



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA Y POSTGRADO

TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS
MEJORAMIENTO CONTINUO DEL "CENTRO DE SOPORTE"
DE DIARIO EL ESPECTADOR

AUTOR:
ING. TRISTÁN MIGUEL MIÑO LEÓN

DIRECTOR DE TESIS
ING. JOSÉ TOWNSEND VALENCIA

JUNIO 2010
GUAYAQUIL - ECUADOR



Universidad Tecnológica Empresarial De Guayaquil

Facultad de Educación a Distancia y Postgrado

Tesis en Opción al Título de:
Magister en Administración

Título de la Tesis

Mejoramiento Continuo del “Centro de Soporte” de
Diario El Espectador

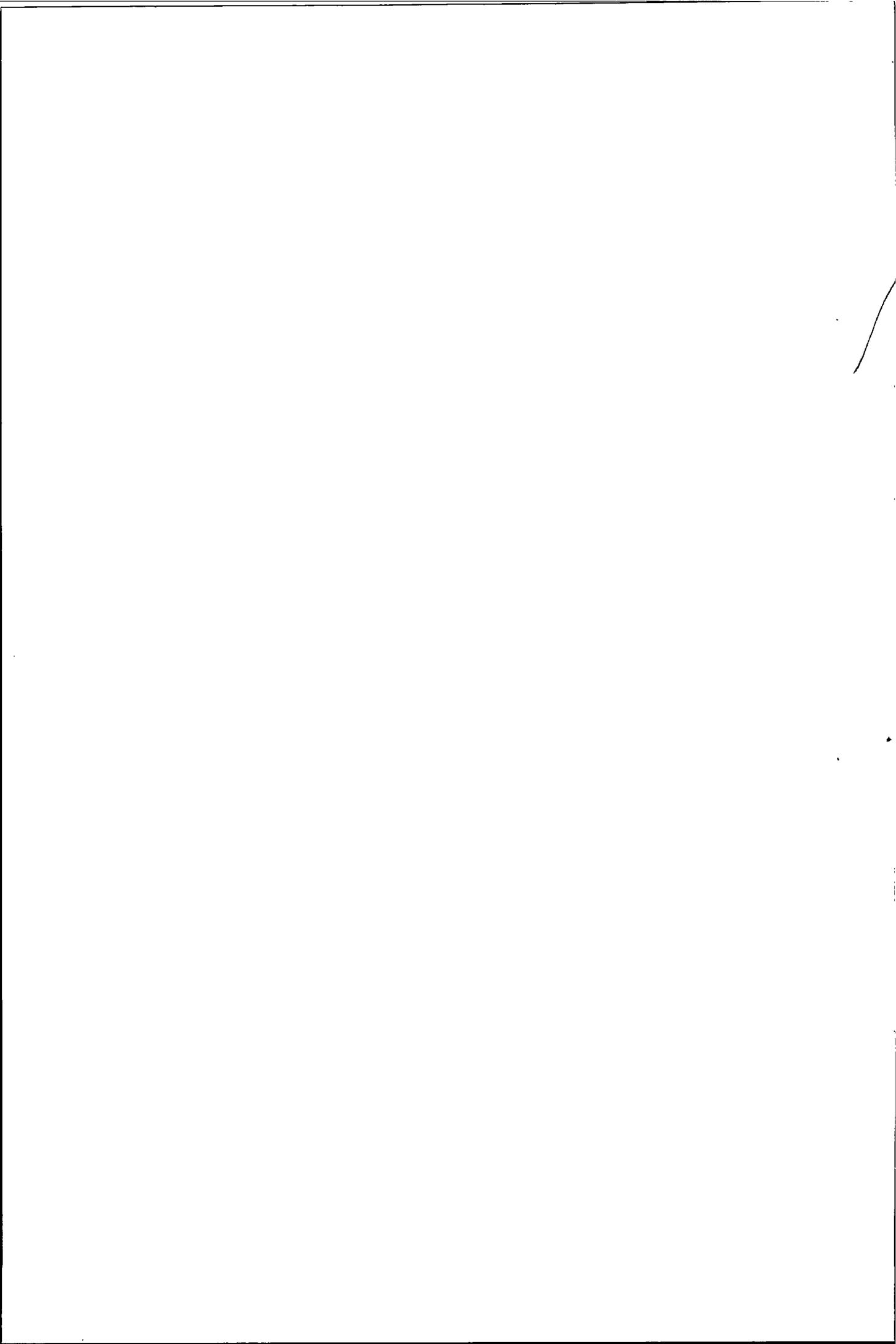
AUTOR:

Ing. Tristán Miguel Miño León

DIRECTOR DE TESIS:

Ing. José Townsend Valencia

Junio – 2010



DECLARACION EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Graduación nos
corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo a la
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL”

(Reglamento de Graduación de la UTEG)



Tristán Miguel Miño León

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a mi esposa, Annabelle Escalante, a mis hijos Silvia y Miguel y muy particularmente a mi madre, por ser ejemplo de enseñanza y motivación para desarrollarme personal y profesionalmente.

