



República del Ecuador

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

Maestría en Administración y Dirección de Empresas

"Propuesta para la Implementación de una
Reingeniería de Procesos en la Empresa D'CABLE S.A.,
a partir del año 2010"

Proyecto final Magíster en Administración y Dirección
de Empresas

A u t o r e s :

Ing. Mónica Cristina Quezada Pazmiño

Ing. Rocío Beatriz Quezada Pazmiño

T U T O R :

Ing. María Auxiliadora Guerrero Bejarano, MBA

A g o s t o - 2 0 0 9



REPÚBLICA DEL ECUADOR

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**“Propuesta para la Implementación de una
Reingeniería de Procesos en la Empresa D’CABLE S.A.,
a partir del año 2010”**

**Proyecto final Magíster en Administración y Dirección de
Empresas**

AUTORES:

Ing. Mónica Cristina Quezada Pazmiño

Ing. Rocío Beatriz Quezada Pazmiño

TUTOR:

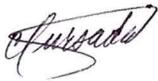
Ing. María Auxiliadora Guerrero Bejarano, MBA

Agosto – 2009

DECLARACIÓN EXPRESA

Guayaquil, agosto de 2009

Nosotras, Mónica Cristina y Rocío Beatriz Quezada Pazmiño, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente trabajo nos corresponde totalmente y nos responsabilizamos por los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada por nosotras.



DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo con mucho amor a nuestras familias ya que siempre nos han brindado su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por estar siempre con nosotros y ser la fuerza espiritual que nos permite seguir adelante.

También queremos agradecer de manera especial a todos los profesores que nos transmitieron sus invaluable conocimientos.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	3
1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1. PLANTEAMIENTO, PRONÓSTICO, CONTROL DEL PRONÓSTICO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Situación problema	3
1.1.2 Pronóstico	4
1.1.3 Control del pronóstico	4
1.1.4 Formulación del problema	4
1.1.5 Sistematización	4
1.2. OBJETIVOS: GENERAL Y ESPECÍFICOS:	5
1.2.1 Objetivo general	5
1.2.2 Objetivos específicos	5
1.3. JUSTIFICACIÓN	5
1.3.1 Justificación de la investigación	5
1.4. MARCO DE REFERENCIA	6
1.4.1. Marco teórico	6
1.4.1.1 Antecedentes históricos	6
1.4.1.2 Herramientas a utilizar en la reingeniería	10
1.4.2. Marco conceptual	29
1.5. HIPÓTESIS Y VARIABLES	38
1.5.1. Hipótesis	38
1.5.1.1. Hipótesis general	38
1.5.1.2. Hipótesis particulares	38
1.5.2. Variables: conceptualización y operacionalización	39
CUADRO N° 1 Conceptualización y operacionalización de variables	39
1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION	39
1.6.1. El tipo de investigación y perspectiva general	39
1.6.2 Selección de la muestra	40
1.6.2.1 Unidad de análisis	40
1.6.2.2 Delimitación de la población	40

1.6.2.3. Tipo de muestra	41
1.6.2.4 Tamaño de la muestra	41
1.6.2.5 Procedimiento de selección de la muestra.....	41
1.6.3. Métodos de investigación y técnicas.....	41
1.6.3.1. Métodos teóricos.....	41
1.6.3.1.1. Histórico – lógico.....	41
1.6.3.1.2. Analítico – sintético	41
1.6.3.1.3. Inductivo – deductivo	42
1.6.3.1.4. Hipotético – deductivo.....	42
1.6.3.1.5. Dialéctico.....	42
1.6.3.1.6. Enfoque de sistema	42
1.6.3.1.7. Investigación cuantitativa	42
1.6.3.1.8. Investigación cualitativa	43
1.6.3.2. Métodos empíricos.....	43
1.6.3.2.1. Métodos empíricos complementarios.....	43
1.6.3.3. Técnicas.....	43
1.6.3.3.1. Tipo de encuesta y el tipo de entrevista.....	44
1.6.3.4. Tratamiento estadístico de la información.....	44
1.6.3.4.1. Estadística inferencial: técnicas paramétricas y no paramétricas.	44
1.7. RESULTADOS E IMPACTOS ESPERADOS	46
CAPÍTULO 2.....	47
2. ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO	47
2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	47
2.1.1 Estructura jerárquica de la empresa	48
2.1.2 Estructura operativa de la empresa	48
2.1.2.1 Gerencia general.....	48
2.1.2.2 Departamento de ventas.....	49
2.1.2.3 Departamento de créditos y cobranzas.....	49
2.1.2.4 Departamento contable.....	50
2.1.3 Estudio de Mercado	50
2.1.3.1. Consumidor.....	50
2.1.3.2. Mercado	51

CUADRO N° 2 Cableado estructurado	52
CUADRO N° 3 Fibra óptica.....	52
2.1.3.3. Posicionamiento del servicio.....	54
2.1.4 Análisis de FODA.....	54
2.1.5 Estrategias FODA	56
Una vez identificadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es conveniente realizar un análisis íntegro de las diferentes estrategias que la empresa pudiese emplear en su futuro inmediato. Por esta razón, a continuación se podrán observar cuatro diferentes cuadros correspondientes a las diversas estrategias:.....	56
FO – fortalezas y oportunidades.....	56
DO – debilidades y oportunidades.....	56
FA – fortalezas y amenazas	56
DA – debilidades y amenazas	56
CUADRO N° 4 Estrategias FO.....	56
CUADRO N° 5 Estrategias DO	57
CUADRO N° 6 Estrategias FA.....	57
CUADRO N° 7 Estrategias DA.....	58
2.1.6 Perfil de capacidad interna (PCI)	58
2.1.7 Perfil de oportunidades y amenazas (POAM).....	59
CUADRO N° 8 POAM.....	60
2.1.8 Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter.....	61
CUADRO N° 9 Matriz de Porter	61
2.2 EVOLUCIÓN, ANÁLISIS COMPARATIVO, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS.....	62
2.2.1 Evolución	62
2.2.1.1 Evolución administrativa	62
2.2.1.2 Evolución financiera.....	63
CUADRO N° 10 Evolución de los rubros contables	63
2.2.1.2.1 Activos	63
2.2.1.2.2 Pasivos	64
2.2.1.2.3 Patrimonio.....	65
2.2.1.2.4 Ingresos	65

2.2.1.2.5 Egresos.....	66
2.2.2 Análisis comparativo.....	67
2.2.2.1 Activos.....	67
GRÁFICO N° 6 Análisis comparativo de activos.....	67
2.2.2.2 Pasivos.....	68
GRÁFICO N° 7 Análisis comparativo de pasivos.....	68
2.2.2.3 Patrimonio.....	68
GRÁFICO N° 8 Análisis comparativo del patrimonio.....	68
2.2.2.4 Ingresos.....	69
GRÁFICO N° 9 Análisis comparativo de ingresos.....	69
2.2.2.5 Egresos.....	70
GRÁFICO N° 10 Análisis comparativo de egresos.....	70
2.2.2.6 Análisis comparativo porcentual de la participación de los rubros contables por periodos anuales.....	70
2.2.3 Tendencia y perspectivas.....	71
CUADRO N° 11 Tendencia de los rubros contables.....	72
2.2.3.1 Activos.....	72
GRÁFICO N° 11 Prognosis de los activos.....	72
2.2.3.2 Pasivos.....	73
GRÁFICO N° 12 Prognosis de los pasivos.....	73
2.2.3.3 Patrimonio.....	73
GRÁFICO N° 13 Prognosis del patrimonio.....	74
2.2.3.4 Ingresos.....	74
GRÁFICO N° 14 Prognosis de los ingresos.....	74
2.2.3.5 Egresos.....	75
GRÁFICO N° 15 Prognosis de los egresos.....	75
2.3 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICOS.....	76
2.3.1 Encuestas a clientes.....	76
GRÁFICO N° 16 ¿Cómo contactó con el servicio de atención al Cliente?	76
GRÁFICO N° 17 Si el contacto telefónico, ¿Cuánto tuvo que esperar aproximadamente para ser atendido?.....	77

CUADRO N° 12 Basándose en su experiencia, valore del 1 al 10 (donde 1 es "Pobre" y 10 es "Excelente") los siguientes aspectos del servicio de atención al cliente de D´CABLE S.A.:	77
GRÁFICO N° 18 Facilidad para contactar.....	78
GRÁFICO N° 19 Profesionalidad de la persona que lo atendió.....	78
GRÁFICO N° 20 Rapidez de la respuesta por e-mail	79
GRÁFICO N° 21 Rapidez de la respuesta por teléfono	79
GRÁFICO N° 22 Resolución del problema	80
CUADRO N° 13 Valore del 1 al 10 la actuación de la persona que le atendió en los siguientes aspectos:	80
GRÁFICO N° 23 Quien lo atendió ¿Fue amable?.....	81
GRÁFICO N° 24 Quien lo atendió ¿Se expresaba de forma clara y fácil de entender?.....	81
GRÁFICO N° 25 Quien lo atendió ¿Fue eficiente?	82
GRÁFICO N° 26 Quien lo atendió ¿Entendió su problema?.....	82
GRÁFICO N° 27 Quien lo atendió ¿Lo escuchó atentamente?	83
GRÁFICO N° 28 Quien lo atendió ¿Fue cortés?.....	83
GRÁFICO N° 29 Quien lo atendió ¿Fue profesional?.....	84
GRÁFICO N° 30 Quien lo atendió ¿Fue paciente?.....	84
GRÁFICO N° 31 Quien lo atendió ¿Fue capaz de solucionar su problema?.....	85
GRÁFICO N° 32 Indíquenos su grado de satisfacción general con el servicio de atención al cliente de D´CABLE S.A. en una escala de 1 a 10, donde 10 es "Completamente satisfecho" y 1 es "Completamente insatisfecho".....	86
2.3.2 Encuestas a colaboradores	86
2.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	87
CAPÍTULO 3.....	88
3. PROPUESTA DE CREACIÓN	88
3.1. RESUMEN EJECUTIVO	88
3.2. REDISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN.....	90
3.2.1. Estructura organizacional	90
3.2.2. Manual de funciones.....	92

3.2.3. Políticas generales.....	103
3.2.3.1 Políticas de selección de proveedores.....	103
3.2.3.2 Políticas de compras.....	104
3.2.3.3 Políticas de ventas.....	105
3.2.3.4 Políticas de crédito.....	106
3.2.3.5 Políticas de tesorería.....	107
3.3. PLAN DE MARKETING.....	107
3.3.1 Visión de la empresa.....	108
3.3.2 Misión de la empresa.....	108
3.3.3 Objetivos.....	108
3.3.4. Marketing táctico.....	109
3.3.4.1 Servicio.....	109
3.3.4.2 Punto de venta.....	109
3.3.4.3 Publicidad.....	110
3.3.4.4 Promoción de ventas.....	110
3.3.4.5 Estrategia.....	110
3.4. ESTUDIO TÉCNICO DEL PROYECTO.....	112
3.5. ESTUDIO FINANCIERO.....	112
3.5.1. Escenario conservador.....	113
CUADRO N° 14 Escenario conservador.....	113
GRÁFICO N° 33 Tasa de crecimiento.....	114
GRÁFICO N° 34 Ingresos por ventas.....	115
GRÁFICO N° 35 Utilidad neta.....	115
GRÁFICO N° 36 Margen neto.....	116
GRÁFICO N° 37 Rentabilidad del patrimonio.....	116
3.5.2. Escenario pesimista.....	117
CUADRO N° 15 Escenario pesimista.....	117
GRÁFICO N° 38 Tasa de crecimiento.....	118
GRÁFICO N° 39 Ingresos por ventas.....	118
GRÁFICO N° 40 Utilidad neta.....	119
GRÁFICO N° 41 Margen neto.....	119
GRÁFICO N° 42 Rentabilidad del patrimonio.....	120
3.5.3. Escenario optimista.....	120

CUADRO N° 16 Escenario optimista	121
GRÁFICO N° 43 Tasa de crecimiento.....	121
GRÁFICO N° 44 Ingresos por ventas	122
GRÁFICO N° 45 Utilidad neta.....	122
GRÁFICO N° 46 Margen neto.....	123
GRÁFICO N° 47 Rentabilidad del patrimonio	124
3.5.4. Análisis comparativo de corto plazo.....	124
CUADRO N° 17 Comparativo de corto plazo.....	124
GRÁFICO N° 48 Tasa de crecimiento.....	125
GRÁFICO N° 49 Ingresos por ventas	125
GRÁFICO N° 50 Utilidad neta.....	126
GRÁFICO N° 51 Margen neto.....	126
GRÁFICO N° 52 Rentabilidad del patrimonio	127
3.5.5. Análisis comparativo de mediano plazo.....	127
CUADRO N° 18 Comparativo de mediano plazo	127
GRÁFICO N° 53 Tasa de crecimiento.....	128
GRÁFICO N° 54 Ingresos por ventas	128
GRÁFICO N° 55 Utilidad neta.....	129
GRÁFICO N° 56 Margen neto.....	129
GRÁFICO N° 57 Rentabilidad del patrimonio	130
3.5.6. Análisis comparativo de largo plazo.....	130
CUADRO N° 19 Comparativo de largo plazo.....	130
GRÁFICO N° 58 Tasa de crecimiento.....	131
GRÁFICO N° 59 Ingresos por ventas	131
GRÁFICO N° 60 Utilidad neta.....	132
GRÁFICO N° 61 Margen neto.....	132
GRÁFICO N° 62 Rentabilidad del patrimonio	133
CONCLUSIONES	134
RECOMENDACIONES.....	136
BIBLIOGRAFÍA.....	137
Escritos:.....	137
Libros:.....	137
ANEXOS.....	141

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos siglos los principios sentados por el filósofo y economista Adam Smith han venido dando forma a la estructura, administración y desempeño de los negocios, al darse cuenta que en la revolución industrial se habían creado oportunidades sin precedentes para que los fabricantes aumentarán su productividad y reducción de costos de los bienes a partir de la división del trabajo. Por más de 100 años, los altos directivos de las empresas han establecido normas para el desempeño de las actividades para cubrir las demandas siempre crecientes de los mercados de bienes y servicios.

En este mundo globalizado que constantemente nos empuja hacia el cambio, esto ya no es suficiente, por lo que los gerentes se ven en la imperiosa necesidad de crear nuevos modelos de negocios y sus correspondientes técnicas, con el propósito de reinventar completamente sus compañías, implementando nuevos procesos que les ayuden a optimizar todos sus recursos y minimizar sus costos, para así obtener mejores productos con precios que les permitan competir en el mercado actual.

Realizamos un análisis en la empresa D'CABLE S.A. ya que encontramos problemas como la falta de políticas referentes al control de inventarios, análisis de precios, problemas con los despachos, falta de capacitación al personal, ausencia de estrategias de publicidad, problemas de comunicación interna, no tomar decisiones oportunas y concluimos que hay muchas falencias en la gestión administrativa que impiden tener un crecimiento adecuado y sostenido dentro del mercado.

Por lo cual hemos recomendado a sus accionistas la aplicación de un proceso de reingeniería que permita a la empresa alcanzar la efectividad en el desarrollo de su gestión para que así pueda lograr sus metas propuestas. A través de este proceso vamos a realizar primeramente una planeación estratégica, donde se definirá la misión, la visión, los objetivos y la meta que

desea alcanzar con el propósito de darle dirección y sentido a las actividades que se cumplen dentro de la empresa.

También vamos a diseñar la estructura organizacional de la empresa que permitirá mostrar los departamentos de la organización, así como el nivel jerárquico del personal que labora en la empresa. Además estableceremos la relación que existe entre las estrategias de marketing y el desarrollo del proceso de comercialización.

D'CABLE S.A. actualmente enfrenta problemas en el interior de su organización, se recomienda que se realicen los correctivos necesarios para que se solucionen. La empresa debe optimizar los recursos que posee tratando de evitar gastos innecesarios.

CAPÍTULO 1

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO, PRONÓSTICO, CONTROL DEL PRONÓSTICO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1 Situación problema

D'CABLE S.A. es una empresa cuya actividad principal es proveer materiales para instalaciones de cableado estructurado a nivel nacional. A pesar de ser una empresa que puede cubrir sus costos y generar ganancias, D'CABLE S.A. carece de una misión, visión y objetivos verificables que le permitan optimizar sus recursos y mantener un ritmo de crecimiento sostenido. En la organización, se puede apreciar una falta de eficiencia administrativa que se ve reflejada en varios problemas que han afectado el crecimiento de la empresa; entre los cuales podemos mencionar la falta de una adecuada dirección y gestión administrativa, originada básicamente porque las causas de los problemas no se identifican de manera oportuna, y esto da como resultado la aplicación extemporánea de correctivos que pudieron haber generado buenos resultados.

Dada la escasez de programas de capacitación para desarrollo y actualización del personal, se han observado errores en las aplicaciones de normas tributarias y gestión administrativa, en general.

Otra de las principales debilidades de la empresa es que no promociona adecuadamente los productos que comercializa, actualmente su posicionamiento en el mercado se ha dado sólo por la gestión del personal de ventas en las visitas a sus clientes.

Una vez realizado el diagnóstico de la empresa D'CABLE S.A., consideramos que la causa principal se debe a la ineficiente gestión administrativa que se ha evidenciado en la ausencia de una planificación estratégica, la cual ha

generado la pérdida de varios contratos y el descontento de algunos colaboradores.

1.1.2 Pronóstico

De continuar con la gestión administrativa actual y no tomar los correctivos necesarios, los propietarios de D'CABLE S.A. podrían limitar el crecimiento y posicionamiento de su empresa, con lo cual no sólo reducirían su participación en el mercado sino que estarían dando paso a los rendimientos negativos que se concretarían con pérdidas que podrían ocasionar el cierre de la empresa.

1.1.3 Control del pronóstico

Consideramos oportuno un proceso de reingeniería que contemple un estudio de la situación actual de la empresa. A partir de esta realidad, se podrán desarrollar y aplicar estrategias que solucionen y mejoren el proceso administrativo que involucra la realización de una eficiente planificación estratégica, organización, dirección y control.

1.1.4 Formulación del problema

¿De qué forma la elaboración de una propuesta dirigida a la reingeniería de los procesos administrativos y al desarrollo organizacional podrá ser eficaz en la solución de los problemas existentes en la empresa D'CABLE S.A.?

1.1.5 Sistematización

1. ¿Qué procedimientos administrativos están incidiendo en la deficiente gestión organizacional y qué dificultades se están presentando en la preventa, venta y postventa de los productos que ofrece la empresa?
2. ¿Qué influencia tiene la identificación de los problemas y la toma de decisiones en la gestión administrativa de la empresa?
3. ¿Cómo se aplican los programas de capacitación en la empresa?
4. ¿Cómo ha estado influyendo la ausencia de una estrategia de marketing en el proceso de comercialización de la empresa?
5. ¿Cómo ha influido la limitada gestión de inventarios de D'CABLE S.A. en su posicionamiento de mercado?

1.2. OBJETIVOS: GENERAL Y ESPECÍFICOS:

1.2.1 Objetivo general

Estructurar una propuesta para la elaboración de un proceso de reingeniería empresarial encaminada al desarrollo organizacional y al mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa D'CABLE.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Identificar los procedimientos administrativos que están incidiendo en la deficiente gestión organizacional observada en la empresa.
2. Analizar el nivel de influencia que tienen los problemas en la toma de decisiones dentro del proceso de gestión administrativa.
3. Estructurar un departamento que se encargue de la selección, contratación y capacitación de los empleados de la empresa.
4. Crear y delimitar la relación entre las estrategias de marketing y el desarrollo del proceso de comercialización.
5. Analizar el impacto de la limitada administración de inventarios de D'CABLE S.A. en el posicionamiento del mercado.

1.3. JUSTIFICACIÓN

1.3.1 Justificación de la investigación

Basados en el diagnóstico realizado a la empresa D'CABLE S.A., donde las limitaciones de la labor administrativa evidencian una falta de políticas referentes al control de inventarios, análisis interno de precios, problemas con los despachos, falta de capacitación al personal, ausencia de estrategias de publicidad, problemas de comunicación interna y no tomar decisiones oportunas, podemos concluir que hay muchas falencias en la gestión administrativa que impiden tener un crecimiento adecuado y sostenido dentro del mercado. Dados estos antecedentes; y, considerando la predisposición de sus accionistas de obtener mejores resultados, hemos considerado oportuno tomar como referencia la reingeniería de la empresa para el desarrollo de nuestra tesis.

Dado que existe la factibilidad económica, técnica y legal, quienes formamos el grupo investigador tenemos interés en desarrollar y aplicar una eficiente gestión administrativa que contribuya al crecimiento de la empresa D'CABLE S.A., lo que sin duda generaría grandes beneficios para todos, especialmente para los accionistas y sus colaboradores que quieren tener responsabilidad, aprender, mejorar, demostrar su excelencia y alcanzar sus metas.

1.4. MARCO DE REFERENCIA

1.4.1. Marco teórico

1.4.1.1 Antecedentes históricos

Reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, políticas y las estructuras organizacionales que lo sustentan, para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización.¹

Bases históricas de la reingeniería

Michael Hammer, autor que acuñó en los años 80 la idea de "reingeniería" definida como un "cambio radical en los procesos de negocios para producir una mejora drástica²", presenta a los procesos como los factores a partir de los cuales una organización puede integrar todos sus componentes humanos y tecnológicos para funcionar como un sistema coherente y rentable. La organización centrada en procesos, de tareas aisladas a procesos, de empleados a profesionales, de la teoría a la acción, de departamentos a funciones integradas.

Reingeniería (BPR: business process reengineering)

Corriente o escuela del pensamiento administrativo, producto del posmodernismo industrial. Se inicia en Estados Unidos en la última década del siglo XX. Tiene como planteamiento fundamental superar los supuestos tradicionales sobre cómo hacer las cosas en las organizaciones, con énfasis en

¹ Cómo hacer reingeniería, de Raymond L. Manganelli y Mark M. Klein publicado por Grupo Editorial Norma, 2004.

² Reingeniería, de Michael Hammer y James Champy, publicado por el Grupo Editorial Norma, 1994.

los negocios, para encontrar mejoras espectaculares que les permitan a las empresas desarrollar ventajas competitivas difícilmente superables, o recuperarse ante las crisis económicas por falta de competitividad.

La BPR busca rehacer el proceso, no reorganizarlo. La reorganización es otra técnica de la administración tradicional, a través de la simplificación de trabajo. La reingeniería debe clasificar la visión organizacional en las cadenas cliente-proveedor, establecer ventajas y nichos donde la empresa sea más competitiva.

Fases de la reingeniería:

Aquí se incluyen las siguientes fases:

1.- Descubrir visión: Definirla en términos de la modificación de procesos, considerando la nueva tecnología de la informática, y los impactos que tendrá en el futuro en un mundo globalizado y dentro del libre comercio.

2.- Rediseño: Establecer los nuevos procesos por medio de la nueva tecnología y reestructurar la empresa. Se apoya en el mapping, "diagramación" de procesos y relaciones de la empresa con clientes en términos y símbolos sencillos. Dos principios rigen el rediseño, el primero en la simplificación del negocio a su máxima expresión para poder hacer hojas, portales, ligas, y dar la información al usuario en tiempos record para que pueda avanzar conforme a su necesidad en el proceso; el segundo es la difusión masiva. Así, simplificación y difusión rigen el rediseño de los procesos.

3.- Puesta en marcha: Con estándares e indicadores rigurosos de productividad y calidad para potencializar el negocio.

Es muy importante iniciar la reingeniería en los procesos claves, conocer la rentabilidad de cada fase del proceso con el fin de buscar dónde está la mayor ventaja para la empresa, económica y competitivamente hablando.

Habilidades básicas para conducir un proceso de reingeniería:

1) Habilidad para analizar los procesos con objetividad, con métodos y sistemas para definir con claridad el producto, misión del mismo y del negocio, indicadores de la calidad y cada fase del proceso; así como la creatividad para

buscar oportunidades de eliminación de operaciones, sin afectar la satisfacción del usuario.

2) Habilidad para hacer el cambio en paralelo, coordinando las cuatro fuerzas del cambio:

a) Competencia.- Benchmarking³, observar como lo hacen los otros, donde están sus ventajas competitivas y comparativas. No necesariamente para copiar, sino para crear dichas ventajas. La reingeniería no es copiar, es crear. Frecuentemente, se escucha en los medios empresariales que debemos copiar ciento por ciento los sistemas estadounidenses y no permitirles introducir ningún cambio.

b) Regulación.- Aspectos legales del cambio, regulación laboral y ecológica, impuestos, etc.

c) Tecnología.- Cambios en las maquinarias o aparatos del control, computadoras, forma de hacer las cosas. Aquí entra el análisis de los procesos manuales, mecánicos y automatizados de toda la operación.

d) Mejoras internas.- Estructuras administrativas, capacitación y adiestramiento, registros de formación más sencillos.

3) Habilidad para no soltar el paso. Muchos cambios deben ser introducidos durante periodos largos para consolidarlos, no son mágicos ni "llamaradas de petate"; poco a poco, pero sin aflojar la marcha.

4) Habilidad para evaluar el impacto. Para lograrlo hay que tener una visión totalizadora de la empresa: operación, administración y comercialización.

5) Habilidad de visualización de los cambios del medio ambiente. Para desarrollar estas dos últimas habilidades, es necesario saber trabajar escenarios y simular la operación del negocio en cada una de las posibles situaciones que puedan presentarse.

³ Benchmarking: Proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. (Tomado del libro de Benchmarking de Michael J. Spendolini, publicado por el Grupo Editorial Norma, enero de 1995).

6) Habilidad para hacer y planear a la vez. O sea, no se debe planear sin aterrizar o hacer sin planear.

7) Habilidad para correlacionar los parámetros de las diversas áreas de la compañía. Debe tener la capacidad de reunir y combinar la información administrativa de todas las áreas.

Estas habilidades deben aplicarse a cada una de las fases de un proyecto de reingeniería.

Evaluación del posicionamiento estratégico actual del negocio. Manganelli⁴ dice que en esta etapa debe de identificarse el cambio y preparar los equipos para el rediseño de los procesos, visualizando el funcionamiento interno y el contexto en que opera la empresa. Reingeniería de los procesos: soluciones internas, técnicas y sociales.

Transformación: Reestructuración o construcción de la infraestructura administrativa, tanto en los flujos de los procesos de trabajo, la tecnología necesaria a incorporar de las maneras de hacer negocios, las finanzas y la administración de personal. Se debe reentrenar al personal. Delegar poder y autoridad a los subordinados y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo⁵.

Implantación, operación, evaluación y mejora continua: Uno de los aspectos más difíciles para lograr la transformación propuesta por la reingeniería es el diseño del nuevo sistema social, pues es necesario enfrentar la resistencia al cambio. Las empresas son unidades sociales creadas deliberadamente con el fin de alcanzar ciertos objetivos.

Hoy en día, la reingeniería es un tema común en muchas empresas. Como toda actividad novedosa ha recibido diversidad de nombres, entre ellos,

⁴ Cómo hacer reingeniería, de Raymond L. Manganelli y Mark M. Klein publicado por Grupo Editorial Norma, 2004.

⁵ Del inglés empowering. Darles autonomía a los empleados para la toma de decisiones.

modernización, transformación y estructuración. Sin embargo, e independientemente del nombre, la meta es siempre la misma, aumentar la capacidad de competir en el mercado mediante la reducción de costos. El repensamiento y rediseño radical de los procesos de negocios es costoso y de alto riesgo y las personas deben estar preparadas para este proceso.

1.4.1.2 Herramientas a utilizar en la reingeniería

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, de acuerdo a su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o inferiores. Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

La planificación estratégica

Es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias⁶.

Planificando conseguimos lo siguiente:

Establecer la dirección a seguir para la empresa y sus unidades de negocio.

Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.

⁶ Cómo diseñar un plan de negocios, de Graham Friend y Stefan Zelhle, publicado por Editora El Comercio S.A., 2008.

La planificación estratégica nos va a facilitar una posterior toma de decisiones. Supone mayores beneficios y menores riesgos.

Para comenzar el análisis de Planificación Estratégica debemos responder a las siguientes tres preguntas:

¿Dónde estamos hoy?

Análisis de la situación

Análisis del entorno

Análisis interno

Análisis de la competencia

¿Dónde queremos ir?

Objetivos y metas a largo plazo

¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?

Comprender el mercado

Comprender la competencia

Diseñar estrategias apropiadas

Debemos evitar caer en errores considerando lo siguiente:

El Planning ha de incluir periodos de revisión del plan.

La utilización de software y técnicas de "simulación de escenarios" nos puede ayudar a prever las posibles variaciones y corregirlas con más facilidad.

Podemos incluir, además de objetivos, metas mensurables.

Toda estrategia debe incluir una meta mensurable.

Determinar bien todos los competidores reales y potenciales.

El modelo de planificación estratégica

La trascendencia de la planificación supone un hacer muy especializado que posibilite su operatividad y eficacia. En los momentos actuales, donde la vertiginosidad del cambio es determinante, se está imponiendo un modelo concreto denominado "Planificación Estratégica"⁷. Recordemos que al planificar no nos estamos preocupando por las decisiones futuras, sino del impacto futuro

⁷Planeación Estratégica Aplicada. L.Goodstein, T.Nolan y W.Pfeiffer. Publicado por Editorial McGraw Hill. 1998.

de las decisiones actuales. Podríamos decir que la planificación estratégica es crear un sistema flexible e integrado de objetivos y sus correspondientes estrategias que nos sirvan como punto de referencia, para visualizar en qué grado alcanzamos los objetivos de corto plazo y cómo nos encaminamos a los de medio y largo plazo.

La planificación no está encaminada a eliminar los riesgos (asumir riesgos es esencial para el progreso), sino asegurar que éstos se detecten y una vez detectados aceptar los que sean oportunos en el momento adecuado.

La planificación busca:

Garantizar el uso adecuado de los recursos disponibles.

Prevenir las crisis antes de que se produzcan.

Por último, la planificación no es un mero desarrollo de un plan, sino establecer un proceso de planificación metodológico y continuado.

Este proceso está formado por cuatro etapas esenciales:

Etapas filosóficas.

Etapas analíticas.

Etapas operativas.

Etapas de acción y desarrollo.

1. La etapa filosófica

Al iniciar el proceso de planificación, corremos el riesgo de ser muy apresurados en querer tomar ciertas decisiones, sin considerar las personas que tomarán las mismas y el contexto en que las tomarán. Las personas son siempre la parte medular de toda organización (conjunto de personas interrelacionadas con un proyecto común). Por esta razón, se debe explicitar el fundamento ideológico o filosófico que está en la base del proyecto y que actúa como un elemento dinamizador.

Al desarrollar esta fase, debemos tener en cuenta tres aspectos:

- Los principios y valores que tienen los componentes de una organización respecto de la misma.
- La finalidad o razón de ser de la organización (su Misión).
- Una definición consensuada de qué tipo de organización queremos ser (su Visión).

Los principios y valores

Son el conjunto de convicciones profundas que manifiestan la identidad de una organización, tanto en su vida interna como en sus relaciones con el mundo exterior. Respecto de estos principios y valores, debemos distinguir entre su elaboración, determinación y su aceptación: así estos principios y valores deberán ser confeccionados por los responsables de la organización y aceptados por todos los demás componentes de la misma. Estos últimos, además, se deberían poder pronunciar, formulando sus aportes y discrepancias al respecto.

Es peligroso en cualquier organización, empezar a actuar dando por supuesto este planteamiento básico sin haberlo clarificado suficientemente. La declaración de principios debería concretarse en tres ámbitos: El ámbito de las personas o individual, el ámbito de funcionamiento estructural y el ámbito de la actividad interior y exterior de la organización.

El contenido de esta declaración de principios, además, debería establecer a quién quiere servir y cuáles son las características o estilo propio que la diferencian de otras organizaciones.

Misión Organizacional

Las organizaciones de negocios acuden al uso del término misión con la idea de establecer un norte específico hacia el cual se dirijan todos los esfuerzos organizacionales. En realidad no existe otra forma de interpretar el hecho.

El concepto de misión, por otra parte, se extrae de su ámbito típicamente táctico (mayormente utilizado en los emprendimientos militares) y se coloca en

una dimensión más elevada. Hoy por hoy, cuando una organización de negocios se refiere a su misión, debe entenderse que se está remitiendo al objetivo mayor, al propósito fundamental de sus operaciones.

El negocio es una función, es una tarea; su definición etimológica hace referencia a “toda actividad que genera algún tipo de utilidad, interés o provecho para quien la practica”. El negocio se perfecciona en las organizaciones a través de las funciones de producción y de ventas; son éstas dos funciones las que explican el negocio en una organización, pues nada representa tanta “utilidad, interés o provecho” como el acto de producir algo que luego se vende.

Las organizaciones pueden plantearse un sinnúmero de otros objetivos o propósitos, pero ninguno de ellos tiene la importancia de producir y vender. Sin el cumplimiento de estas dos funciones la organización no existe, es incapaz de subsistir.

Por otra parte, toda organización produce y vende algo, no existe una sola que no lo haga, y de esta manera se cumple con el precepto de afirmar que toda organización está sustentada por un negocio.

La Misión es el propósito más importante por el que trabajan o se esfuerzan los miembros de la organización, es la razón de ser de la misma, el fin que moviliza nuestras energías y capacidades.

La Misión siempre expresa el servicio que se presta, nunca el producto que vende o el resultado del trabajo realizado.

Características que tiene que tener la misión:

- Debe estar orientada al interior de la organización en cuanto tiene en cuenta sus cometidos y principales procedimientos.
- Debe tener credibilidad, tanto para los componentes de la organización como para quienes reciben sus servicios.

- Debe ser simple, clara y directa.
- Debe tener un alto grado de originalidad. Debe ser algo diferente, mejor, que nos distinga y nos llene de orgullo y reconocimiento.
- Debe ser única. Intentar cumplir varias misiones a la vez es imposible. Pero también tiene que ser suficientemente amplia como para poder desglosarse en varios objetivos concretos y mensurables.
- Debe ser revisada constantemente, por lo menos cada dos o tres años.

Definir la Misión no es fácil, si la respuesta aparece muy pronto, lo más seguro es que está equivocada. Es recomendable que cada uno de los miembros del equipo de dirección reflexione sobre cada uno de los puntos siguientes: El objetivo central de la organización, lo que nos hace diferentes de los demás, la apertura al futuro hacia dónde dirigimos nuestros pasos.

Luego, es conveniente reunir las respuestas de todos y discutir cada uno de estos puntos hasta llegar a la formulación definitiva. La Misión debe ser revisada y cambiada si es necesario. En contra de lo que se suele suponer, el mejor momento para redefinir la Misión es cuando las cosas funcionan bien, ya que cuando actuamos en momentos de crisis es más difícil cambiar la situación.

