROVEEDOR	USUARIOS
Asesor Comercial Fabricante	Cliente
RELACIÓN CON PROCESOS	

Flujo grama Soporte Técnico (Código: AT.02)



Documento de Administración del Proceso Consultoría

	Código: GT.01		
	Tipo de Proceso		
	Gobernante	Sustantivo	Adjetivo
Planificación y Ejecución Consultoría		X	
	Estatus		
	Propuesto	Aprobado	Propuesto
	x		
Responsable: Gerente Consultoría			
Reglas:			
<ol style="list-style-type: none"> 1- El responsable de este proceso deberá ejecutar las actividades en los tiempos programados según el tipo de servicio solicitado. 2- Comunicar las acciones a desarrollarse dentro del proceso. 3- El responsable de este proceso deberá dar seguimiento y control a las acciones asignadas al personal integrante del proceso de planificación y ejecución de consultoría. 			
Roles:		Responsabilidades:	
Gerente Consultoría Responsable del Proceso de Consultoría.		<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo, elaboración, planificación y dirección técnica de proyectos, liderando la relación con el cliente final y coordinando un amplio equipo de profesionales altamente cualificado. • Detecta si las oportunidades de negocio son viables en su ejecución. • Gestiona los recursos humanos, técnicos y financieros para la ejecución de proyectos de manera adecuada. 	
Consultor		<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar relaciones a largo plazo con nuestros clientes y enseñar a los compañeros con menos experiencia. • Capacitar a los clientes en las metodologías a ser implementadas en sus respectivas organizaciones. • Ejecutar los proyectos definidos por el Gerente de Consultoría en los tiempos programados. • Retroalimentar respecto al desenvolvimiento y ejecución del proyecto de consultoría a su superior. • Tomar decisiones en caso no se disponga del Gerente de Consultorías. • Elaborar informes de avances a las etapas definidas en los proyectos de consultoría. 	

Control de cambios y versiones de los elementos y activos del proceso

El contenido y formato de los productos donde se establece cómo se llevará a cabo la administración del proceso estarán sujetos a control de cambios y versiones.

Se tendrá un registro, mismo que deberá contener:

- Fecha de recepción de solicitud de cambio.
- Descripción del cambio propuesto: Motivación, Propósito, Personal involucrado, Estimación de recursos necesarios para la implementación del cambio, Tiempo estimado, Estatus actualizado: "aceptado", "rechazado", "implementado"

Para aquellos productos que se generen como parte de la ejecución consecutiva de los procesos, sólo se considerará llevar el control de cambios que sufra el formato especificado para los mismos.

Los formatos de los productos:

Cotización de Propuesta de Consultoría
Informe de Ejecución
Entregables (Informe Final de Ejecución).

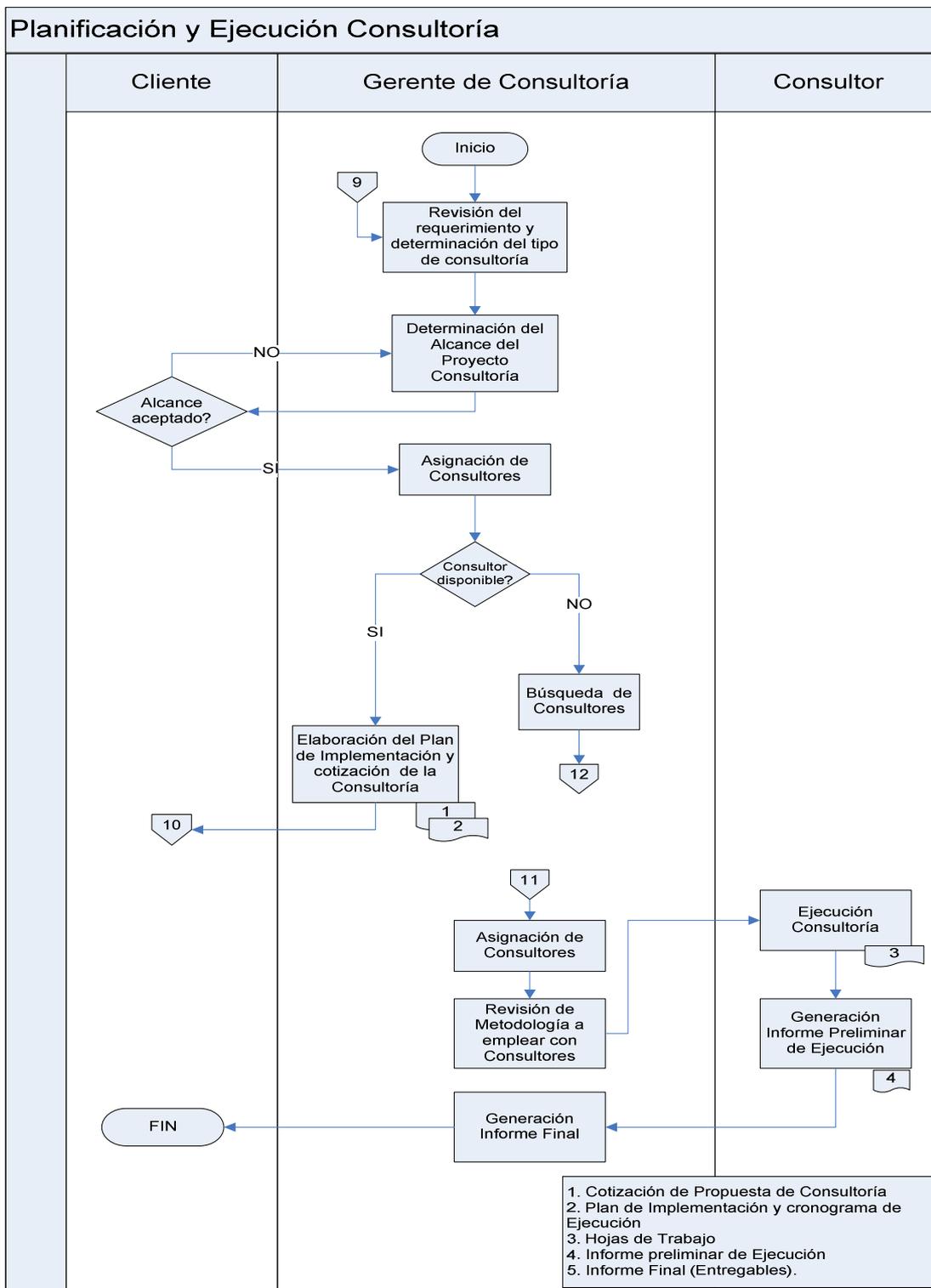
Objetivos de Calidad del Proceso	Requerimientos	Indicadores	Rangos Acceptables
Ejecutar proyectos en forma eficiente.	Los proyectos de consultoría se ejecuten acorde a la planificación establecida. Los productos deberán generarse como resultado del proceso.	Porcentaje Proyectos Ejecutados a Tiempo = (No. Proyectos Ejecutados sin Retraso/ Total Proyectos Ejecutados x 100).	Al menos el 80% de los proyectos deben ejecutarse sin retrasos a los plazos convenidos.
Actividades de Verificación	Producto Esperado	Criterio de Aceptación	
Se verifica que las etapas del proyecto se cumplan en los tiempos establecidos y con su respectiva documentación.	Informe de Ejecución	Deberá generarse como resultado de las actividades del proceso. El informe de ejecución deberá ser aceptado por la contraparte del cliente.	
Se verifica que se tenga aprobado las actas ejecución de cada fase del proyecto.	Entregables (Informe Final de Ejecución)	Deberá generarse como resultado de las actividades del proceso. El Informe Final deberá ser elaborado una vez que se tenga todas las actas de ejecución parciales.	
Se verifica que el alcance del servicio de consultoría este aprobado por el cliente.	Cotización de Propuesta de Consultoría.	La cotización definitiva se emite una vez revisado y aprobado por el cliente.	

Identificación de la actividad	Requerimientos por Actividad	Tipo de Recursos / cantidad
Factores críticos GT.0.1	Información explícita del alcance del servicio de consultoría.	1) Recurso Humano (según asignación de roles). 2) Recurso Documental: información del cliente. 3) Recurso Informático: computador, internet.
Factores críticos GT.0.1	Comprensión de la metodología a implementar. Disponibilidad de la normativa internacional a implementar.	1) Recurso Humano (según asignación de roles). 2) Recurso Documental: especificaciones técnicas del proyecto, metodología de implementación del servicio, normativa internacional relacionada al proyecto. 3) Recurso Informático: computador, servidor, internet.

Análisis de calidad (métrica e informe de medición y análisis, indicadores)						
Indicador	Descripción	Formula Métrica	Periodicidad	Rango de valor Aceptable	Responsable	Datos Insumo
Porcentaje Cumplimiento Ejecución Proyecto Consultoría.	Medir el cumplimiento de actividades del proyecto consultoría.	$\frac{\text{Actividad Ejecutada}}{\text{Total Actividades Programadas}} \times 100$	Semanal	70%	Gerente de Consultoría, Consultor	Cronograma de Actividades.
Porcentaje Eficiencia de generación de informes	Medir el cumplimiento de generación de informes de ejecución de consultoría.	$\frac{\text{No. de Informes elaborados}}{\text{Total de Informes Programados}} \times 100$	Mensual	90%	Gerente de Consultoría, Consultor.	Informes de Ejecución.

Entradas / Salidas (insumos y productos)	
ENTRADAS	SALIDAS
Informes de Ejecución Parcial Requerimiento del Servicio de Consultoría.	Informe Final de ejecución Cotización de Propuesta de consultoría.
PROVEEDOR	USUARIOS
Gerente Comercial	Gerente Comercial Consultor.
RELACIÓN CON OTROS PROCESOS	
Proceso de Ventas CO.02	

Flujo grama Planificación y Ejecución de Consultoría (Código: CT.01)



8.3.2.3 Procesos Adjetivos o Apoyo

Mapa de Relación

PROCESOS ADJETIVOS: DEFINICIÓN

Son aquellos que apoyan a los procesos gubernamentales y sustantivos, se encargan de proporcionar personal competente y capacitado; reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Optimizar la gestión financiera de la empresa.
Mejorar la eficiencia operativa.
Promover la implementación de tecnologías de punta.

COMPETENCIA

- Proponer mejoras operativas en la empresa.
Mejorar las capacidades del personal.

PROCFDIMIENTOS

Registrar facturas y pagos para agilizar la gestión de la empresa en la provisión de productos y servicios al cliente.
(Proceso Adm. Financiero- AF.01).

Despachar productos y gestionar el cobro.
(Proceso Adm. Financiero- AF.02).