AGRADECIMIENTO

Agradezco de manera especial a mi esposa Annabelle Escalante, a mis hijos y a mi madre por su apoyo y comprensión brindados para cumplir una más de mis aspiraciones.

Agradezco al MBA José Townsend Valencia, director de esta investigación por su abnegación y esfuerzo que siempre me demostró en el presente trabajo.

ÍNDICE GENERAL

	Pág
Carátula	I
Página de respeto	II
Declaración Expresa	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
Índice General	VI
1. Capítulo 1: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1 Antecedentes de la Investigación	2
1.2 Problema de Investigación	3
1.2.1 Planteamiento del problema	3
1.2.2 Formulación del problema de investigación	4
1.2.3 Sistematización del problema de investigación	4
1.3 Objetivos de la Investigación	5
1.3.1 Objetivo general	5
1.3.2 Objetivos específicos	5
1.4 Justificación de la investigación	6
1.4.1 Justificación Teórica	6
1.4.2 Justificación Metodológica	8
1.4.3 Justificación Práctica	9
1.5 Marco referencial de la investigación	10
1.5.1 Marco teórico	10
1.5.2 Marco conceptual	35
1.6 Formulación de la hipótesis y variables	48
1.6.1 Hipótesis general	48
1.6.2 Hipótesis particulares	48
1.6.3 Matriz problema-objetivos-hipótesis	49

1.6.4 Variables (Independientes y Dependientes)	50
1.7 Aspectos Metodológicos de la Investigación	51
1.7.1 Tipo de estudio	51
1.7.2 Método de investigación	51
1.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de la Investigación	51
1.7.4 Tratamiento de la información	52
1.8 Resultados e impactos esperados	54
2.- Capítulo 2: ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO	55
2.1 Análisis de situación actual	55
2.1.1 Reseña histórica de la empresa	55
2.1.2 Organigrama	58
2.1.3 Misión	59
2.1.4 Visión	59
2.1.5 Principios y valores	59
2.1.6 Análisis Situacional	62
2.1.7 Nivel de conocimiento de los usuarios	66
2.2 Análisis comparativo, evolución, tenencias y perspectivas	67
2.3 Presentación de resultados y diagnósticos	69
2.3.1 Análisis de FODA	69
2.4 Análisis de los Procesos de Gestión de Incidentes	76
2.5 Análisis de Encuestas Realizadas, Resultados y Diagnóstico	77
2.5.1 Categoría Servicios al Cliente	77
2.5.2 Categoría Facilidad de Comunicación	79
2.5.3 Categoría Actitud del Equipo de Trabajo	80
2.5.4 Categoría Satisfacción al Usuario	81
2.5.5 Categoría Tiempo de Respuesta	82
2.5.6 Categoría Calidad de Servicio	83
2.5.7 Categoría Cumplimiento	89
2.5.8 Categoría Proactividad	90
2.6 Análisis Causa Efecto	91

2.6.1 Identificar el problema	91
2.6.2 Identificar las categorías de causas de problemas	91
2.6.3 Identificar las causas	91
2.6.4 Analizar el diagrama	92
2.7 Análisis de Pareto	93
2.7.1 Ventas de avisos por agencias en el año 2009	94
2.7.2 Ingresos por ventas de avisos en el año 2009	95
2.7.3 Interrupciones del sistema de ventas por agencias	96
2.7.4 Categoría de interrupciones en el año 2009	97
2.8 Verificación de Hipótesis	98
3.- Capítulo 3: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO CONTINUO	99
3.1 Planes de acción de la estructura administrativa	100
3.2 Plan de acción de oportunidades de mejoras detectadas	101
3.3 Implementar procedimiento de cambio de versión	103
3.4 Implementar procedimiento de ambiente de pruebas	103
3.5 Implementar procedimiento de prioridad de incidencias	104
3.6 Implementar escalamiento de incidentes	105
3.7 Costos totales de implementar las estrategias	106
3.8 Variables básicas consideradas para el análisis	107
3.8.1. Detalle de Costos de Inversión y Flujo	107
3.8.2. Balance general	109
3.8.3. Estado de resultados	110
3.8.4. Análisis Estructural	111
3.8.5. Índices de Liquidez	112
3.8.6. Índices de Gestión	113
3.8.7. Índices de Rentabilidad	114
3.8.8. Estrategias de Inversión	115
3.8.9 Tasa Interna de retorno (TIR)	115
3.8.10 Valor actual neto (VAN)	116
3.8.11 Período de recuperación	116
3.8.12 Índice de rentabilidad	118