Es necesario redefinir la Misión cuando:

- La necesidad particular que la originó ya está satisfecha.
- Otra organización está haciendo lo mismo que la nuestra, e incluso lo está haciendo mejor.
- Los sucesos, situaciones y condiciones del entorno cambian drásticamente.
- La Misión establecida no motiva a los integrantes de la organización.

Visión estratégica

Una visión estratégica, permite cumplir dos funciones vitales:

- Establecer el marco de referencia para definir y formalizar la misión, misma que establece el criterio rector de la planificación estratégica.

- Inspirar, motivar, integrar o mover a la gente para que actúe y haga cumplir la razón de ser, misión de la institución.

En la visión estratégica existe conocimiento del ambiente externo, capacidad adaptativa, flexibilidad estructural y habilidad en convivir con ambigüedades y cambio. Todos los miembros de una organización deben conocer hacia dónde va la institución y hacia donde está encaminado su trabajo, para lo cual se deberán plantear la visión, la misión y los objetivos institucionales⁸.

La visión proporciona una guía acerca de qué núcleo preservar y hacia qué futuro estimular el progreso. El futuro visualizado es lo que aspiramos llegar a ser, a lograr, a crear, algo que requerirá de cambio y progreso significativos para lograrse. Una meta audaz pasa de 10 a 30 años y descripciones vívidas de lo que sería alcanzar dicha meta. Por el otro lado, involucra un futuro aún no realizado, con sus sueños, esperanzas y aspiraciones que ayuda a una organización solamente mientras no haya sido alcanzado.

Características de la visión:

Debe estar orientada al futuro a largo plazo.

Debe tener credibilidad, tanto para los componentes de la organización como para quienes reciben sus servicios.

Debe tener un cierto contenido intangible, ambicioso e idealista, pero sin dejar de ser operativa.

Debe ser revisada constantemente, por lo menos cada dos o tres años.

2. La etapa analítica

Realizar este análisis implica practicar un diagnóstico de la organización, saber verdaderamente cómo estamos situados y qué podremos hacer. En el planeamiento cobra vital importancia que aprovechemos nuestras fortalezas y las oportunidades que externamente se nos presentan, para poder trazar la estrategia, pero también es válido centrarnos en aquellas debilidades o

⁸ Administración una perspectiva global, Harold Koontz y Heinz Weihrich, Editorial McGraw Hill, 2009.

amenazas que nos impiden crecer. Este análisis puede realizarse a través de la matriz FODA. Se practica en dos ámbitos; uno interno y otro externo.

En el ámbito interno, podemos encontrar Fortalezas o Debilidades y en el ámbito externo, podemos encontrar Oportunidades o Amenazas. Lo haremos analizando los siguientes aspectos:

En lo interno:

Recursos humanos
 Recursos Financieros
 Recursos Materiales e Infraestructura
 Antecedentes
 Tecnología
 Información
 Comunicación
 Estructura
 Sinergia

En lo externo:

Variables económicas
 Aspectos sociales
 Aspectos tecnológicos
 Aspectos políticos
 Necesidades, deseos, tendencias
 Imagen de la organización
 Competencia
 Marco regulatorio

3. La etapa operativa

En esta etapa, ya teniendo planteada la Misión, la Visión y hecho el análisis del ambiente interno y externo, el equipo planificador deberá plantearse:

La estrategia. Como dijimos, es la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de los objetivos y metas que se plantearon.

Los objetivos. Son los resultados concretos que se quieren alcanzar para poder cumplir con la Misión y la Visión.

Las metas. Cada objetivo se desagrega en metas, cuantificando los resultados que se quieren alcanzar y estableciendo plazos.

Para plantear la estrategia, nos basamos en el estudio analítico que antes realizamos, es decir en el diagnóstico a que llegamos, teniendo en cuenta que:

Debilidades	para	Combatirlas
Amenazas		Atacarlas
Fortalezas		Mantenerlas
Oportunidades		Aprovecharlas

La expresión estrategia comenzó siendo usada en el ámbito de la guerra, como grandes planes, desarrollados de acuerdo con lo que creían que el adversario iba a hacer o dejar de hacer. En este contexto, trazar la estrategia general a seguir implica apoyarnos en algún punto fuerte o alguna oportunidad (o por el contrario atacar los puntos débiles o amenazas) para conseguir objetivos de mejora en la organización. Se busca elegir una estrategia fundamentada en las fortalezas de la organización y que corrija sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

La estrategia se desenvuelve a través de tácticas, planes de acción y proyectos.

Las tácticas son medidas clave para el logro de los objetivos. Tienen un grado de generalidad menor que las estrategias, pero responden al mismo lineamiento.

Los proyectos constituyen la materialización de las actividades sustantivas del plan estratégico,

Los planes son el conjunto de actividades demandadas por los proyectos y actividades conexas, con la asignación de los correspondientes recursos y la determinación de formas de medición, dispuestos en un cronograma.

El plan, considerado de esta forma, es la aproximación máxima de la planeación estratégica a la implementación

Requisitos de las estrategias:

Consistentes, es decir que se complementen una con otra y no sean conflictivas entre sí. Por ejemplo una estrategia de una empresa puede ser establecer precios más bajos que el promedio del mercado. Esta estrategia puede estar en conflicto con otra que sea de interés para el personal, como establecer un plan de compensaciones. Esto no quiere decir que no puedan

compaginarse, puede hacerse, pero requerirá el uso de la imaginación y creatividad, por ejemplo a través de incentivos a la productividad.

Se debe tener un plan de contingencias previsto, de manera que si alguna de las estrategias se torna inviable, se pueda recurrir a otras que las sustituyan. Deben ser revisadas constantemente (por lo menos una vez al año), en función de la variación del entorno en que juegan. Una característica fundamental de las estrategias es que las mismas deberán conformar un todo institucionalmente manejable para que el plan estratégico tenga chance de ser implementado.

La estructura organizacional debe adaptarse a las necesidades del planeamiento. Lo ideal es tener una persona responsable por el control del cumplimiento de cada objetivo y para la implementación de las estrategias que se plantean.

Establecer un clima que favorezca el planeamiento. Las personas tienden a dejar que los problemas y crisis de hoy transfieran el planeamiento para mañana. En consecuencia, la única forma de evitar esto es utilizar técnicas que fuercen el planeamiento, por ejemplo con reuniones semanales o bimensuales donde se replanteen las estrategias e incluso los objetivos y metas.

Establecimiento de objetivos y metas

Es hora de plantear resultados a obtener. Teniendo en cuenta nuestra Misión y Visión, en el marco de la estrategia general que acordamos llevar adelante, vamos a determinar concretamente qué resultados nos proponemos alcanzar. Para ello vamos a definir:

Causas del fracaso del planeamiento

Las principales causas de fracaso observadas en las organizaciones son las siguientes:

- Falta de compromiso de los gerentes o directores, respecto del planeamiento efectuado. Muchas personas permiten que los problemas o las crisis de hoy posterguen el planeamiento y en vez de planear, muchos prefieren apagar incendios, por el simple motivo de que trabajar sin saber lo que va a pasar en el futuro parece más divertido o proporciona un sentimiento de realización personal.
- Falta de objetivos y metas claras, concretas y mensurables. Es imposible planificar sin saber a ciencia cierta qué resultados concretos queremos alcanzar. Como afirmamos antes, los objetivos deben ser mensurables, de manera que en alguna fecha del futuro yo pueda compararlos con la realidad y ver si son o no alcanzados.
- La tendencia de ciertos gerentes o directores a basar su actuación exclusivamente en sus experiencias en el pasado. La actividad de planeamiento debe basarse más en las expectativas del futuro que en los recuerdos de lo que pasó.
- Falta de habilidad de dichas personas, para diagnosticar una situación a la luz de factores críticos o limitantes. En toda situación donde hay un problema, también aparece una oportunidad. Recordemos que la palabra crisis significa también cambio, por lo que, en cualquier circunstancia, siempre existen variables que pueden hacer muy diferente la situación, si se tiene la creatividad suficiente.

4. La etapa de acción y desarrollo

Es la etapa en la cual se pone en práctica la planificación estratégica, cuando se ejecutan los planes y proyectos, cuando la estrategia entra en acción. Esta es una etapa dinámica, donde la propia acción puede determinar la necesidad de hacer correctivos o modificaciones de los referidos planes y proyectos, incluso de las estrategias y hasta puede llevar a un cambio en los objetivos y metas y en un caso extremo hasta la propia Visión y Misión.

Para que la planificación sea verdaderamente efectiva es necesario tener instrumentado un buen sistema de control. El éxito de la planificación depende de la ejecución satisfactoria del plan y del monitoreo de los resultados.

Los sistemas de evaluación son utilizados para medir esos resultados y son herramientas utilizadas para medir el desempeño y evaluar cuantitativamente el progreso hacia el logro de las metas propuestas. Para ello, es importante que nos centremos en la utilización de indicadores (herramientas del control). Los indicadores son una medida de eficiencia del proceso de aplicación de recursos. Es una variable cuantitativa cuya finalidad es brindar información acerca del grado de cumplimiento de una meta de gestión. El papel que juegan los indicadores, dentro de este marco, no es otro que el de medir el grado de consecución de los objetivos y metas planteados. Lo ideal es que cada objetivo y meta se asocien a un indicador para visualizar concretamente el valor que la organización espera alcanzar.

Beneficios de la planificación estratégica

- Exige al Gerente o Director que se formule y conteste preguntas claves de su organización
- Aclara oportunidades y peligros futuros de la organización
- Proporciona bases para medir el desempeño de la organización
- Ayuda a establecer prioridades
- Motiva a las personas
- Ayuda a capacitar a los Directivos

Factores de éxito en la implantación de un sistema de planificación estratégica

- Participación de todos los involucrados
- Competencia
- Comunicación
- Motivación
- Evaluación
- Tenacidad

Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)

El medio es la fuente de oportunidades y amenazas, es por esto que la gerencia encuentra en el medio que se mueve los nichos que particularmente

se ajustan a los productos que la empresa ofrece. Igualmente, el POAM identifica los elementos que son nocivos y destructivos para sus organizaciones, esta es una tarea continua y permanente especialmente en un entorno que está cambiando en forma constante y turbulenta.

Elementos evaluados en el POAM:

Factor económico

- Inflación
- Devaluación
- PIB
- Leyes de modernización, del mercado de valores
- Procesos de integración
- Diversificación de las exportaciones
- Modelos de gobierno
- Expectativas de crecimiento real del PIB
- Política fiscal

Factor político

- Constitución y normas impositivas
- Política del país
- Congreso

Factor social

- Tasa de natalidad
- Distribución del ingreso
- Desempleo, reforma al sistema de seguridad social
- Delincuencia, migraciones, crisis de valores
- Salarios

Factor tecnológico

- Nivel de tecnología, flexibilidad de los procesos, automatización
- Facilidad de acceso a la tecnología, globalización

Factor competitivo

- Desregularización del sector financiero
- Alianzas estratégicas, formación de conglomerados
- Rotación del talento humano
- Nuevos competidores

Factor geográfico

- Ubicación, clima, vías de acceso

Cómo elaborar un POAM:

- Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
- Identificación de las oportunidades y amenazas por medio de grupos estratégicos con suficiente acceso a la información con y representación de diferentes áreas.
- El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis (Económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etc.) y sobre cada una realiza una lluvia de ideas.
- Priorización y clasificación de los factores externos en oportunidad o amenaza alto, bajo o medio.
- Calificación del impacto: Siguiendo igual procedimiento, el grupo identifica el impacto actual de cada oportunidad o amenaza en el negocio.

El perfil POAM así elaborado permitirá analizar y elaborar el análisis del entorno comparativo, el cual presentará, la posición de la compañía frente al medio en que se desenvuelve.

Perfil de capacidades internas (PCI)

El PCI es parte de la auditoría organizacional, es una evaluación del desempeño de la compañía.

Elementos evaluados dentro del PCI:

Capacidad directiva

- Imagen corporativa
- Uso de planes estratégicos y cómo es el análisis estratégico
- Evaluación y pronóstico del medio
- Capacidad de respuesta a las situaciones cambiantes
- Flexibilidad de la estructura organizacional
- Comunicación y control gerencial
- Orientación empresarial
- Habilidad para responder a la tecnología cambiante
- Capacidad para manejar la inflación
- Agresividad para enfrentar la competencia
- Sistemas de control
- Sistema de toma de decisiones
- Sistema de coordinación (interna y externa)
- Sistema de evaluación de desempeño

Capacidad tecnológica

- Capacidad técnica y de manufactura
- Capacidad de innovación
- Nivel de tecnología utilizada en los productos
- Fuerza de patentes y procesos
- Elasticidad de la producción y los procesos de entrega
- Valor agregado del producto
- Intensidad de mano de obra utilizada en el producto
- Nivel tecnológico
- Coordinación con otras áreas de integración
- Flexibilidad de la producción

Capacidad de talento humano

- Nivel académico del talento humano
- Capacidad técnica del talento humano

- Estabilidad
- Rotación
- Ausentismo
- Pertenencia
- Motivación (clima organizacional, participación, integración, comunicación)
- Nivel de remuneración
- Accidentalidad
- Retiros
- Índice de desempeño

Capacidad competitiva

- Fuerza de producto, exclusividad, calidad
- Lealtad y satisfacción del cliente
- Participación en el mercado
- Bajos costos de producción, distribución y ventas
- Inversión en investigación y tecnología
- Usos de la curva de experiencia
- Barreras de entrada para nuevos productos en la compañía
- Fortaleza con los proveedores y disponibilidad de insumos
- Concentración de consumidores
- Administración de clientes
- Portafolio de productos
- Verificación y medición de los programas postventas

Capacidad financiera

- Acceso a capital cuando se requiera
- Grado de utilización de la capacidad de endeudamiento
- Facilidad para salir del mercado
- Rentabilidad, retorno de la inversión
- Liquidez, disponibilidad de fondos internos
- Como es la comunicación y el control gerencial

- Habilidad para competir con precios
- Inversión de capital y capacidad para satisfacer la demanda
- Estabilidad de costos
- Elasticidad de la demanda a los precios

El análisis FODA

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones de acuerdo con los objetivos y políticas formulados.

Este análisis ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio, mientras más competitiva en comparación con sus competidores, mayores serán las posibilidades de éxito.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas⁹.

El análisis FODA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mayor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas, las capacidades internas debilidades y fortalezas de la empresa; dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse a las amenazas. El FODA es un método complementario del PCI y POAM.

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la

⁹ Corporate Strategy. Lynch R. Publicado por Prentice Hall. 2000.

información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora. En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a la organización, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la misión organizacional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la empresa.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la empresa, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

La matriz FODA, conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

La estrategia FO.- Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA.- Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DO.- Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, se podría recomendar invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

La estrategia DA.- Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

Estrategia & acción

Una buena estrategia no es suficiente incluso la estrategia mejor formulada fracasa si la organización no puede implementarla. El *balanced scorecard* no es una moda más, es una herramienta que sin poner las operaciones normales de la empresa en apuros, se complementa muy bien con lo ya construido en la organización.

Las cuatro perspectivas del *balanced scorecard*

El *balanced scorecard* conjuga los indicadores financieros y no financieros en cuatro diferentes perspectivas a través de las cuales es posible observar la empresa en su conjunto.

La mayoría de sistemas de medición actuales en las compañías se caracterizan por estar casi o totalmente enfocados en los indicadores financieros. Cuando una compañía se enfoca principalmente en indicadores financieros, en la mayoría de los casos, su desempeño corporativo se refleja en los reportes financieros, los cuales se basan en hechos pasados, colocan el énfasis en los resultados y en el corto plazo¹⁰.

Integración, balanceo y estrategia

El *balanced scorecard* es un modelo integrado porque utiliza las 4 perspectivas indispensables para ver una empresa o área de la empresa como un todo, con las cuales es posible lograr cumplir la visión de una compañía y hacerlo

¹⁰ Cuadro de Mando Integral. Robert Kaplan y David Norton. Publicado por Ediciones Gestión 2000. 1997.

exitosamente. Lo importante aquí es que los indicadores de gestión de una compañía estén balanceados, es decir existan tanto indicadores financieros como no financieros, de resultado como de proceso y así sucesivamente. Es una herramienta estratégica porque trata de tener indicadores que están relacionados entre sí y que cuenten la estrategia de la compañía por medio de un mapa de enlaces causa-efecto (indicadores de resultado e indicadores impulsores), no permitiendo que un área sobresalga a costa de otra u otras áreas de la empresa.

1.4.2. Marco conceptual

Para el desarrollo del presente trabajo hemos considerado las siguientes definiciones básicas:

Actividades.- Son acciones humanas que consumen tiempo y recursos, y conducen a lograr un resultado concreto en un plazo determinado. Son finitas aunque pueden ser repetitivas.

Administración.- Es el proceso de generar y mantener un ambiente en el que varios grupos de trabajo cumplan eficaz y eficientemente sus objetivos. Las principales funciones administrativas son: planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Ambiente externo.- Es aquel ambiente que debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades. Esta evaluación gira en torno de la situación competitiva así como los factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. El entorno debe examinarse en función de los avances de la tecnología, productos y servicios en el mercado y otros factores indispensables para determinar la situación competitiva de la empresa.

Ambiente interno.- Son los factores internos para la formulación de una estrategia: recursos humanos, financieros, la imagen de la compañía, la estructura, clima de la organización, el sistema de planeación y control; y, relación con los clientes.

Amenazas.- Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Análisis.- Acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre éstas y obtener conclusiones objetivas del todo.

Balanced scorecard.- Llamado también cuadro de mando integral, proporciona el sistema de gestión para empresas que invierten a largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas, en lugar de gestionar el mínimo aceptable para bombardear beneficios a corto plazo. El balanced scorecard resulta una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la compañía, busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional.

Calidad.- Hacer las cosas bien y a tiempo para satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos.

Capacitación.- Día a día con mayor convicción las empresas verifican que los recursos humanos son el activo más importante y la base cierta de la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico. Esto significa que día a día habrá mayor inversión en la capacitación, retención y sustitución del personal que conforma una organización. Los cambios se producen cada vez en menor espacio de tiempo. La adaptación de la empresa a los mismos exige un compromiso especial de su recurso humano. La identificación del ser humano con la empresa es la única base que hará posible el cambio permanente para evitar el avance de la competencia.

Clientes.- En el comercio y el marketing, un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador y quien consume, el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

Control.- Es el acto de registrar la medición de resultados de las actividades ejecutadas por personas y equipos en un tiempo y espacio determinado. Se ejerce ex-ante, durante y ex-post respecto a la ejecución de las actividades.

Control de calidad.- El control de calidad se ocupa de garantizar el logro de los objetivos de calidad del trabajo respecto a la realización del nivel de calidad previsto para la producción y sobre la reducción de los costos de la calidad.

Debilidades.- Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Departamento.- El término departamento se aplica cuando se designa un área, división sucursal en particular de una organización, sobre el cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas. La terminología departamental se aplica de manera laxa; en otras especialmente en las de mayor tamaño, una terminología más estricta indica relaciones jerárquicas.

Departamentalización por función empresarial.- Este tipo de administración se hace por medio de las funciones empresariales básicas de cada empresa. Las funciones básicas empresariales son: administración, producción, ventas y financiamiento.

Descentralización.- Implica algo más que delegación, es reflejo de la filosofía de una organización y de su dirección. Una política de descentralización tiene efectos en todas las áreas de la administración, y puede vérselo como

elemento esencial de un sistema administrativo. De hecho, sin ella los administradores no podrían hacer uso de su discrecionalidad para manejar las situaciones siempre cambiantes que enfrentan sin cesar.

Efectividad.- La efectividad en todas las áreas se alcanza cuando aplicamos en ellas el equilibrio P/CP, el cual está conformado por Producción (P) y la capacidad para producir (CP). Este principio se ilustra mejor con la fábula de "la gallina de los huevos de oro", en la cual el granjero, en su afán codicioso por hacerse más rico en el menor tiempo posible, decide matar a la gallina para tener todos los huevos a la vez, sin esperar día a día que la gallina los ponga, pero cuando la abre se da cuenta que no hay huevos, desaprovechando así la oportunidad de obtener el mayor beneficio. La ley de la efectividad queda así ilustrada: para ser realmente efectivo se necesita de los huevos (P) y de la gallina que los produce (CP).

Eficacia.- Indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado.

Eficiencia.- Indicador de menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto al costo de producir esos resultados.

Estrategia.- Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de recursos necesarios para el cumplimiento de la misión.

Estrategia de marketing.- En un proceso regulable; es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca los objetivos, las metas, los fines, la política y la programación de acciones de un todo organizacional o individual. El marketing estratégico es un proceso por el que se busca conocer la necesidades actuales y futuras de los clientes, identificar diferentes grupos de compradores en cuanto a sus gustos y preferencias o segmentos de mercado, valorar el potencial e interés de esos

segmentos y teniendo en cuenta las ventajas competitivas de la empresa, orientarla hacia oportunidades de mercado, desarrollando un plan de marketing con los objetivos de posicionamiento buscados.

FODA.- Es una de las herramientas administrativas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora. Su significado está relacionado con las cuatro palabras que forman su sigla: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Fortalezas.- Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Gestión de recursos humanos.- En la gestión de organizaciones, se llama recursos humanos al conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, desarrollar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acercamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Metas.- Son objetivos que deben ser cuantificables y permitir el establecimiento de plazos. Las metas también son resultados, pero más concretos y responden al logro de cada objetivo en cuestión.

Misión.- A veces también llamada a veces "propósito", es la respuesta a la pregunta: ¿En qué consiste nuestro negocio? Los objetivos principales son los

puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de una empresa. La intención estratégica es la determinación de triunfar en un entorno competitivo.

Objetivos.- Definición de los resultados a ser logrados. Los resultados deben ser concretamente identificables, no deben ceder a la tentación de establecer expresiones de deseos o caer en el viejo vicio de repetir los cometidos de la organización como si fueran objetivos superficiales. Los objetivos deben ser claros, realistas, desafiantes y congruentes entre sí.

Organización Formal.- Por organización formal se entiende, en general, la estructura intencional de funciones en una empresa organizada formalmente. Para que este tipo de organización tenga éxito, un administrador debe generar una estructura que ofrezca las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual, tanto presente como futuro, a las metas grupales. La organización formal tiene que ser flexible.

Oportunidades.- Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Planeación.- Es un procedimiento en el que se seleccionan misiones, objetivos y la forma para cumplir los mismos, para esto se requiere la toma de decisiones. Algunas veces se pueden escoger más de una misión u objetivo dependiendo del plan de acción (forma en la que se cumplen) y si es beneficiosa para la empresa. La planeación y el control son inseparables, cabe recalcar que el control es la corrección y medición del desempeño individual y grupal para garantizar que los hechos se apeguen a los planes.

Planificación administrativa.- Proceso racional de previsión, estructuración, diseño y asignación óptima de recursos de las organizaciones, para que alcancen resultados en un tiempo y espacio dados.

Políticas.- Son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones.

Política de precios.- Se denomina precio al valor monetario asignado a un bien o servicio. Conceptualmente, se define como la expresión del valor que se le asigna a un producto o servicio en términos monetarios y de otros parámetros como esfuerzo, atención o tiempo. Analizar la relación que se da entre el valor y el precio permite identificar la estrategia de la política de precio que a largo plazo puede resultar exitosa para una compañía. El precio puede estudiarse desde dos perspectivas. La del cliente, que lo utiliza como una referencia de valor, y la de la empresa, para la cual significa una herramienta por la que convierte su volumen de ventas en ingresos.

Posicionamiento.- Se llama posicionamiento a la referencia del 'lugar' que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca lo que constituye la principal diferencia que existe entre una esta y su competencia. En marketing, se evita por todos los medios dejar que el posicionamiento ocurra sin la debida planificación razón por la que se emplean técnicas consistentes en la planeación y comunicación de estímulos diversos para la construcción de la imagen e identidad deseada para la marca a instaurar en la subjetividad del consumidor. El posicionamiento es un principio fundamental del marketing que muestra su esencia y filosofía ya que lo que se hace con el producto no es el fin, sino el medio por el cual se accede y trabaja con la mente del consumidor. Se posiciona un producto en la mente del consumidor, lo que ocurre en el mercado es consecuencia de lo que ocurre en la subjetividad de cada individuo.

Presupuestos.- Es la formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos. El presupuesto es el instrumento de planeación fundamental de muchas compañías. El presupuesto es necesario para el control, pero sería inútil como norma sensible de control si no es un reflejo fiel de los planes.

Procedimientos.- Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Sirven como guías de acción en las que se detallan la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.

Proceso de comercialización.- El proceso de comercialización está dado por los siguientes pasos:

1. Comercialización
2. Estrategias comerciales a corto plazo relacionadas con:
 - La competencia
 - Los precios
 - El trato
 - Los productos
 - El servicio al cliente
3. Planeación comercial (Marketing Mix)
4. Ventas
5. Imagen y publicidad

Programas.- Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoyan en presupuestos.

Publicidad.- La publicidad es una técnica del marketing mix cuyo objetivo fundamental es crear imagen de marca, recordar, informar o persuadir al público para mantener o incrementar las ventas de los bienes o servicios ofertados. La publicidad hace uso de numerosas disciplinas tales como la psicología, la sociología, la estadística, la comunicación social, la economía y la antropología.

Reingeniería.- Trata de la reingeniería de procesos administrativos o de producción. Implica ingeniar con apoyo de las ciencias y la tecnología. Aplicada a las organizaciones significa rediseñar sus estructuras, procesos, métodos, formas, planta y equipos, para hacerla más eficiente y eficaz y acorde con las

exigencias futuras de los mercados. Su primer principio es ignorar los modos actuales de hacer las cosas y empezar de nuevo, ingeniando nuevas alternativas. El segundo es lograr resultados con menos operaciones, en menor tiempo, menor costo, mayor calidad y obtener mayor satisfacción del cliente.

Reingeniería de la organización.- A la reingeniería se la conoce como recomienzo o reinicio, ya que Hammer y Champy, quienes popularizaron este concepto, indicaron que los esfuerzos de la reingeniería deben orientarse con base en la siguiente pregunta: "Si hoy volviera yo a crear esta compañía (desde cero) con los conocimientos que poseo y la tecnología actualmente disponible, ¿cómo sería?". Específicamente definen la reingeniería como "el replanteamiento fundamental y rediseño radical de los procesos empresariales para obtener mejoras drásticas en las medidas críticas y contemporáneas de desempeño, como costos, calidad, servicio y rapidez."

Servicio.- Es mantener una comunicación constante con el ambiente interno y externo de una empresa, para de esta manera satisfacer las necesidades de los usuarios.

Tasa interna de retorno (TIR).- Es la tasa de interés que hace que el valor actual neto (VAN) de un proyecto sea igual a 0. En otras palabras, la tasa de interés para la cual el proyecto apenas será aceptable. Para cualquier tasa por encima de la tasa interna de retorno, el VAN de un proyecto va a ser negativo.

Toma de decisiones.- Es la selección de un curso de acción entre varias alternativas, por lo tanto constituye a la esencia de la planeación. Mientras que no se haya tomado una decisión, se estará enfrente de un análisis y estudio de un plan, mas no enfrente de uno. Para los administradores la toma de decisiones es su actividad primordial ya que tienen que estar constantemente determinando qué hacer, quién, cuándo, dónde y a veces cómo lo hará. Claro está que la toma de decisiones es apenas uno de los varios pasos de la planeación. Una acción no puede ser juzgada de forma aislada ya que en la toma de una decisión se consideran otros planes.

Valor actual neto (VAN).- Es la diferencia entre el valor actual o valor presente de un flujo de caja y la inversión requerida. El VAN es igual al valor actual menos la inversión inicial. Se debe aceptar el proyecto si el $VAN > 0$; sin embargo, si el $VAN < 0$ se debe rechazar el proyecto. En caso de que el $VAN = 0$, se recupera la inversión inicial.

Visión.- Es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar. Visión, es el sueño alcanzable a largo plazo, el futuro aspirado. Se debe incorporar tanto la visión del usuario externo, como la del interno. Debe ser alcanzable y real.

1.5. HIPÓTESIS Y VARIABLES

1.5.1. Hipótesis

1.5.1.1. Hipótesis general

La elaboración y ejecución de una propuesta dirigida a la reingeniería de los procesos administrativos y al desarrollo organizacional podrán contribuir, en una manera eficiente, a la solución de los problemas existentes en la empresa D´CABLE S.A.

1.5.1.2. Hipótesis particulares

1. La deficiente gestión administrativa está incidiendo en las dificultades que se presentan en la preventa, venta y postventa de la empresa.
2. La identificación de los problemas y la toma de decisiones tienen alta influencia en el desarrollo que ha tenido la gestión administrativa de la empresa.
3. La aplicación de programas de capacitación contribuirán con un mejor desempeño de las labores del personal de la empresa.
4. La ausencia de una estrategia de marketing ha contribuido a un desarrollo limitado en el proceso de comercialización.

5. La limitada gestión de inventarios no ha contribuido al posicionamiento esperado de la empresa en el mercado.

1.5.2. Variables: conceptualización y operacionalización

Las variables a analizar se encuentran en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 1 Conceptualización y operacionalización de variables

Variable Independiente	Variable Dependiente	Variable Empírica	Indicador de medición
La gestión administrativa	Problemas en la gestión administrativa	Falta de control en los niveles de inventario	Creación de un programa de control para el cual vamos a solicitar la entrega de reportes semanales de inventarios
		Falta de planificación de los niveles de reposición de stock	
	Disminuciones en los niveles de ventas	Falta de planificación de las visitas a los clientes	Implementar un sistema de control a través de reportes de ventas efectuadas por mes

Fuente: Personal de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

La metodología para realizar este proyecto se desarrolla de la siguiente forma:

1.6.1. El tipo de investigación y perspectiva general

Dada la finalidad de nuestro proyecto, nos basaremos en un estudio aplicado debido a que disponemos de toda la información administrativa y financiera de la empresa analizada.

Considerando el objetivo gnoseológico, nuestro análisis será descriptivo y explicativo debido a que se deben detallar los procesos para poder efectuar los correctivos necesarios que permitan optimizar los recursos de la organización.

Según el contexto de la investigación, el presente estudio es de campo porque para realizar la recopilación de toda la información es necesario trasladarse a las instalaciones de la empresa.

Según el control de las variables, nuestra investigación es de carácter experimental debido a que nosotros consideramos que la aplicación adecuada de los procesos va a generar mejores resultados para la empresa.

Según la orientación temporal, nuestro estudio es longitudinal porque basados en el principio contable de empresa en marcha consideramos que los correctivos a proponer pueden prolongarse y asegurar la presencia de la organización en el mercado.

La investigación se va a desarrollar desde un punto de vista cuantitativo.

1.6.2 Selección de la muestra

1.6.2.1 Unidad de análisis

Hemos establecido como unidad de análisis para nuestro trabajo a los directivos, el personal administrativo y a los clientes que compran a la empresa D´CABLE S.A.

1.6.2.2 Delimitación de la población

La población con la que vamos a trabajar son los clientes que se acercan a realizar sus compras en el almacén y todos los clientes que compran sus mercaderías a crédito.

1.6.2.3. Tipo de muestra

Vamos a recopilar la información referente al grado de satisfacción de los clientes en forma aleatoria escogiendo clientes al azar, para lo cual desarrollaremos un muestreo de tipo probabilístico estratificado clasificando a los clientes en empresas grandes, medianas y pequeñas, además delimitaremos a los clientes por áreas geográficas, este tipo de muestreo se denomina por áreas o conglomerados.

1.6.2.4 Tamaño de la muestra

Para obtener el tamaño de la muestra vamos a aplicar la siguiente fórmula donde el tamaño de la población va a ser de 398 clientes.

$$n = \frac{N}{(N-1)E^2 + 1}$$

E	0,05
N tamaño población	73.730

1.6.2.5 Procedimiento de selección de la muestra

El método que hemos elegido es la tómbola, esto asegura que las unidades de análisis serán escogidas aleatoriamente, para que cada elemento tenga las mismas probabilidades de ser elegido.

Es necesario confeccionar un marco muestral o listado que contenga los elementos muestrales de la población.

1.6.3. Métodos de investigación y técnicas

1.6.3.1. Métodos teóricos

1.6.3.1.1. Histórico – lógico

Método histórico, nos permitirá revisar los antecedentes cronológicos que han originado los diferentes problemas que han limitado el óptimo funcionamiento de la empresa.

1.6.3.1.2. Analítico – sintético

Método de análisis, el cual nos va a permitir identificar varios eventos que puedan presentarse en el normal funcionamiento de las labores

administrativas, con todo esto pretendemos analizar cuáles son los factores que originan la limitación del óptimo desarrollo de la empresa.

1.6.3.1.3. Inductivo – deductivo

Método deductivo, nos ayudará a explicar todos los eventos que se desarrollen alrededor de los cambios propuestos para mejorar el desarrollo de una gestión administrativa eficiente.

1.6.3.1.4. Hipotético – deductivo

El método hipotético-deductivo nos va a ayudar porque a partir de las hipótesis que hemos establecido siguiendo reglas lógicas de deducción vamos a llegar a nuevas conclusiones las cuales vamos a someter a verificación.

1.6.3.1.5. Dialéctico

Este método nos sirve ya que describiremos y analizaremos la información histórica de la empresa sus proyecciones y valores reales de ventas, costos y gastos, como se han ido moviendo los datos a través de los años. El método dialéctico describe la historia de lo que nos rodea, de la sociedad y del pensamiento en continuo movimiento, a través de la transformación. Estas concepciones por su carácter dinámico exponen no solamente los cambios cuantitativos, sino los radicales o cualitativos.

1.6.3.1.6. Enfoque de sistema

Un sistema es un conjunto de componentes integrados por cualidades generales. El conocimiento del enfoque de sistema representa una importancia fundamental para la investigación de nuestro proyecto, ya que nos proporciona la orientación general para el estudio de los diferentes problemas que están ocurriendo en la empresa.

1.6.3.1.7. Investigación cuantitativa

Método de investigación cuantitativa, ya que nos permite la recolección sistemática de los datos, el análisis y la interpretación en forma numérica de los

resultados de la investigación, al mismo tiempo nos ayuda a la comprensión y a la solución de la problemática del proyecto.

1.6.3.1.8. Investigación cualitativa

Método de investigación cualitativa, a través del cual se realizan entrevistas que nos permiten recopilar las opiniones de las personas relacionadas con la empresa.

1.6.3.2. Métodos empíricos

1.6.3.2.1. Métodos empíricos complementarios

Para nuestro trabajo vamos a utilizar como métodos empíricos complementarios las encuestas, las cuales nos van a servir para recopilar información de gran importancia para la empresa acerca de sus clientes.

A través de dicha información vamos a poder establecer el nivel de insatisfacción de los clientes, determinando así su incidencia directa por la cual ellos han dejado de comprar en la empresa.

También vamos a realizar entrevistas al personal administrativo y a través de ellas vamos a medir el nivel de efectividad que se tiene en el desarrollo de las actividades administrativas dentro de la empresa.