Planificar el gasto e ingreso de la empresa a través del uso de flujo de cajas.
(Proceso Adm. Financiero- AF.02)

Administrar los sistemas de información disponibles en la empresa para las actividades laborales del personal.
(Proceso IT- IT.01)

Reclutar y Contratar personal requerido por las áreas.
(Proceso Recursos Humanos-RH.01).

Contratar seminarios para el personal acorde a los requerimientos de las áreas.
(Proceso Recursos Humanos-RH.02).

Asesorar en los aspectos legales inherentes a la actividad de la empresa.
(Proceso Asesoría Externa AE.01).

Documento de Administración del Proceso Administrativo Financiero

	Código: AF.01		
	Tipo de Proceso		
	Gobernante	Sustantivo	Adjetivo
Recepción, Registro de Facturas y Pago a Proveedores.			X
	Estatus		
	Propuesto	Aprobado	Implementado
		X	
Responsable: Contador			
Reglas: <ol style="list-style-type: none"> 1. El responsable de este proceso deberá comunicar a las distintas áreas de la empresa las acciones a desarrollarse dentro de la planificación establecida. 2. El responsable de este proceso deberá presentar los informes de avance y seguimiento al Gerente Administrativo Financiero. 3. Para que el desembolso de los pagos requeridos sea realizado se necesita que la documentación del proveedor este vigente. 			
Roles:		Responsabilidades:	
Contador Responsable del Proceso		<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar en el sistema de compras la factura del proveedor • Verificar facturas vencidas • Elaborar flujos de efectivo • Elaborar documentos para el pago • Receptar documentos firmados • Pagar a proveedores 	
Gerente Administrativo Financiero		<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el flujo de efectivo 	
Gerente General		<ul style="list-style-type: none"> • Firmar los documentos para pago a proveedores 	

Control de cambios y versiones de los elementos y activos del proceso
<p>El contenido y formato de los productos donde se establece cómo se llevará a cabo la administración del proceso estarán sujetos a control de cambios y versiones.</p> <p>Se tendrá un registro, mismo que deberá contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fecha de recepción de solicitud de cambio. • Descripción del cambio propuesto: Motivación, Propósito, Personal involucrado, Estimación de recursos necesarios para la implementación del cambio, Tiempo estimado, Estatus actualizado: "aceptado", "rechazado", "implementado" <p>Para aquellos productos que se generen como parte de la ejecución consecutiva de los procesos, sólo se considerará llevar el control de cambios que sufra el formato especificado para los mismos.</p> <p>Los formatos de los productos:</p> <p>Comprobante de retención Comprobante de egreso Cuentas por pagar.xls</p>

Objetivos de Calidad del Proceso	Requerimientos	Indicadores	Rangos Aceptables
Los proveedores deben estar cancelados a tiempo.	Los productos deberán generarse como resultado de la ejecución del proceso.	Cuentas por pagar canceladas a tiempo/ Total de cuentas por pagarx100	90% de las cuentas por pagar cancelados a tiempo
Actividades de Verificación	Producto Esperado	Criterio de Aceptación	
Se verificará que se haya generado el comprobante de retención una vez ingresado en el sistema la factura del proveedor	Comprobante de Retención	Deberá generarse como resultado de las actividades del proceso. El producto deberá apegarse al formato definido	
Se verificará que se mantenga actualizado el archivo de cuentas por pagar.	Cuentas por Pagar,xls		
Se verificará que los comprobantes de egreso estén firmados por el gerente general antes de entregarlos al proveedor	Comprobante de Egreso		

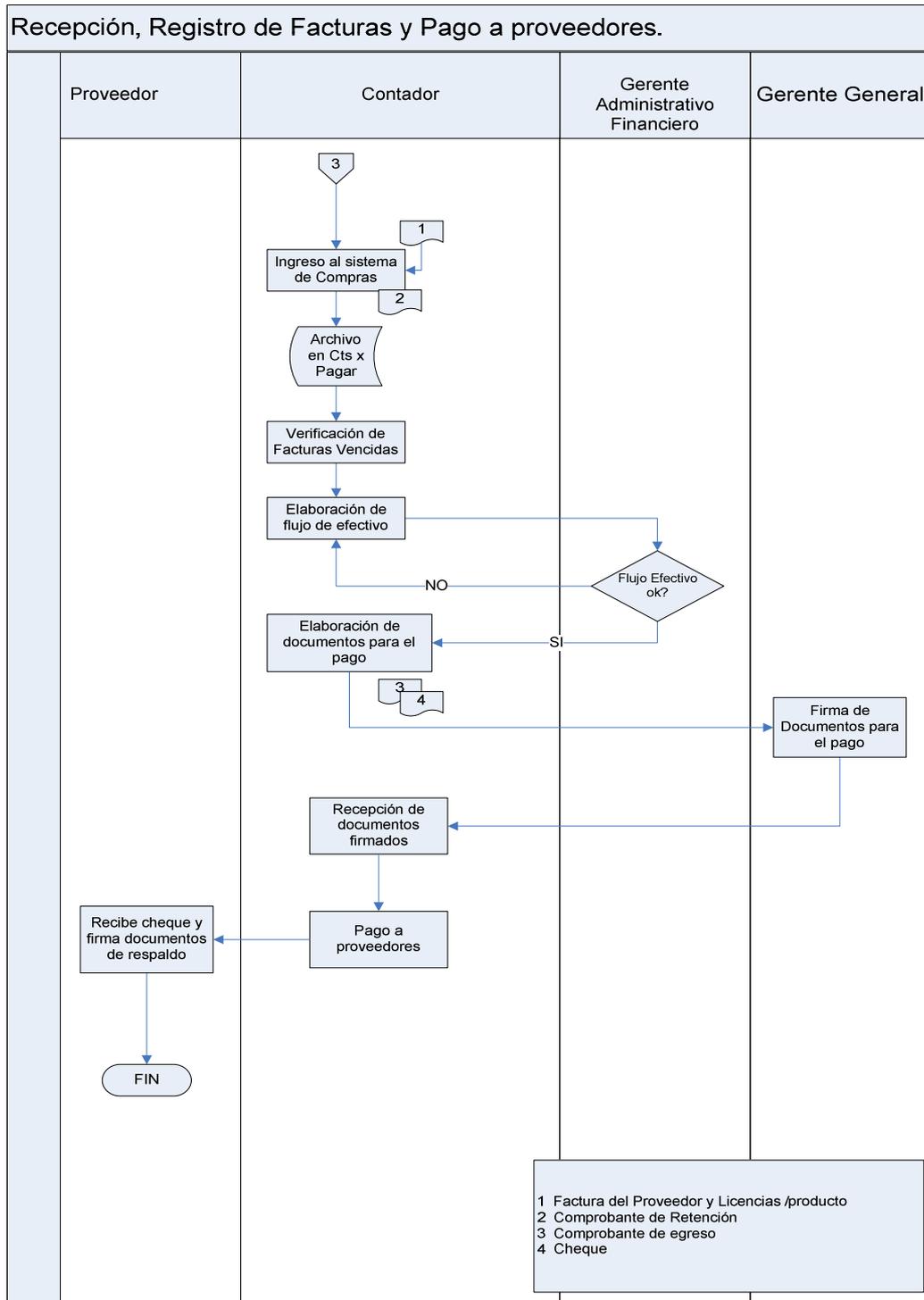
Requerimientos para la ejecución del proceso

Identificación de la actividad	Requerimientos por Actividad	Tipo de Recursos / cantidad
Factores críticos AF.01	Información de la orden de compra interna	Recurso humano (según roles) -Información: orden de compra interna - Recurso tecnológico: Equipo de computación, servidor de archivos, internet
Factores críticos AF.01	Información del Proveedor	Recurso humano (según roles) -Información: Del Proveedor - Recurso tecnológico: Equipo de computación, acceso a la red - Recurso documental: Factura del Proveedor
Factores críticos AF.01	Información de ingresos y gastos	Recurso humano (según roles) -Información: Ingresos y Gastos - Recurso tecnológico: Equipo de computación, acceso a la red. -Recurso documental: Flujo de Caja

Análisis de calidad (métrica e informe de medición y análisis, indicadores)						
Indicador	Descripción	Formula Métrica	Periodicidad	Rango de valor Aceptable	Responsable	Datos Insumo
Rotación de cuentas por pagar	Identifica el número de veces que en un periodo la empresa debe dedicar su efectivo en pagar dichos pasivos	$360 / (\text{Rotación C} \times \text{P Proveedores})$	Mensual	30 días	Contador	Cuentas por pagar promedio Cuentas por Pagar a Crédito

Entradas / Salidas (insumos y productos)	
ENTRADAS	SALIDAS
Orden de compra Interna	Comprobante de Retención
Factura del Proveedor	Comprobante de Egreso
Licencias/ Producto	Cheque/ Transferencia
	Archivo cuentas por pagar.xls
PROVEEDOR	USUARIOS
Mayoristas Asesor Comercial	Gerente Administrativo Financiero
RELACIÓN CON PROCESOS	
Proceso Ventas CO.02	

Flujo grama Recepción, Registro de Facturas y Pago a Proveedores (Código: AF.01)



	Código: AF.02		
	Tipo de Proceso		
	Gobernante	Sustantivo	Adjetivo
			x
Despacho de Productos y Cobro a Clientes	Estatus		
	Propuesto	Aprobado	Implementado
		x	
Responsable: Contador			
Reglas: <ul style="list-style-type: none"> • El responsable de este proceso deberá comunicar a las distintas áreas de la empresa las acciones a desarrollarse dentro de la planificación establecida. • El responsable de este proceso deberá presentar los informes de avance y seguimiento al Gerente Administrativo Financiero y Asesor Comercial • El responsable de este proceso deberá asegurarse que los productos comprados serán enviadas a las direcciones indicadas en el proceso de compra, al momento de la entrega, es requisito indispensable que el cliente firme el acta entrega recepción. 			
Roles:		Responsabilidades:	
Contador Responsable del Proceso		<ul style="list-style-type: none"> • Recibir la orden de compra interna • Elaborar la factura y acta entrega recepción • Escanear las licencias • Emitir el listado de cuentas por cobrar • Generar la ruta de cobros • Ingresar en el sistema contable el cobro 	
Asesor Comercial		<ul style="list-style-type: none"> • Enviar la orden de compra interna y los datos para la facturación. • Confirmar retiro de cheques y retención 	
Mensajero		<ul style="list-style-type: none"> • Entregar documentos y mercadería al cliente • Retirar cheques y comprobantes de retención • Depositar en el banco. 	