1.6.3.3. Técnicas

Obtendremos la información basándonos en fuentes primarias y secundarias. Fuentes primarias, dentro de estas se encuentran las observaciones, encuestas, entrevistas y sondeos. Todo esto, nos permitirá directamente conocer los hechos o sucesos que se producen en D'CABLE S.A.

Fuentes secundarias, aquí nos referimos a los textos, revistas, documentos y otros. También utilizaremos información histórica de la empresa como Estados Financieros, estadísticas de ventas, costos, gastos y precios, entre otros.

1.6.3.3.1. Tipo de encuesta y el tipo de entrevista

La encuesta es una investigación en la que se emplean cuestionarios para conocer la opinión pública. Consiste en el acopio de testimonios orales y escritos de personas vivas. Puede ser individual o grupal, libre o dirigida. La información se recoge por muestras, por lo que no se aplica a la población total.

Objetivos de la entrevista:

1. Obtener información sobre el objeto de estudio.
2. Describir con objetividad situaciones o fenómenos.
3. Interpretar hallazgos.
4. Plantear soluciones.

Pasos de la entrevista. Son: planeación, ejecución, control y cierre.

Para la recolección de datos vamos a emplear la entrevista y la encuesta, las cuales van a ser semiestructuradas, es decir, con preguntas fijas y preguntas que van a aparecer en el momento de la entrevista o encuesta.

1.6.3.4. Tratamiento estadístico de la información

Luego de haber recopilado toda la información, la cual es proporcionada por las fuentes primarias y secundarias, procederemos al ordenamiento básico de los datos para determinar su aplicación. Con los datos obtenidos de las encuestas y entrevistas, realizaremos las tabulaciones y los gráficos pertinentes para el desarrollo del análisis estadístico y sus correspondientes proyecciones. Mediante el uso de tablas de medición y de gráficos de los diferentes reportes operativos observaremos la evolución de nuestro proyecto.

1.6.3.4.1. Estadística inferencial: técnicas paramétricas y no paramétricas.

1.6.3.4.1.1 Pruebas paramétricas

Cuando se analizan datos medidos por una variable cuantitativa continua, las pruebas estadísticas de estimación y contraste frecuentemente empleadas se basan en suponer que se ha obtenido una muestra aleatoria de una distribución de probabilidad de tipo normal o de Gauss. Pero en muchas ocasiones esta

suposición no resulta válida, y en otras la sospecha de que no sea adecuada no resulta fácil de comprobar, por tratarse de muestras pequeñas. En estos casos disponemos de dos posibles mecanismos: los datos se pueden transformar de tal manera que sigan una distribución normal, o bien se puede acudir a pruebas estadísticas que no se basan en ninguna suposición en cuanto a la distribución de probabilidad a partir de la que fueron obtenidos los datos, y por ello se denominan pruebas no paramétricas (distribution free), mientras que las pruebas que suponen una distribución de probabilidad determinada para los datos se denominan pruebas paramétricas.

Dentro de las pruebas paramétricas, las más habituales se basan en la distribución de probabilidad normal, y al estimar los parámetros del modelo se supone que los datos constituyen una muestra aleatoria de esa distribución, por lo que la elección del estimador y el cálculo de la precisión de la estimación, elementos básicos para construir intervalos de confianza y contrastar hipótesis, dependen del modelo probabilístico supuesto.

Cuando un procedimiento estadístico es poco sensible a alteraciones en el modelo probabilístico supuesto, es decir que los resultados obtenidos son aproximadamente válidos cuando éste varía, se dice que es un procedimiento robusto. Las inferencias en cuanto a las medias son en general robustas, por lo que si el tamaño de muestra es grande, los intervalos de confianza y contrastes basados en la "t" de Student son aproximadamente válidos, con independencia de la verdadera distribución de probabilidad de los datos; pero si ésta distribución no es normal, los resultados de la estimación serán poco precisos.

1.6.3.4.1.2 Pruebas no paramétricas

Se denominan pruebas no paramétricas aquellas que no presuponen una distribución de probabilidad para los datos, por ello se conocen también como de distribución libre (distribution free). En la mayor parte de ellas los resultados estadísticos se derivan únicamente a partir de procedimientos de ordenación y recuento, por lo que su base lógica es de fácil comprensión. Cuando

trabajamos con muestras pequeñas ($n < 10$) en las que se desconoce si es válido suponer la normalidad de los datos, conviene utilizar pruebas no paramétricas, al menos para corroborar los resultados obtenidos a partir de la utilización de la teoría basada en la normal. En estos casos se emplea como parámetro de centralización la mediana, que es aquel punto para el que el valor de X está el 50% de las veces por debajo y el 50% por encima.

En nuestro trabajo vamos a utilizar las pruebas no paramétricas, debido a que el número de colaboradores del área administrativa de la empresa es pequeño.

1.7. RESULTADOS E IMPACTOS ESPERADOS

Consideramos que con el desarrollo de este trabajo se podrá establecer un cambio total en la organización a través de una eficiente planificación estratégica, organización, dirección y control, proceso mediante el cual se espera que se solucione y mejore la gestión administrativa, lo que llevará a la empresa a cumplir con sus objetivos y metas establecidos a mediano y largo plazos.

Contribuyendo al crecimiento organizado de la empresa en el mercado ya que sus clientes van a estar satisfechos por la calidad total que van a recibir, esta calidad abarca al producto y a la atención recibida por los clientes, aumentando su grado de lealtad para la organización, lo cual va a incidir directamente en el incremento de la ventas. Esto sin duda será de grandes beneficios para los accionistas de la empresa como para sus colaboradores, ya que se alcanzarán altas ganancias para todos los miembros de la organización, logrando así la efectividad en la empresa.

CAPÍTULO 2

2. ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Posición de la empresa en relación con sus mercados estratégicos y áreas de interés

“D’CABLE S.A.”, está situada en la ciudad de Guayaquil y ésta es una gran oportunidad que la empresa puede aprovechar para el desarrollo de este tipo de negocio, básicamente porque nuestra ciudad ha sido considerada como la capital económica del Ecuador. Además, dado el avance tecnológico del siglo XXI, se están incorporando nuevos productos para satisfacer las necesidades crecientes de los consumidores. Por otro lado, contamos con una cartera de clientes fieles ya establecida.

Posición de la empresa en relación con sus competidores

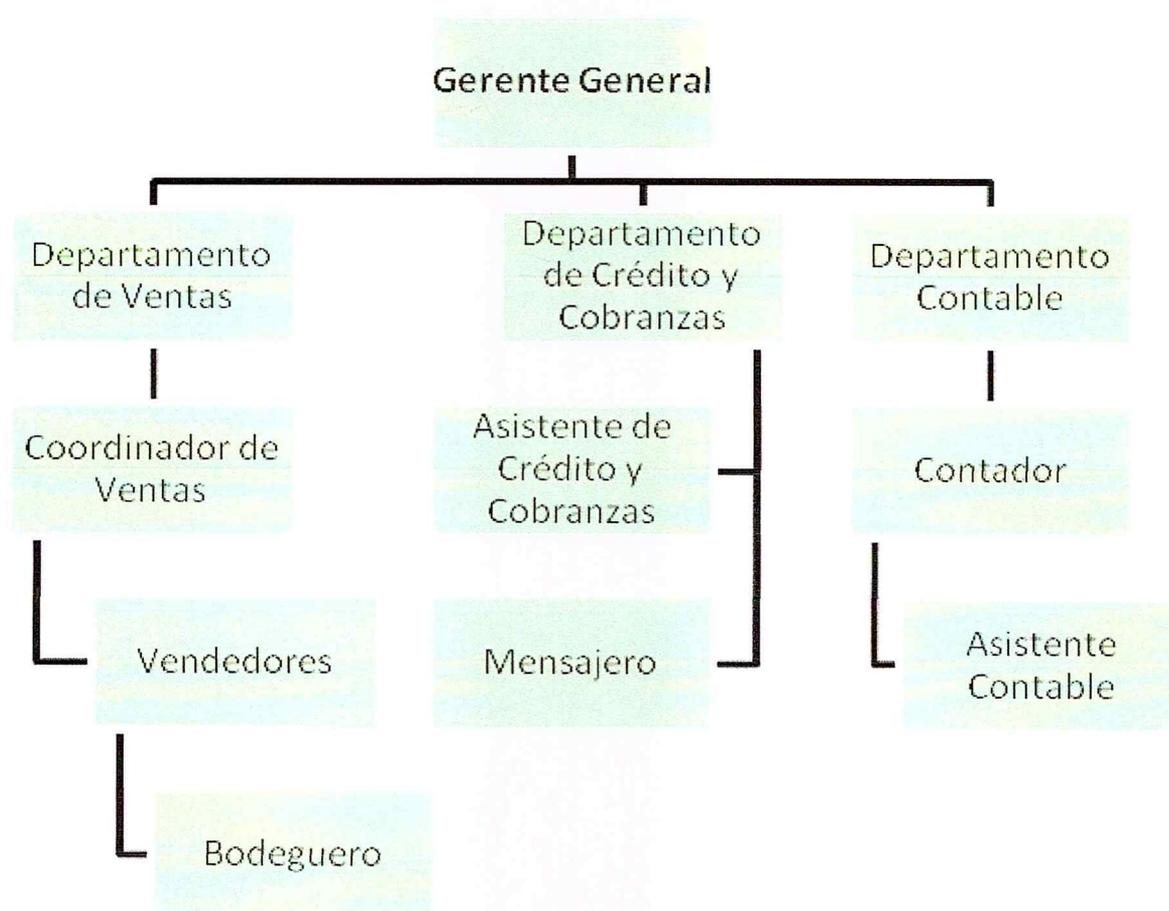
En la actualidad, “D’CABLE S.A.” cuenta con varios competidores que han ganado una mejor posición en el mercado. Esta situación se ha originado porque la competencia ha utilizado como estrategia la oferta de nuevos productos comercializados a un precio y calidad menores.

Análisis resumido del servicio

“D’CABLE S.A.”, durante los últimos periodos, ha incorporado a su fuerza de ventas dos tipos de vendedores, unos de planta y otros externos, siendo éstos últimos los que se encargan de conseguir los nuevos clientes. El ciclo de comercialización se ha limitado a la consecución de clientes, a la venta de los productos y a la entrega de los mismos. En determinados casos, se ha evidenciado la necesidad de un servicio técnico que contribuya a mejorar el servicio a los clientes. Su ausencia, ha generado descontentos por parte de clientes nuevos. Por esta razón, nuestra sugerencia sería que la gerencia de D’CABLE S.A. incorpore a su gestión de comercialización los servicios técnicos y de postventas.

2.1.1 Estructura jerárquica de la empresa

D'CABLE S.A. fue creada en 1990 y su estructura jerárquica ha venido evolucionando conforme el crecimiento que se ha presentado en la empresa. Actualmente, su organigrama refleja la siguiente jerarquía:



2.1.2 Estructura operativa de la empresa

2.1.2.1 Gerencia general

El funcionario que labora en esta dependencia recibe instrucciones directas del accionista principal de la empresa. Esto ha generado una centralización excesiva por parte de este accionista, quien actualmente no figura en el organigrama de la empresa. Esta situación ha limitado la participación de la gerencia general en el proceso de toma de decisiones; en consecuencia, las labores que realiza la gerencia son facturación, cobranza, emisión de cheques, conciliaciones bancarias, liquidación de comisiones, elaboración de

comprobantes de egreso, trámites en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y velar por el cumplimiento de las disposiciones proporcionadas por los accionistas.

2.1.2.2 Departamento de ventas

Este departamento está integrado por un coordinador de ventas, tres vendedores de planta, tres vendedores externos y un bodeguero. El coordinador de ventas es el jefe departamental y entre sus funciones están buscar nuevos mercados, sugerir la oferta de nuevos productos y precios de acuerdo a las exigencias del mercado. Actualmente se ha desarrollado un plan de visitas que permite realizar un mejor control sobre el trabajo realizado por los vendedores. La organización de eventos y cursos de capacitación son funciones de este departamento, las cuales se han venido desarrollando sin alcanzar los resultados deseados. Las metas del departamento, en lo referente a las ventas, se limitan a superar el monto de facturación del mes anterior. Estas metas no siempre han podido cumplirse debido a varios factores, entre ellos se encuentra la falta de control en la reposición de inventarios, las limitaciones en la comunicación ascendente de los vendedores al jefe departamental ha generado una coordinación negligente de recursos para cubrir la demanda de los clientes.

Aunque actualmente se realiza un estudio de precios en el mercado, en ocasiones la presencia de productos sustitutos con menores precios y de menor calidad, han limitado el volumen de ventas del producto estrella de D´CABLE S.A. El exceso de labores realizadas por el bodeguero ha generado un constante crecimiento de errores administrativos en el manejo de inventarios (ANEXO 1).

2.1.2.3 Departamento de créditos y cobranzas

El departamento de créditos y cobranzas está integrado por dos colaboradores, el asistente del departamento y el mensajero, quien adicionalmente realiza las recaudaciones correspondientes a las ventas. Entre las funciones realizadas por el asistente de este departamento se encuentran el ejecutar un control

exhaustivo en la cartera de clientes, lo cual en ocasiones ha entorpecido el trabajo del personal de ventas debido a que, al tener un control inflexible respecto al vencimiento de las cuentas por cobrar, se han limitado las nuevas ventas a clientes muy importantes para la empresa.

El control de la caja chica, la elaboración de los comprobantes de ingreso y el registro de los depósitos de efectivo en el sistema, son otras de las actividades correspondientes al asistente del departamento. La aprobación de créditos para nuevos clientes resulta ser una de las funciones más importantes para esta posición, para ello se realiza un procedimiento que incluye la recopilación y verificación de información de la solicitud de crédito.

2.1.2.4 Departamento contable

El departamento contable está integrado por el contador y su asistente. Entre las funciones desarrolladas por el contador se encuentran la realización de las declaraciones mensuales al Servicio de Rentas Internas, la elaboración y presentación de Estados Financieros a los organismos de control. La limitación del departamento contable radica en que el contador sólo labora un día a la semana. En consecuencia, el asistente contable es el encargado de recopilar la información para que sea revisada por el contador.

2.1.3 Estudio de Mercado

2.1.3.1. Consumidor

Perfil del consumidor

Los clientes de D'CABLE S.A. son personas jurídicas y naturales que distribuyen y utilizan materiales que soportarán las diferentes infraestructuras empresariales y habitacionales entre otras. En consecuencia, el perfil de los consumidores está clasificado en los siguientes grupos:

- Integradores de soluciones en telecomunicaciones.
- Almacenistas eléctricos y ferreterías.
- Usuarios finales en las áreas técnicas, de sistemas, de telecomunicaciones y empresas de circuitos abiertos de televisión.

Deseos y necesidades

En términos generales, el factor común de los deseos y necesidades de los consumidores de la empresa está dado por la migración a una nueva tecnología, la cual les permita tener un mayor ancho de banda en sus redes para optimizar la producción de las empresas y labores profesionales o personales.

Hábitos de uso y actitudes

Los integradores de soluciones en telecomunicaciones, quienes representan el 55% de nuestros consumidores, prestan soluciones como circuito cerrado, área de sistemas, alarmas, telecomunicaciones, fibras ópticas, calidad de energía, wireless, telefonía y networking entre otros.

Los almacenistas eléctricos y ferreterías tienen un 15% de participación en las ventas de D'CABLE S.A., ellos se abastecen de productos para satisfacer las necesidades futuras de sus clientes.

Los usuarios finales y CATV, quienes representan el 30% de nuestros consumidores, se encuentran clasificados en varios sectores como:

- Industrial: Nestle, Colgate Palmolive, Kimberly Clark, etc.
- Pesquero: Aquamar, Promariscos, Expalsa, etc.
- Fuerzas armadas: CTG y Policía Nacional
- Hotelería y turismo: Hoteles, casino, centros comerciales, etc.
- Financiero: Bancos, Cooperativas, Seguros y Reaseguros
- Hospitalario: Hospitales, clínicas y centros de salud
- Público: Ministerios, Municipios y Prefecturas
- ISP y TELCOS: Speednet, Epsilum, Speedtelecom, Telconet, Interactive, Telmex, etc.

2.1.3.2. Mercado

Desarrollo histórico del mercado

D'CABLE S.A. empezó como una empresa almacenista de cables especiales y de radios de dos vías de telecomunicación. Con el pasar de los años, las

exigencias del mercado, obligaron a que se diversifiquen los productos. La evolución de los mismos se encuentra en los siguientes cuadros:

CUADRO N° 2 Cableado estructurado

CATEGORÍA	AÑO INICIO	VIDA UTIL	ANCHO BANDA
5E	1992	10 a 12 años	125 MHZ
6	1998	10 a 12 años	250 MHZ
6A	2008	10 a 12 años	500 MHZ
7A	2008	10 a 12 años	1000 MHZ

Fuente: Departamento de ventas de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

CUADRO N° 3 Fibra óptica

VIDRIO	TIPO FIBRA	DISTANCIA	VELOCIDAD
50 u	Multimodo	Hasta 2 km	10 Gip
62.5 u	Multimodo	Hasta 2 km	1000 MHZ
8.3 u	Monomodo	2 km ó más	10 Gip

Fuente: Departamento de ventas de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

Dados los constantes cambios que se presentan en el área tecnológica, vemos que el avance es significativo; sin embargo, todavía hay mucho por hacer.

Tamaño del mercado

Según el estudio de mercado que realizó D'CABLE S.A. a fines del 2008 para determinar el tamaño del mercado, se obtuvo los siguientes resultados:

- 40.552 Integradores de soluciones en telecomunicaciones.
- 11.060 Almacenistas eléctricos y ferreterías.
- 22.119 Usuarios finales en las áreas técnicas, de sistemas, de telecomunicaciones y empresas de circuitos abiertos de televisión.

Nivel de la demanda

Actualmente, la participación de mercado de D'CABLE S.A. es del 6%. El nivel de demanda es satisfactorio; sin embargo, es necesario mejorar el nivel de calidad en el servicio postventa. De acuerdo a las proyecciones realizadas, se

estima que para el año 2013 la participación de la empresa, en el mercado, será del 25%.

Impacto de la tecnología

Una de las ventajas con las cuenta la empresa, es que comercializa un producto relacionado directamente con la tecnología. Con este antecedente, se puede observar que son muchas las oportunidades con las que cuenta D'CABLE S.A. respecto a su evolución en el mercado. En consecuencia, el constante avance tecnológico permitirá a la empresa alcanzar sus pronósticos de participación en el mercado.

Segmentación del mercado

El mercado estará segmentado de acuerdo a los tipos de clientes y a la ubicación geográfica de estos.

Características de puntos de estudio

Para iniciar el proyecto, se recomienda comenzar con un solo punto de estudio, el mismo que estará ubicado en la oficina matriz.

A mediano plazo, la proyección se orienta a abrir dos locales más en la ciudad de Guayaquil y; a largo plazo, se sugiere una expansión a nivel nacional con la apertura de dos sucursales más.

Características de precio

En el pasado, se ha observado una fijación empírica de precios por parte de los accionistas; lo cual, durante los primeros años de gestión dio buenos resultados debido a la limitada presencia de competidores en el mercado. No obstante, hoy en día, con el avance significativo de la tecnología, se ha incrementado la participación de otras empresas competidoras. Esto obliga a D'CABLE S.A. a realizar un estudio de mercado y de costos que le permita fijar precios competitivos en el mercado.

2.1.3.3. Posicionamiento del servicio

Definitivamente, D'CABLE S.A. debe mejorar su posicionamiento respecto al servicio que otorga a sus clientes. Para ello, es necesario capacitar adecuadamente al personal técnico y de servicios para que contribuyan a mejorar la imagen de la empresa. Entre las actividades que deberán desarrollar estos departamentos se incluyen las mejoras a los servicios de ventas, postventas, call center y soporte técnico. Esta gestión permitirá posicionar a D'CABLE S.A. como una organización que se diferencia de la competencia por su excelente gestión de servicio y atención a los clientes.

2.1.4 Análisis de FODA

Fortalezas

Nuestra gente

- Tiene buena aceptación con clientes claves
- Conocedora del producto
- Conocedora del mercado
- Estabilidad laboral

Innovaciones

- Posicionamiento de la marca
- Innovación productos y marcas

Logística

- Entregas donde el cliente lo solicite

Crecimiento del negocio

- Participación en obras importantes

Publicidad

- Participación en ferias
- Eventos masivos y desayunos de trabajo

Oportunidades

Crecimiento del negocio

- Mayor participación mercado nacional
- Sucursal norte en Guayaquil
- Empresa económicamente fuerte

Desarrollo de clientes y proveedores

- Gerencia investigativa
- Introducción nuevos productos
- Credibilidad con los proveedores

Debilidades

Comunicación deficiente

- Toma de decisiones centralizada
- Con clientes internos y externos

Capacitación

- Falta de capacitación constante
- No contratar personal idóneo

Mercado

- Mínima presencia en provincias
- Mínima presencia en instituciones del estado
- Disputa de proyectos entre varios ejecutivos
- Al vender a precios bajos se sacrifica el margen

Logística

- Falta sistema de distribución
- No hay plan de reposición de inventario
- Altos costos de fletes interprovinciales
- Bodega pequeña

Publicidad

- Limitadas herramientas de publicidad
- Mala coordinación de eventos

Amenazas

Competencia

- Precios bajos
- Presencia de nuevas empresas
- Coimas en puestos claves en los proyectos
- Nuestro principal competidor fue distribuidor nuestro

Entorno político

- Clientes se debilitan financieramente
- Inestabilidad política

Proveedores Locales

- Incumplimiento en cantidad y tiempo (OTIF)

2.1.5 Estrategias FODA

Una vez identificadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es conveniente realizar un análisis íntegro de las diferentes estrategias que la empresa pudiese emplear en su futuro inmediato. Por esta razón, a continuación se podrán observar cuatro diferentes cuadros correspondientes a las diversas estrategias:

FO – fortalezas y oportunidades

DO – debilidades y oportunidades

FA – fortalezas y amenazas

DA – debilidades y amenazas

CUADRO N° 4 Estrategias FO

ESTRATEGIAS FO	OPORTUNIDADES
	1.- CRECIMIENTO DEL NEGOCIO 2.- DESARROLLO DE CLIENTES Y PROVEEDORES
FORTALEZAS	FO
1.- NUESTRA GENTE	1.1 Desarrollar una imagen corporativa que permita posicionarnos mejor en el mercado.
2.- INNOVACIONES	2.1 Continuar con las innovaciones permanentes y creativas para potencializar el mercado (plan de innovaciones) 2.2 Establecer grupos de mejora para obtener beneficios a través de alianzas estratégicas
3.- CRECIMIENTO DEL NEGOCIO	3.2 Seguir participando en obras importantes con la comercialización de nuevos productos
4.- PUBLICIDAD	4.2 Mejorar la coordinacion en lo referente a la preparacion de eventos y materiales necesarios para optimizar la publicidad.
5.- LOGÍSTICA	5.1 Desarrollar un sistema de distribución de acuerdo al crecimiento de la empresa

Fuente: Personal de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

CUADRO N° 5 Estrategias DO

ESTRATEGIAS DO	OPORTUNIDADES 1.- CRECIMIENTO DEL NEGOCIO 2.- DESARROLLO DE CLIENTES Y PROVEEDORES
DEBILIDADES 1.- LOGÍSTICA 2.- PUBLICIDAD 3.- CAPACITACIÓN 4.- COMUNICACIÓN DEFICIENTE	DO 1.1 Crear el departamento de Logística para optimizar la relación con clientes y proveedores. 3.1 Implementar un sistema de capacitación orientado al servicio, para obtener procesos mejorados y alineados a la reducción de costos. 4.1 Mejorar la comunicación y descentralizar la toma de decisiones para proveer servicios adecuados, simplificados y eficientes 4.2 Establecer alianzas estratégicas en otras provincias para mejorar las negociaciones.

Fuente: Personal de D'CABLE S.A.
 Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

CUADRO N° 6 Estrategias FA

ESTRATEGIAS FA	AMENAZAS 1.- COMPETENCIA 2.- ENTORNO POLITICO 3.- PROVEEDORES LOCALES
FORTALEZAS 1.- NUESTRA GENTE 2.- INNOVACIONES 3.- CRECIMIENTO DEL NEGOCIO	FA 2.1 Monitorear el desempeño de las innovaciones para neutralizar las acciones de la competencia 3.2 Proteger las negociaciones de las importaciones revisando constantemente el entorno político actual 3.3 Establecer negociación con proveedores que permitan obtener beneficios

Fuente: Personal de D'CABLE S.A.
 Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

CUADRO N° 7 Estrategias DA

ESTRATEGIAS DA	AMENAZAS 1.- COMPETENCIA 2.- ENTORNO POLITICO 3.- PROVEEDORES LOCALES
DEBILIDADES 1.- LOGÍSTICA 2.- PUBLICIDAD 3.- CAPACITACIÓN 4.- COMUNICACIÓN DEFICIENTE	DA 1.3 Planificar stock a mediano y largo plazos 3.1 Implementar el servicio post venta para atender mejor a los clientes Simplificar sistemas internos que nos 4.1 permitan atender eficientemente a los clientes y proveedores

Fuente: Personal de D'CABLE S.A.

Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

2.1.6 Perfil de capacidad interna (PCI)

El personal de D'CABLE S.A. cuenta con las siguientes fortalezas y atributos:

- Tiene buena aceptación con clientes claves
- Conocedora del producto y del mercado
- Estabilidad laboral
- Posicionamiento de la marca
- Innovación productos y marcas
- Entregas donde el cliente lo solicite
- Participación en obras importantes
- Participación en ferias
- Eventos masivos y desayunos de trabajo

Tenemos también las siguientes debilidades:

- Toma de decisiones centralizada
- Comunicación deficiente con clientes internos y externos

- Falta de capacitación constante
- No contratan personal idóneo
- Mínima presencia en provincias
- Mínima presencia en instituciones del estado
- Disputa de proyectos entre varios ejecutivos
- Al vender a precios bajos se sacrifica el margen
- Falta sistema de distribución
- No hay plan de reposición de inventario
- Altos costos de fletes interprovinciales
- Bodega pequeña
- Limitadas herramientas de publicidad
- Mala coordinación de eventos

2.1.7 Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)

Al analizar el perfil de las oportunidades, amenazas e impacto de la empresa D'CABLE S.A., se puede observar que las variables que resultaron con mayor peso en la matriz POAM son:

- Estabilidad económica
- Impuestos
- Delincuencia
- Ubicación
- Flexibilidad de procesos
- Alianzas estratégicas

A continuación se podrá observar los resultados obtenidos en la matriz POAM, donde se podrán evidenciar las variables con mayor impacto para la empresa.

CUADRO N° 8 POAM

P O A M	Oportunidades			Amenazas			Impacto			Peso	Rango
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
ECONOMÍA											
Inflación					X		X			20	2
Estabilidad Económica				X			X			25	1
POLITICAS											
Salarios						X			X	9	2
Impuestos				X				X		20	1
SOCIAL											
Crisis de valores					X				X	12	2
Delincuencia					X			X		16	1
DEMOGRAFICOS											
Vías de acceso			X					X		12	2
Ubicación	X						X			25	1
TECNOLÓGICO											
Automatización		X					X			20	2
Flexibilidad de procesos	X						X			25	1
COMPETITIVO											
Alianzas estratégicas	X						X			25	1
Nuevos competidores		X						X		16	2

A = 5

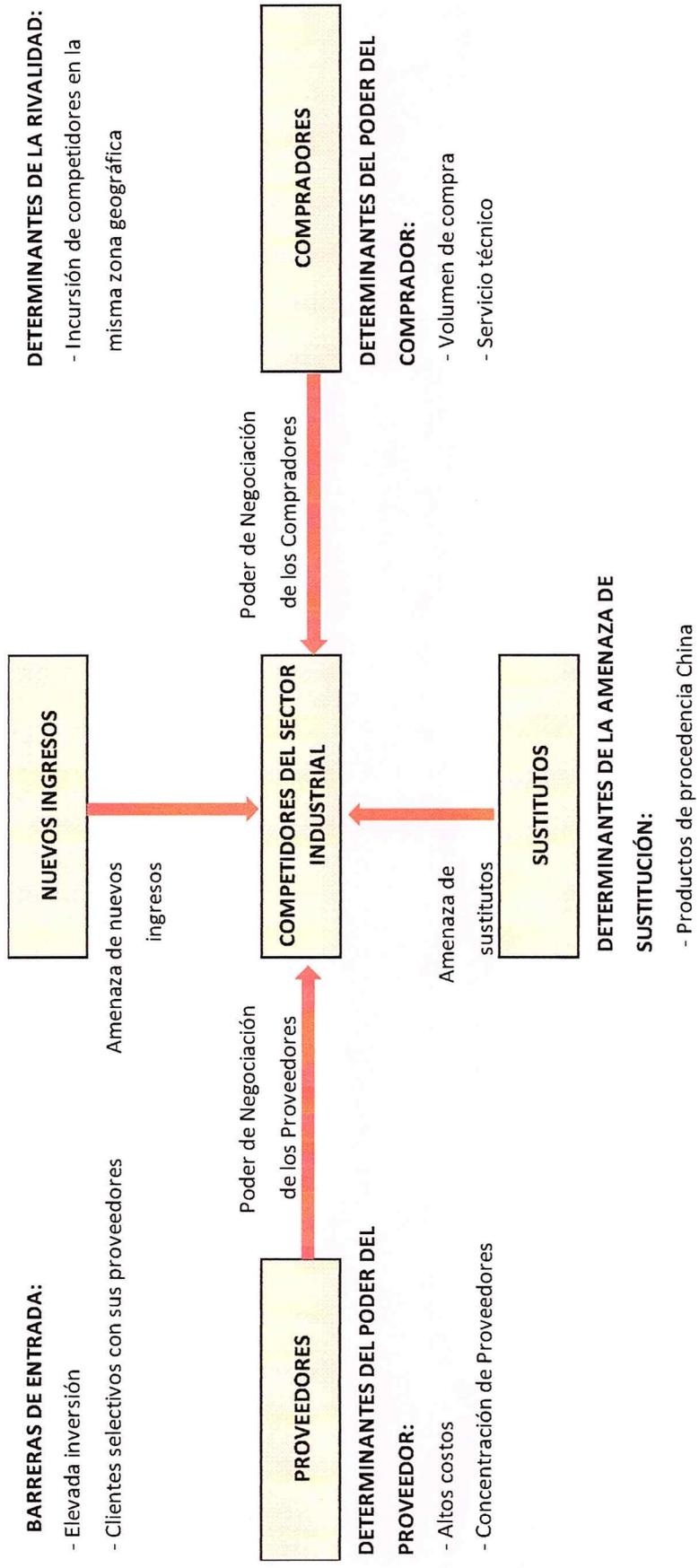
M = 4

B = 3

Fuente: Personal de D'CABLE S.A.
 Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

2.1.8 Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter

CUADRO N° 9 Matriz de Porter



Fuente: Personal de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

2.2 EVOLUCIÓN, ANÁLISIS COMPARATIVO, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS.

Para realizar un análisis comparativo de D'CABLE S.A., hemos considerado oportuno revisar la información correspondiente a ventas, cartera de clientes, inventarios, costos, proveedores, gastos, activos, pasivos y evolución del patrimonio de los últimos ocho periodos.

2.2.1 Evolución

Para la realización de este estudio, evolución de la empresa, se considerarán los aspectos administrativos y financieros como factores determinantes en el desarrollo del negocio.

2.2.1.1 Evolución administrativa

La estructura jerárquica original de la empresa D'CABLE S.A. estaba conformada por un administrador y dos vendedores de almacén. Al transcurrir el tiempo, los accionistas fueron incorporando a la compañía nuevo personal para que realicen las actividades que el negocio iba demandando. Esta integración de personal careció totalmente de un proceso administrativo, razón por la cual se ha observado una rotación muy frecuente en el departamento de ventas.

Es importante anotar que la ausencia de un proceso de selección adecuado originó, en algunos casos, la contratación de personal no calificado para determinadas posiciones laborales. Sin embargo, estos inconvenientes no obstaculizaron el desarrollo normal de las actividades comerciales de la empresa, debido básicamente a una evolución de la compañía en su participación de mercado. El afán de los accionistas por lograr hacer de la empresa una organización exitosa, los convenció de que ésta debería ser administrada como una empresa familiar; lo cual durante los primeros años dio buenos frutos. No obstante, al transcurrir el tiempo, las oportunidades de nuevos mercados lograron que la empresa despunte en crecimiento de ventas. Al crecer la organización, se han evidenciado algunas limitaciones en la

comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, motivación y gestión empresarial. Los accionistas, hoy en día, están consientes de que necesitan ayuda profesional para superar los inconvenientes experimentados, saben que para poder mantener su participación en el mercado deben aplicar una reingeniería que establezca, no solo una distribución jerárquica funcional sino que esté integrada por un recurso humano calificado para cada posición laboral.

2.2.1.2 Evolución financiera

Para el desarrollo del presente proyecto hemos considerado oportuno tomar la información contable y financiera de la empresa D'CABLE S.A. correspondiente a los últimos nueve periodos; por tal motivo, se presentará la evolución que ha tenido la organización a partir del año 2000 (ANEXO 2).

CUADRO N° 10 Evolución de los rubros contables

D'CABLE S.A.
EVOLUCIÓN DE LOS RUBROS CONTABLES
(expresados en miles de dólares norteamericanos)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
ACTIVOS	168,76	541,91	602,86	506,74	593,70	990,10	1.428,25	1.423,83	1.351,67
PASIVOS	162,84	523,44	567,62	436,97	505,97	858,57	1.228,09	1.172,29	1.048,92
PATRIMONIO	1,54	8,79	19,44	35,24	57,24	87,73	92,11	127,22	167,33
INGRESOS	217,53	562,90	753,22	979,79	1.251,43	1.814,25	2.725,43	2.900,59	2.939,63
EGRESOS	213,16	553,22	737,43	945,26	1.220,94	1.770,45	2.617,38	2.776,26	2.804,20

Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.

Elabora por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

2.2.1.2.1 Activos

Conforme la evolución que han presentado los activos de la empresa se puede observar durante los primeros tres años un crecimiento significativo; sin embargo, para el año 2003 se presentó una contracción que se originó por una disminución en el volumen de inventarios. No obstante, durante el periodo 2004 - 2007, gracias a la oferta de nuevos productos se pudo recuperar el nivel de inventarios, lo cual fue muy significativo en el crecimiento de los activos totales de la empresa. Para el año 2008, debido a la inestabilidad económica del Ecuador y a la recesión económica mundial, se refleja una contracción en los activos de D'CABLE S.A. originada por la disminución en la compra de mercaderías.