Control de cambios y versiones de los elementos y activos del proceso
<p>El contenido y formato de los productos donde se establece cómo se llevará a cabo la administración del proceso estarán sujetos a control de cambios y versiones.</p> <p>Se tendrá un registro, mismo que deberá contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fecha de recepción de solicitud de cambio. • Descripción del cambio propuesto: Motivación, Propósito, Personal involucrado, Estimación de recursos necesarios para la implementación del cambio, Tiempo estimado, Estatus actualizado: "aceptado", "rechazado", "implementado" <p>Para aquellos productos que se generen como parte de la ejecución consecutiva de los procesos, sólo se considerará llevar el control de cambios que sufra el formato especificado para los mismos.</p> <p>Los formatos de los productos:</p> <p>Factura Acta Entrega Recepción Hoja de Ruta Listado de Cuentas por Cobrar Comprobante de Ingreso</p>

Objetivos de Calidad del Proceso	Requerimientos	Indicadores	Rangos Acceptables
Los clientes deben recibir facturas acorde a los términos y condiciones de las ventas.	Los productos deberán generarse como resultado de la ejecución del proceso.	$\frac{\text{Facturas Emitidas con Errores}}{\text{Total de Facturas Emitidas}} \times 100$	10% de las facturas reprocesadas
Actividades de Verificación	Producto Esperado	Criterio de Aceptación	
Se verificará que la factura emitida este acorde a lo indicado en la orden de compra interna.	Factura	Deberá generarse como resultado de las actividades del proceso. El producto deberá apegarse al formato definido	
Se verificará que el acta entrega recepción este firmado por el cliente.	Acta Entrega Recepción		
Se verificará que el listado de cuentas por cobrar este actualizado.	Listado Cuentas por Cobrar		
Se verificará que las licencias se encuentren escaneadas en la carpeta del servidor.	Licencias.pdf		
Se verificará que los cobros estén registrados en el sistema.	Comprobante de Ingreso		

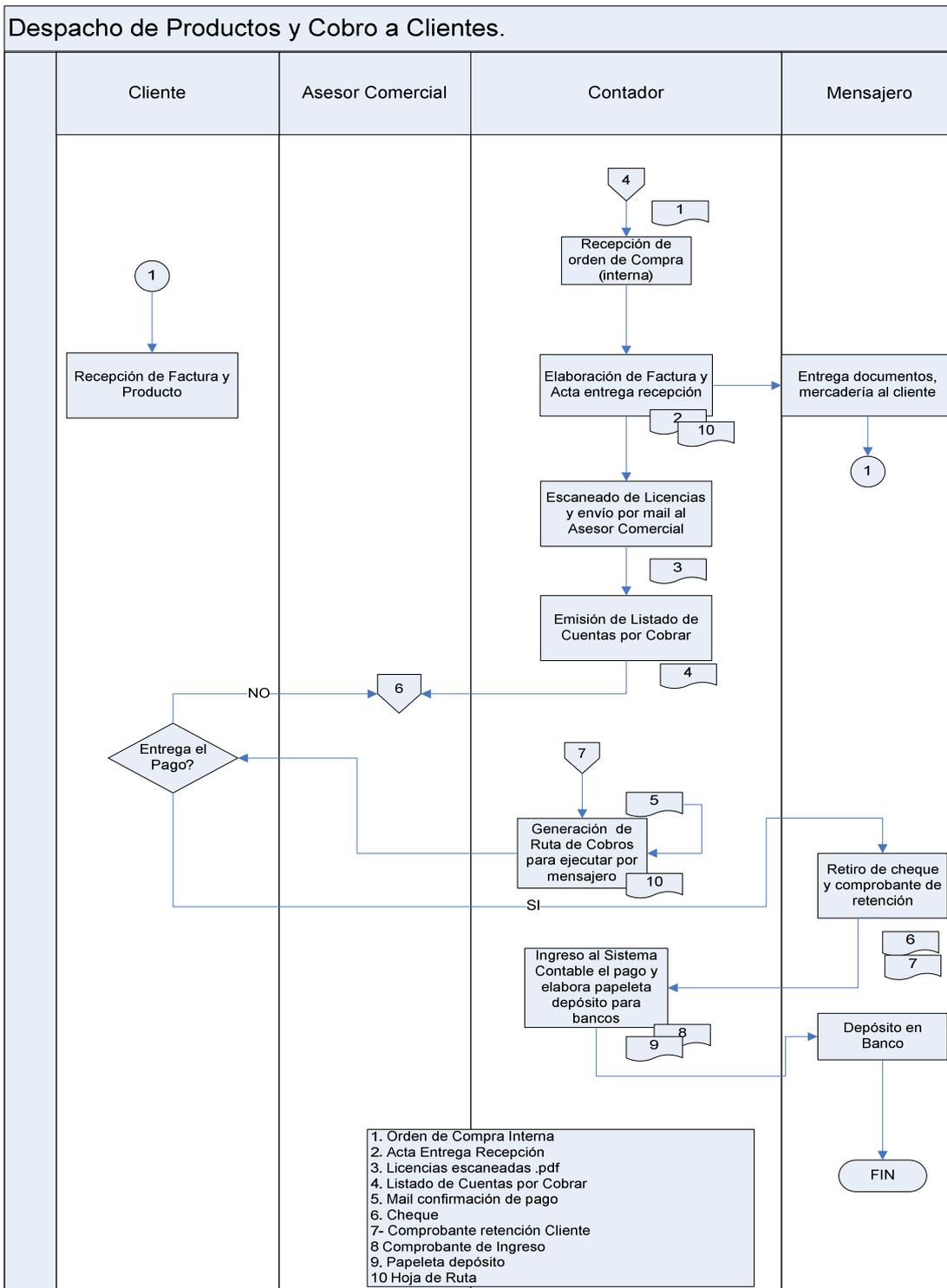
Requerimientos para la ejecución del proceso

Identificación de la actividad	Requerimientos por Actividad	Tipo de Recursos / cantidad
Factores críticos AF.02	Información de la cotización	Recurso humano (según roles) -Información: Productos/ Servicios a facturar - Recurso tecnológico: Equipo de computación, servidor de archivos, internet -Recurso documental: Formato de facturas
Factores críticos AF.02	Información del cliente	Recurso humano (según roles) -Información: Datos del cliente - Recurso tecnológico: Equipo de computación, acceso a la red - Recurso documental: Hoja de Datos del Cliente
Factores críticos AF.02	Confirmación de las fechas de cobro	Recurso humano (según roles) -Información: Fechas de cobro - Recurso tecnológico: Equipo de computación, acceso a la red. -Recurso documental: Hoja de Ruta

Análisis de calidad (métrica e informe de medición y análisis, indicadores)						
Indicador	Descripción	Formula Métrica	Periodicidad	Rango de valor Aceptable	Responsable	Datos Insumo
Nivel de cumplimiento o entregas a clientes	Consiste en calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes.	$\frac{\text{Total de Pedidos no Entregados a Tiempo}}{\text{Total de Pedidos Despachados}} \times 100$	Mensual	20%	Contador	<p>Total de Pedidos no entregados</p> <p>Total de Pedidos despachados</p>
Porcentaje Pendientes por Facturar	Consiste en calcular el número de pedidos no facturados dentro del total de facturas	$\frac{\text{Total Pedidos Pendientes por Facturar}}{\text{Total Pedidos Facturados}} \times 100$	Trimestral	20%	Contador	<p>Total de Pedidos por Facturar</p> <p>Total de Pedidos Facturados</p>

Entradas / Salidas (insumos y productos)	
ENTRADAS	SALIDAS
Orden de compra Interna	Factura
Cheque/ Transferencia	Acta Entrega Recepción
Comprobante de retención cliente	Hoja de Ruta
	Comprobante de Ingreso
	Listado de Cuentas por Cobrar
PROVEEDOR	USUARIOS
Gestión de Ventas Proceso Recepción, Registro de Facturas y Pago a Proveedores	Gerente Administrativo Financiero Gerente Comercial Asesor Comercial
RELACIÓN CON PROCESOS	
Proceso de Ventas CO.02	

Flujo grama Despacho de Productos y Cobro a Clientes (Código: AF.02)



	Código: AF.03		
	Tipo de Proceso		
	Gobernante	Sustantivo	Adjetivo
			x
Gestión de Recursos Económicos	Estatus		
	Propuesto	Aprobado	Implementado
		x	
Responsable: Gerente Administrativo Financiero			
Reglas: <ul style="list-style-type: none"> • El responsable de este proceso deberá comunicar a las distintas áreas de la empresa las acciones a desarrollarse dentro de la planificación establecida. • El responsable de este proceso deberá presentar los informes de avance y seguimiento a los Accionistas • El responsable de este proceso deberá controlar la posición financiera de la empresa, determinar el financiamiento adicional que se requiera. 			
Roles:		Responsabilidades:	
Gerente Administrativo Financiero Responsable del Proceso Gestión de Recursos Económicos		<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar flujo de efectivo y presupuesto • Generar inversiones y pagos • Solicitar otorgamiento de sobregiros • Priorizar y autorizar Pagos • Valida opciones de inversión 	
Contador		<ul style="list-style-type: none"> • Generar el flujo de caja y presupuestos • Ejecutar pagos 	

Control de cambios y versiones de los elementos y activos del proceso
<p>El contenido y formato de los productos donde se establece cómo se llevará a cabo la administración del proceso estarán sujetos a control de cambios y versiones.</p> <p>Se tendrá un registro, mismo que deberá contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fecha de recepción de solicitud de cambio. • Descripción del cambio propuesto: Motivación, Propósito, Personal involucrado, Estimación de recursos necesarios para la implementación del cambio, Tiempo estimado, Estatus actualizado: "aceptado", "rechazado", "implementado" <p>Para aquellos productos que se generen como parte de la ejecución consecutiva de los procesos, sólo se considerará llevar el control de cambios que sufra el formato especificado para los mismos.</p> <p>Los formatos de los productos:</p> <p>Flujo de efectivo Póliza de inversión</p>

Objetivos de Calidad del Proceso	Requerimientos	Indicadores	Rangos Aceptables
Garantizar el uso y manejo de los recursos financieros con eficiencia.	Los productos deberán generarse como resultado de la ejecución del proceso.	Rentabilidad sobre la venta = Utilidad Neta / Ventas x100	5% de Rentabilidad
Actividades de Verificación	Producto Esperado	Criterio de Aceptación	
Se verificará que los ingresos cubren los gastos de la empresa	Flujo de Caja	Deberá generarse como resultado de las actividades del proceso.	
Se verificará si existen excedentes para abrir pólizas de inversión	Póliza de Inversión	El producto deberá apegarse al formato definido	