GRÁFICO N° 1 Evolución de los activos

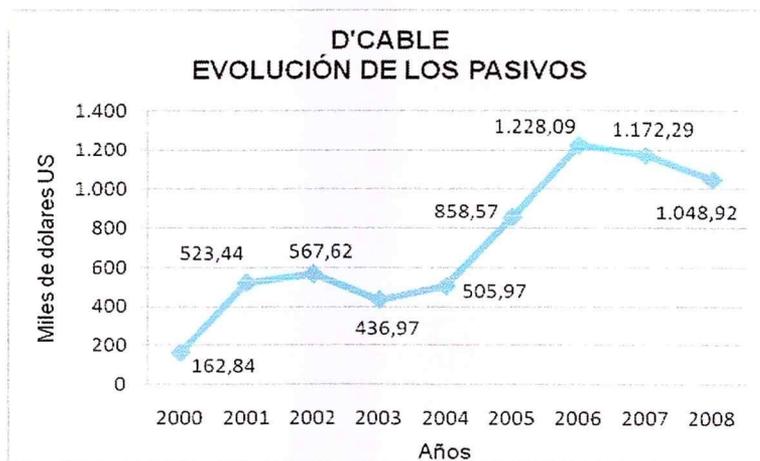


Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

2.2.1.2.2 Pasivos

Es importante mencionar que D´CABLE S.A. realiza su compra de mercaderías con crédito directo a sesenta días plazo. En el año 2003 se puede observar una disminución en las obligaciones de la empresa, esto se debe a la relación directa que existe con la adquisición de mercaderías, la cual disminuyó en este periodo. El comportamiento de los pasivos, para los periodos posteriores, guarda estrecha relación con la evolución de la cuenta mercaderías por su influencia en el nivel de endeudamiento con los proveedores de la empresa.

GRÁFICO N° 2 Evolución de los pasivos

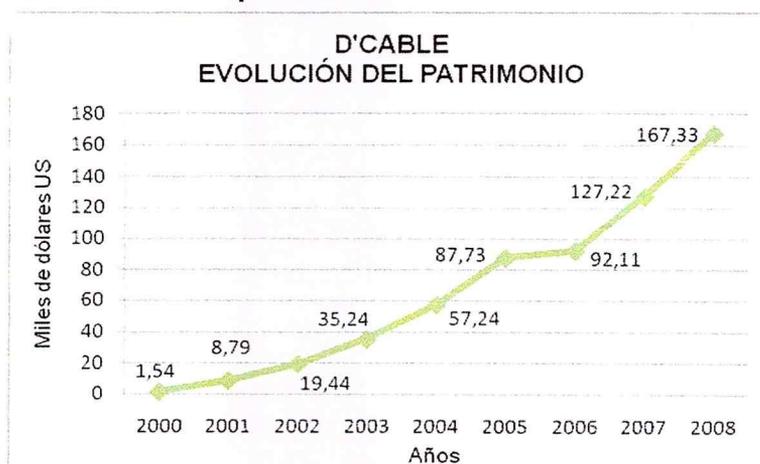


Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

2.2.1.2.3 Patrimonio

El patrimonio de D'CABLE S.A. se originó con un capital social de doscientos dólares norteamericanos, el cual se incrementó a dos mil dólares a partir del año 2001. El comportamiento que se ha reflejado en el rubro patrimonial ha sido vertiginoso gracias al comportamiento de las utilidades de la empresa. Esto se justifica con la oferta de productos nuevos al mercado, lo cual incrementó durante varios años el volumen de ventas y; por consiguiente, el margen de utilidad de D'CABLE S.A.

GRÁFICO N° 3 Evolución del patrimonio

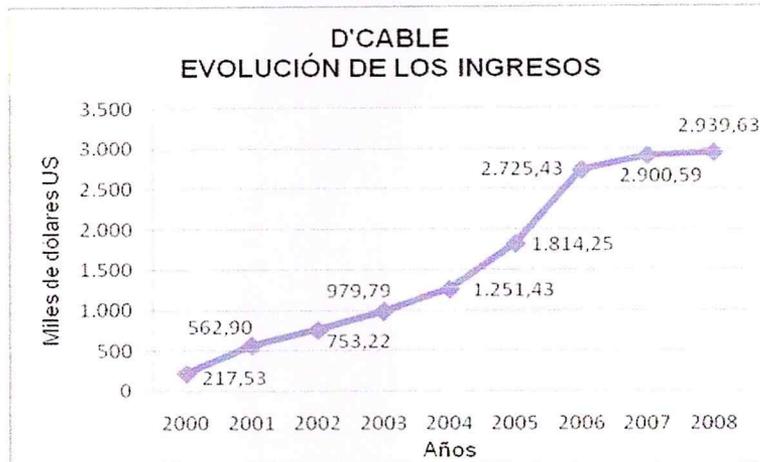


Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

2.2.1.2.4 Ingresos

El nivel de los ingresos de la empresa para el periodo analizado refleja un crecimiento constante, esto se debe básicamente a que durante los primeros años del nuevo milenio se pudo incrementar la base de clientes en casi el 75%, los cuales aportaron significativamente al crecimiento de las ventas. Otro de los factores que ha incidido en la evolución de los ingresos ha sido la fidelidad de nuestros consumidores hacia nuestros productos, los cuales se han caracterizado por su nivel de calidad. Es justo mencionar que las ventas de D'CABLE S.A. no han alcanzado el nivel presupuestado, debido fundamentalmente a la inestabilidad económica que está atravesando el sector empresarial del Ecuador.

GRÁFICO N° 4 Evolución de los ingresos



Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

2.2.1.2.5 Egresos

Es necesario mencionar que D'CABLE S.A. ha experimentado un crecimiento durante los últimos años; esto se lo puede apreciar en la evolución que han tenido los activos e ingresos de la empresa. Sin embargo, también se puede observar un crecimiento de los gastos, el mismo que guarda cierta relación con el nivel de ingresos. La participación en eventos y ferias ha sido un rubro fundamental en la composición de los egresos, esta partida contable aunque ha resultado muy significativa en términos de desembolso monetario, ha contribuido a impulsar el lanzamiento de nuevos productos.

GRÁFICO N° 5 Evolución de los egresos



Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

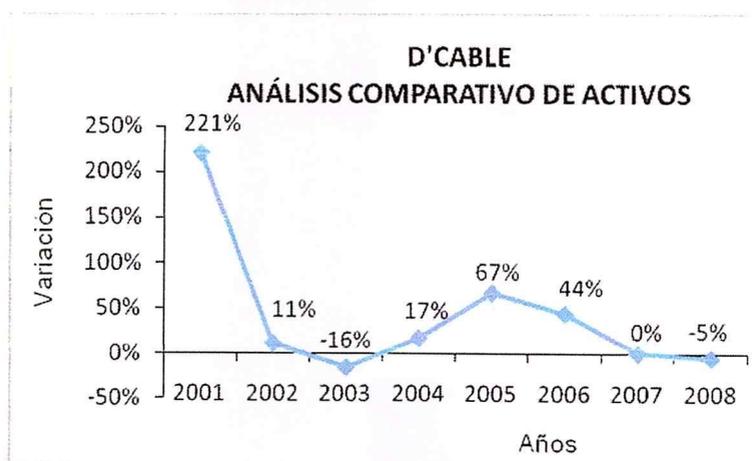
2.2.2 Análisis comparativo

Para guardar uniformidad respecto a los periodos de estudio utilizados en la evolución de D'CABLE S.A., el análisis comparativo también tomará como fuente de información los datos relacionados con los periodos 2000 a 2008.

2.2.2.1 Activos

Al comparar el comportamiento de los activos de la empresa durante el periodo analizado, se puede observar una tendencia de crecimiento para el año 2001 originada por el lanzamiento y la aceptación de un nuevo producto, cable de fibra óptica marca Commscope. Para el 2002 se observó un crecimiento del 11% respecto al año anterior, lo cual permitió mejorar la rotación de inventarios. En el 2003, la inestabilidad originada por el cambio en la administración gubernamental que dio paso a la presidencia de Lucio Gutiérrez fue el factor limitante en el crecimiento económico del sector privado. Para los próximos años, la activa participación en ferias y eventos empresariales permitió un crecimiento significativo en la rotación de activos, especialmente las cuentas mercaderías y clientes. Para los últimos dos años no se observa crecimiento alguno; por el contrario, se puede evidenciar una disminución drástica para el año 2008, donde el porcentaje es de -5.

GRÁFICO N° 6 Análisis comparativo de activos

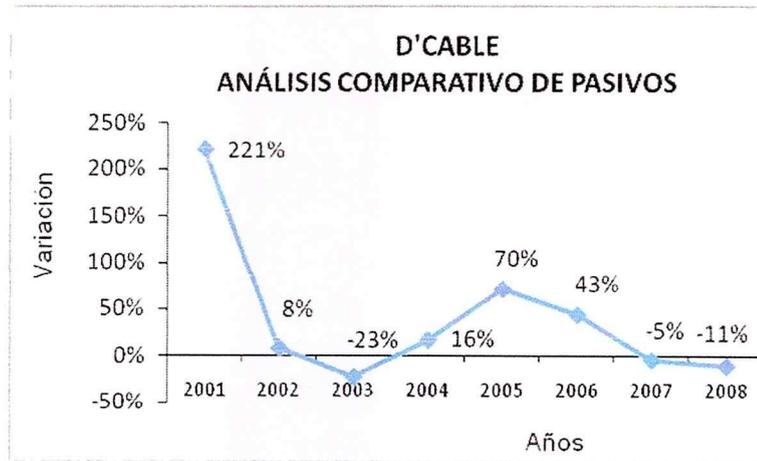


Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

2.2.2.2 Pasivos

Dada la estrecha relación que existe entre los activos de la empresa y sus obligaciones con proveedores, se puede apreciar un comportamiento similar al presentado en los activos de D'CABLE S.A. Cabe recalcar que los compromisos adquiridos por la empresa, con relación a la compra de mercaderías, tienen un crédito directo a sesenta días plazo.

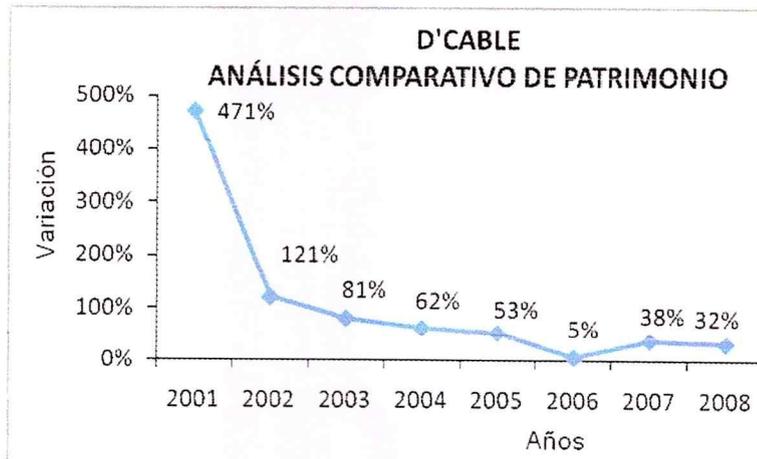
GRÁFICO N° 7 Análisis comparativo de pasivos



Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

2.2.2.3 Patrimonio

GRÁFICO N° 8 Análisis comparativo del patrimonio



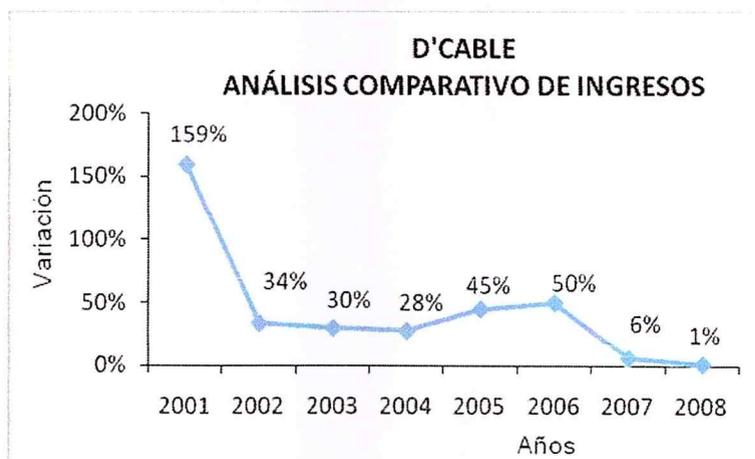
Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

El análisis comparativo del año 2001 respecto al periodo anterior fue el más significativo en términos de crecimiento, esto se debió básicamente al cambio de moneda de curso legal. A partir del año 2002 se puede ver un comportamiento más real, en términos de uso de una moneda ya asimilada. Para los próximos años refleja un incremento con tendencia cada vez decreciente, originado básicamente por el pago de dividendos a los accionistas evidenciado a partir del año 2003.

2.2.2.4 Ingresos

Al estudiar el comportamiento de los ingresos de la empresa, se debe enfatizar que el crecimiento del año 2001 está originado por el cambio de moneda de curso legal. Para el periodo 2002 – 2004, las ventas experimentaron un crecimiento cada vez menor causado por la presencia de nuevos competidores en el mercado, lo cual llevó a la gerencia a tomar la decisión de participar activamente en eventos y ferias empresariales para poder ganar más participación en el mercado. Esto se puede evidenciar en el comportamiento exitoso de los próximos dos periodos, donde el crecimiento llegó a un nivel del 50%.

GRÁFICO N° 9 Análisis comparativo de ingresos



Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

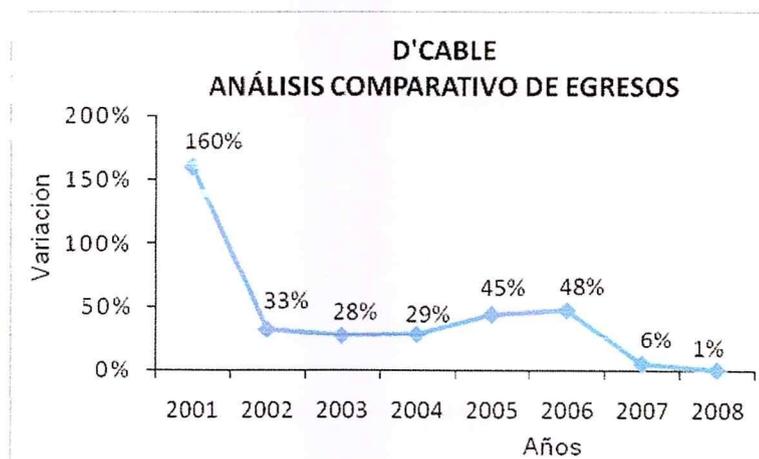
A partir del 2007, la presencia de bienes sustitutos en el mercado acompañados de precios y calidad menores dieron como resultado un

incremento en ventas muy limitado, alcanzando niveles mínimos del 6% y 1% para los años 2007 y 2008, respectivamente. Es justo mencionar que D'CABLE S.A. ha logrado ganar la fidelidad de sus clientes, y gracias a esto se ha podido mantener en el mercado.

2.2.2.5 Egresos

Es justo mencionar que la decisión de los accionistas de la empresa ha sido guardar una estrecha relación de ingresos y egresos para salvaguardar las ganancias de D'CABLE S.A. La participación activa en eventos y ferias, a partir del año 2005 evidencia el incremento de los gastos para esos periodos. Es importante mencionar que para los años 2007 y 2008 sí hubo incremento en gastos, aunque en menor proporción al compararlos con los periodos anteriores.

GRÁFICO N° 10 Análisis comparativo de egresos



Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

2.2.2.6 Análisis comparativo porcentual de la participación de los rubros contables por periodos anuales

El presente estudio pone de manifiesto el comportamiento que se ha observado en los cinco rubros contables durante los años 2000 a 2008. Al comparar la participación de cada uno de ellos, de un año a otro, se puede advertir una tendencia en sus comportamientos. Así se puede apreciar que los activos y pasivos, han mantenido una participación directamente proporcional

decreciente, pues al iniciar el periodo de estudio la participación de los activos y pasivos fue del 22% y 21%, respectivamente. Estos porcentajes de participación, al concluir el año 2008 llegaron a niveles del 16% para los activos y 13% para los pasivos.

Por su lado el patrimonio ha presentado una participación mínima con tendencia creciente, la cual alcanzó un nivel máximo del 2% en el año 2008.

En relación a los rubros del estado de resultados, su comportamiento ha fluctuado en niveles que van, en el año 2000, desde del 28% para los egresos y 29% para los ingresos hasta llegar a ubicarse en 34% y 35%, respectivamente. Esto refleja los esfuerzos empíricos de los accionistas por mantener una estrecha relación entre ingresos y gastos para preservar las ganancias de la empresa.

2.2.3 Tendencia y perspectivas

De no efectuarse los cambios necesarios para garantizar una gestión empresarial eficiente, la tendencia de crecimiento que advertiría D'CABLE S.A. para los próximos años estaría limitada a las experiencias vividas por los accionistas en el pasado. Para este efecto, hemos hecho uso de un análisis estadístico relacionado con tendencia fundamentada solamente en hechos históricos. Para dar mayor veracidad al análisis, se incorporó la tasa de inflación proyectada proporcionada por los organismos de control. Es importante indicar que para cada partida contable se ha aplicado una tasa de crecimiento confiable, suministrada por una media geométrica. Esta tasa de crecimiento nos ha permitido mostrar los cambios porcentuales en cada una de las partidas de los rubros contables. De mantenerse la gestión administrativa actual, el comportamiento que se observaría en los cinco rubros contables, durante el periodo 2009 – 2013, sería el que se muestra en el cuadro siguiente:

CUADRO N° 11 Tendencia de los rubros contables

D'CABLE S.A.

TENDENCIA DE LOS RUBROS CONTABLES

(expresados en miles de dólares norteamericanos)

RUBROS	2009	2010	2011	2012	2013
ACTIVOS	1.283,17	1.218,14	1.156,40	1.097,80	1.042,16
PASIVOS	916,33	839,35	765,53	694,61	626,46
PATRIMONIO	220,08	220,43	220,67	220,89	221,04
INGRESOS	2.979,20	3.019,30	3.059,94	3.101,13	3.142,87
EGRESOS	2.832,43	2.860,94	2.889,74	2.918,83	2.948,21

Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.

Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

2.2.3.1 Activos

De acuerdo al comportamiento experimentado durante los últimos nueve años, la proyección estimada de los activos de la empresa, para el periodo 2009 – 2013, sería crítico del -5.07%. Para llegar a este porcentaje, ceteris paribus, se realizó un análisis individual de cada una de las partidas que componen los activos de D'CABLE S.A.

GRÁFICO N° 11 Prognosis de los activos



Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.

Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

Una de las causas que darían paso a esta situación sería la presencia de sustitutos en el mercado, ofertados por la competencia a precios y calidad menores. Esto ha dado origen a la tendencia a la baja que, últimamente, se

ha observado en la cuenta inventarios y que de no hacer los correctivos necesarios perjudicarían el crecimiento de los activos, y por ende, el desarrollo de la empresa. Otra de las razones por las cuales este rubro bajaría estaría dado por el desgaste íntegro y la no reposición de los activos fijos de la empresa.

2.2.3.2 Pasivos

Al analizar el comportamiento histórico de los pasivos, durante los últimos años se puede apreciar la relación que ha mantenido con los activos de la empresa debido a la compra de mercaderías. En consecuencia, la tasa proyectada para medir el comportamiento de los pasivos, *ceteris paribus*, es decreciente del 9.97%. Cabe destacar, que este comportamiento evidenciaría la presencia de los rendimientos negativos en la curva de posibilidades de producción de la empresa. En este escenario, la administración de los accionistas se estaría limitando a una gestión observada en el pasado.

GRÁFICO N° 12 Prognosis de los pasivos



Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

2.2.3.3 Patrimonio

Es importante indicar que para los próximos periodos, el patrimonio se va a ver influenciado por la aplicación de las Normas Internacionales de Integración Financiera. Por esta razón, los componentes principales del patrimonio serán el capital social, reservas, utilidades acumuladas y utilidad del ejercicio. Según

la tendencia observada durante los últimos años, la participación de la utilidad en el patrimonio ha sido positiva por el margen neto de ganancias, originado por precios de ventas que han permitido cubrir los costos y gastos. En consecuencia y de acuerdo al análisis realizado, el porcentaje de crecimiento proyectado para el periodo 2009 – 2013, ceteris paribus, es del 0.11%.

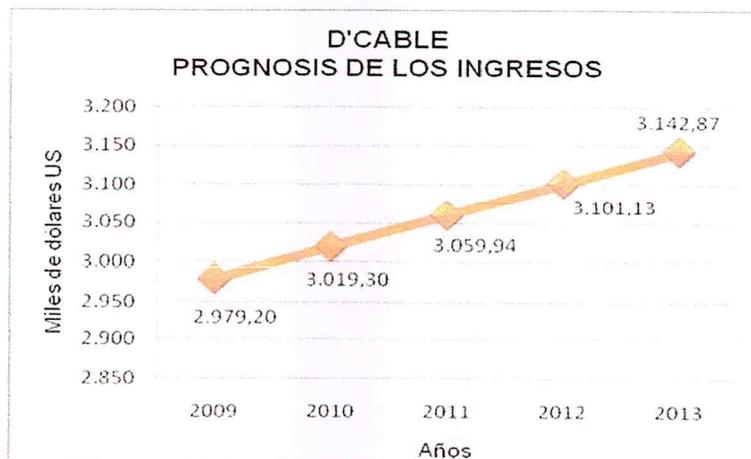
GRÁFICO N° 13 Prognosis del patrimonio



Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

2.2.3.4 Ingresos

GRÁFICO N° 14 Prognosis de los ingresos



Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

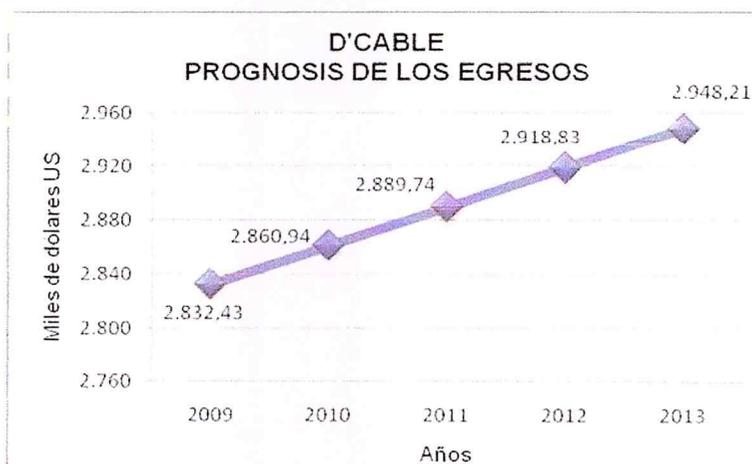
Dada la presencia de sustitutos de menor calidad y precios en el mercado; el crecimiento en las ventas, ceteris paribus, se vería afectado conforme lo

experimentado en los últimos años. Por esta razón, la tasa de crecimiento promedio esperada sería mínima del 1.35% anual.

2.2.3.5 Egresos

De acuerdo a la gestión observada por los accionistas respecto al control de gastos en relación a la generación de ingresos, se proyectaría un incremento mínimo en la tasa estimada de egresos, ubicándose en el 1.01% anual. Este cálculo también se lo realizó mediante la aplicación de una media geométrica a la información histórica correspondiente a los egresos de la compañía.

GRÁFICO N° 15 Prognosis de los egresos



Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

2.3 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICOS

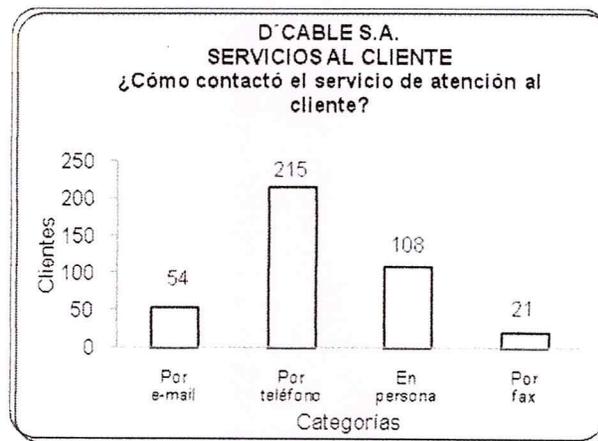
Para obtener un resultado más confiable sobre la opinión que tienen los clientes internos y externos de la empresa, respecto al servicio y a la gestión administrativa, se realizaron varias encuestas.

2.3.1 Encuestas a clientes

En un estudio realizado a los clientes de la empresa (ANEXO 3), se obtuvo los siguientes resultados:

Pregunta: Usted se contactó recientemente con D'CABLE S.A., nos gustaría comprobar si la atención recibida ha sido satisfactoria. Sus respuestas confidenciales se utilizarán para mejorar el servicio.

GRÁFICO N° 16 ¿Cómo contactó con el servicio de atención al Cliente?

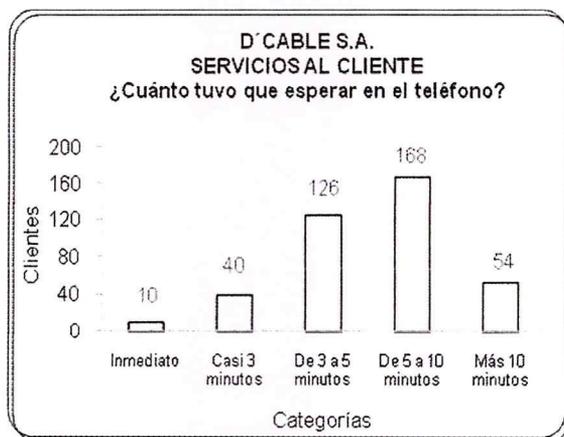


Por e mail	54	14%
Por teléfono	215	54%
En persona	108	27%
Por fax	21	5%
TOTAL	398	100%

Fuente: Clientes de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

Podemos apreciar que el medio por el que más se contactaron los clientes fue por vía telefónica que tiene un 54%, en segundo lugar el contacto fue personal con un 27%, por mail fue de un 14% y por fax un 5%.

GRÁFICO N° 17 Si el contacto telefónico, ¿Cuánto tuvo que esperar aproximadamente para ser atendido?



Atención inmediata	10	3%
3 minutos aproximadamente	40	10%
Entre 3 y 5 minutos	126	32%
Entre 5 y 10 minutos	168	42%
Más de 10 minutos	54	14%
TOTAL	398	100%

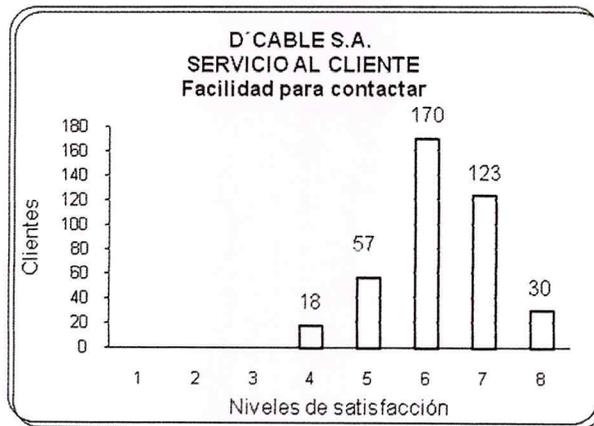
Fuente: Clientes de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

CUADRO N° 12 Basándose en su experiencia, valore del 1 al 10 (donde 1 es "Pobre" y 10 es "Excelente") los siguientes aspectos del servicio de atención al cliente de D'CABLE S.A.:

NIVELES DE SATISFACCIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
* Facilidad para contactar				18	57	170	123	30			398
* Profesionalidad de la persona que le atendió					13	58	302	22	3		398
* Rapidez de la respuesta por e mail			6	54	189	131	18				398
* Rapidez de la respuesta por teléfono				69	161	110	58				398
* Resolución del problema				25	83	157	133				398

Fuente: Clientes de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

GRÁFICO N° 18 Facilidad para contactar

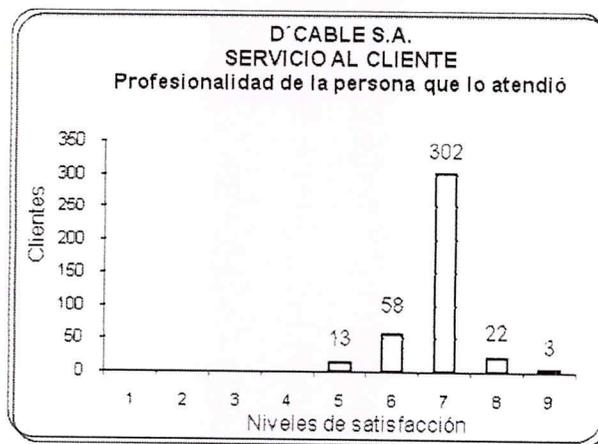


NIVELES DE SATISFACCIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
* Facilidad para contactar				18	57	170	123	30			398
				5%	14%	43%	31%	8%			100%

Fuente: Clientes de D'CABLE S.A.
 Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

Según estos resultados, el 43% de los encuestados, ubicó en el nivel 6 la facilidad para contactarse con la empresa, seguido por el 31% en un nivel 7, por lo cual consideramos que es un nivel de satisfacción regular.

GRÁFICO N° 19 Profesionalidad de la persona que lo atendió

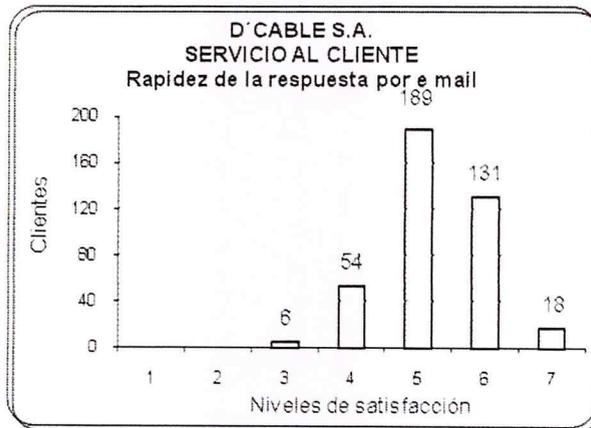


NIVELES DE SATISFACCIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
* Profesionalidad de la persona que le atendió					13	58	302	22	3		398
					3%	15%	76%	6%	1%		100%

Fuente: Clientes de D'CABLE S.A.
 Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

En lo que se refiere al profesionalismo de la persona que lo atendió, el mayor porcentaje se ubico en el nivel 7 con un 76% de los encuestados, lo cual es un nivel de satisfacción bueno.

GRÁFICO N° 20 Rapidez de la respuesta por e-mail

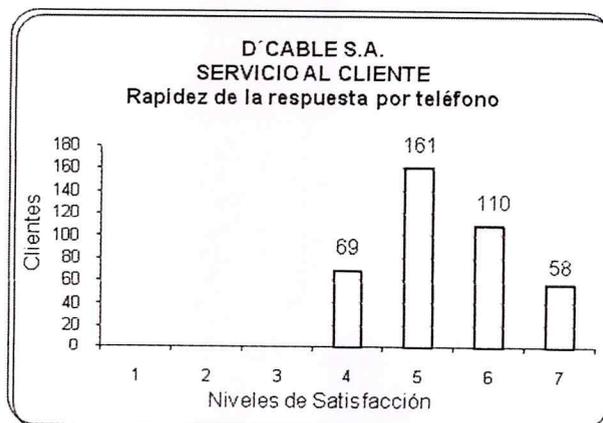


NIVELES DE SATISFACCIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
* Rapidez de la respuesta por e mail			6	54	189	131	18				398
			2%	14%	47%	33%	5%				100%

Fuente: Clientes de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

A pesar que actualmente, todo gira alrededor de la utilización del correo electrónico, en la rapidez de la respuesta por mail, el 47% de los encuestados se ubicó en el nivel 5.

GRÁFICO N° 21 Rapidez de la respuesta por teléfono

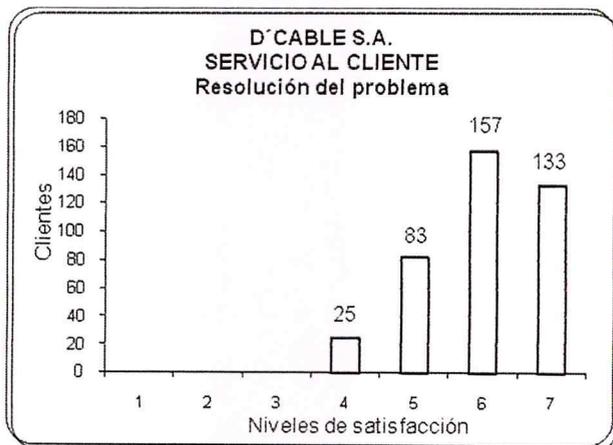


NIVELES DE SATISFACCIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
* Rapidez de la respuesta por teléfono				69	161	110	58				398
				17%	40%	28%	15%				100%

Fuente: Clientes de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

En la rapidez de la respuesta por teléfono, el 40% de los encuestados se ubicó en el nivel 5, seguido del 28% en el nivel 6, siendo un nivel de satisfacción regular.

GRÁFICO N° 22 Resolución del problema



NIVELES DE SATISFACCIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
				25	83	157	133				398
* Resolución del problema				6%	21%	39%	33%				100%

Fuente: Clientes de D'CABLE S.A.

Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

En lo que se refiere a la resolución de problemas, el 39% de los encuestados lo calificó en un nivel 6, y el 33% en el nivel 7, lo cual nos indica que el nivel de satisfacción es aceptable.

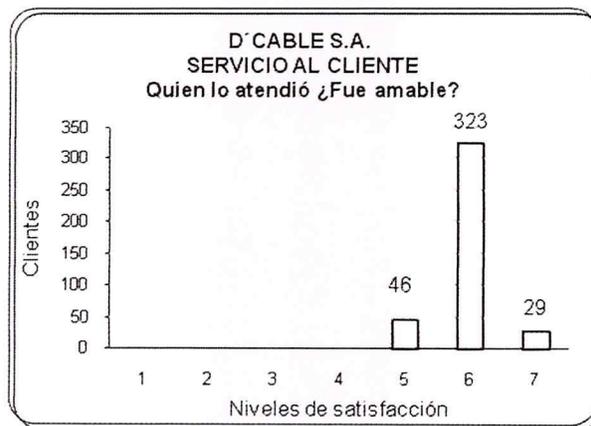
CUADRO N° 13 Valore del 1 al 10 la actuación de la persona que le atendió en los siguientes aspectos:

NIVELES DE SATISFACCIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
* Fue amable					46	323	29				398
* Se expresaba de forma clara y fácil de entender					51	208	124	15			398
* Fue eficiente					10	78	231	64	15		398
* Entendió mi problema						7	109	243	25	14	398
* Me escuchó atentamente					34	59	129	108	58	10	398
* Fue cortés					38	109	213	27	11		398
* Fue profesional					14	49	217	108	10		398
* Fue paciente					12	211	143	24	8		398
* Fue capaz de solucionar mi problema					58	148	145	36	11		398

Fuente: Clientes de D'CABLE S.A.

Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

GRÁFICO N° 23 Quien lo atendió ¿Fue amable?

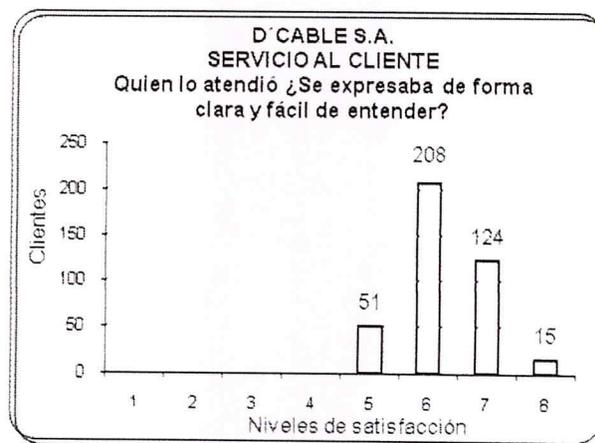


NIVELES DE SATISFACCIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
* Fue amable					46	323	29				398
					12%	81%	7%				100%

Fuente: Clientes de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

Como podemos observar en este nivel con relación a la amabilidad de la persona que atendió la llamada el 81% de los encuestados se ubican en un nivel 6, que es aceptable pero hay que mejorar para que el cliente se sienta más a gusto con la empresa.

GRÁFICO N° 24 Quien lo atendió ¿Se expresaba de forma clara y fácil de entender?

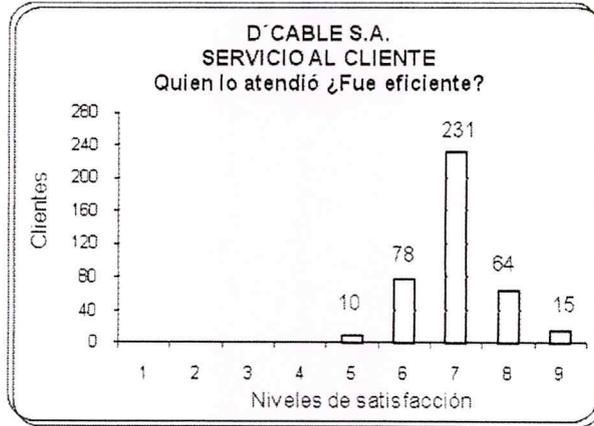


NIVELES DE SATISFACCIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
* Se expresaba de forma clara y fácil de entender					51	208	124	15			398
					13%	52%	31%	4%			100%

Fuente: Clientes de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

En esta pregunta el 52% de los encuestados se ubican en un nivel 6 y el 31% en el nivel 7, es muy importante mejorar estos puntajes porque si el cliente no queda satisfecho con lo que está consultando no va a comprar.

GRÁFICO N° 25 Quien lo atendió ¿Fue eficiente?

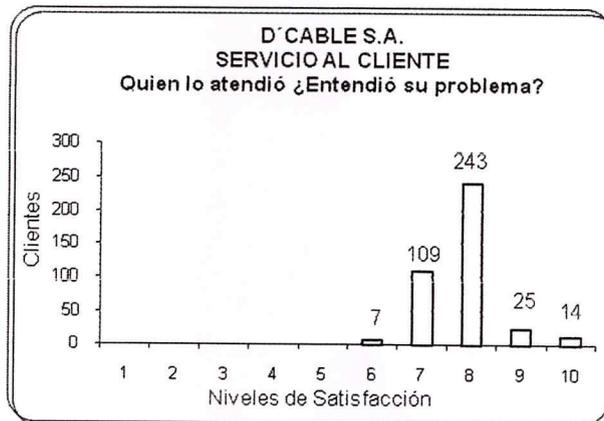


NIVELES DE SATISFACCIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
* Fue eficiente					10	78	231	64	15		398
					3%	20%	58%	16%	4%		100%

Fuente: Clientes de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

En la encuesta fue eficiente el 58% de los encuestados se ubican en un nivel 7 y el 20% en el nivel 6, se debe trabajar en mejorar estos puntajes para que el cliente se sienta satisfecho con las consultas realizadas en D'CABLE S.A.

GRÁFICO N° 26 Quien lo atendió ¿Entendió su problema?

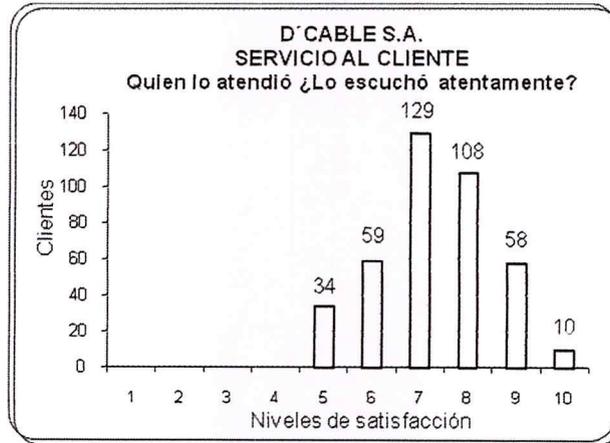


NIVELES DE SATISFACCIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
* Entendió mi problema						7	109	243	25	14	398
						2%	27%	61%	6%	4%	100%

Fuente: Clientes de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

En esta pregunta el 61% de los encuestados se ubican en un nivel 8 y el 27% en el nivel 7, son niveles buenos, pero se deben mejorar de tal forma que los clientes resuelvan completamente sus problemas.

GRÁFICO N° 27 Quien lo atendió ¿Lo escuchó atentamente?

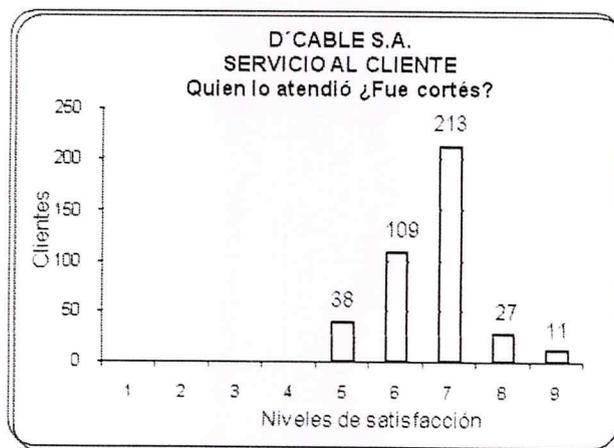


NIVELES DE SATISFACCIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
					34	59	129	108	58	10	398
* Me escuchó atentamente					9%	15%	32%	27%	15%	3%	100%

Fuente: Clientes de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

Aquí el 32% de los encuestados se ubican en un nivel 7 y el 27% en el nivel 8, es necesario mejorar estos niveles para atender mejor a los clientes.

GRÁFICO N° 28 Quien lo atendió ¿Fue cortés?

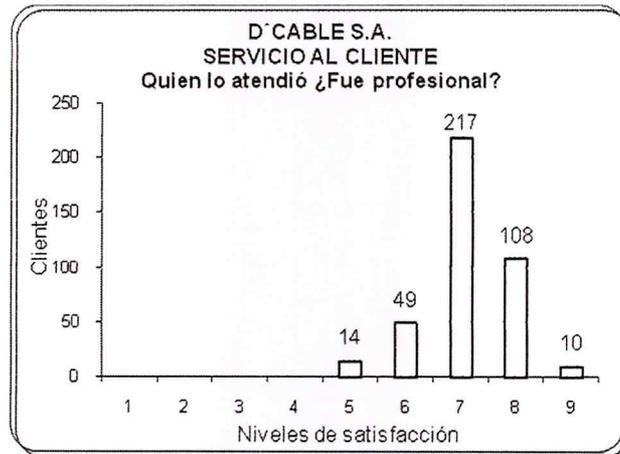


NIVELES DE SATISFACCIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
					38	109	213	27	11		398
* Fue cortés					10%	27%	54%	7%	3%		100%

Fuente: Clientes de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

En esta pregunta el 54% de los clientes se ubican en el nivel 7, el resultado evidencia la necesidad de mejorar el servicio de atención a los clientes.

GRÁFICO N° 29 Quien lo atendió ¿Fue profesional?

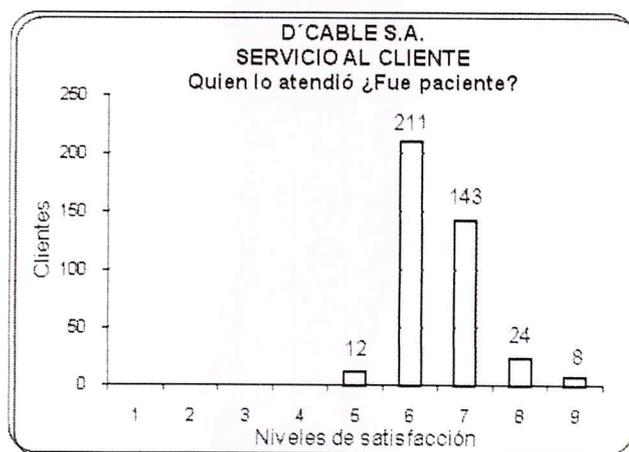


NIVELES DE SATISFACCIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
* Fue profesional					14	49	217	108	10		398
					4%	12%	55%	27%	3%		100%

Fuente: Clientes de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

Aquí el 82% de los encuestados se ubican en los niveles 7 y 8. Es necesario que la empresa se muestre como un ente integrado por profesionales al servicio de los clientes.

GRÁFICO N° 30 Quien lo atendió ¿Fue paciente?

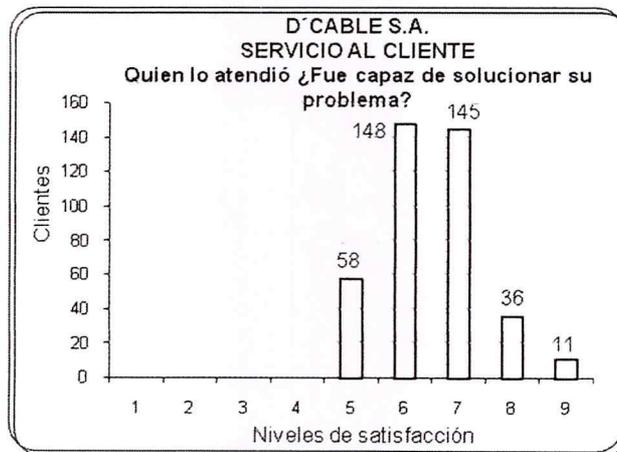


NIVELES DE SATISFACCIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
* Fue paciente					12	211	143	24	8		398
					3%	53%	36%	6%	2%		100%

Fuente: Clientes de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

En la encuesta fue paciente el 53% de los encuestados se ubican en un nivel 6 y el 36% en el nivel 7, es muy importante que a los clientes se les tenga paciencia en la atención ya que de ello depende de que se efectúe una venta presente o futura, por lo cual el personal de D´CABLE S.A tiene que mejorar los niveles de puntuación en esta encuesta.

GRÁFICO N° 31 Quien lo atendió ¿Fue capaz de solucionar su problema?

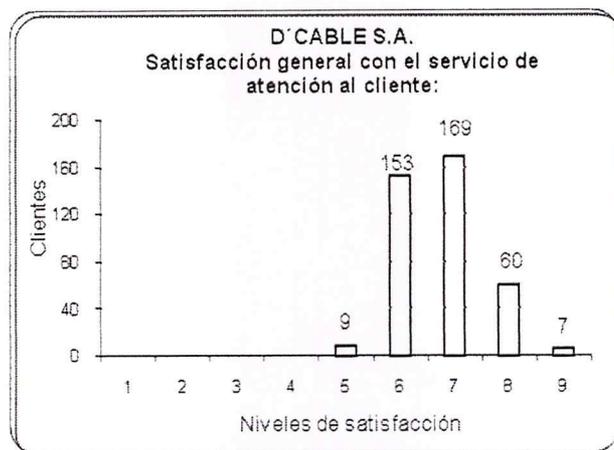


NIVELES DE SATISFACCIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
* Fue capaz de solucionar mi problema					58	148	145	36	11		398
					15%	37%	36%	9%	3%		100%

Fuente: Clientes de D'CABLE S.A.
 Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

En la encuesta fue capaz de solucionar mi problema el 37% de los encuestados se ubican en un nivel 6 y el 36% en el nivel 7, no son nada aceptables estos resultados pues indican que los clientes no están satisfaciendo sus dudas o inquietudes y esto va a repercutir directamente en las ventas, por lo cual se debe trabajar en mejorar la solución de los problemas presentados por los clientes.

GRÁFICO N° 32 Indíquenos su grado de satisfacción general con el servicio de atención al cliente de D´CABLE S.A. en una escala de 1 a 10, donde 10 es "Completamente satisfecho" y 1 es "Completamente insatisfecho".



NIVELES DE SATISFACCIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
Satisfacción general con el servicio de atención al cliente					9	153	169	60	7		398
					2%	38%	42%	15%	2%		100%

Fuente: Clientes de D'CABLE S.A.

Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

De acuerdo a la encuesta, acerca de la satisfacción general con el servicio de atención al cliente, el 42% se ubica en un nivel 7 y el 38% en un nivel 6, por lo que concluimos que son niveles aceptables pero podemos mejorar este servicio ya que de esta forma el cliente se sentirá más a gusto con la empresa y es una herramienta para el crecimiento del negocio.

2.3.2 Encuestas a colaboradores

En un estudio realizado a los colaboradores de la empresa (ANEXO 4), se obtuvo los siguientes resultados:

- a. Los colaboradores consideran que la comunicación interna es deficiente y esta es la razón principal que ha dado paso a los diversos problemas administrativos.
- b. En su gran mayoría, los trabajadores desconocen quien es su jefe inmediato. Esto sucede porque los accionistas, en sus visitas a la empresa, han dado órdenes a los colaboradores de todo nivel jerárquico,

lo cual en ocasiones ha sido contrario a indicaciones previas recibidas por parte del responsable de un departamento.

- c. Pocos colaboradores conocen la estructura jerárquica y los objetivos de la empresa.
- d. En la encuesta se ha reflejado un desconocimiento total de políticas y ausencia de programas de capacitación.
- e. Los trabajadores no han sido evaluados durante el último año de servicio.
- f. El clima laboral, según la opinión de los colaboradores, debe ser mejorado para garantizar resultados óptimos.

El detalle de los resultados obtenidos en las encuestas a los trabajadores se los podrán observar en los ANEXOS del 5 al 10.

2.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

De acuerdo al presente estudio, y conforme a los resultados que se han obtenido en la investigación realizada, se puede observar la verificación de la hipótesis general. En cada una de las respuestas proporcionadas por parte de los clientes internos y externos de D'CABLE S.A., también se han podido confirmar las hipótesis particulares expuestas en los puntos anteriores.

Como se pudo observar, existe una gestión administrativa deficiente, ésta ha sido identificada por los trabajadores al darse cuenta que no tienen políticas ni procedimientos claros. La comunicación ha resultado muy deficiente y ha sido la causa de varios de los problemas identificados en el capítulo anterior. También se ha podido evidenciar la ausencia de programas de capacitación que proporcione mejores herramientas al personal administrativo y de ventas, es por esta razón que no han existido gestiones óptimas de inventarios ni estrategias de marketing adecuadas que contribuyan a mejorar el proceso de comercialización. Por todo lo expresado, concluimos que la hipótesis general ha sido verificada; en consecuencia, es necesaria la elaboración y ejecución de una reingeniería de procesos administrativos que contribuyan eficientemente al desarrollo organizacional de la empresa D'CABLE S.A.

CAPÍTULO 3

PROPUESTA DE CREACIÓN

3.1. RESUMEN EJECUTIVO

La empresa comercial D'CABLE S.A. presenta serios problemas de planificación, organización, dirección y control en el flujo de procesos y procedimiento cotidianos. Aunque durante los últimos años su crecimiento ha sido favorable, es necesario indicar que la empresa no estuvo preparada para crecer. La gestión administrativa desarrollada por sus accionistas han correspondido a la de una empresa familiar, lo cual dio buenos resultados durante los primeros años de funcionamiento de D'CABLE S.A.

La escasez de políticas relacionadas con promociones, control de inventarios, precios y despachos han sido, en gran parte, varias de las causas que han imposibilitado alcanzar las metas establecidas por los accionistas, lo cual ha incidido en el limitado crecimiento de las ventas y comportamiento de los clientes en el mercado. Por otra parte, la ausencia de un liderazgo participativo y la centralización de la gestión administrativa por parte de los propietarios de la empresa, han impedido el desarrollo de una comunicación interna eficiente que promueva el espíritu de colaboración y la participación activa de los trabajadores en una acertada toma decisiones.

La ausencia de gerentes departamentales ha limitado la aplicación de estrategias administrativas, financieras y de ventas, lo cual ha provocado que las actividades realizadas internamente carezcan de una dirección y control que permitan medir eficazmente los procedimientos diarios que se ejecutan en cada uno de los departamentos de la empresa.

Esta problemática hizo imperante la necesidad de buscar un método que permita solucionar la serie de deficiencias existentes en D'CABLE S.A. Diferentes métodos de investigación aplicados permitieron obtener la información suficiente para sustentar la decisión de implementar un Sistema de Reingeniería que mejore la actual situación de la empresa. La aplicación de

nuestra propuesta mejorará los procedimientos que guiarán la realización de las diferentes actividades de D'CABLE S.A.

El análisis de la información y los datos obtenidos a partir de la investigación preliminar contribuyeron al estudio técnico, financiero y administrativo de la empresa; así como también al estudio del mercado en el cual se desenvuelve D'CABLE S.A. Aquí se podrá observar un estudio de sensibilidad que involucró el desarrollo de tres posibles escenarios, los cuales facilitarán una toma de decisión eficiente. La lectura de cada uno de los puntos que conforman el Plan de Negocios, permitirá tener una visión más amplia de nuestra propuesta en las áreas administrativa, financiera y de ventas.

Cabe destacar que el objetivo de nuestro proyecto se fundamenta en la aplicación de un proceso de Reingeniería que permita a la empresa realizar una gestión administrativa eficiente, que satisfaga las necesidades de sus clientes internos y externos, en pro de alcanzar las metas organizacionales planificadas a corto, mediano y largo plazos, las cuales aseguren la permanencia de la compañía en el mercado.

3.2. REDISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Nuestra propuesta contempla los siguientes puntos:

3.2.1. Estructura organizacional

El organigrama propuesto muestra cómo deberían distribuirse las diferentes áreas funcionales de la empresa. Sin embargo, es de vital importancia la realización de las siguientes recomendaciones:

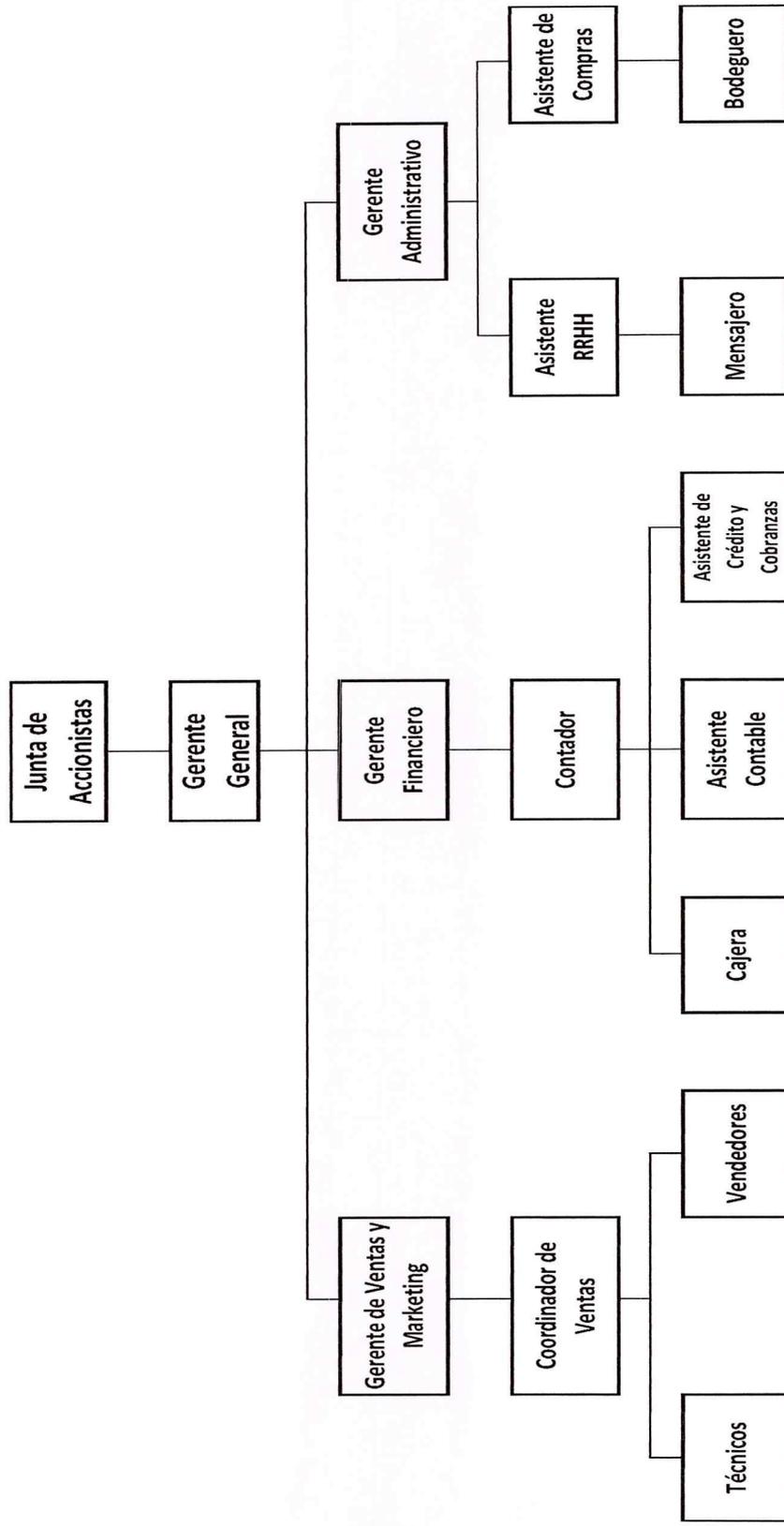
- a. Contratación de personal ejecutivo de primer nivel para el desempeño de cargos gerenciales.
- b. Solicitar a los gerentes departamentales el desarrollo de políticas y procedimientos de control que permitan optimizar los recursos de la empresa.
- c. Implementar programas de capacitación para mejorar la productividad y motivación de los colaboradores.
- d. Evaluación constante del desempeño de cada colaborador.

Como cambios significativos en la estructura organizacional propuesta, se observan los siguientes:

- a. Integración de la junta de accionistas al organigrama de la empresa.
- b. Creación de la gerencia administrativa.
- c. Incorporación de gerentes a los departamentos de ventas y marketing, finanzas y administración.
- d. Creación de varias divisiones: servicio técnico, caja, recursos humanos y compras.
- e. Reestructuración del departamento financiero.

A continuación se muestra la estructura organizacional propuesta para D'CABLE S.A.:

D'CABLE S.A. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA



Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

3.2.2. Manual de funciones

Conforme la nueva estructura organizacional propuesta para D'CABLE S.A., hemos considerado oportuno la elaboración de un manual de funciones que contribuya a mejorar el desarrollo de las funciones administrativas de la empresa. El fiel cumplimiento de las actividades propuestas en el manual de funciones garantizará una eficiente gestión en lo referente a planificación, organización, integración de personal, dirección y control.

Junta de accionistas

La junta de directores, que está formada por los propietarios de D'CABLE S.A., se reunirá mensualmente, o cuando la situación lo amerite, para informarse respecto al desarrollo de las actividades realizadas en la empresa.

La junta general de accionistas será la encargada de direccionar el futuro de la organización, donde su principal gestor para el logro de los objetivos será el gerente general de la empresa, quien como representante legal de D'CABLE S.A. es el administrador principal que debe responder por los resultados obtenidos.

El detalle de las funciones de las áreas departamentales se señala a continuación:

Denominación del cargo:	Gerente general
Reporta a:	Junta de directores
Departamento/área/sección:	Gerencia general

Misión del puesto:

Planificar y controlar las actividades funcionales que han sido determinadas en el esquema organizacional; así como también tomar las acciones correctivas a tiempo una vez cumplido el feed back del proceso.

Funciones específicas:

- Coordinar con los gerentes funcionales las actividades departamentales y el calendario de ejecución de éstas.

- Desarrollar reuniones individuales con los gerentes departamentales a fin de tomar decisiones específicas dentro del proceso.
- Responsabilizarse de la negociación que realice con los clientes externos e internos.
- Cuantificar los logros alcanzados por cada unidad departamental y compararlos con los anteriormente logrados.
- Compilar el presupuesto de cada una de las áreas departamentales a fin de unificar criterios y bases de ejecución.
- Establecer medidas de desempeño en el desarrollo departamental.
- Monitorear el entorno a fin de determinar el grado de incidencia en la empresa.
- Aprobar el presupuesto departamental.
- Establecer los precios de los productos.

Perfil del cargo:

Edad: 40 años en adelante

Sexo: Indistinto

Estado civil: Indistinto

Características de la personalidad

Trabajo a presión

Don de mando

Ordenado

Analítico

Capacidad para establecer relaciones de alto nivel

Confiable

Habilidad / aptitudes específicas

Capacidad para plantear objetivos funcionales y resolver problemas a través de una eficiente toma de decisiones.

Nivel de conocimiento

Educación: Título universitario de cuarto nivel en carreras afines a la Administración de empresas.

Experiencia: Mínimo cinco años en departamentos administrativos o de gerencia general.

Capacitación mínima requerida

Cursos generales:

Manejo de utilitarios (word, excel, power point, proyect, internet)

Cursos específicos:

Liderazgo

Administración por objetivos

Finanzas corporativas

Administración de ventas

Entrenamiento en el puesto

De 30 días para conocer el mercado, estructura y organización del sistema.

Conocimiento de idiomas

Requiere 100% de inglés hablado y escrito

Ambiente de trabajo

Área separada por divisiones y bien acondicionada

Especificaciones

Autoridad para tomar decisiones

- Aprobar las solicitudes que las áreas funcionales requieran.
- Aprobar contrataciones del personal de los departamentos funcionales
- Tipo de supervisión recibida
- Directa pero no frecuente en lo que se refiere a informes que presente sobre las actividades inherentes a su función.

Relaciones interpersonales internas

- Gerente de ventas y marketing, para evaluar el desarrollo de las actividades de ventas, promocionales, de publicidad y servicio.

- Gerente financiero, para monitorear el planteamiento del esquema financiero trazado; así como realizar el análisis de la situación económica de la empresa.
- Gerente administrativo, para evaluar el desarrollo de las actividades realizadas en materia de recursos humanos y gestión de compras.

Relaciones interpersonales externas

- Con proveedores, para establecer y mantener relaciones comerciales que impulsen un esquema de ganar – ganar.
- Con los medios de comunicación para participar en eventos que mejoren el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Denominación del cargo:	Gerente de ventas y marketing
Reporta a:	Gerente general
Departamento/área/sección:	Departamento de ventas

Misión del puesto:

Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar todas las actividades relacionadas con la promoción, venta y difusión de los productos y del servicio técnico que ofrece la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes, lo cual permitirá alcanzar los objetivos de la organización.

Funciones específicas:

- Elaborar los planes y acciones a corto, mediano y largo plazos para conseguir los objetivos planteados por la empresa, diseñando las estrategias necesarias y supervisando su aplicación.
- Investigar el mercado, previendo la evolución del mismo y anticipando las medidas necesarias para adaptarse a las nuevas inclinaciones o tendencias.
- Responsabilizarse de la negociación que realice con los clientes externos e internos.

- Llevar a cabo las acciones de seguimiento necesarias para asegurar la máxima efectividad en la consecución de objetivos.
- Operar en distintos mercados.
- Analizar las necesidades de publicidad e implementar la gestión adecuada para su desarrollo.
- Elaborar, controlar y gestionar el presupuesto de su área garantizando la optimización de la misma.
- Coordinar su actividad con las otras áreas de la empresa.
- Cumplir los objetivos cualitativos y cuantitativos asignados.

Perfil del cargo:

Edad: 30 años en adelante

Sexo: Indistinto

Estado civil: Indistinto

Características de la personalidad

Trabajo a presión

Extrovertido

Don de mando

Estabilidad emocional

Analítico

Capacidad para establecer relaciones de alto nivel

Habilidad / aptitudes específicas

Capacidad para aplicar su juicio crítico en la resolución de problemas.

Capacidad para planear.

Nivel de conocimiento

Educación: Título universitario de tercer nivel con estudios de especialización en marketing/ventas.

Experiencia: Mínimo cinco años en departamentos de marketing en funciones gerenciales, ejecutivas o asesoras.

Capacitación mínima requerida

Cursos generales:

Manejo de utilitarios (word, excel, power point, proyect, internet)

Cursos específicos:

Marketing

Técnicas y destrezas de ventas

Relaciones públicas

Entrenamiento en el puesto

De 15 a 30 días para conocer el mercado objetivo y sus necesidades; así como también la estructura orgánica funcional del establecimiento.

Conocimiento de idiomas

Requiere 100% de inglés hablado y escrito.

Ambiente de trabajo

Área separada por divisiones y bien acondicionada.

Especificaciones

Autoridad para tomar decisiones

- Aprobar esquema publicitario y de promoción.
- Autorizar gastos para actividades promocionales en apego al presupuesto general.
- Tipo de supervisión recibida
- Directa pero no frecuente en lo que se refiere a informes que presente sobre las actividades inherentes a su función.

Relaciones interpersonales internas

- Gerente general, para reuniones de presentación de informes y cumplimiento de objetivos.
- Gerente financiero, para coordinar las actividades relacionadas entre los dos departamentos.

- Gerente administrativo, para coordinar las actividades relacionadas entre los dos departamentos.

Relaciones interpersonales externas

- Proveedores de material publicitario, para establecer relaciones de negocios.
- Coordinadores de ferias empresariales, para participar en eventos de difusión y comercialización.
- Clientes, para promocionar las bondades de los nuevos productos e incrementar el volumen de ventas de la empresa.

Denominación del cargo:	Gerente administrativo
Reporta a:	Gerente general
Departamento/área/sección:	Departamento administrativo

Misión del puesto:

Garantizar el óptimo funcionamiento del departamento administrativo, promoviendo un ambiente de trabajo armonioso que permite el desarrollo y el alcance de los objetivos organizacionales.

Funciones específicas:

- Elaborar los planes y acciones a corto, mediano y largo plazos para conseguir los objetivos planteados por el departamento, diseñando las estrategias necesarias y supervisando su aplicación.
- Responsabilizarse de la negociación que realice con los clientes externos internos.
- Llevar a cabo las acciones de seguimiento necesarias para asegurar la máxima efectividad en la consecución de objetivos.
- Controlar el cumplimiento de la gestión administrativa en su proceso y forma respetando los plazos establecidos.
- Elaborar, controlar y gestionar el presupuesto de su área garantizando la optimización de la misma.

- Coordinar su actividad con las otras áreas de la empresa.
- Cumplir los objetivos cualitativos y cuantitativos asignados.

Perfil del cargo:

Edad: 30 años en adelante

Sexo: Indistinto

Estado civil: Indistinto

Características de la personalidad

Trabajo a presión

Don de mando

Estabilidad emocional

Analítico

Capacidad para establecer relaciones de alto nivel

Habilidad / aptitudes específicas

Capacidad de análisis y de negociación.

Nivel de conocimiento

Educación: Título universitario de tercer nivel con estudios de especialización en gestión empresarial.

Experiencia: Mínimo cinco años en departamentos administrativos en funciones gerenciales, ejecutivas o asesoras.

Capacitación mínima requerida

Cursos generales:

Manejo de utilitarios (word, excel, power point, proyect, internet)

Cursos específicos:

Planificación estratégica

Liderazgo

Entrenamiento en el puesto

De 15 a 30 días para conocerla situación administrativa; así como también la estructura orgánico funcional de la empresa.

Conocimiento de idiomas

Requiere 100% de inglés hablado y escrito.

Ambiente de trabajo

Área separada por divisiones y bien acondicionada.

Especificaciones

Autoridad para tomar decisiones

- Autorizar compras y pagos a proveedores.
- Autorizar los permisos y periodos de vacaciones.
- Tipo de supervisión recibida
- Directa pero no frecuente en lo que se refiere a informes que presente sobre las actividades inherentes a su función.

Relaciones interpersonales internas

- Gerente general, por reuniones de presentación de informes y cumplimiento de objetivos.
- Gerente financiero, para coordinar las actividades inherentes a los dos departamentos.
- Gerente de ventas, para coordinar las actividades inherentes a los dos departamentos.

Relaciones interpersonales externas

- Proveedores de activos fijos y de compras, para coordinar plazos de pago y descuentos.

Denominación del cargo:	Gerente financiero
Reporta a:	Gerente general
Departamento/área/sección:	Departamento financiero

Misión del puesto:

Promover el óptimo funcionamiento del departamento financiero, garantizando solidez y rentabilidad; así como un ambiente de trabajo armonioso que permita el desarrollo y el alcance de los objetivos organizacionales.

Funciones específicas:

- Elaborar los planes y acciones a corto, mediano y largo plazos para conseguir los objetivos planteados por la empresa, diseñando las estrategias financieras necesarias y supervisando su aplicación.
- Llevar la contabilidad de la empresa.
- Responsabilizarse de la negociación que realice con los clientes externos internos.
- Llevar a cabo las acciones de seguimiento necesarias para asegurar la máxima efectividad en la consecución de objetivos.
- Controlar el cumplimiento de la gestión financiera en su proceso y forma respetando los plazos establecidos.
- Elaboración y emisión de informes técnicos contables en relación con la situación económica financiera de la empresa.
- Elaborar, controlar y gestionar el presupuesto de su área garantizando la optimización de la misma.
- Coordinar su actividad con las otras áreas de la empresa.
- Cumplir los objetivos cuantitativos asignados.
- Determinar las necesidades de efectivo.
- Supervisar la gestión de cobro y pago.

Perfil del cargo:

Edad: 30 años en adelante

Sexo: Indistinto

Estado civil: Indistinto

Características de la personalidad

Trabajo a presión

Don de mando

Estabilidad emocional

Analítico

Capacidad para establecer relaciones de alto nivel

Habilidad / aptitudes específicas

Capacidad de análisis e interpretación de partidas contables que definen el campo de acción de las actividades financieras.

Nivel de conocimiento

Educación: Título universitario de tercer nivel con estudios administrativos de especialización en finanzas o contaduría pública autorizada.

Experiencia: Mínimo cinco años en departamentos contables, financieros, en funciones gerenciales, ejecutivas o asesoras.