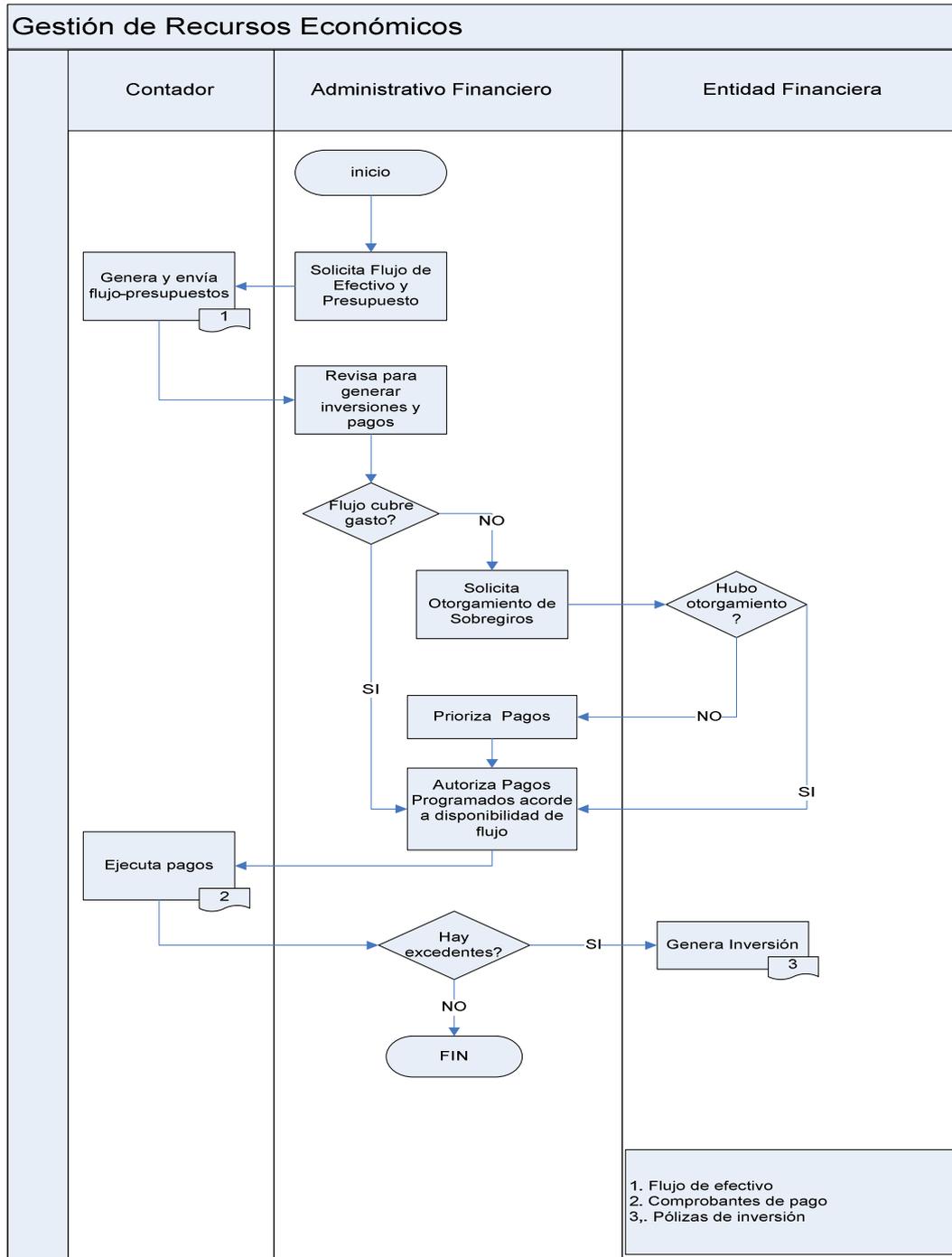
Requerimientos para la ejecución del proceso

Identificación de la actividad	Requerimientos por Actividad	Tipo de Recursos / cantidad
Factores críticos AF.03	Presupuesto	Recurso humano (según roles) -Información: Presupuesto - Recurso tecnológico: Equipo de computación, servidor de archivos, internet -Recurso documental: Formato de Presupuesto
Factores críticos AF.03	Información de ingresos y gastos	Recurso humano (según roles) -Información: Ingresos y Gastos - Recurso tecnológico: Equipo de computación, acceso a la red - Recurso documental: Flujo de Caja

Análisis de calidad (métrica e informe de medición y análisis, indicadores)						
Indicador	Descripción	Formula Métrica	Periodicidad	Rango de valor Aceptable	Responsable	Datos Insumo
Porcentaje de Ejecución Flujo de Caja	.Mide el cumplimiento de lo planificado	$\frac{\text{Valor Ejecutado}}{\text{Valor Presupuestado}} \times 100$	Mensual	80%	Contador	Valor Ejecutado Valor Presupuestado.

Entradas / Salidas (insumos y productos)	
ENTRADAS	SALIDAS
Flujo de Efectivo	Comprobantes de Pago
	Póliza de Inversión
PROVEEDOR	USUARIOS
Proceso Recepción, Registro de Facturas y Pago a Proveedores Despacho de Productos y Cobro a Clientes	Gerente Administrativo Financiero Gerente General
RELACIÓN CON PROCESOS	
N/A	

Flujo grama Gestión de Recursos Financieros (Código: AF.03)



Documento de Administración del Proceso IT

	Código: IT.01		
	Tipo de Proceso		
	Gobernante	Sustantivo	Adjetivo
			X
Administración de Software y Hardware	Estatus		
	Propuesto	Aprobado	Propuesto
		X	
Responsable: Gerente Técnico			
Reglas: <ol style="list-style-type: none"> 1- El responsable de este proceso deberá ejecutar las actividades requeridas en el proceso para dar asistencia técnica a los colaboradores de la empresa. 2- Comunicar los inconvenientes técnicos a los respectivos proveedores o contratistas. 			
Roles:		Responsabilidades:	
Gerente Técnico Responsable del Proceso IT.		<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura tecnológica de la empresa. • Controlar y elevar los informes técnicos y reportes presentados por el contratista. • Identificar y evaluar nuevas tecnologías que sean de beneficio para el negocio. 	
Contratista (proveedor) o Técnico de Sistemas		<ul style="list-style-type: none"> • Proveer mejores prácticas y continua mejora a la infraestructura del cliente. • Brindar asistencia técnica a los requerimientos solicitados por la empresa. 	

Control de cambios y versiones de los elementos y activos del proceso
<p>El contenido y formato de los productos donde se establece cómo se llevará a cabo la administración del proceso estarán sujetos a control de cambios y versiones.</p> <p>Se tendrá un registro, mismo que deberá contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fecha de recepción de solicitud de cambio. • Descripción del cambio propuesto: Motivación, Propósito, Personal involucrado, Estimación de recursos necesarios para la implementación del cambio, Tiempo estimado, Estatus actualizado: "aceptado", "rechazado", "implementado" <p>Para aquellos productos que se generen como parte de la ejecución consecutiva de los procesos, sólo se considerará llevar el control de cambios que sufra el formato especificado para los mismos.</p> <p>Los formatos de los productos:</p> <p>Registro Asistencia Técnica</p>

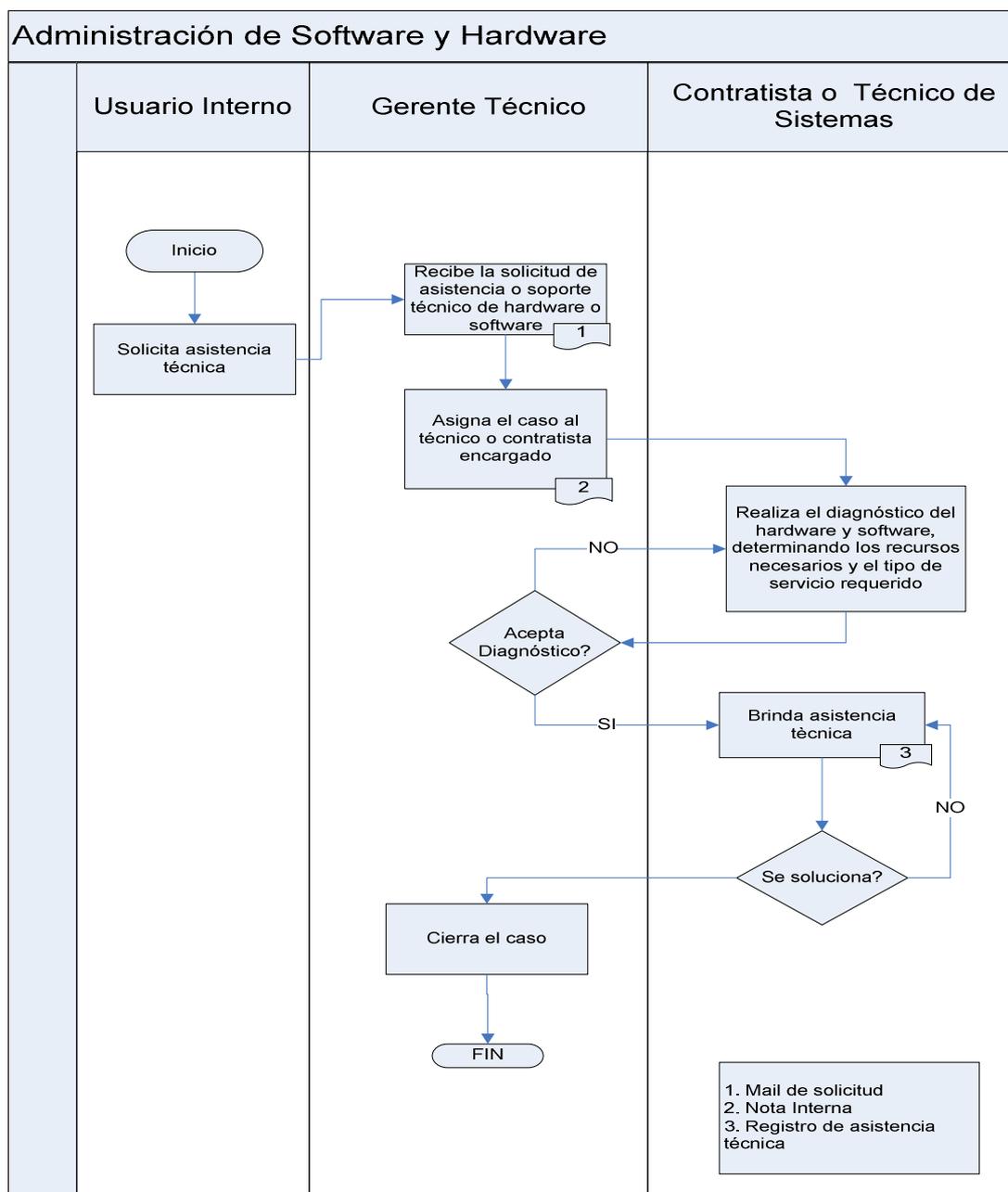
Objetivos de Calidad del Proceso	Requerimientos	Indicadores	Rangos Aceptables
Asistencia técnica oportuna.	La asistencia técnica deberá solventar el requerimiento en el menor tiempo posible. Los productos deberán generarse como resultado del proceso.	Porcentaje Requerimiento Solventado = (Requerimientos Solventados/ Total Requerimientos Técnicos x 100).	Al menos el 70% de requerimiento técnico debe estar solventado.
Actividades de Verificación		Producto Esperado	Criterio de Aceptación
Se verifica que el problema técnico debe estar solventado.		Registro de Asistencia Técnica.	Deberá generarse como resultado de las actividades del proceso.

Identificación de la actividad	Requerimientos por Actividad	Tipo de Recursos / cantidad
Factores críticos IT.0.1-4	Información clara del diagnóstico del requerimiento técnico	1) Recurso Humano (según asignación de roles). 2) Recurso Documental: información del requerimiento técnico. 3) Recurso Informático: computador,
Factores críticos GT.0.1-5	Asistencia técnica solucione el requerimiento técnico.	1) Recurso Humano (según asignación de roles). 2) Recurso Documental: especificaciones técnicas de la solución del servicio técnico. 3) Recurso Informático: computador, software de remediación, servidor, internet.

Análisis de calidad (métrica e informe de medición y análisis, indicadores)						
Indicador	Descripción	Formula Métrica	Periodicidad	Rango de valor Aceptable	Responsable	Datos Insumo
Asistencia Técnica Exitosa.	Medir el grado de efectividad de la asistencia técnica.	% cumplimiento = (requerimiento técnico resuelto / Total requerimientos técnicos x 100)	Mensual	80%	Gerente Técnico.	Registro de Asistencia Técnica.

Entradas / Salidas (insumos y productos)	
ENTRADAS	SALIDAS
Requerimiento de servicio técnico.	Registro de asistencia técnica.
PROVEEDOR	USUARIOS
Contratista o técnico de Sistemas.	Gerente Técnico. Colaboradores de la empresa.
RELACIÓN CON OTROS PROCESOS	
N/A.	

Flujo grama Administración de Software y Hardware (Código: IT.01)



Documento de Administración del Proceso Recursos Humanos

	Código: RH.01		
	Tipo de Proceso		
	Gobernante	Sustantivo	Adjetivo
			X
Contratación Personal	Estatus		
	Propuesto	Aprobado	Propuesto
		x	
Responsable: Gerente Administrativo Financiero			
Reglas: <ol style="list-style-type: none"> 1- El responsable de este proceso deberá ejecutar las actividades requeridas en el proceso para la búsqueda y contratación de personal calificado. 2- Las actividades deberán realizar acorde a la secuencia definida. 			
Roles:	Responsabilidades:		
Gerente Administrativo Financiero Responsable del Contratación Personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar las políticas a seguir en el reclutamiento, selección, formación, desarrollo, promoción y desvinculación, del personal. • Dar seguimiento a los procesos de reclutamiento y selección de personal. • Legalizar la vinculación del nuevo personal a la empresa. 		
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistar al postulante para la toma de decisión de la contratación. • Decidir sobre la vinculación del nuevo personal. 		
Gerente Soporte Técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Definir el requerimiento de personal con las especificaciones de competencias requeridas. • Evaluar a los postulantes dentro del proceso de contratación de personal. 		
Gerente de Consultoría	<ul style="list-style-type: none"> • Definir el requerimiento de personal con las especificaciones de competencias requeridas. • Evaluar a los postulantes dentro del proceso de contratación de personal. 		
Gerente Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Definir el requerimiento de personal con las especificaciones de competencias requeridas. • Evaluar a los postulantes dentro del proceso de contratación de personal. 		

Control de cambios y versiones de los elementos y activos del proceso

El contenido y formato de los productos donde se establece cómo se llevará a cabo la administración del proceso estarán sujetos a control de cambios y versiones.

Se tendrá un registro, mismo que deberá contener:

- Fecha de recepción de solicitud de cambio.
- Descripción del cambio propuesto: Motivación, Propósito, Personal involucrado, Estimación de recursos necesarios para la implementación del cambio, Tiempo estimado, Estatus actualizado: "aceptado", "rechazado", "implementado"

Para aquellos productos que se generen como parte de la ejecución consecutiva de los procesos, sólo se considerará llevar el control de cambios que sufra el formato especificado para los mismos.

Los formatos de los productos:

Contrato de Personal.

Perfil del Postulante.

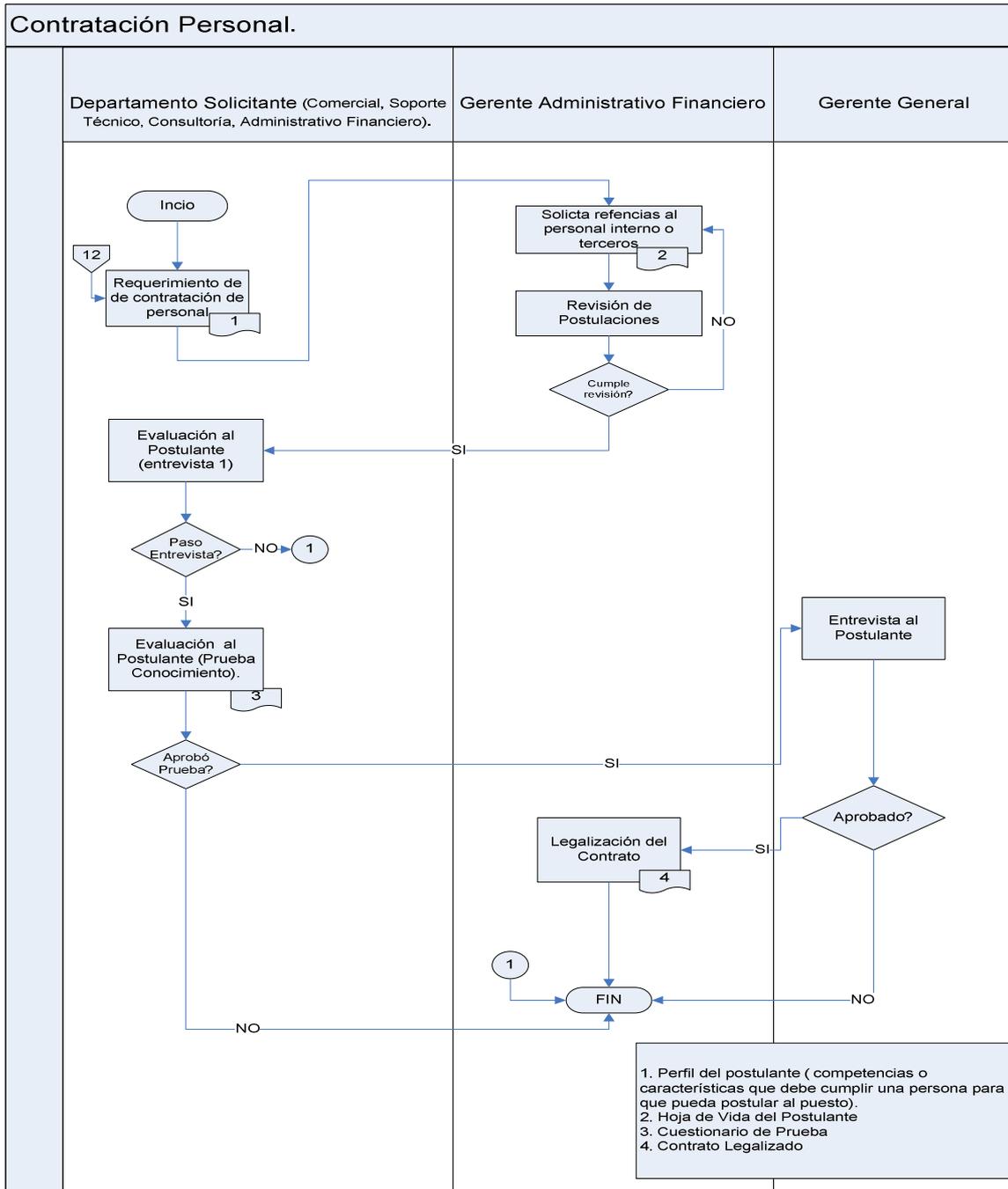
Objetivos de Calidad del Proceso	Requerimientos	Indicadores	Rangos Aceptables
Contratar Personal con mejor competencias.	El personal que se contrate tenga el mejor perfil respecto a los requerimientos establecidos. Los productos deberán generarse como resultado del proceso.	Mejor Postulante = (Puntaje obtenido Postulante/ Total Puntos de Evaluación).	Al menos obtenga 80 puntos para ser considerado en el proceso de decisión de contratación.
Actividades de Verificación		Producto Esperado	Criterio de Aceptación
Se confirmará la información proporcionada por el postulante respecto a su experiencia.		Perfil de Postulante.	Deberá generarse como resultado de las actividades del proceso.

Identificación de la actividad	Requerimientos por Actividad	Tipo de Recursos / cantidad
Factores críticos RH.01	Determinación del perfil del puesto a contratar.	1) Recurso Humano (según asignación de roles). 2) Recurso Documental: información de conocimientos técnicos del perfil. 3) Recurso Informático: computador,

Análisis de calidad (métrica e informe de medición y análisis, indicadores)						
Indicador	Descripción	Formula Métrica	Periodicidad	Rango de valor Aceptable	Responsable	Datos Insumo
Porcentaje Contratación Efectiva	Medir el grado de efectividad de la contratación de personal.	$\frac{\text{No. Personal contratado}}{\text{Total Requerimientos de contratación}} \times 100$	Trimestral	80%	Gerente Administrativo Financiero	Registro de Contratación de Personal.

Entradas / Salidas (insumos y productos)	
ENTRADAS	SALIDAS
Requerimiento de contratación de personal. Perfil del Puesto Hoja de Postulaciones	Contrato de Personal.
PROVEEDOR	USUARIOS
Gerente Técnico. Gerente Comercial Gerente Consultoría	Gerente General
RELACIÓN CON OTRO PROCESOS	
N/A.	