Capacitación mínima requerida

Cursos generales:

Manejo de utilitarios (word, excel, power point, proyect, internet)

Cursos específicos:

Tributación

NIIF

Planificación financiera

Entrenamiento en el puesto

De 15 a 30 días para conocerla situación económico-financiera; así como también la estructura orgánico funcional del instituto.

Conocimiento de idiomas

Requiere 100% de inglés hablado y escrito.

Ambiente de trabajo

Área separada por divisiones y bien acondicionada.

Especificaciones

Autoridad para tomar decisiones

- Administrar agenda de pagos.
- Disponer de fondos para inversiones que tiendan a la optimización de los resultados planteados.
- Tipo de supervisión recibida.
- Directa pero no frecuente en lo que se refiere a informes que presente sobre las actividades inherentes a su función.

Relaciones interpersonales internas

- Gerente general, por reuniones de presentación de informes y cumplimiento de objetivos.
- Gerente de ventas y marketing, para coordinar las actividades inherentes a los dos departamentos.
- Gerente administrativo, para coordinar las actividades inherentes a los dos departamentos.

Relaciones interpersonales externas

- SRI, servicio de rentas internas, para fines de pagos de impuestos.
- Instituciones financieras, para mejorar la administración del efectivo.

3.2.3. Políticas generales

3.2.3.1 Políticas de selección de proveedores

- Se considerarán como requisitos primordiales para la selección de proveedores: la recopilación de muestras de productos y el análisis de que el producto cumple con los requerimientos y estándares de calidad establecidos por la empresa.
- Se establecerá el plazo de 24 horas para que el proveedor emita la cotización solicitada por el asistente de compras, en caso de que no ocurra de esta forma, se procederá a comunicarse personalmente con el proveedor, si finalmente no se recibe la cotización, se utilizarán otros proveedores.

- El asistente de compras será el responsable de solicitar las muestras necesarias al posible proveedor y de analizar si las mismas cumplen con los requerimientos y estándares de calidad establecidos por la empresa.
- El asistente de compras es quien deberá negociar con el proveedor lo siguiente:
 - Producto
 - Precio
 - Tiempo de entrega de la mercadería
 - Condiciones y forma de pago

3.2.3.2 Políticas de compras

- Para efectuar la compra de mercadería por un valor mayor a \$50.000, el asistente de compras deberá verificar previamente que el pedido posea la autorización del gerente administrativo.
- En compras de mercadería que no se encuentra en stock, una vez aprobada la cotización por el cliente, se le solicitará que realice el pago del 30% del valor total, como garantía de fiel cumplimiento.
- En el caso de presentarse diferencias entre las órdenes de compra puestas y los ingresos de material, se deberá generar una solicitud de reclamo a la entidad que corresponda con el plazo de 24 horas de vigencia para que se ejecute el reclamo; adicionalmente se deberá emitir un reporte que despliegue un comparativo entre la factura con la información de los productos que se han recibido y los productos solicitados, este documento se deberá enviar en formato pdf como sustento para tramitar el reclamo pertinente.
- El asistente contable deberá emitir las retenciones en la fuente dirigidas a los proveedores; en el caso de que las mismas no se realicen en el plazo de 4 días se enviará una notificación al proveedor.
- El presupuesto de compras del siguiente año se deberá preparar y aprobar durante el último trimestre del año.

- El bodeguero será el responsable de verificar que el stock no se encuentre por debajo del mínimo, para ello deberá realizar un constante control de inventarios.
- El bodeguero será el responsable de verificar que el stock no se encuentre por arriba del máximo establecido, conforme la capacidad de la bodega.

3.2.3.3 Políticas de ventas

- Los clientes que consten en la cartera vencida no podrán realizar nuevas compras.
- La reservación de productos mediante las cotizaciones efectuadas, tendrán un periodo de validez de 24 horas, transcurrido dicho periodo los productos deberán ser liberados y pueden ser considerados en otras cotizaciones.
- En las ventas de almacén se considerarán las siguientes formas de pago: efectivo, cheque y tarjetas de crédito.
- Para el establecimiento de precios, se considera el 15% como margen de utilidad mínimo del producto.
- El mayor descuento que podrán otorgar los vendedores es del 20%, en caso de exceder este porcentaje.
- Las comisiones no requerirán de un techo para ser calculadas.
- Se otorgará un bono del 2% al vendedor que posea el mayor monto de ventas.
- Se otorgará a los vendedores un bono extra del 2% en los siguientes casos:
 - Por venta de productos hueso
 - Por mejor negociación en tiempos de pago de clientes
 - Mayor cantidad de visitas realizadas
 - Por utilidad, debido a que dan un menor descuento al cliente.
- En el caso de que se realicen entregas semanales parciales a una bodega determinada, se procederá a generar una sola factura al final de la semana.
- Los pedidos efectuados por los clientes y que han sido facturados, deberán ser despachados en un plazo máximo de 12 horas.
- Las órdenes de venta recibidas en el área de bodega hasta las 9h00, serán despachadas en el transcurso del día.

- Las órdenes de venta recibidas en el área de bodega a partir de las 9h00 hasta las 16h00, serán despachadas el día siguiente.
- La compañía no se responsabiliza por daños de la mercadería, salvo el caso de defectos de fábrica.
- En la factura debe constar la aceptación o no aceptación del seguro por parte del cliente.

3.2.3.4 Políticas de crédito

- Se considerarán aplicables para ventas a crédito, las facturas que posean valores superiores a cincuenta dólares americanos (USD. 50,00).
- El vendedor deberá solicitar la información completa del cliente y además deberá identificar la existencia de empresas relacionadas dentro de la solicitud de crédito cuando un cliente solicite la aprobación de un cupo de crédito.
- El crédito se limita para los clientes vencidos, para los clientes que no pagan o los clientes que incumplen con las fechas pactadas de pago.
- Todas las ventas que se realicen a crédito, deben ser respaldadas con un cheque posfechado, pagarés o garantías (personas naturales y compañías nuevas).
- Las compras que realicen los clientes bajo la modalidad de pago al contado no poseen límite de cupo.
- El cupo de crédito que se le asigne a un cliente dependerá de los flujos y garantías que el cliente otorga como respaldo del crédito que solicite.
- El nivel de cupo de crédito deberá estar ligado al valor más alto de compra del cliente y al historial de crédito.
- En los pagos efectuados por los clientes con tarjetas de crédito, se procederá a cargar el valor de la tarjeta ligado a los cupos de crédito de la tarjeta y se llamará a confirmar.
- Las notas de crédito que se generen a los clientes, dependerán de la devolución de mercadería que los mismos efectúen por fallas de fábrica.
- Para que un cliente recupere su crédito deberá cancelar la totalidad de su deuda.

- Un cliente que se encuentre en mora sólo podrá realizar compras nuevas si las cancela en efectivo.
- Los vendedores ayudarán a recolectar la información de los clientes.
- El asistente de crédito y cobranzas constatará la información de los clientes y determinará el perfil crediticio para cada uno de ellos.
- Si el cliente no cancela su deuda luego de la fecha de vencimiento de la factura, se lo considerará en estado de morosidad. Las escalas son las siguientes:
 - De 1 a 15 días : A
 - De 16 a 30 días : B
 - De 31 a 60 días : C
 - Más de 60 días: D

En la instancia D, se reporta la situación a la central de riesgos.

3.2.3.5 Políticas de tesorería

- El gerente financiero monitoreará diariamente los movimientos y saldos de las cuentas bancarias de la empresa.
- Los pagos a proveedores, se realizarán los quince primeros días de cada mes.
- Para efectuar los pagos se deberán considerar primeramente las obligaciones que poseen las fechas más antiguas hasta las obligaciones que se han generado con fecha actual.

3.3. PLAN DE MARKETING

Para llevar a cabo el presente proyecto y que éste tenga el enfoque adecuado, proponemos un plan de marketing que cubrirá varios aspectos que serán detallados en este capítulo. Consideramos que la oferta de nuevos servicios es una estrategia muy importante porque permitiría a D'CABLE S.A. alcanzar una mayor participación en el mercado. La implementación de esta estrategia contribuiría a optimizar el ciclo de comercialización en dos aspectos fundamentales; primero, proporcionaría a los clientes actuales un mejor servicio; y segundo, lograría la fidelidad de los clientes nuevos. En ambos

casos, la oferta de estos servicios permitiría a la empresa mejorar su imagen y posicionamiento dentro del mercado.

3.3.1 Visión de la empresa

Nuestra propuesta sería “Consolidarnos en el mercado ecuatoriano como uno de los mejores proveedores en soluciones de calidad en lo referente a tecnología de vanguardia, especializada en la comercialización de componentes para todo tipo de redes de comunicación”.

3.3.2 Misión de la empresa

Nuestra sugerencia para la misión de D´CABLE S.A. es “Asesorar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes en la búsqueda de soluciones en redes de comunicación, mediante la oferta de tecnología de alta calidad que contribuya al logro de una mejor gestión empresarial o personal de nuestros compradores”.

3.3.3 Objetivos

De acuerdo al estudio realizado, hemos considerado oportuno el establecimiento de los siguientes objetivos:

Lo que se pretende obtener a corto, mediano y largo plazos:

A corto plazo: Satisfacer las necesidades de los clientes actuales mediante la incorporación de servicios técnico y postventas al ciclo de comercialización.

A mediano plazo: Ofertar nuevos productos con mejores características tecnológicas a precios competitivos.

A largo plazo: Expandirnos y crear puntos de ventas en otras ciudades como Cuenca, Machala, Manta y Quito.

Comúnmente la meta es en participación de mercados, volumen de ventas y ganancias.

Principalmente, esperamos que D'CABLE S.A. entre en la mente de todos sus clientes como una empresa que se preocupa, no solo por la venta de sus productos, sino también por la calidad, precios competitivos y el servicio postventas. Esta información se la puede observar en el ANEXO 11.

3.3.4. Marketing táctico

3.3.4.1 Servicio

Nombre de la organización

Ya hemos venido mencionado cuál es el nombre de la empresa en estudio, la misma que se denomina "D'CABLE S.A."

Diseño

De acuerdo a la actividad que realiza D'CABLE S.A., hemos propuesto la utilización del siguiente logotipo:



3.3.4.2 Punto de venta

Expansión del proyecto a otras ciudades y/o provincias aledañas. Como bien se mencionó en los capítulos anteriores D'CABLE S.A. es una empresa que tiene sus instalaciones en la ciudad de Guayaquil. Por ser Guayaquil una ciudad de desarrollo económico y comercial se ha considerado la apertura de dos sucursales más en el mediano plazo. Para el largo plazo, existe la proyección de que la empresa amplíe sus instalaciones a nivel nacional; pudiendo ubicarse las nuevas oficinas en las ciudades de Cuenca, Manta o Quito.

3.3.4.3 Publicidad

Se sugiere enfocar la publicidad en integradores de soluciones en telecomunicaciones, en almacenistas eléctricos, ferreterías y en usuarios finales en las áreas técnicas, de sistemas, de telecomunicaciones y empresas de circuitos abiertos de televisión.

D'CABLE S.A. deberá participar activamente en ferias empresariales para darse a conocer y mejorar su posicionamiento en el mercado.

Como medios de comunicación para la correcta difusión de D'CABLE S.A. se recomienda la utilización de cuñas en radios locales, volantes, periódicos y revistas informativas de los productos que oferta la empresa.

3.3.4.4 Promoción de ventas

Nuestra propuesta en relación a las promociones que deberá realizar D'CABLE S.A. son las siguientes:

De acuerdo a las estadísticas de ventas, se aplicarán descuentos mensuales a aquellos productos que en el pasado han reflejado una disminución en ventas, de tal forma que se pueda rotar adecuadamente ese inventario.

Las ventas de contado tendrán un tratamiento preferencial en términos de precios, este descuento podría ubicarse en niveles del 5% al 10%, dependiendo del producto y del volumen de la venta.

Se crearán políticas especiales de precios para premiar la fidelidad de los clientes, considerando los descuentos del punto anterior y ampliando el plazo de pago a cuarenta y cinco días.

3.3.4.5 Estrategia

Percepción: En el futuro D'CABLE S.A. debe ser reconocida como una empresa capaz de cubrir todas las exigencias y necesidades de sus clientes, destacando la calidad de sus productos y su excelente gestión de servicios.

Posicionamiento: Es deseable tener un posicionamiento en la mente de los clientes de un 90% y cubrir las necesidades de los nuevos clientes locales y nacionales.

Plan: El plan de acción que se tiene que realizar para alcanzar el posicionamiento deseado es: en primer lugar, contar con un personal altamente capacitado, productos de excelente calidad que permitan a la empresa desarrollarse en un entorno cada vez más competitivo. En segundo lugar, la satisfacción de los clientes permitirá aplicar un factor multiplicador que contribuirá a mejorar la participación de D'CABLE S.A. en el mercado. Finalmente el departamento de Marketing será el encargado de promocionar la empresa.

Una vez realizado el estudio a la empresa D'CABLE S.A. y de acuerdo a las estrategias identificadas en la matriz FODA, nuestra recomendación es la siguiente:

a. Implementación de tres estrategias FO:

- Desarrollar una imagen corporativa que permita posicionarnos mejor en el mercado.
- Seguir participando en obras importantes con la comercialización de nuevos productos.
- Desarrollar un sistema de distribución de acuerdo al crecimiento de la empresa.

b. Implementación de una estrategia FA:

- Establecer negociación con proveedores que permitan obtener beneficios.

c. Implementación de dos estrategias DO:

- Mejorar la comunicación y descentralizar la toma de decisiones para proveer servicios adecuados, simplificados y eficientes.
- Implementar un sistema de capacitación orientado al servicio, para obtener procesos mejorados y alineados a la reducción de costos.

d. Implementación de dos estrategias DA:

- Implementar el servicio post venta para atender mejor a los clientes.

- Planificar stock a mediano y largo plazos.

3.4. ESTUDIO TÉCNICO DEL PROYECTO

En esta sección hemos considerado la información necesaria para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinentes a las actividades de la organización. Para tal efecto, se han realizado varios análisis tendientes a evaluar la sensibilidad del proyecto, donde se podrán apreciar las necesidades de activos fijos, activos preoperativos diferidos, capital de trabajo y recursos humanos calificados, entre otros. Esta investigación técnica tiene como objetivo determinar la función de comercialización óptima para la utilización eficiente de los recursos disponibles en la empresa.

Cabe destacar que los ítems arriba expresados son los que van a permitir cuantificar los costos de operación de D'CABLE S.A. Dada la naturaleza de la empresa no se va a incluir en esta sección los requerimientos de fábrica, que son propios de un análisis técnico.

En consecuencia, la inversión correspondiente al estudio técnico para mejorar la estructura jerárquica de D'CABLE S.A., cuya distribución se encuentra en el ANEXO 12, incluye un estudio económico clasificado por departamentos. En dicho análisis se puede observar cuáles son los montos de inversión en activos fijos (ANEXO 13) y cuáles son los valores correspondientes a gastos operativos por concepto de remuneraciones adicionales, asesorías externas, adecuaciones e implementación de software para optimizar el control de inventarios, proceso de facturación y actualización de la información contable y financiera (ANEXOS 14 y 15).

3.5. ESTUDIO FINANCIERO

Nuestro estudio financiero tiene como objetivo ordenar y sistematizar la información proporcionada en las etapas anteriores, para lo cual se han elaborado cuadros analíticos que nos van a permitir evaluar el proyecto y determinar su rentabilidad.

Para tal efecto, se ha elaborado un análisis de sensibilidad que contempla tres posibles escenarios. En cada uno de ellos se podrá observar:

- Tasa de crecimiento
- Presupuesto de ingresos por ventas
- Proyección de utilidades
- Evolución del margen neto
- Rentabilidad del patrimonio
- Tasa interna de retorno
- Valor actual neto

De lo expresado antes, podemos concretar que el análisis de sensibilidad se desarrollará bajo el siguiente esquema:

- Escenario conservador
- Escenario pesimista
- Escenario optimista

3.5.1. Escenario conservador

Este escenario tiene la mayor probabilidad de ocurrencia y sus datos son los siguientes:

CUADRO N° 14 Escenario conservador

Objetivos	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Tasa crecimiento	10%	15%	25%
Ingresos por ventas	\$ 3.277,12	\$ 4.258,61	\$ 6.387,92
Utilidad neta	\$ 194,58	\$ 696,44	\$ 2.423,22
Margen neto	5,94%	16,35%	37,93%
Rentabilidad del patrimonio	46,93%	75,94%	91,64%

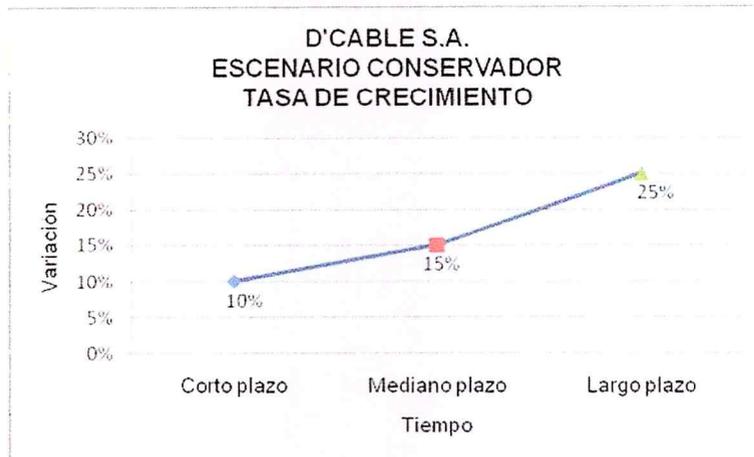
Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

Es importante mencionar que los plazos utilizados para los diferentes escenarios corresponden a uno, tres y cinco años respectivamente. Como complemento al análisis de sensibilidad, se ha considerado los efectos de la

inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el Banco Central para los próximos años.

Como resultado de estos parámetros, las proyecciones correspondientes a este escenario son los siguientes:

GRÁFICO N° 33 Tasa de crecimiento



Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

Tomando como referencia lo ocurrido en periodos previos; y de acuerdo a las expectativas de crecimiento en un escenario conservador, se puede esperar una evolución del 10% para el próximo año. Para el mediano plazo, de acuerdo con los objetivos propuestos, se desea que el comportamiento de las ventas crezca en un 15% y; finalmente, para el largo plazo la tasa de crecimiento planificada para D'CABLE será del 25%.

El cuadro correspondiente a los ingresos por ventas muestra el comportamiento de las mismas en miles de dólares. La evolución estimada en ventas responde a la tasa de crecimiento proyectada en el cuadro anterior; en consecuencia, se espera que para el corto plazo los ingresos se ubiquen en 3.277,12 miles de dólares y que se extiendan a 4.258,61 en el mediano plazo. El logro de los objetivos a largo plazo, permitirá a la empresa alcanzar su meta de 6.387,92 miles de dólares en el quinto año, como se lo puede observar en el siguiente gráfico:

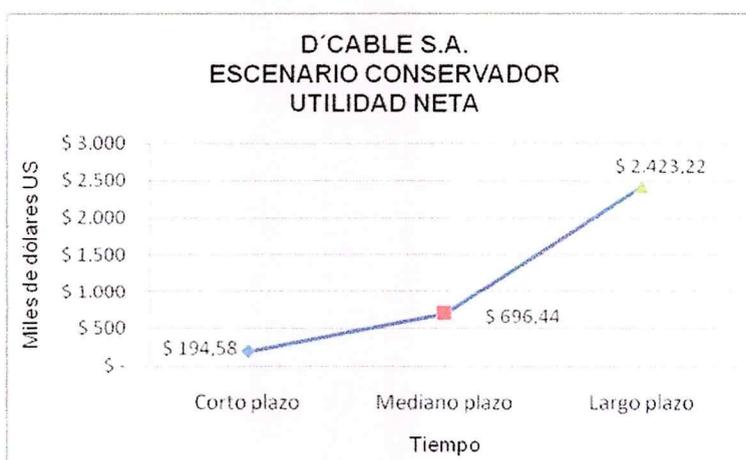
GRÁFICO N° 34 Ingresos por ventas



Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

El comportamiento de la utilidad neta (en miles de dólares) proyectada para el corto, mediano y largo plazos, ilustrados en el próximo gráfico, serían el reflejo de la gestión de cambio propuesta para toda la organización; donde se evidenciarán el logro de las metas departamentales y el liderazgo administrativo.

GRÁFICO N° 35 Utilidad neta

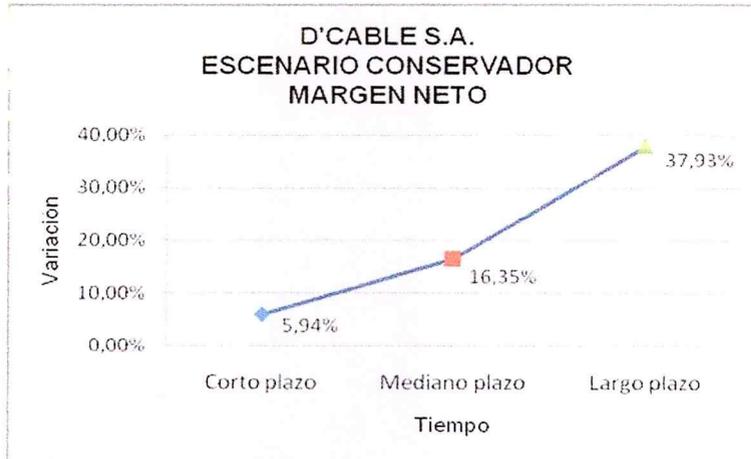


Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

La optimización de los recursos, gestionada por un modelo de administración por objetivos y liderada por un grupo de ejecutivos de primer nivel, permitirán el logro de las metas específicas y generales de D'CABLE S.A. Esta gestión incluye un desarrollo eficiente de toda la administración de la empresa,

garantizando que las funciones de planeación, organización, dirección y control se realicen con estándares de calidad.

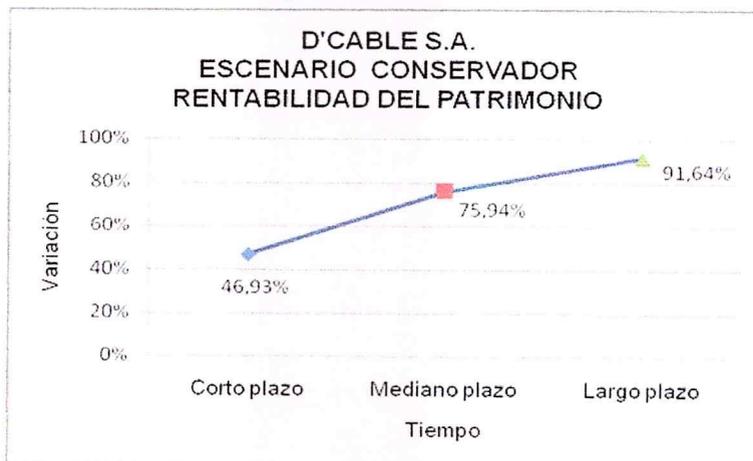
GRÁFICO N° 36 Margen neto



Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

El análisis de rentabilidad proyectada para los próximos años, nos muestra el comportamiento de la utilidad de la empresa en relación al rubro patrimonial.

GRÁFICO N° 37 Rentabilidad del patrimonio



Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

Este índice es el resultado del trabajo esperado por cada uno de los departamentos de la empresa. El cumplimiento de las metas en ventas, al igual que las mejoras en las negociaciones con los proveedores serán los factores clave para alcanzar los comportamientos esperados en el corto, mediano y largo plazos.

Para evaluar la bondad de este escenario se calculó la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN) correspondientes al primer año de gestión. La TIR aplicada a este escenario resultó en 16%; en tanto que el VAN se ubicó en US\$27.748. Cabe desatacar que estos valores, a medida que transcurran el tiempo van a mejorar debido al comportamiento estimado de los flujos de efectivo (ANEXO 16).

3.5.2. Escenario pesimista

El análisis de sensibilidad requiere de la proyección de un escenario pesimista, el cual aunque teniendo una probabilidad de ocurrencia de un 1%, resulta de mucha ayuda para el empresario porque contribuye al desarrollo de una gestión proactiva por parte de la gerencia.

Este escenario corresponde a las siguientes variables:

CUADRO N° 15 Escenario pesimista

Objetivos	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Tasa crecimiento	7%	10%	11%
Ingresos por ventas	\$ 3.187,74	\$ 3.822,10	\$ 4.645,76
Utilidad neta	\$ 72,07	\$ 86,41	\$ 207,39
Margen neto	2,26%	2,26%	4,46%
Rentabilidad del patrimonio	24,67%	28,14%	48,41%

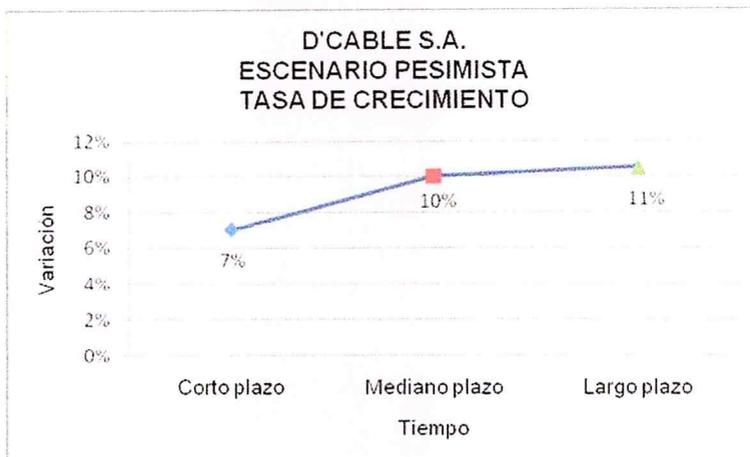
Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.

Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

Las proyecciones correspondientes a este escenario son las siguientes:

Analizando lo ocurrido en periodos previos; y de acuerdo a las expectativas de un escenario pesimista, se puede esperar una evolución del 7% para el próximo año. Para el mediano plazo, se estima que el comportamiento de las ventas crezca en un 10% y; finalmente, para el largo plazo la tasa de crecimiento planificada para D'CABLE en un escenario poco alentador será del 11%. Esto se lo puede apreciar en el siguiente gráfico, donde se evidencia cuál sería la tasa de crecimiento deseada en el corto, mediano y largo plazos.

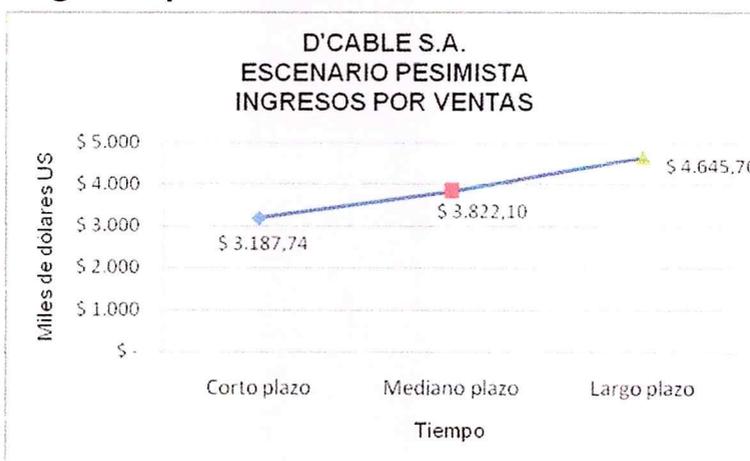
GRÁFICO N° 38 Tasa de crecimiento



Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

Los ingresos por ventas muestran el comportamiento de las mismas en miles de dólares. La evolución estimada en ventas responde a la tasa de crecimiento proyectada en el cuadro anterior; en consecuencia, se espera que para el corto plazo los ingresos se ubiquen en 3.187,74 miles de dólares y que se extiendan a 3.822,10 en el mediano plazo.

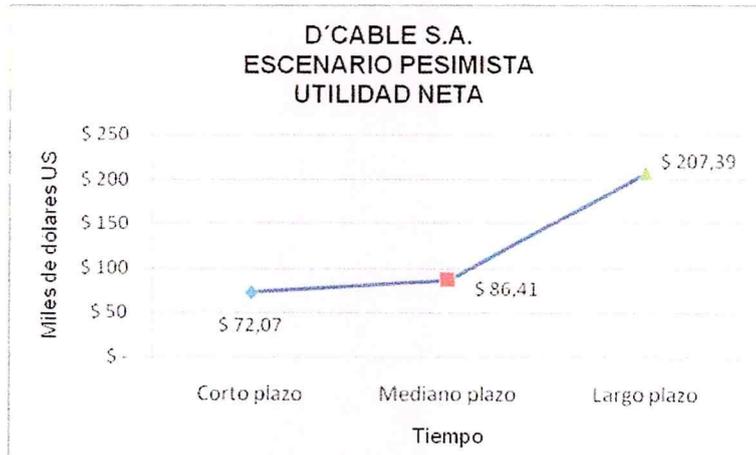
GRÁFICO N° 39 Ingresos por ventas



Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

El cumplimiento de las metas en ventas a largo plazo, permitirá a la empresa alcanzar 4.645,76 miles de dólares en el año cinco.

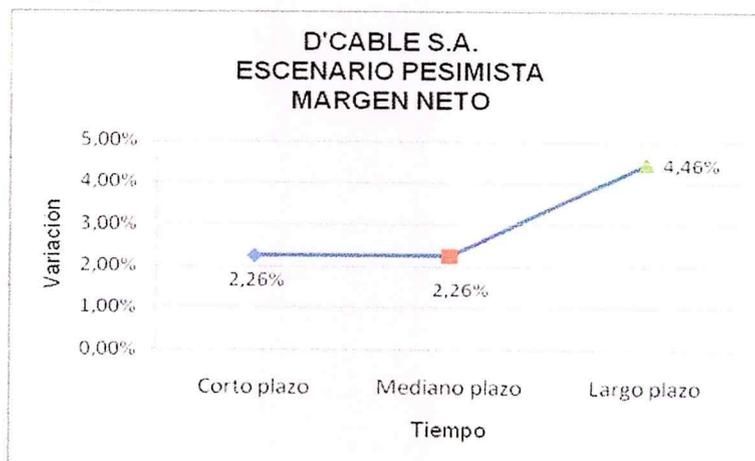
GRÁFICO N° 40 Utilidad neta



Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

La utilidad neta (en miles de dólares) proyectada para el corto, mediano y largo plazos, ilustrados en el gráfico anterior, muestra el reflejo de lo que sería la gestión de cambio propuesta para tiempos de crisis en la organización.

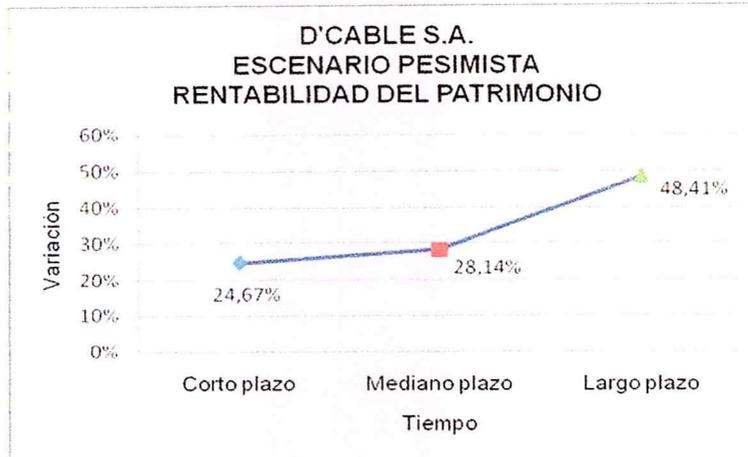
GRÁFICO N° 41 Margen neto



Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

En tiempos difíciles, resulta imperante la optimización de los recursos. La gestión administrativa fijará sus metas en obtener mejores resultados a bajos costos. Solo de esta manera se podrán alcanzar las tasas proyectadas para el margen neto en este escenario.

GRÁFICO N° 42 Rentabilidad del patrimonio



Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

La rentabilidad proyectada para los próximos años indica el comportamiento de la utilidad de la empresa en relación al rubro patrimonial. El cumplimiento de las metas en ventas, al igual que las mejoras en las negociaciones con los proveedores serán los factores clave para alcanzar los comportamientos mínimos.

Al igual que en el escenario conservador, se calcularon la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN) correspondientes al primer año de gestión. La TIR aplicada a este escenario resultó en -2%; en tanto que el VAN se ubicó en US\$(40.782). El comportamiento de los flujos mensuales se los puede observar en el ANEXO 17.

3.5.3. Escenario optimista

El complemento para la realización de un análisis de sensibilidad requiere de la proyección de un escenario optimista, el cual aunque teniendo una probabilidad de ocurrencia de un 1%, resulta de mucha ayuda para el empresario porque contribuye al desarrollo de una gestión proactiva por parte de la gerencia en el aprovechamiento de las oportunidades que se presenten en el mercado.

Este escenario corresponde a las siguientes variables:

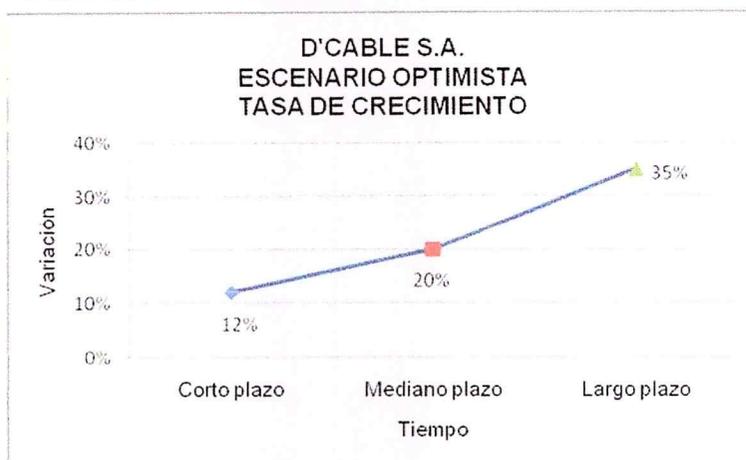
CUADRO N° 16 Escenario optimista

Objetivos	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Tasa crecimiento	12%	20%	35%
Ingresos por ventas	\$ 3.336,70	\$ 4.604,65	\$ 7.770,34
Utilidad neta	\$ 254,17	\$ 1.075,76	\$ 3.879,75
Margen neto	7,62%	23,36%	49,93%
Rentabilidad del patrimonio	53,59%	82,98%	94,61%

Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

Las proyecciones correspondientes a este escenario son los siguientes:

GRÁFICO N° 43 Tasa de crecimiento



Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

De acuerdo a las expectativas de crecimiento en un escenario optimista, se puede esperar una evolución del 12% para el próximo año. El comportamiento de las ventas para el tercer año se espera que crezca en un 20% y; finalmente, tomando en consideración las ventajas de un escenario muy favorable para la empresa en el largo plazo, se proyecta una tasa de crecimiento del 35%. Esta información se la puede evidenciar en el gráfico anterior, donde se muestra el comportamiento de la tasa de crecimientos en el corto, mediano y largo plazos.