Flujo grama Contratación Personal (Código: RH.01)



	Código: RH.01		
	Tipo de Proceso		
	Gobernante	Sustantivo	Adjetivo
			x
Capacitación Personal	Estatus		
	Propuesto	Aprobado	Propuesto
		x	
Responsable: Gerente Administrativo Financiero			
Reglas:			
<p>1- El responsable de este proceso deberá ejecutar las actividades requeridas en el proceso para contratación de servicios de capacitación requeridos.</p> <p>2- Las actividades deberán realizar acorde a la secuencia definida.</p>			
Roles:		Responsabilidades:	
Gerente Administrativo Financiero Responsable del Capacitación Personal.		<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar las políticas a seguir en el reclutamiento, selección, formación, desarrollo, promoción y desvinculación, del personal. • Dar seguimiento a los procesos de reclutamiento y selección de personal. • Legalizar la vinculación del nuevo personal a la empresa. 	
Proveedor		<ul style="list-style-type: none"> • Proveer de cursos de capacitación solicitado por la empresa. 	
Gerente Soporte Técnico		<ul style="list-style-type: none"> • Definir el requerimiento de capacitación de personal con las especificaciones requeridas. • Búsqueda del proveedor de capacitación. • Generar la solicitud de contratación de capacitación. • Coordinar la asistencia del personal a los cursos contratados. 	
Gerente de Consultoría		<ul style="list-style-type: none"> • Definir el requerimiento de capacitación de personal con las especificaciones requeridas. • Búsqueda del proveedor de capacitación. • Generar la solicitud de contratación de capacitación. • Coordinar la asistencia del personal a los cursos contratados. 	

Continuar →

Gerente Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Definir el requerimiento de capacitación de personal con las especificaciones requeridas. • Búsqueda del proveedor de capacitación. • Generar la solicitud de contratación de capacitación. • Coordinar la asistencia del personal a los cursos contratados.
Contador	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar los cursos de Capacitación aprobados por el Gerente Administrativo Financiero. • Realizar respaldo de la documentación obtenida por la ejecución de la capacitación al personal de la empresa.

Control de cambios y versiones de los elementos y activos del proceso
<p>El contenido y formato de los productos donde se establece cómo se llevará a cabo la administración del proceso estarán sujetos a control de cambios y versiones.</p> <p>Se tendrá un registro, mismo que deberá contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fecha de recepción de solicitud de cambio. • Descripción del cambio propuesto: Motivación, Propósito, Personal involucrado, Estimación de recursos necesarios para la implementación del cambio, Tiempo estimado, Estatus actualizado: "aceptado", "rechazado", "implementado" <p>Para aquellos productos que se generen como parte de la ejecución consecutiva de los procesos, sólo se considerará llevar el control de cambios que sufra el formato especificado para los mismos.</p> <p>Los formatos de los productos:</p> <p>Requerimiento de capacitación (contratación de servicios de capacitación).</p>

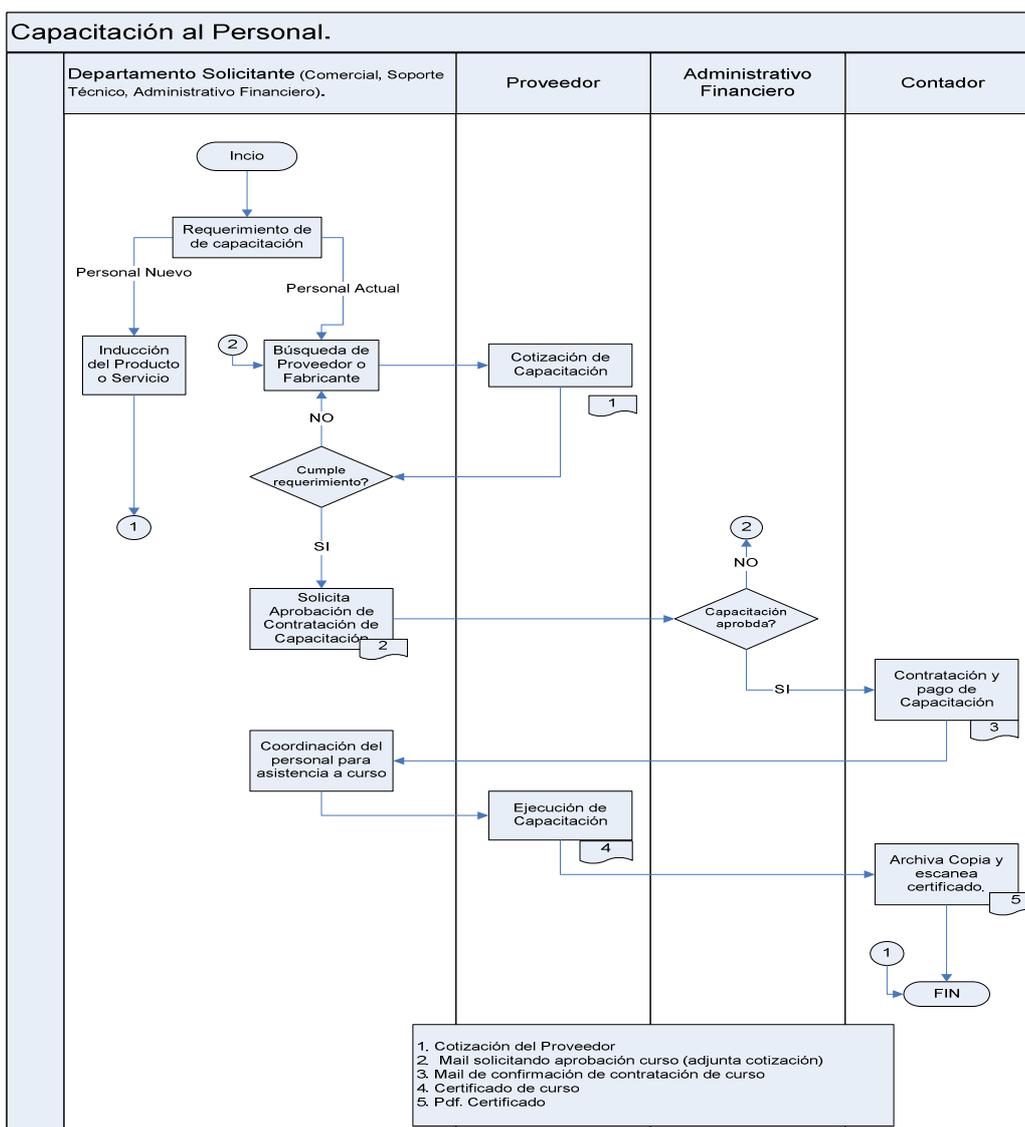
Objetivos de Calidad del Proceso	Requerimientos	Indicadores	Rangos Aceptables
Seleccionar temario de curso acorde a la necesidad de capacitación.	El temario propuesto este acorde a las necesidades de capacitación solicitada. Los productos deberán generarse como resultado del proceso.	% cumplimiento de Temario = (tema cubierto por temario/ total temas de la capacitación x 100).	Al menos obtenga 70 % de cobertura de los temas solicitados en la capacitación.
Actividades de Verificación	Producto Esperado	Criterio de Aceptación	
Se revisará el perfil del instructor, si el certificado otorgado tiene reconocimiento de instituciones educativas o de regulación internacional.	Certificado del Curso.	El instructor deberá tener una certificación internacional, el ente emisor del certificado de curso debe estar registrado como operador en Ministerio Relaciones Laborales o en SETEC.	
Se verificará el temario cumpla con los requerimientos solicitados.	Requerimiento de Capacitación.	Deberá generarse como resultado de las actividades del proceso.	

Identificación de la actividad	Requerimientos por Actividad	Tipo de Recursos / cantidad
Factores críticos RH.02	Determinación del requerimiento de capacitación.	1) Recurso Humano (según asignación de roles). 2) Recurso Documental: información de conocimientos técnicos del curso solicitado. 3) Recurso Informático: computador,

Análisis de calidad (métrica e informe de medición y análisis, indicadores)						
Indicador	Descripción	Formula Métrica	Periodicidad	Rango de valor Aceptable	Responsable	Datos Insumo
Porcentaje Cursos Ejecutados	Medir el grado de efectividad de la contratación de cursos.	$\frac{\text{No. Cursos Contratados}}{\text{Total Cursos Requeridos}} \times 100$	Trimestral	80%	Contador.	Registro de Contratación de Cursos.

Entradas / Salidas (insumos y productos)	
Entradas	SALIDAS
Requerimiento de contratación de capacitación Cotización de cursos	Contrato del curso (formulario inscripción). Certificado del Curso en formato digital.
PROVEEDOR	USUARIOS
Empresa de Capacitación u Operadora de Capacitación.	Gerente Comercial Gerente Técnico Gerente Administrativo Financiero Gerente Consultoría Personal Interno de la empresa.
RELACIÓN CON OTRO PROCESOS	
N/A.	

Flujo grama Capacitación Personal (Código: RH.02)



Documento de Administración del Proceso Asesoría Externa

	Código: AS.01		
	Tipo de Proceso		
	Gobernante	Sustantivo	Adjetivo
		x	
Asesoramiento aspectos legales	Estatus		
	Propuesto	Aprobado	Propuesto
		X	
Responsable: Asistente del Contador			
Reglas: <ol style="list-style-type: none"> 1- El responsable de este proceso deberá ejecutar las actividades requeridas en el proceso para la legalización de documentos requeridos. 2- Las actividades deberán realizar acorde a la secuencia definida. 			
Roles:		Responsabilidades:	
Asistente del Contador Responsable del Asesoramiento aspectos legales.		<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la existencia de la documentación solicitada. • Verificar la vigencia legal de los documentos de la empresa. • Dar seguimiento a la generación de documentos legales emitidos por entidades reguladoras y/o los gestionados por el abogado externo de la empresa. • Escanear y documentar los documentos ya legalizados. 	
Abogado		<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar a los requerimientos legales solicitados por la empresa. 	
Gerente Soporte Técnico		<ul style="list-style-type: none"> • Definir los documentos legales necesarios para su gestión 	
Gerente de Consultoría		<ul style="list-style-type: none"> • Definir los documentos legales necesarios para su gestión. 	
Gerente Comercial		<ul style="list-style-type: none"> • Definir los documentos legales necesarios para su gestión. 	
Gerente Administrativo Financiero		<ul style="list-style-type: none"> • Definir los documentos legales necesarios para su gestión. 	
Contador		<ul style="list-style-type: none"> • Definir los documentos legales necesarios para su gestión. 	

Control de cambios y versiones de los elementos y activos del proceso
<p>El contenido y formato de los productos donde se establece cómo se llevará a cabo la administración del proceso estarán sujetos a control de cambios y versiones.</p> <p>Se tendrá un registro, mismo que deberá contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fecha de recepción de solicitud de cambio. • Descripción del cambio propuesto: Motivación, Propósito, Personal involucrado, Estimación de recursos necesarios para la implementación del cambio, Tiempo estimado, Estatus actualizado: "aceptado", "rechazado", "implementado" <p>Para aquellos productos que se generen como parte de la ejecución consecutiva de los procesos, sólo se considerará llevar el control de cambios que sufra el formato especificado para los mismos.</p> <p>Los formatos de los productos:</p> <p>Certificados de Ejecución de Servicios</p>

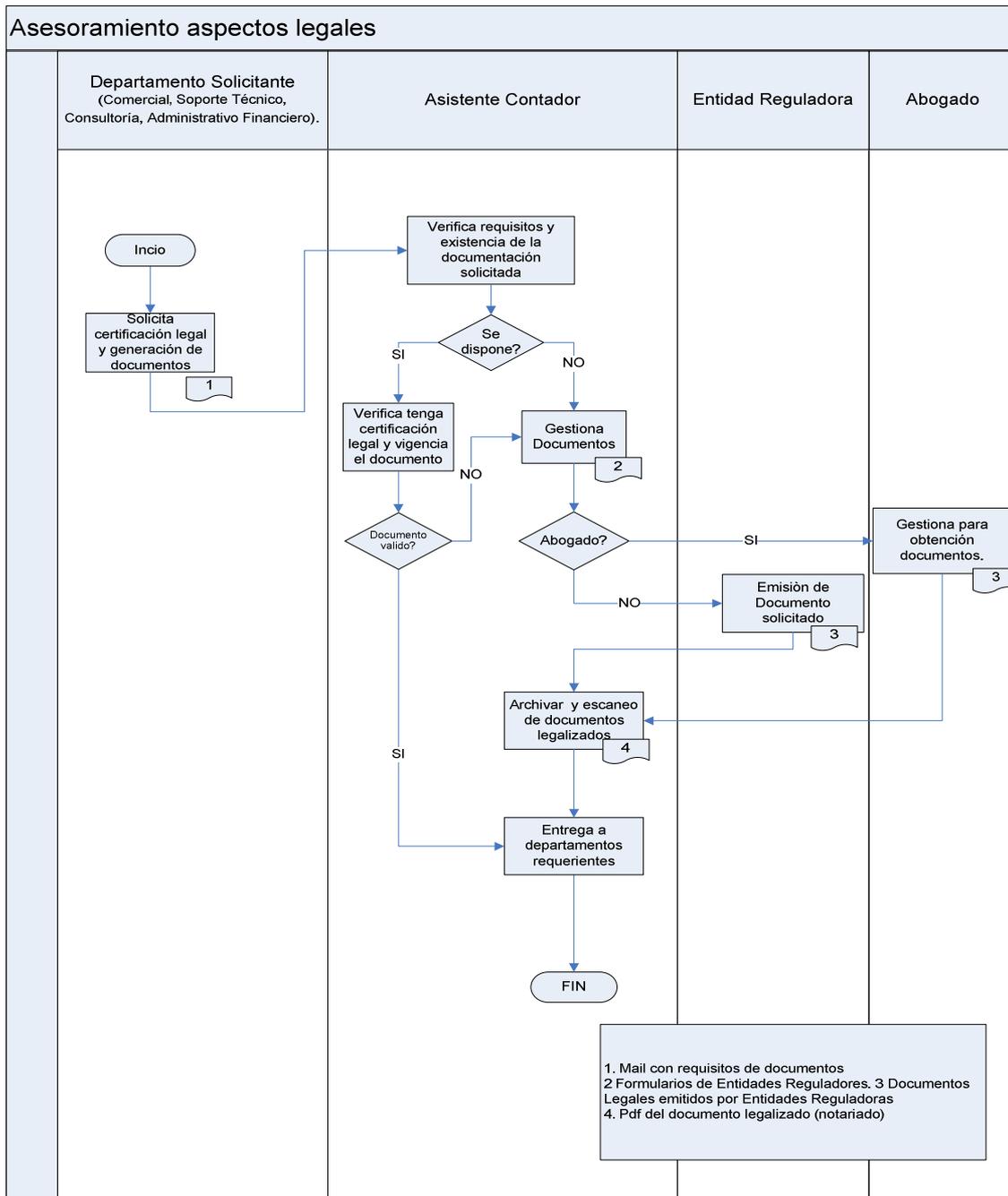
Objetivos de Calidad del Proceso	Requerimientos	Indicadores	Rangos Aceptables
Realizar trámites legales de manera oportuna.	<p>Los documentos legales sean generados a tiempo.</p> <p>Los productos deberán generarse como resultado del proceso.</p>	<p>Porcentaje Entrega Documentos Legales = (Documentos Legales sin Demora/ Total Documentos Legales Requeridos x 100).</p>	Al menos el 80 % de documentos no tengan demora en su generación.
Actividades de Verificación	Producto Esperado	Criterio de Aceptación	
Se revisará que se cuente con todos los requisitos previos para la generación del documento legal solicitado.	Documentos Legales emitidos por entidades Reguladoras.	Deberá generarse como resultado de las actividades del proceso.	

Identificación de la actividad	Requerimientos por Actividad	Tipo de Recursos / cantidad
Factores críticos RH.02	Información habilitante para el documento legal solicitado.	1) Recurso Humano (según asignación de roles). 2) Recurso Documental: información requerida por terceros, información propia de la empresa. 3) Recurso Informático: computador

Análisis de calidad (métrica e informe de medición y análisis, indicadores)						
Indicador	Descripción	Formula Métrica	Periodicidad	Rango de valor Aceptable	Responsable	Datos Insumo
Porcentaje Documentos legales sin errores	Medir el grado de efectividad de la obtención de documentos legales.	No. Documentos Legales sin error/ Total Documentos Legales x 100)	Mensual	80%	Asistente de Contador	Registro de Documentos Legales.

Entradas / Salidas (insumos y productos)	
ENTRADAS	SALIDAS
Requerimiento de documentos legales. Documentos Habilitantes	Documento Legal emitido por entidades de regulación.
PROVEEDOR	USUARIOS
Entidades Reguladoras Abogado	Gerente Comercial Gerente Técnico Gerente Administrativo Financiero Gerente Consultoría Personal Interno de la empresa.
RELACIÓN CON OTROS PROCESOS	
N/A.	

Flujo grama Asesoramiento aspectos legales (Código: AS.01)



CONCLUSIONES

El mercado de Tecnologías de Información (TI) demanda a las empresas tener adaptabilidad, rapidez y calidad, puesto que los usuarios (empresas, personas) tienen mayor conocimiento sobre la utilización de tecnología y eso implica el solicitar mejores niveles de servicio.

Para lograr satisfacer necesidades actuales y futuras, las empresas deben reorientar su modelo de negocio basándose en procesos tecnificados, personal especializado, mejora continua y que formen parte de una sola línea estratégica, para lo cual la planificación estratégica se convierte en el catalizador más idóneo

Dentro del análisis situacional se lograron identificar varias características positivas y negativas de la empresa, mismas que pueden ser resumidas:

- Existe predisposición y compromiso por parte del recurso humano, siendo una fortaleza significativa que dispone SATELITE.COM y que podrá ser útil al momento de generar cambios organizacionales.
- La oportunidad más visible para SATELITE.COM, es la preocupación que actualmente tienen las empresas respecto a las amenazas tecnológicas que pudiese causar perjuicios económicos, de imagen, legales entre otras.
- Los dueños de la empresa al desempeñar actividades en la Gerencia General, Financiera, Ventas, Soporte Técnico tienen conflicto de intereses al momento de la toma de decisiones, convirtiéndose en una debilidad que pudiese impactar significativamente al momento del incremento de nuevas líneas de negocio en la empresa.

Con respecto al análisis prospectivo, se puede indicar que los resultados esperados del estudio están cumpliéndose, siendo el hacking en banca móvil un delito informático con mayor incidencia en el Ecuador (2013) según diarios del país. Por la antes mencionado, el análisis prospectivo es una potente herramienta para “visualizar” posibles oportunidades para el caso de SATELITE.COM

A través del direccionamiento estratégico la compañía reafirmó su razón de ser, se plantearon estrategias y objetivos para la consecución de la visión.

La compañía ha podido mantenerse en el mercado de TI, gracias a la experiencia de sus dueños, mismos que en base a su percepción han utilizado parámetros básicos de seguimiento a la gestión, lo cual ha provocado considerables costos de operación y una reducción de la utilidad esperada, por estos antecedentes es necesario que SATELITE.COM adopte un modelo de cuadro de mando integral para la generación de métricas de control y seguimiento.

SATELITE.COM cuenta con una buena experiencia de mercado, lo cual hace que pueda salir ante los requerimientos solicitado por los clientes pero con tiempos laxos, además el contar con personal con varios años de experiencia institucional permite tener cierta viabilidad operativa, sin embargo al momento de revisar los procesos internos de la empresa, se evidencio que el personal no sigue un esquema secuencial para evitar duplicación de actividades y retrasos que pueden ser la causa de los considerables costos de operación y una reducción de la utilidad esperada.

La Planificación Estratégica desarrollada a lo largo del presente documento, ha permitido plasmar los conocimientos recibidos y además el poder servir a SATELITE.COM para que ésta logre identificarse a sí misma, partiendo de las premisas: qué tengo (FODA), qué o quién soy (misión), hacia donde (visión), cómo (cuadro mando integral y gestión por procesos). Es importante destacar el compromiso de las gerencias, puesto que una planificación estratégica puede generar resultados mientras se la dote de la importancia requerida, ya que es un documento “vivo”, que toda empresa debe ir alimentando a través de la práctica de valores, la comunicación, de revisiones periódicas para conseguir integrar voluntades en una dirección común.

RECOMENDACIONES

SATELITE.COM no solo debe orientar su interés en las actividades comerciales con cliente gobierno, más aun con el fuerte poder de negociación que dispone, por lo cual se recomienda la adopción de estrategias que le permitan diversificar su cartera de cliente.

Para un adecuada administración dentro de las PYMES-FAMILIARES como el caso de SATELITE.COM, se recomienda delimitar claramente los roles y responsabilidades tanto en las actividades inherente al giro de negocio como también en la toma de decisiones, más aún cuando los accionistas tienen funciones gerenciales.

Se recomienda la implementación del plan estratégico diseñado, mismo que ha sido desarrollado en conjunto, en consenso con la gerencia y que goza de una aceptable viabilidad operativa para su ejecución.

Se recomienda la adopción del modelo de Cuadro de Mando Integral propuesto, como medio para mejorar el control y seguimiento.

Se recomienda implementar y dar continuidad a la gestión por procesos para que SATELITE.COM pueda alcanzar la eficiencia financiera, administrativa y el cumplimiento de las metas propuesta en la planificación.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Cloud Computing: La computación en la nube es un modelo aprovisionamiento rápido de recursos y servicios tecnológicos a través del uso Internet.

Ciberataque: Denominados también “Guerra informática, guerra digital o ciberguerra”, se refiere al desplazamiento de un conflicto, en principio de carácter bélico, que toma el ciberespacio (internet) y las tecnologías de la información como escenario principal, en lugar de los campos de batalla convencionales.

También se podría definir como el conjunto de acciones que se realizan para producir alteraciones en la información y los sistemas del enemigo, a la vez que se protege la información y los sistemas del atacante. Los ataques informáticos no son considerados como ataques armados.