Ante una situación de extrema oportunidad para la empresa, el cuadro correspondiente a los ingresos por ventas (en miles de dólares) muestra la

tendencia en ventas en correspondencia a la tasa de crecimiento proyectada en el cuadro siguiente:

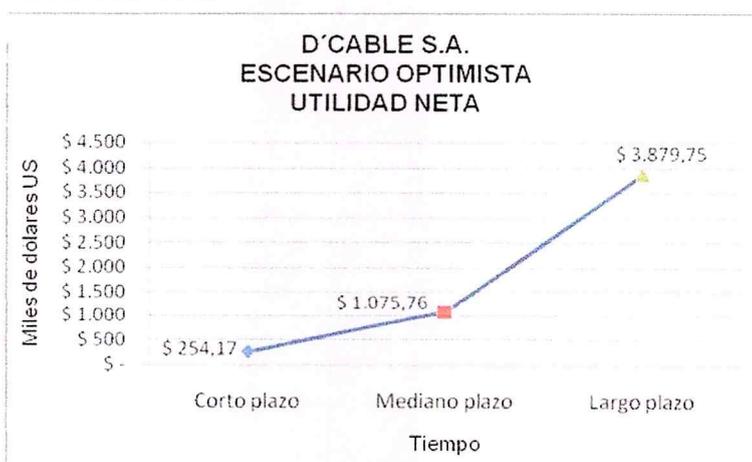
GRÁFICO N° 44 Ingresos por ventas



Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

Se espera que para el corto plazo los ingresos se ubiquen en 3.335,70 miles de dólares y que se extiendan a 4.604,65 en el mediano plazo. El logro de los objetivos a largo plazo, permitirá a la empresa alcanzar su meta de 7.770,34 miles de dólares en el quinto año. Esta gestión será posible sólo en un escenario que presente condiciones favorables a la empresa. Es importante destacar que la realización de los objetivos a largo plazo, en esta proyección, podría hacerse realidad en un menor tiempo.

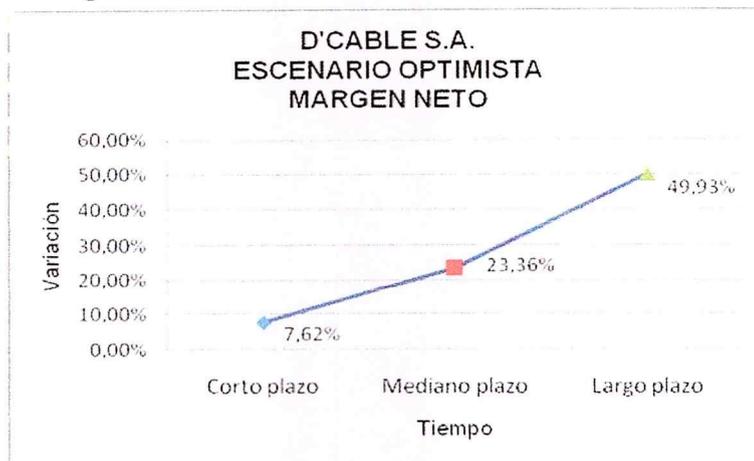
GRÁFICO N° 45 Utilidad neta



Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

El comportamiento de la utilidad neta (en miles de dólares), proyectada para este escenario, presenta los mejores resultados esperados en el análisis de sensibilidad. El aprovechamiento de las oportunidades y la eficiente gestión administrativa permitirán el logro de las metas departamentales y el liderazgo administrativo. Esta situación favorable para D'CABLE S.A. contribuirá a un mejor posicionamiento y consolidación de la empresa en el mercado.

GRÁFICO N° 46 Margen neto

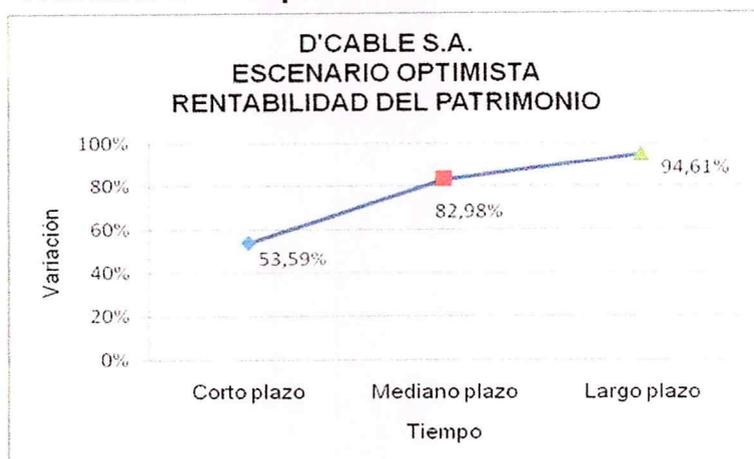


Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

El margen neto evidencia la relación existente entre la utilidad neta de la empresa dividida para el total de ventas de la misma. En un escenario optimista, el resultado esperado es muy satisfactorio para la empresa, es por esta razón que aprovechando las oportunidades del entorno se espera que el margen neto evolucione en 7,62%, 23,36% y 49.93% en el corto, mediano y largo plazos respectivamente.

En relación a la rentabilidad sobre el patrimonio, el análisis proyectado para los próximos años en un escenario optimista, nos muestra que el comportamiento de la utilidad de la empresa en relación al rubro patrimonial sería favorable para D'CABLE S.A. en las siguientes cifras: 53.59%, 82.98% y 94.61% para el corto, mediano y largo plazos respectivamente. Esto se evidencia en el siguiente cuadro:

GRÁFICO N° 47 Rentabilidad del patrimonio



Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

Como en los escenarios anteriores, se calcularon la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN) correspondientes al primer año de gestión. La TIR aplicada a este escenario resultó en 27%; en tanto que el VAN se ubicó en US\$69.917. El comportamiento de los flujos mensuales se los puede observar en el ANEXO 18.

3.5.4. Análisis comparativo de corto plazo

Como complemento al análisis de sensibilidad, se ha realizado un estudio comparativo que muestra el comportamiento que tendría la empresa, en el corto plazo, en los diferentes escenarios.

CUADRO N° 17 Comparativo de corto plazo

ESCENARIOS DE CORTO PLAZO

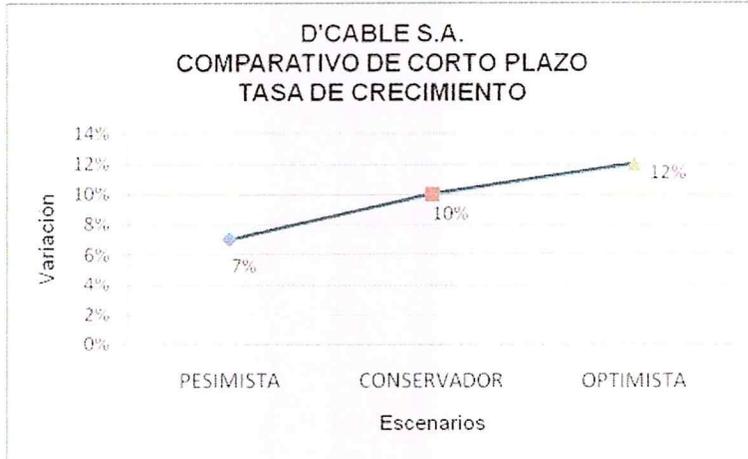
Objetivos	PESIMISTA	CONSERVADOR	OPTIMISTA
Tasa de crecimiento	7%	10%	12%
Ingresos por ventas	\$ 3.187,74	\$ 3.277,12	\$ 3.336,70
Utilidad neta	\$ 72,07	\$ 194,58	\$ 254,17
Margen neto	2%	6%	8%
Rentabilidad del patrimonio	25%	47%	54%

Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

A continuación se presenta un análisis gráfico comparativo correspondiente a un año de gestión, donde las variables cambian de acuerdo con las

condiciones del mercado y la gestión propuesta para D'CABLE S.A. en cada situación:

GRÁFICO N° 48 Tasa de crecimiento



Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

La variación en las cantidades corresponde a un análisis de tendencia y a los objetivos propuestos para cada departamento de la empresa, las cuales cambian de acuerdo a las diferentes situaciones del mercado.

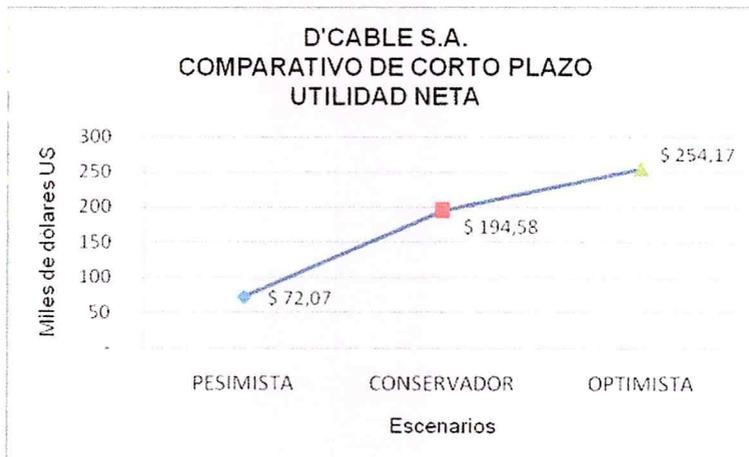
GRÁFICO N° 49 Ingresos por ventas



Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

Como complemento al análisis propuesto, a continuación se puede observar el comportamiento que tendrían en el corto plazo, bajo diferentes situaciones, la utilidad neta, el margen neto y la rentabilidad patrimonial:

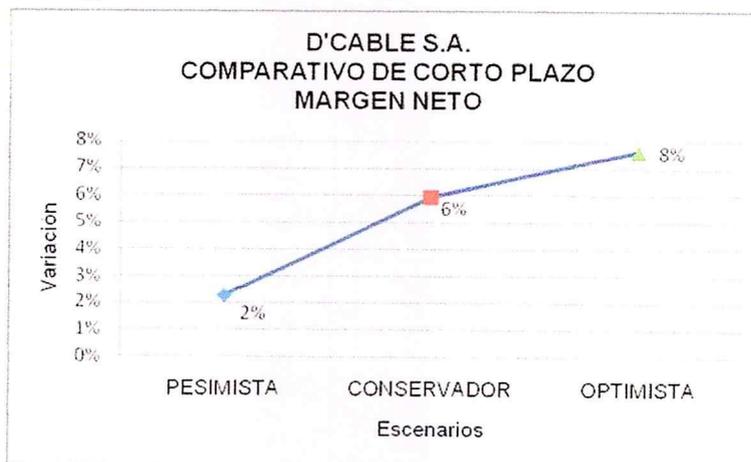
GRÁFICO N° 50 Utilidad neta



Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

Al comparar los diferentes escenarios, y tomando en cuenta el ambiente externo de la empresa, se espera que en el corto plazo uno de los factores clave para fomentar el desarrollo de D'CABLE S.A. sea la eficiente organización de los trabajos en equipo.

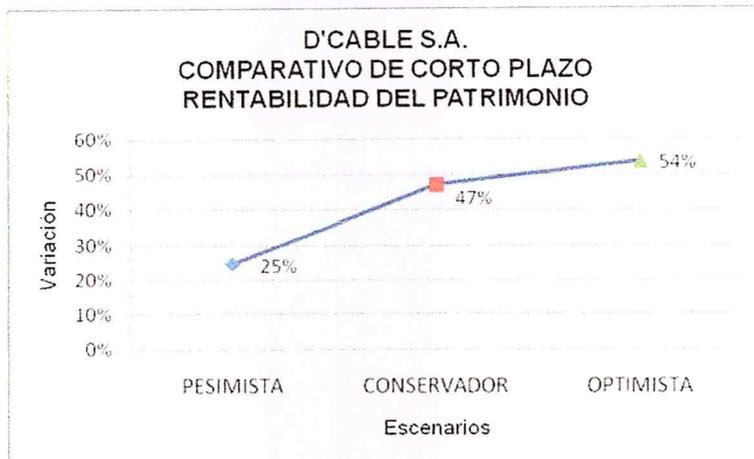
GRÁFICO N° 51 Margen neto



Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

En el análisis comparativo de corto plazo, también se incluye el grado de tecnología requerido por la empresa, de tal forma que se puedan evidenciar las mejoras en las áreas administrativas y en lo referente al soporte técnico o de servicio a los clientes.

GRÁFICO N° 52 Rentabilidad del patrimonio



Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

3.5.5. Análisis comparativo de mediano plazo

Al igual que el análisis comparativo realizado para el corto plazo, se ha elaborado un estudio comparativo de mediano plazo que muestra el comportamiento que tendría la empresa, en tres años, en los diferentes escenarios.

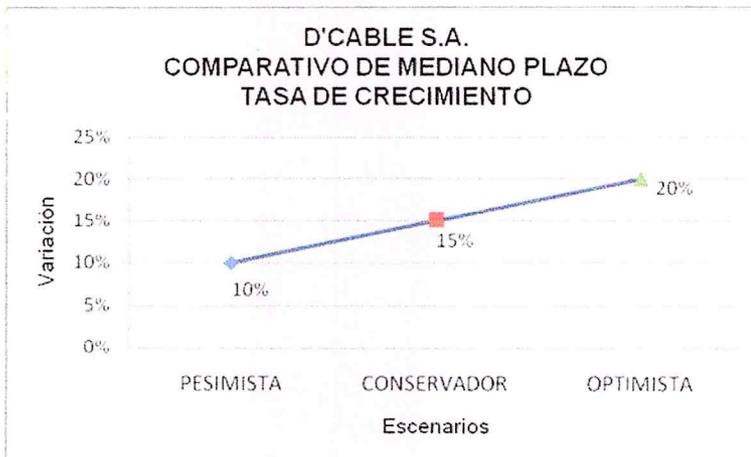
CUADRO N° 18 Comparativo de mediano plazo

ESCENARIOS DE MEDIANO PLAZO			
Objetivos	PESIMISTA	CONSERVADOR	OPTIMISTA
Tasa de crecimiento	10%	15%	20%
Ingresos por ventas	\$ 3.822,10	\$ 4.258,61	\$ 4.604,65
Utilidad neta	\$ 86,41	\$ 696,44	\$ 1.075,76
Margen neto	2%	16%	23%
Rentabilidad del patrimonio	28%	76%	83%

Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

Se ha elaborado un análisis gráfico comparativo correspondiente a tres años de gestión, donde las variables cambian de acuerdo con las condiciones del mercado y la gestión propuesta para D'CABLE S.A. en cada situación:

GRÁFICO N° 53 Tasa de crecimiento



Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

Los cambios en las cantidades corresponden a los objetivos propuestos para cada departamento de la empresa y a un análisis de tendencia, las cuales varían de acuerdo al comportamiento del entorno.

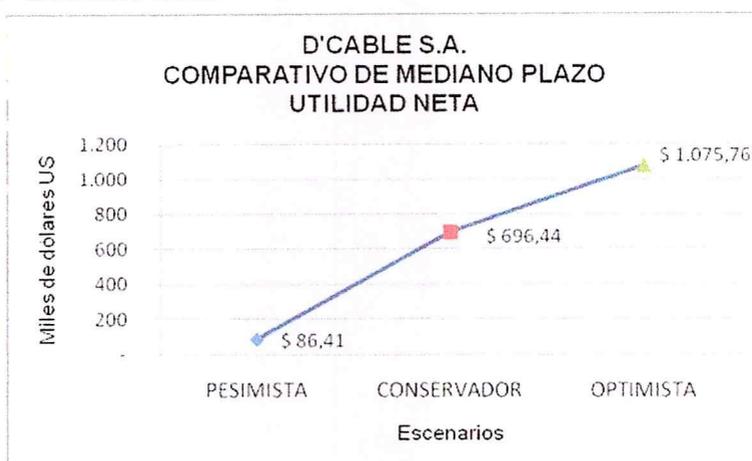
GRÁFICO N° 54 Ingresos por ventas



Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

A continuación se puede observar el comportamiento que tendrían en el mediano plazo, bajo situaciones distintas, la utilidad neta, el margen neto y la rentabilidad patrimonial:

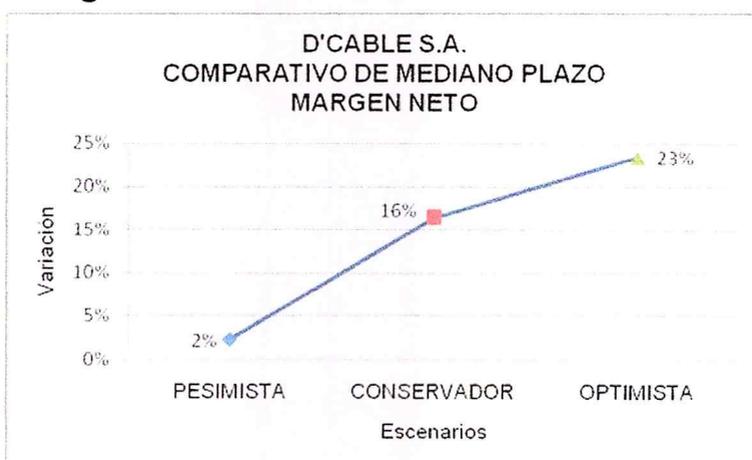
GRÁFICO N° 55 Utilidad neta



Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

Es importante, en el análisis comparativo de mediano plazo, considerar la tendencia que tendría la inversión para la comercialización de nuevos productos en el mercado. Cabe destacar que la fluctuación que presentará esta inversión está en función del entorno y del comportamiento de las variables macroeconómicas.

GRÁFICO N° 56 Margen neto

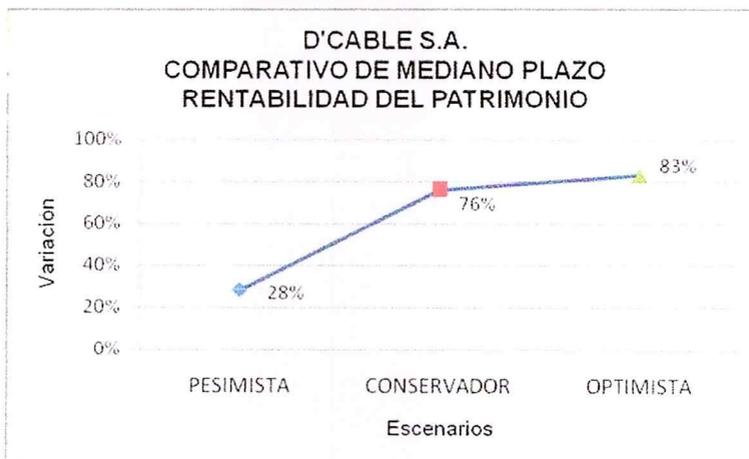


Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

El análisis comparativo de sensibilidad de mediano plazo, permite realizar proyecciones en diversas situaciones que ponen de manifiesto el grado de

especialización de los departamentos de la empresa y su identidad en el mercado.

GRÁFICO N° 57 Rentabilidad del patrimonio



Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

3.5.6. Análisis comparativo de largo plazo

El análisis de sensibilidad propuesto presenta un estudio comparativo que muestra el comportamiento que tendría la empresa, en el largo plazo, en los escenarios pesimista, conservador y optimista.

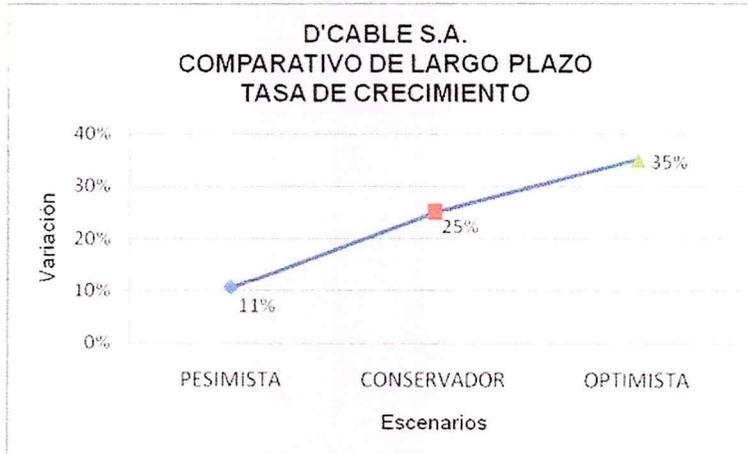
CUADRO N° 19 Comparativo de largo plazo

ESCENARIOS DE LARGO PLAZO			
Objetivos	PESIMISTA	CONSERVADOR	OPTIMISTA
Tasa de crecimiento	11%	25%	35%
Ingresos por ventas	\$ 4.645,76	\$ 6.387,92	\$ 7.770,34
Utilidad neta	\$ 207,39	\$ 2.423,22	\$ 3.879,75
Margen neto	4%	38%	50%
Rentabilidad del patrimonio	48%	92%	95%

Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

A continuación se presenta un análisis gráfico comparativo correspondiente al quinto año de gestión, donde las variables cambian de acuerdo con las condiciones del mercado y la gestión propuesta para D'CABLE S.A. en cada situación:

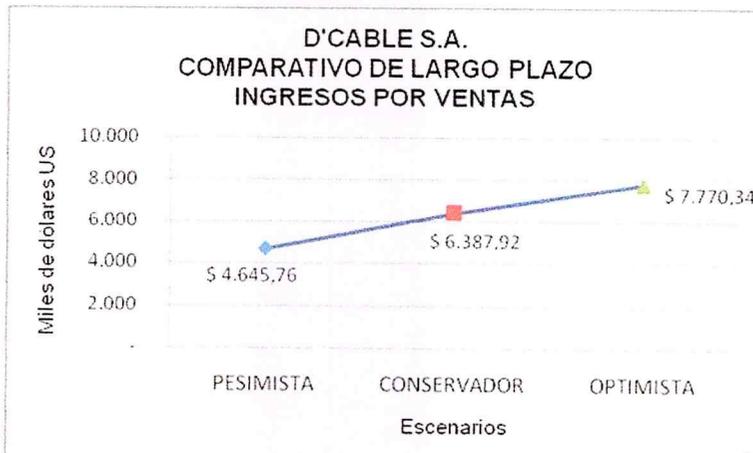
GRÁFICO N° 58 Tasa de crecimiento



Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

Las diferencias en las cifras corresponden a un análisis de tendencia y a los objetivos propuestos para cada departamento de la empresa, las cuales fluctúan de acuerdo a las diversas situaciones que se presenten.

GRÁFICO N° 59 Ingresos por ventas



Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

El análisis comparativo de largo plazo incluye las variaciones, bajo condiciones diferentes, de la utilidad neta, el margen neto y la rentabilidad patrimonial:

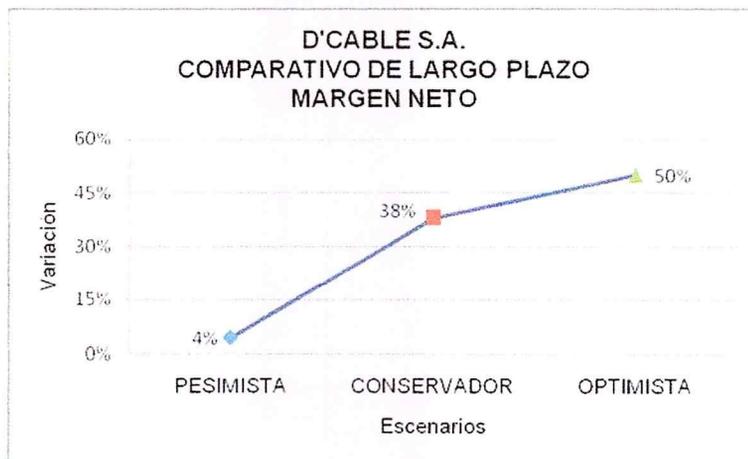
GRÁFICO N° 60 Utilidad neta



Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

En el análisis comparativo de largo plazo, considerando los tres escenarios propuestos, se determina como factor clave el grado de posicionamiento en otras ciudades del Ecuador, el cual estará en función de las condiciones económicas que presente el país.

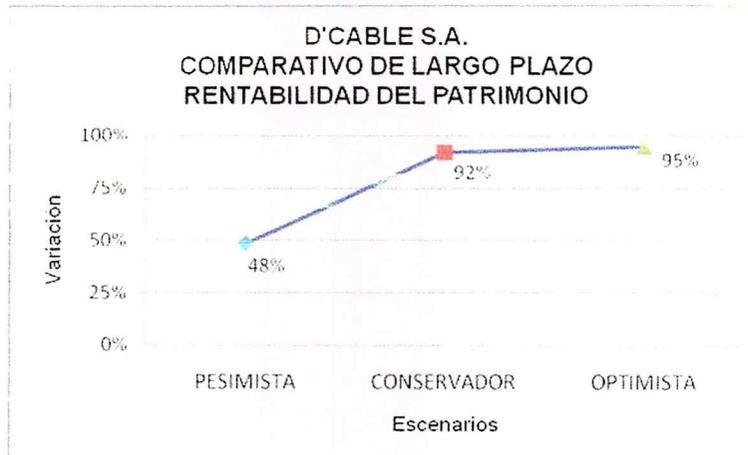
GRÁFICO N° 61 Margen neto



Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

Para concluir el análisis comparativo de largo plazo, es necesario estudiar la tendencia que tendría la inversión en tecnología como base para los nuevos puntos de venta en cada uno de los escenarios. Es importante enfatizar que, en el largo plazo, se requiere de una estructura organizacional más amplia acorde a los desafíos del mercado.

GRÁFICO N° 62 Rentabilidad del patrimonio



Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de la presente tesis se ha podido observar cómo la administración de la empresa D'CABLE S.A. ha experimentado varios inconvenientes, básicamente porque no estuvo preparada para crecer y para hacer frente a los cambios y desafíos originados por una situación económica muy cambiante. Si bien es cierto, los resultados económicos obtenidos por la empresa durante los últimos años no han sido malos, tampoco han cumplido con las expectativas de crecimiento de los accionistas, quienes han observado un ligero decrecimiento en sus activos.

La actual gestión administrativa que funciona en los diferentes departamentos de la empresa D'CABLE S.A. tiene muchos puntos débiles que deben mejorarse. Esto será factible siempre y cuando exista la disposición de sus accionistas de mejorar la situación actual y posición de la empresa en el mercado.

La empresa se ha venido administrando bajo un enfoque familiar por muchos años, provocando problemas variados que giran en contra del beneficio de los usuarios internos y externos de la organización. Los clientes de D'CABLE S.A. requieren una mejor atención, la cual incluye un servicio técnico y personalizado que garantice la fidelidad y satisfacción de los clientes.

La ejecución y control de un Sistema de Reingeniería de Procesos permitirá a la empresa en el corto, mediano y largo plazos contar con una Planificación Estratégica que garantice una estructura organizacional funcional, con procedimientos administrativos eficientes que incluyan el desarrollo y aplicación de políticas, estrategias y presupuestos que contribuyan al logro de los objetivos departamentales y organizacionales.

Es necesario mencionar que la presente tesis contempla un análisis de sensibilidad que incluye el estudio de tres escenarios: conservador, pesimista y

optimista, los cuales fueron desarrollados para cubrir las diferentes situaciones que podrían presentarse en el futuro de la empresa. Dadas las probabilidades de ocurrencia, las proyecciones realizadas bajo las condiciones de un escenario conservador, reflejan un retorno de la inversión del 16% y un valor actual neto positivo de \$27,75 miles de dólares en el corto plazo, lo cual evidencia la necesidad de implementar un sistema de reingeniería que permita alcanzar las expectativas de crecimiento de los accionistas.

El éxito de la implementación de este sistema de reingeniería también estará condicionado a la eficiente contratación de gerentes de primer nivel, los cuales deberán ejercer un liderazgo positivo y; a su vez, serán los responsables directos de las funciones y actividades desarrolladas en cada uno de los departamentos de D'CABLE S.A.

RECOMENDACIONES

Luego de haber desarrollado un estudio integral a la gestión administrativa de la empresa D'CABLE S.A., se evidenciaron las limitaciones que han obstaculizado el desarrollo de la misma conforme las expectativas de crecimiento de los accionistas.

Tomando en consideración que lo más importante es el interés general de comercializar eficientemente los bienes que los clientes necesitan, es necesario organizar las actividades laborales con base en un análisis sistemático para la obtención de los resultados esperados; por esta razón, recomendamos la aplicación de un proceso de reingeniería a la empresa D'CABLE S.A. porque es uno de los enfoques administrativos más relevantes que se sustenta en el planteamiento fundamental y rediseño radical de los procesos de la empresa para conseguir mejoras tan decisivas como la optimización de costos, calidad, servicio y rapidez. Su aplicación permitirá que la empresa tenga una imagen corporativa que se evidencie en la calidad del servicio que se brinde a los clientes internos y externos, en la agilidad para el desarrollo de los procesos administrativos y en la necesidad de generar un ambiente de trabajo agradable que garantice el cumplimiento de las metas organizacionales.

En consecuencia, nuestra recomendación para los accionistas de la empresa D'CABLE S.A. es la implementación de un sistema de reingeniería de procesos. Para lo cual se sugiere formar un equipo de trabajo que esté integrado por personal ejecutivo interno de la empresa y por un equipo asesor externo, de tal manera que se pueda elaborar un análisis profundo de los procesos y procedimientos vigentes, y determinar cuál ha sido su incidencia en el logro de las metas correspondientes a los últimos años. Con este antecedente, la aplicación del proceso de reingeniería permitirá solucionar todos los problemas observados en el diagnóstico, potenciando las fortalezas de la empresa y aprovechando al máximo las oportunidades encontradas en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

Escritos:

- Lucia Alvarado lalvarado@fundacionchile.cl. Área Asesorías y Proyectos Gestión de Calidad y Laboratorio Fundación Chile. Aqua Gestión.
- Dr. Mauricio Lefcovich. Consultor en Administración de Operaciones y Estrategia de Negocios. Especialista en Calidad, Productividad, Mejora Continua, Reducción de Costos y Satisfacción del Consumidor. lefcovich@hotmail.com

Libros:

1. Agustín Reyes Ponce. "Administración de empresas". Editorial Limusa. México. 1992.
2. Albert Badia Jiménez. "Calidad: Modelo ISO 9001". Ediciones Deusto. 2000.
3. Albert Badia Jiménez. "Calidad: Modelo ISO 9001". Ediciones Deusto. 2000.
4. Alicia Vega Sosa. "Administración". Editorial Universidad Tecnológica de México. México. 1999.
5. Andrés Senlle. "ISO 9000:2000 Liderazgo de la nueva Calidad". Ediciones Gestión 2000. España. 2001.
6. Andrés Senlle. "ISO 9000:2000 Liderazgo de la nueva Calidad". Ediciones Gestión 2000. España. 2001.
7. Andrés Senlle. "ISO 9000:2000. Calidad y Excelencia". Ediciones Gestión 2000. España. 2001.
8. Andrés Senlle. "ISO 9000:2000. Calidad y Excelencia". Ediciones Gestión 2000. España. 2001.
9. Brian Joiner. "Gerencia de la 4ta Generación". Editorial Mc Graw Hill. México. 1995.

10. Carlos Alberto Castillo Mendoza. "Economía, organización y trabajo, un enfoque sociológico". Ediciones Pirámide. España. 1999.
11. Caroline Madison. "Quality Systems". EDCM. 1998.
12. D.Morris y J.Brandon. "Reingeniería". Editorial McGraw Hill. México. 1994.
13. D.R.Hampton. "Administración". Editorial McGraw Hill. México. 1989.
14. Daniel Hernández, "Repensando la empresa. Producción saber y aprendizaje en la teoría de la firma". Editorial Siglo XXI. España. 1995.
15. David.R. Hampton. "Administración". 3ª Edición. Editorial McGraw Hill. México. 1996.
16. Frank Voehl, Peter Jackson y David Ashton. "ISO 9000, Guía de Instrumentos para pequeñas y medianas empresas". Editorial McGraw Hill. México. 2002.
17. George Claude. "Historia del pensamiento administrativo". Editorial Pretice Hall. México. 1992.
18. Graham Friend y Stefan Zehle. "Cómo diseñar un Plan de Negocios". Editora El Comercio S.A. Perú. 2008.
19. H.Mintzberg. "Diseño de Organizaciones eficientes". 6º Edición. Ediciones El Ateneo. 1997.
20. Harold Koontz y Heinz Weihrich. "Administración una perspectiva global". XIII Edición. Editorial McGraw Hill. México. 2009.
21. Harold Koontz. "Elementos de Administración". 5ª Edición. Editorial McGraw Hill. México. 1991.
22. Idalberto Chiavenato. "Introducción a la Teoría General de la Administración". 3ª Edición. Editorial McGraw Hill. México. 1992.
23. J. Fergur. "Calidad Total". Editorial CECSA. 2000.
24. J.F.Stoner, R.E.Freeman y D.Gilbert Jr. "Administración" 6º Edición. Editorial McGraw Hill. México. 1995.
25. Jack Fleitman. "Evaluación integral hacia modelos de calidad". Editorial CECSA. 2004.

26. James E. Rosenzweig y Fremont E. Kast. "Administración en las Organizaciones". 4ª Edición. Editorial McGraw Hill. México. 1999.
27. James G. March y Herbert A. Simon. "Teoría de la organización". Ediciones Ariel. España. 1981.
28. Joaquín Rodríguez Valencia. "Introducción a la Administración con enfoque de sistemas". Editorial Ecasa. México. 1990.
29. John McDonald. "Cómo entender Reingeniería de Procesos". Editorial Panorama. México. 1996.
30. José A. Pérez Fernández de Velasco. "Gestión por procesos". Editorial ESIC. 1996.
31. José Antonio Pérez Fernández de Velasco. "Gestión por Procesos. Como utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización". Editorial ESIC. 2004.
32. Joseph Boyett y Jimmie Boyett. "Hablan los Gurús". Grupo Editorial Norma. Colombia. 1998.
33. Joseph L. Badaracco Jr. "Alianzas Estratégicas, el caso de General Motors e IBM". Editorial McGraw Hill. España. 1992.
34. Joshua Marrosh. "La Gerencia y el desarrollo de la Calidad". Editorial Autoras. 1999.
35. Kaoru Ishikawa. "Qué es el Control Total de Calidad". Grupo Editorial Norma. Colombia. 1996.
36. Ken Blanchard. "Empowerment". Grupo Editorial Norma. Colombia. 1997.
37. L. Goodstein, T. Nolan y W. Pfeiffer. "Planeación Estratégica Aplicada". Editorial McGraw Hill. México. 1998.
38. Lynch R. "Corporate Strategy". Editorial Prentice Hall. 2000.
39. Masaaki Imai. "Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo". Editorial Mac Graw Hill. México. 1998.
40. Masaaki Imai. "Kaizen". Editorial CECSA. 1989.
41. Michael Hammer y Jammes Champy. "Reingeniería". Grupo Editorial Norma. Colombia. 1994.