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

Cliente Interno: Organización o persona que recibe un producto o servicio, y que pertenece a la misma entidad que el suministrador.

Competencia (del personal): Atributos personales y aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades. Competencia generalmente es sinónimo de la capacidad de resolver problemas en un determinado contexto .Cuando el contexto es el profesional, puede hablarse de "competencia profesional".

Cuadro de Mando: Herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones, y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el cuadro de mando, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.

Delegación de Autoridad (Empowerment): Con relación a la gestión del liderazgo, esta práctica promueve la asunción creciente de responsabilidades entre los subordinados, cuya puesta en marcha requiere previamente su capacitación, entrenamiento e información. Esta práctica conduce a la mejora del rendimiento de la organización.

Delito informático: Es toda aquella acción, típica, antijurídica y culpable, que se da por vías informáticas o que tiene como objetivo destruir y dañar ordenadores, medios electrónicos y redes de Internet.

Departamento: Es una o varias divisiones de la organización; es un área bien determinada, una división o sucursal de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas.

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

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

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

Fuga de Información: En seguridad de la información se entiende por fuga de información una salida no controlada de información que hace que esta llegue a personas no autorizadas o sobre la que su responsable pierde el control. Ocurre cuando un sistema de información o proceso diseñado para restringir el acceso sólo a sujetos autorizados revela parte de la información que procesa o transmite debido a errores en los procedimientos de diseño o trabajo.

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

Hacker: Es una persona habilidosa con los computadores y sistemas informáticos, que trata de destruir las barreras de seguridad informática establecidas por empresas y organizaciones.

Hacking: Son los métodos utilizados por hacker para perpetrar ataques a la seguridad informática (confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información) de una organización o empresa.

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

Indicadores de Gestión: Se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes,

cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, señala una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas, proactivas o de control según el caso.

Informática Forense: También llamado cómputo forense o análisis forense digital forense digita, es la aplicación de técnicas científicas y analíticas especializadas a infraestructura tecnológica que permiten identificar, preservar, analizar y presentar datos que sean válidos dentro de un proceso legal

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

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

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

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

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

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

Nativo Digital: Es una persona que ha nacido durante o después de la introducción generalizada de las tecnologías digitales ya través de la interacción con la tecnología digital a partir de una edad temprana, tiene una mayor comprensión de sus conceptos.

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

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

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

Plan de Continuidad del Negocio (BCP): Son los planes logísticos para la práctica de cómo una organización debe recuperar y restaurar sus funciones críticas parcial o totalmente interrumpidas dentro de un tiempo predeterminado después de una interrupción no deseada o desastre.

Redes sociales: Las redes sociales de Internet permiten a las personas estar conectadas con sus amigos, incluso realizar nuevas amistades, a fin de compartir contenidos, interactuar, crear comunidades sobre intereses similares: trabajo, lecturas, juegos, amistad, relaciones interpersonales.

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

Sector: Conjunto de empresas que producen bienes o servicios.

Las TIC pueden dividirse en tres categorías:

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

Seguridad informática: Es la disciplina que se ocupa de diseñar las normas, procedimientos, métodos y técnicas destinados a conseguir un sistema de información seguro y confiable.

Seguridad de la información: Es el conjunto de medidas preventivas y reactivas de las organizaciones y de los sistemas tecnológicos que permitan resguardar y proteger la información buscando mantener la confidencialidad, la disponibilidad e integridad de la misma.

Smarthpone: Se conoce como teléfono inteligente, es un teléfono móvil construido para tener mayor capacidad de almacenar datos y realizar actividades semejantes a una mini computadora y conectividad que un teléfono móvil convencional.

Software Libre: Se refiere a la libertad de los usuarios para ejecutar, copiar, distribuir, estudiar, cambiar y mejorar el software.

Stakeholders: Conocido también como “Partes interesadas (empresas)”, se define como una persona, grupo, organización que afecta o puede ser afectado por las acciones de una organización.

Virtualización: Se define en términos informáticos como la creación -a través de software- de una versión virtual de algún recurso tecnológico, como puede ser una plataforma de hardware, un sistema operativo, un dispositivo de almacenamiento u otros recursos de red.

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

FUENTES BIBLIOGRAFICAS

- (Enero de 2013). Obtenido de Wikipedia: http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_operativo
- (2000). 5 Fuerzas de la Industria. En P. Michael, *Estrategias Competitivas* (pág. 36). México: CECSA.
- Alegsa.com*. (s.f.). Obtenido de <http://www.alegsa.com.ar/Dic/virtualizacion.php>
- AL-Inves*. (s.f.). Obtenido de <http://www.al-invest4.eu/camc/pymes-y-economia-de-la-region/tecnologias-de-la-informacion>
- Badillo, C. S. (2012). *Scribd*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/84774712/MAPAS-DE-PROCESOS>
- Beltrán, G. (07 de Diciembre de 2009). *Gustavo Beltrán Blog*. Obtenido de <http://gustavobeltran.com/%C2%BFque-se-entiende-por-direccionamiento-estrategico>
- Business, P. (17 de Enero de 2011). *Business News Americas*. Obtenido de <http://www.bnamericas.com/news/tecnologia/gobierno-planea-digitalizar-informacion-del-registro-civil-al-2012>
- Carrasco, F. (09 de Enero de 2012). *Cio America Latina*. Obtenido de <http://www.cioal.com/2012/01/09/las-10-tendencias-tic-mas-populares-del-consumidor-para-el-2012/>
- Castillo, M. (16 de Marzo de 2011). *Scrid.com*. Obtenido de <http://www.scribd.com/doc/50917397/Planificacion-Estrategica>
- Cerda, F. (05 de Octubre de 2005). *Ni máquina ni plata Blog*. Obtenido de <http://www.franciscocerda.cl/content/view/55/La-propuesta-de-valor-y-el-Balanced-Scorecard-html>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación .
- Economía, A. (10 de Agosto de 2010). *América Economía.com*. Obtenido de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/gobierno-ecuadoriano-es-el-mayor-comprador-de-tecnologia-en-el-pais>
- Espinoza, R. (14 de Octubre de 2012). *Blog de Marketing y Ventas*. Obtenido de <http://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>
- Francis, S. (2002). Direccionamiento Estratégico. En S. Francis, *Administración Estratégica* (pág. 3).
- Guzmán, C. A. (s.f.). *Monografías.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos28/ratios-financieros/ratios-financieros.shtml>
- humanos, U. p. (Julio de 2002). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.cmigestion.es/2012/direccion-estrategica/planificacion-estrategica-ii-las-etapas/>
- (2004). Indicadores de Gestión. En A. Espinosa de los Monteros, *Reingeniería Estratégica de Alta Tecnología Aplicada* (pág. 98). México: Lagares.
- iProfesional. (26 de Diciembre de 2011). *iProfesional*. Obtenido de <http://www.iprofesional.com/notas/128014-Cuales-seran-las-principales-tendencias-tecnologicas-para-2013>
- JohnsonG, & Scholes, W. &. (2011). *Que aprendemos hoy.com*. Obtenido de <http://queaprendemoshoy.com/el-analisis-pest/>
- Juana, R. d. (18 de Mayo de 2009). *Muy Pymes*. Obtenido de <http://www.muypymes.com/2009/05/18-7reglas-basicas-para-escoger-un-buen-antivirus>
- Kaplan Robert, N. D. (2001). Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión.
- La Hora Nacional*. (10 de Noviembre de 2011). Obtenido de http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101233468/-1/C%C3%A1rrel_por_delitos_inform%C3%A1ticos.html#.UkSwnn9MGXw

- Limited, D. G. (2012). *Deloitte*. Obtenido de http://www.deloitte.com/view/es_EC/ec/perspectivas/estudios-y-publicaciones/indice-de-confianza-empresarial/index.htm
- Logica. (s.f.). *Logia*. Obtenido de <http://www.la.logicalis.com/pdf>
- Lozano, A. (Septiembre de 2009). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm>
- Mayo, E. (s.f.). *El Mundo*. Obtenido de <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>
- Michel, G. (2000). En G. Michel, *La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica* (pág. 114). París: Librairie des Arts et Métiers.
- Negocios, C. (3 de Diciembre de 2011). *CN crece Negocios.com*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa/>
- Negocios, C. (s.f.). *CN crece Negocios.com*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/en-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- NetApp. (13 de Febrero de 2012). *Prensario TI*. Obtenido de <http://www.prensariotila.com.ar/1460-NetApp-virtualizacion-ganara-terreno-en-2012.note.aspx>
- OCDE/CEPAL. (2011). *Perspectivas Económicas de América Latina 2012*. OECD Publishing.
- Páez, F. (2 de Octubre de 2012). *CMI GESTION*. Obtenido de <http://www.cmigestion.es/2012/direccion-estrategica/planificacion-estrategica-ii-las-etapas/>
- Pérez, J. Á. (01 de Marzo de 2011). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/economia-2/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter.htm>
- Públicos, L. d. (03 de Diciembre de 2012). *Ley del Sistema Nacional de Datos Públicos*. Obtenido de http://www.dinardap.gob.ec/index.php?option=com_phocadownload&view=categor&y&id=225&Itemid=312
- Ricoveri *M@rketi* (s.f.). Obtenido de <http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id24.html>
- Rincón, M. (17 de Diciembre de 2009). *Slideshare*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/rinconmaribel/que-es-un-cuadro-de-mando-integral-2738832>
- Subsecretaría de Informática*. (s.f.). Obtenido de <http://sge.administracionpublica.gob.ec/software-libre/alternativas-de-software/importancia-del-software-libre-para-un-pais>
- Telégrafo, P. (4 de Febrero de 2012). *El Telégrafo*. Obtenido de http://www.telegrafo.com.ec/index.php?option=com_zoo&task=item&item_id=28760&Itemid=11
- Tibanlombo, J. (24 de Mayo de 2012). *HOY.COM*. Obtenido de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/gobierno-destina-90-3-millones-para-la-estrategia-ecuador-digital-2-0->
- Turmero, I. J. (s.f.). *Monografías.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/sistema-control-indicadores-gestion/sistema-control-indicadores-gestion.shtml>
- Wikipedia. (30 de Septiembre de 2008). *Wikipedia*. Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Computaci%C3%B3n_en_la_nube
- Wikipedia. (23 de Mayo de 2012). Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_PEST
- Wikipedia. (25 de Junio de 2012). *Wikipedia*. Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Grooming>

Wikipedia. (12 de Diciembre de 2012). *Wikipedia*. Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing#La_mezcla_de_la_mercadotecnia_.28las_.22P.22.29

Wikipedia. (14 de Enero de 2013). Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_procesos_de_negocio