42. Michael Hammer. "Más allá de la Reingeniería".
Grupo Editorial Norma. Colombia. 1997
43. Michael J. Spendolini. "Benchmarking".
Grupo Editorial Norma. Colombia. 1995
44. Nakara Masaya. "Procesos de Calidad".
MacGraw Hill. México. 1997.
45. Nava Carbellido "¿Qué es la calidad?: conceptos, gurús y modelos fundamentales". Editorial Limusa. 2005.
46. Phillipe Lorino. "El Control de Gestión Estratégica".
Ediciones Alfaomega. México. 1993.
47. Pierre Béranger. "En busca de la excelencia industrial".
Editorial Limusa. 1994.
48. Raymond L. Manganelli y Mark M. Klein. "Cómo hacer reingeniería".
Grupo Editorial Norma. Colombia. 2004.
49. Robert Camp. "Benchmarking".
Editorial Prentice Hall. USA. 1992
50. Robert Kaplan y David Norton. "Cuadro de Mando Integral".
Ediciones Gestión 2000. España. 1997.
51. Rowand Gibson. "Repensando el futuro".
Grupo Editorial Norma. Colombia. 1997.
52. Steve Tanner. "Cómo entender el Benchmarking".
Panorama Editorial S.A. México. 1998.
53. Wadsworth, Harrison M., Stephens, Kenneth S., Godfrey, A. Blanton.
"Métodos de control de calidad". Editorial CECSA. 2005.

ANEXOS

ANEXO 1

DIAGNÓSTICO DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y MARKETING

VARIABLES DE MARKETING	PROBLEMAS	Problemas Principales del Mix de Marketing
PRODUCTO		
MIX DE PRODUCTO	No existen productos complementarios para satisfacer las necesidades de los clientes	No existe un plan anual estratégico de ventas
PRECIO		
LISTA DE PRECIO	Es necesario elaborar una política de precios, fundamentada en un estudio de costos y tendencias del mercado que nos permita ofrecer precios competitivos	La buena calidad de los productos ofertados ha influido en la asignación de precios altos
PLAZA		
CAPTACION	No se ha establecido una estrategia adecuada para atraer nuevos clientes	Débil penetración de los productos para captar nuevos clientes
COBERTURA	Nuestros productos están enfocados en clientes exclusivos, no se ha considerado adecuadamente la totalidad de la demanda	
PROMOCION		
MERCADEO	Es necesario cambiar la estrategia de Marketing de reactivo a proactivo	No existe departamento de Marketing
PUBLICIDAD	Ausencia de una planificación eficiente en la realización de eventos y ferias	
PROMOCIÓN DE VENTAS	El nivel de ventas anuales refleja un crecimiento mínimo	
PROMOCIÓN DE VENTAS	No tenemos una táctica estratégica de crecimiento de clientes	
PERSONAL		
EFICIENCIA	Necesidad de crear departamentos de Marketing, Finanzas y Administración	Falta de una estructura organizacional
PROCESOS		
ASESORIA A CLIENTES	No existe un sistema organizado que permita brindar eficientemente el soporte técnico a todos los clientes	Falta definir una estrategia integral entre la compra y venta de mercaderías
TIEMPOS	Gestión empírica en la administración de tiempos para solicitud y entrega de mercaderías	
CONTROL	Ausencia de controles eficientes en la administración de inventarios	
ELEMENTOS FÍSICOS		
FUNCIONALIDAD	Subutilización del sistema de gestión (software integral de administración de inventarios)	Sistemas antiguos que no están acordes con la competencia

ANEXO 2

D'CABLE S.A.**SALDOS CONTABLES**

(expresados en miles de dólares norteamericanos)

CUENTA	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
EFFECTIVO	17.107,28	31.739,42	70.092,58	10.358,16	91.189,84	203.987,91	386.345,62	101.000,01	92.622,77
CUENTAS POR COBRAR	59.919,70	235.165,00	167.620,25	177.059,18	240.324,59	243.008,93	529.907,44	372.256,35	411.746,75
INVENTARIO DE MERCADERIAS	72.488,44	249.951,78	278.030,04	245.048,11	174.879,24	432.387,51	420.294,66	393.399,04	350.646,19
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	16.399,44	10.954,75	20.904,88	14.708,79	16.101,24	46.896,97	47.622,36	39.722,80	31.551,87
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPOS	1.869,65	5.134,67	64.211,77	58.562,96	70.192,89	60.748,49	40.121,91	2.594,09	121.625,53
CARGOS DIFERIDOS	971,22	8.966,27	1.999,45	1.000,00	1.011,63	3.068,67	3.955,80	3.810,79	3.242,76
PASIVOS	162.840,93	523.435,20	567.624,22	436.965,87	505.968,09	858.571,62	1.228.088,47	1.216.636,75	1.159.547,57
PATRIMONIO	1.538,65	8.789,71	19.437,95	35.244,31	57.243,47	87.727,20	92.107,04	173.033,56	296.279,43
VENTAS NETAS	217.532,67	562.902,54	753.223,15	979.786,54	1.251.431,80	1.814.247,41	2.725.431,52	2.878.479,15	2.878.858,98
COSTO DE VENTA MERCADERIA	177.255,43	449.886,93	591.587,33	785.046,43	981.983,93	1.402.777,81	2.026.619,46	2.124.220,31	2.120.231,65
GASTOS DE VENTAS	18.005,97	47.487,16	98.133,91	114.059,49	138.922,66	217.220,80	338.596,49	370.473,40	377.295,57
GASTOS ADMINISTRATIVOS	19.632,15	47.886,38	40.235,99	46.582,52	68.701,52	109.241,45	174.787,67	112.620,77	160.373,15
OTROS INGRESOS/GASTOS	1.737,03	7.955,09	7.469,12	428,92	31.335,82	41.207,69	77.375,61	81.572,78	85.967,48

ANEXO 3

SATISFACCIÓN SERVICIO ATENCIÓN AL CLIENTE

1. Ayúdenos a mejorar

Usted contactó recientemente con el departamento de atención al cliente de D'CABLE S.A. Nos gustaría comprobar si la atención recibida ha sido satisfactoria. Sus respuestas confidenciales se utilizarán para mejorar el servicio.

1. ¿Cómo contactó con el servicio de atención al cliente?

Por e mail

Por teléfono

En persona

Por fax

2. Si fue por teléfono...¿Cuánto tuvo que esperar aproximadamente para ser atendido?

Me atendieron inmediatamente

Unos tres minutos aproximadamente

Entre tres y cinco minutos

Entre cinco y diez minutos

Diez minutos o más

3. ¿Por qué motivo se puso en contacto con la empresa?

2. Satisfacción

4. Basándose en su experiencia, por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es "Pobre" y 10 es "Excelente") los siguientes aspectos del servicio de atención al cliente de D'CABLE S.A.:

- * Facilidad para contactar .
- * Profesionalidad de la persona que le atendió .
- * Rapidez de la respuesta por e mail .
- * Rapidez de la respuesta por teléfono .
- * Resolución del problema .

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A

5. Y ahora valore del 1 al 10 la actuación de la persona que le atendió en los siguientes aspectos:

- * Fue amable .
- * Se expresaba de forma clara y fácil de entender .
- * Fue eficiente .
- * Entendió mi problema .
- * Me escuchó atentamente .
- * Fue cortés .
- * Fue profesional .
- * Fue paciente .
- * Fue capaz de solucionar mi problema .

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A

6. Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general con el servicio de atención al cliente de D'CABLE S.A. en una escala de 1 a 10, donde 10 es "Completamente satisfecho" y 1 es "Completamente insatisfecho".

Satisfacción general con el servicio de atención al cliente:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A

ANEXO 4

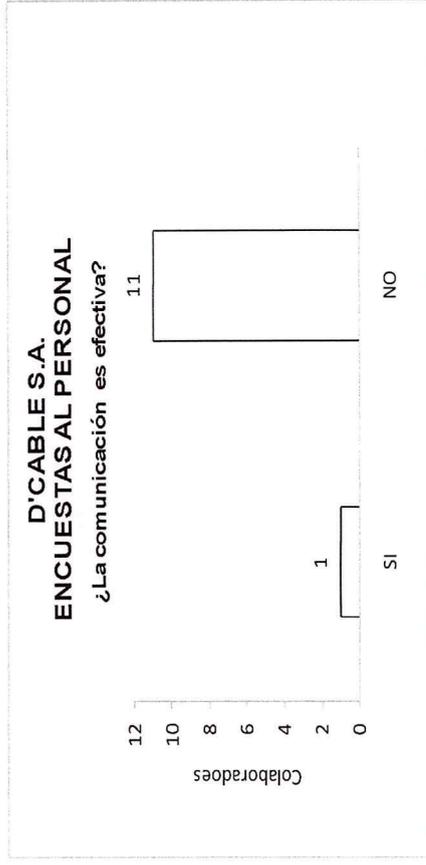
ENCUESTAS AL PERSONAL DE D'CABLE S.A.

1. ¿La comunicación es efectiva?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO				
2. ¿Sabe quién es su jefe inmediato?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO				
3. ¿Fluye adecuadamente la información?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO				
4. ¿Considera que hay suficiente diálogo?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO				
5. ¿Conoce el organigrama de la empresa?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO				
6. ¿Conoce las políticas de la empresa?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO				
7. ¿Conoce los procedimientos de la empresa?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO				
8. ¿Cómo valora la efectividad en la comunicación con su jefe?	<table border="1"> <tr> <td>Nada efectiva</td> <td>Poco efectiva</td> <td>Efectiva</td> <td>Bastante efectiva</td> </tr> </table>		Nada efectiva	Poco efectiva	Efectiva	Bastante efectiva
Nada efectiva	Poco efectiva	Efectiva	Bastante efectiva			
9. ¿Ha realizado una entrevista de evaluación en el último año?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO				
10. ¿Conoce los objetivos de la empresa?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO				
11. ¿Existe un programa de capacitación dentro de la empresa?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO				
12. Califique el clima laboral dentro de su empresa	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO				
2. ¿Sabe quién es su jefe inmediato?	<table border="1"> <tr> <td>Mejorable</td> <td>Bueno</td> <td>Excelente</td> </tr> </table>		Mejorable	Bueno	Excelente	
Mejorable	Bueno	Excelente				

ANEXO 5

1. ¿La comunicación es efectiva?

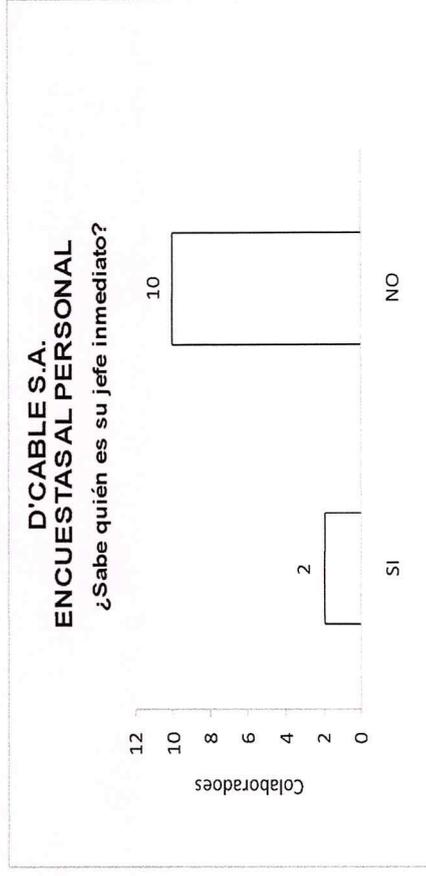
COLABORADOR	SI	NO	TOTAL
COORDINADOR DE VENTAS		1	1
VENDEDORES	1	5	6
BODEGUERO		1	1
ASIST.CREDITO Y COBRAN		1	1
MENSAJERO		1	1
CONTADOR		1	1
ASIST.CONTABLE		1	1
TOTAL	1	11	12
	8%	92%	100%



Fuente: Personal de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

2. ¿Sabe quién es su jefe inmediato?

COLABORADOR	SI	NO	TOTAL
COORDINADOR DE VENTAS	1		1
VENDEDORES		6	6
BODEGUERO		1	1
ASIST.CREDITO Y COBRAN		1	1
MENSAJERO		1	1
CONTADOR	1		1
ASIST.CONTABLE		1	1
TOTAL	2	10	12
	17%	83%	100%

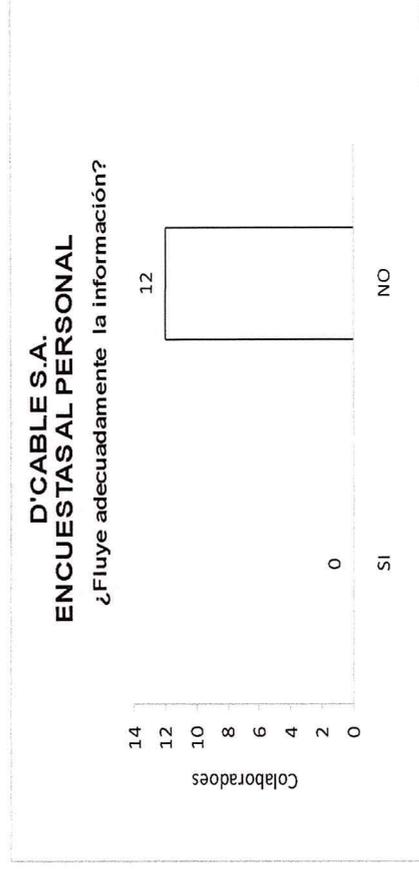


Fuente: Personal de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

ANEXO 6

3. ¿Fluye adecuadamente la información?

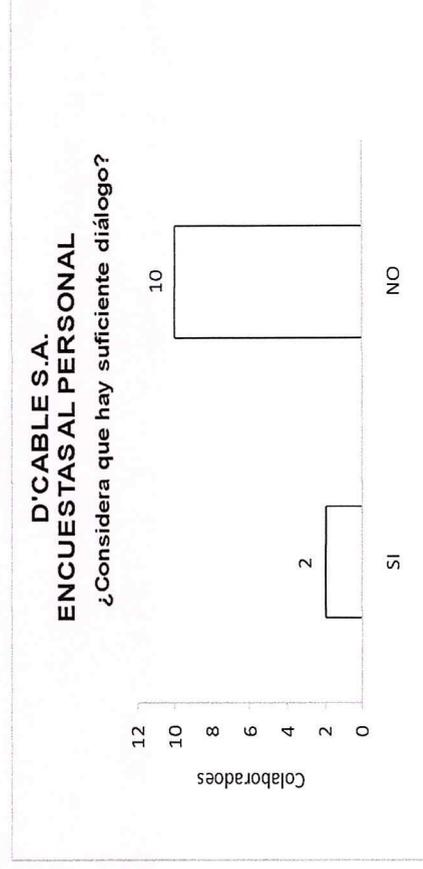
COLABORADOR	SI	NO	TOTAL
COORDINADOR DE VENTAS		1	1
VENDEDORES		6	6
BODEGUERO		1	1
ASIST.CREDITO Y COBRAN		1	1
MENSAJERO		1	1
CONTADOR		1	1
ASIST.CONTABLE		1	1
TOTAL	0	12	12
	0%	100%	100%



Fuente: Personal de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

4. ¿Considera que hay suficiente diálogo?

COLABORADOR	SI	NO	TOTAL
COORDINADOR DE VENTAS		1	1
VENDEDORES	2	4	6
BODEGUERO		1	1
ASIST.CREDITO Y COBRAN		1	1
MENSAJERO		1	1
CONTADOR		1	1
ASIST.CONTABLE		1	1
TOTAL	2	10	12
	17%	83%	100%

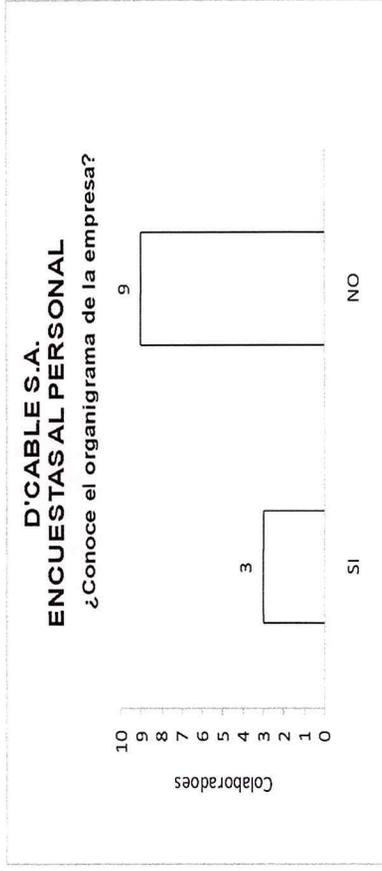


Fuente: Personal de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

ANEXO 7

5. ¿Conoce el organigrama de la empresa?

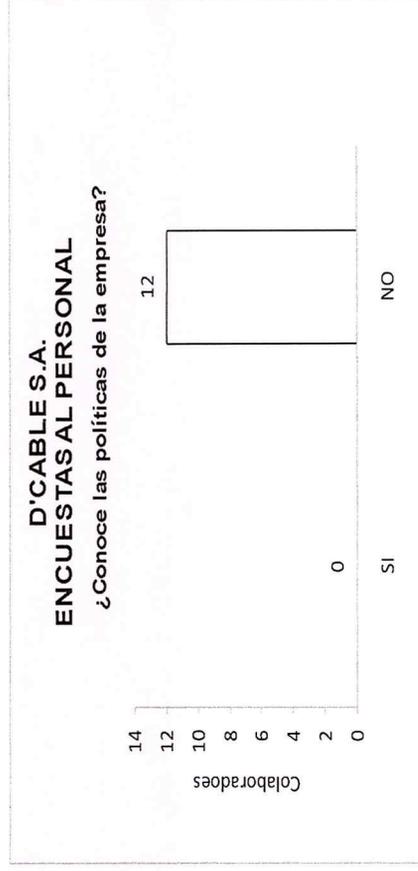
COLABORADOR	SI	NO	TOTAL
COORDINADOR DE VENTAS	1		1
VENDEDORES		6	6
BODEGUERO		1	1
ASIST.CREDITO Y COBRAN		1	1
MENSAJERO		1	1
CONTADOR	1		1
ASIST.CONTABLE	1		1
TOTAL	3 25%	9 75%	12 100%



Fuente: Personal de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

6. ¿Conoce las políticas de la empresa?

COLABORADOR	SI	NO	TOTAL
COORDINADOR DE VENTAS		1	1
VENDEDORES		6	6
BODEGUERO		1	1
ASIST.CREDITO Y COBRAN		1	1
MENSAJERO		1	1
CONTADOR		1	1
ASIST.CONTABLE		1	1
TOTAL	0 0%	12 100%	12 100%

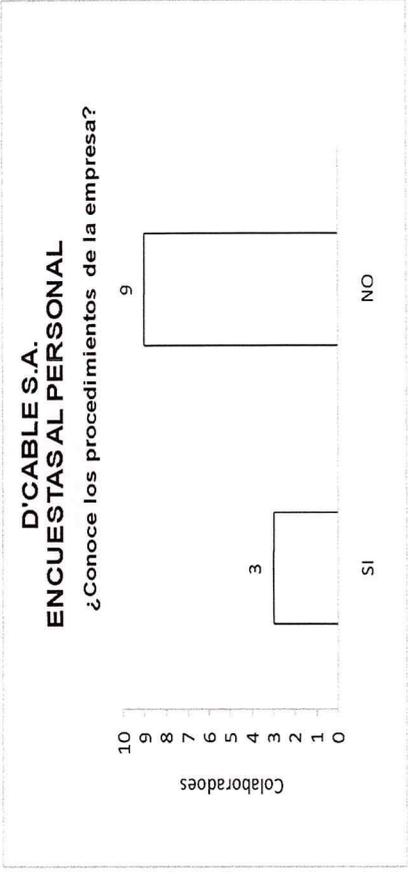


Fuente: Personal de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

ANEXO 8

7. ¿Conoce los procedimientos de la empresa?

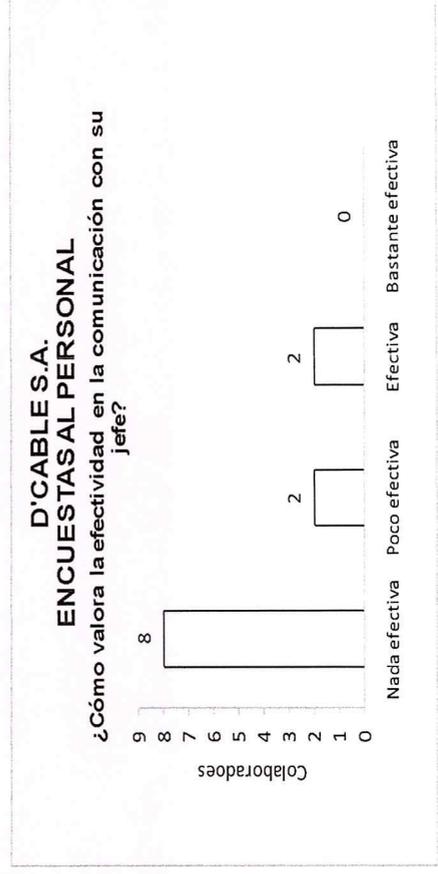
COLABORADOR	SI	NO	TOTAL
COORDINADOR DE VENTAS	1		1
VENDEDORES		6	6
BODEGUERO		1	1
ASIST.CREDITO Y COBRAN		1	1
MENSAJERO		1	1
CONTADOR	1		1
ASIST.CONTABLE	1		1
TOTAL	3	9	12
	25%	75%	100%



Fuente: Personal de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

8. ¿Cómo valora la efectividad en la comunicación con su jefe?

COLABORADOR	Nada efectiva	Poco efectiva	Efectiva	Bastante efectiva
COORDINADOR DE VENTAS		1		
VENDEDORES	6			
BODEGUERO	1			
ASIST.CREDITO Y COBRAN		1		
MENSAJERO	1			
CONTADOR			1	
ASIST.CONTABLE			1	
TOTAL	8	2	2	0
	67%	17%	17%	0%



Fuente: Personal de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

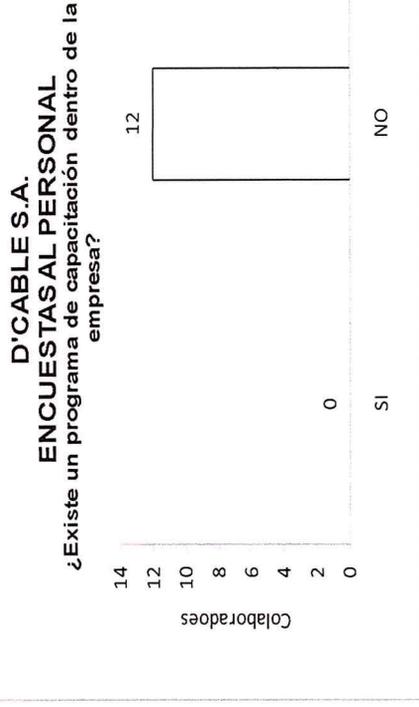
ANEXO 10

11. ¿Existe un programa de capacitación dentro de la empresa?

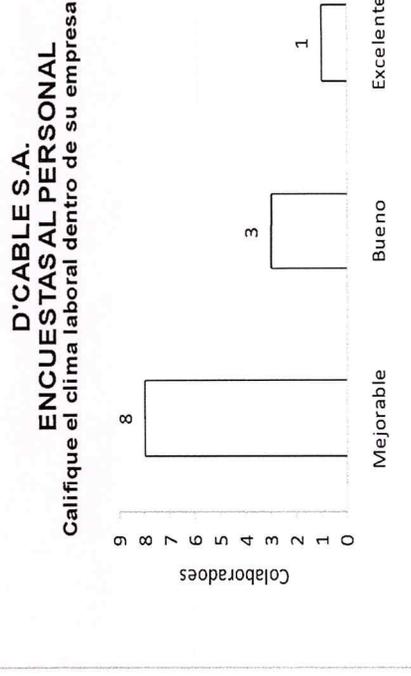
COLABORADOR	SI	NO	TOTAL
COORDINADOR DE VENTAS		1	1
VENDEDORES		6	6
BODEGUERO		1	1
ASIST.CREDITO Y COBRAN		1	1
MENSAJERO		1	1
CONTADOR		1	1
ASIST.CONTABLE		1	1
TOTAL	0	12	12
	0%	100%	100%

12. Califique el clima laboral dentro de su empresa

COLABORADOR	Mejorable	Bueno	Excelente	TOTAL
COORDINADOR DE VENTAS		1		1
VENDEDORES	6			6
BODEGUERO	1			1
ASIST.CREDITO Y COBRAN		1		1
MENSAJERO	1			1
CONTADOR		4		4
ASIST.CONTABLE		1		1
TOTAL	8	3	1	12
	67%	25%	8%	100%



Fuente: Personal de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño



Fuente: Personal de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

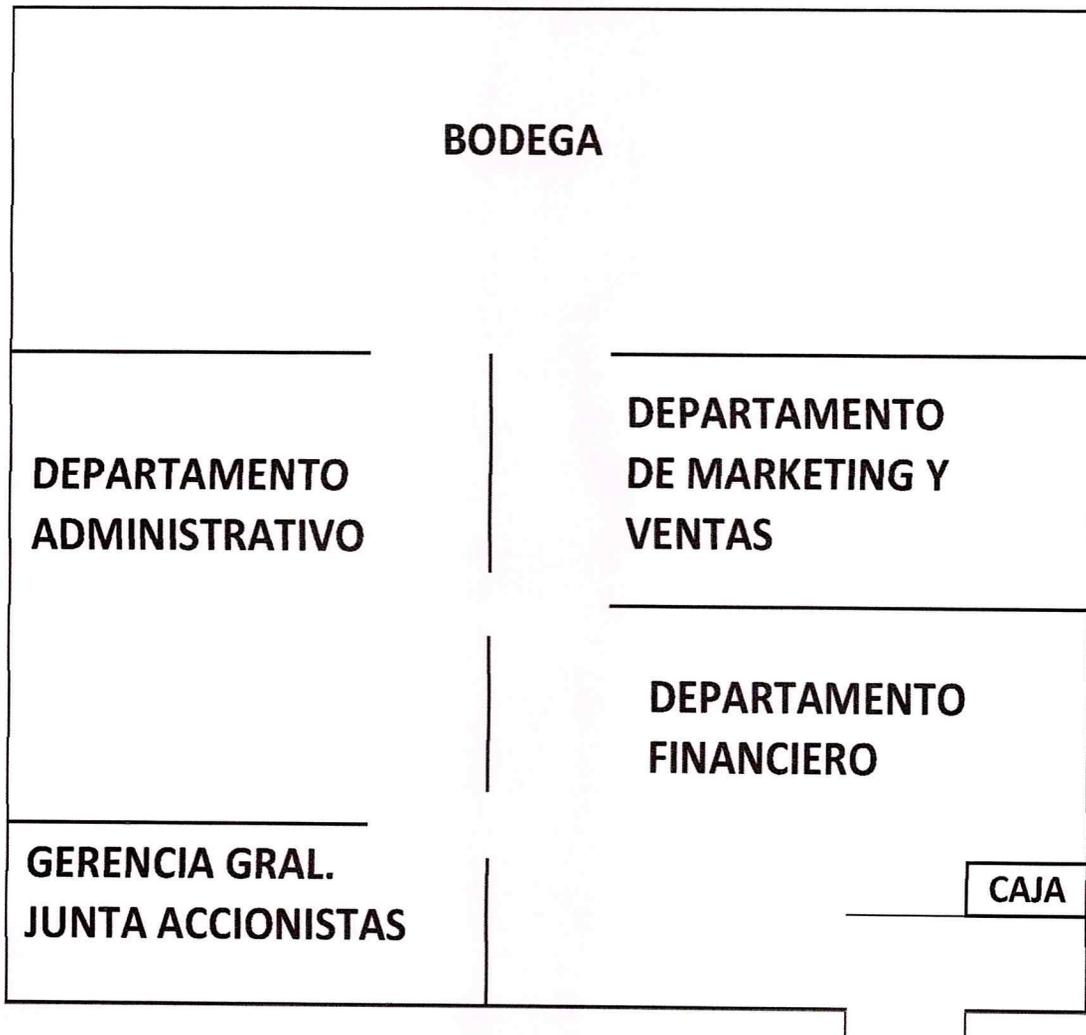
ANEXO 11

OBJETIVOS		Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Cuantitativos	Participación de Mercado	10%	15%	25%
	Ingresos por Ventas	\$ 3.277,12	\$ 4.258,61	\$ 6.387,92
	Utilidad Neta	\$ 194,58	\$ 696,44	\$ 2.423,22
	Margen Neto	5,94%	16,35%	37,93%
	Rentabilidad del Patrimonio	46,93%	64,66%	78,63%
Cualitativos	Ambiente Laboral	Trabajos en equipos	Especialización de los departamentos	Estructura organizacional más amplia acorde a los desafíos del mercado
	Imagen de la empresa	Empresa mediana	Empresa con identidad en el mercado	Posicionamiento en otras ciudades del Ecuador
	Tecnología Propia	Para las áreas administrativas y soporte técnico para los clientes	Inversión representativa para la comercialización de nuevos productos en el mercado	Inversión en tecnología como base para los nuevos puntos de ventas

Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

ANEXO 12

Distribución del espacio físico propuesto para D'CABLE S.A.



Fuente: Empresa D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

ANEXO 13

INVERSIÓN ADICIONAL EN ACTIVOS FIJOS
AÑO 2010

Detalle	Unidades	Costo unitario	Costo total
Departamento de finanzas			
Divisiones	2	\$ 225	\$ 450
Escritorios	2	\$ 95	\$ 190
Silla de gerencia	1	\$ 100	\$ 100
Silla ejecutiva	1	\$ 60	\$ 60
Sillas	2	\$ 30	\$ 60
Anaqueles	2	\$ 80	\$ 160
Archivadores	2	\$ 75	\$ 150
Teléfonos	2	\$ 25	\$ 50
Equipos de cómputo	2	\$ 750	\$ 1.500
Departamento administrativo			
Divisiones	2	\$ 225	\$ 450
Escritorios	3	\$ 95	\$ 285
Silla de gerencia	1	\$ 100	\$ 100
Silla ejecutiva	2	\$ 60	\$ 120
Sillas	2	\$ 30	\$ 60
Anaqueles	3	\$ 80	\$ 240
Archivadores	3	\$ 75	\$ 225
Teléfonos	3	\$ 25	\$ 75
Equipos de cómputo	3	\$ 750	\$ 2.250
Departamento de marketing			
Divisiones	2	\$ 225	\$ 450
Escritorios	1	\$ 95	\$ 95
Silla de gerencia	1	\$ 100	\$ 100
Silla ejecutiva	2	\$ 60	\$ 120
Sillas	2	\$ 30	\$ 60
Anaqueles	1	\$ 80	\$ 80
Archivadores	1	\$ 75	\$ 75
Teléfonos	2	\$ 25	\$ 50
Mesón	1	\$ 38	\$ 38
Equipos de cómputo	2	\$ 750	\$ 1.500
TOTAL			\$ 9.093

Fuente: SENEORP S.A.

Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

ANEXO 14

PRESUPUESTO DE REMUNERACIONES ADICIONALES
AÑO 2010

Gastos operativos	Unidades	Gasto mensual	Gasto anual
Departamento de finanzas			
Sueldo gerente	1	\$ 2.500	\$ 30.000
Sueldo cajera	1	\$ 350	\$ 4.200
Departamento administrativo			
Sueldo gerente	1	\$ 2.500	\$ 30.000
Sueldo asistentes	2	\$ 350	\$ 8.400
Departamento de marketing			
Sueldo gerente	1	\$ 2.500	\$ 30.000
Sueldo técnicos	2	\$ 350	\$ 8.400
TOTAL			\$ 147.000

Fuente: SENECORP S.A.

Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

ANEXO 15

**INVERSIÓN EN PROCESO DE REINGENIERÍA
AÑO 2010**

CONCEPTO	DETALLE	MONTO
ASESORÍA EXTERNA	Capacitación y Planificación Estratégica	\$ 60.000,00
ACTIVOS FIJOS	Necesidades de inversión	\$ 9.093,00
ADECUACIONES	Arquitecto y trabajadores	\$ 7.000,00
SOFTWARE	Control de inventarios	\$ 5.000,00
TOTAL		\$ 81.093,00

Fuente: SENECORP S.A.

Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

ANEXO 16

**ESTIMACIÓN DEL FLUJO DE EFECIVO
ESCENARIO CONSERVADOR
AÑO 2010**

MESES	INVERSIÓN	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
INGRESOS		229,40	262,17	294,94	262,17	229,40	229,40	327,71	327,71	294,94	294,94	262,17	262,17
EGRESOS		215,78	246,60	277,43	246,60	215,78	215,78	308,25	308,25	277,43	277,43	246,60	246,60
FLUJO MENSUAL	(81,09)	13,62	15,57	17,51	15,57	13,62	13,62	19,46	19,46	17,51	17,51	15,57	15,57
		13,62	29,19	46,70	62,27	75,89	89,51	108,97	128,42	145,94	163,45	179,02	194,58

TIR	16%
VAN	27,748

Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

ANEXO 17

**ESTIMACIÓN DEL FLUJO DE EFECIVO
ESCENARIO PESIMISTA
AÑO 2010**

MESES	INVERSIÓN	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
INGRESOS		223,14	255,02	286,90	255,02	223,14	223,14	318,77	318,77	286,90	286,90	255,02	255,02
EGRESOS		218,10	249,25	280,41	249,25	218,10	218,10	311,57	311,57	280,41	280,41	249,25	249,25
FLUJO MENSUAL	(81,09)	5,04	5,77	6,49	5,77	5,04	5,04	7,21	7,21	6,49	6,49	5,77	5,77
		5,04	10,81	17,30	23,06	28,11	33,15	40,36	47,56	54,05	60,54	66,30	72,07

TIR	-2%
VAN	(40,782)

Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocío Quezada Pazmiño

ANEXO 18

**ESTIMACIÓN DEL FLUJO DE EFECIVO
ESCENARIO OPTIMISTA
AÑO 2010**

MESES	INVERSIÓN	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
INGRESOS		333,67	333,67	333,67	300,30	300,30	266,94	266,94	266,94	266,94	233,57	233,57	200,20
EGRESOS		308,25	308,25	308,25	277,43	277,43	246,60	246,60	246,60	246,60	215,78	215,78	184,95
FLUJO MENSUAL	(81,09)	25,42	25,42	25,42	22,88	22,88	20,33	20,33	20,33	20,33	17,79	17,79	15,25
		25,42	50,83	76,25	99,13	122,00	142,33	162,67	183,00	203,33	221,13	238,92	254,17

TIR	27%
VAN	69,917

Fuente: Departamento Financiero de D'CABLE S.A.
Elaborado por: Mónica y Rocio Quezada Pazmiño