Conclusiones	119
Recomendaciones	121
Bibliografía	122
Anexos	
Anexo 1 Balance General al 31 de Diciembre del 2009	126
Anexo 2 Balance General - Comparativo	127
Anexo 3 Estado de Resultados - Comparativo	129
Anexo 4 Encuesta de Servicios del Centro de Soporte	130

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No. 1	Verificación del Incidente	17
GRÁFICO No. 2	Definición del Incidente	20
GRÁFICO No. 3	Solución del Incidente	24
GRÁFICO No. 4	Cierre del Incidente	26
GRÁFICO No. 5	Organigrama	58
GRÁFICO No. 6	Promedio Diario / Páginas Estándar de Publicidad	62
GRÁFICO No. 7	Promedio de ejemplares vendidos año 2009	68
GRÁFICO No. 8	Análisis de los procesos de gestión	76
GRÁFICO No. 9	Son atentos y cordiales al recibir su llamada	77
GRÁFICO No. 10	El horario de atención es apropiado	78
GRÁFICO No. 11	Se puede comunicar fácilmente	79
GRÁFICO No. 12	Trabajo y actitud del equipo	80
GRÁFICO No. 13	Satisfacción con la solución a su requerimiento	81
GRÁFICO No. 14	Tiempo de respuesta al atender su requerimiento	82
GRÁFICO No. 15	Lo mantienen informado del estado y del tiempo que se solucionara el requerimiento	83
GRÁFICO No. 16	Su requerimiento se resuelve en el primer llamado	84
GRÁFICO No. 17	Su requerimiento es atendido con soluciones definitivas	85
GRÁFICO No. 18	Los analistas de soporte están capacitados	86
GRÁFICO No. 19	El analista que lo atiende lo hace sentir seguro	87
GRÁFICO No. 20	Cuando se presenta un problema se corrige rápidamente	88
GRÁFICO No. 21	Se atiende su requerimiento en el tiempo prometido	89

GRÁFICO No. 22	El equipo de soporte se adelanta a sus necesidades	90
GRÁFICO No. 23	Análisis Causa Efecto	93
GRÁFICO No. 24	Análisis de Pareto	93
GRÁFICO No. 25	Ventas por avisos por agencias en el 2009	94
GRÁFICO No. 26	Ingresos por ventas de avisos en el año 2009	95
GRÁFICO No. 27	Interrupciones del sistema de ventas por agencias	96
GRÁFICO No. 28	Categoría de interrupciones en el año 2009	97

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No. 1	Capacidades requeridas de un analista Help Desk	30
CUADRO No. 2	Nivel de capacidad	34
CUADRO No. 3	Importancia de la capacidad	34
CUADRO No. 4	Matriz problema objetivo hipótesis	49
CUADRO No. 5	Fuentes y técnicas para la recolección de información	52
CUADRO No. 6	Tratamiento de la información	53
CUADRO No. 7	Competencia	64
CUADRO No. 8	Foda de Diario El Espectador	69
CUADRO No. 9	Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	70
CUADRO No. 10	Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	71
CUADRO No. 11	Matriz de evaluación del perfil competitivo (MPC)	72
CUADRO No. 12	Plan de acción de la estructura administrativa	100
CUADRO No. 13	Plan de acción de mejoras en servicio al cliente	101
CUADRO No. 14	Plan de inversión de mejoras en servicio al cliente	102
CUADRO No. 15	Implementar procedimiento de cambio de versión	103
CUADRO No. 16	Inversión procedimiento de ambiente de prueba	104
CUADRO No. 17	Implementar procedimiento de prioridad de incidencias	105
CUADRO No. 18	Inversión procedimiento de prioridad de incidencia	105
CUADRO No. 19	Implementar Escalamiento de incidentes	106
CUADRO No. 20	Inversión Escalamiento de incidentes	106
CUADRO No. 21	Costos totales de implementar las estrategias	106
CUADRO No. 22	Detalle de Costos de Inversión y Flujo	107
CUADRO No. 23	Análisis Estructural	111
CUADRO No. 24	Análisis del Capital Neto de Trabajo	112
CUADRO No. 25	Días de Cobranzas	113
CUADRO No. 26	Días de Inventarios	113

CUADRO No. 27	Días de Pagos	114
CUADRO No. 28	Índices de Rentabilidad	114
CUADRO No. 29	Período de recuperación	118

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1	Balance General al 31 de diciembre del 2009	126
ANEXO 2	Balance General – comparativo	127
ANEXO 3	Estado de Resultados – comparativo	129
ANEXO 4	Encuesta de servicio al cliente	130

1.- Capítulo 1: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes de la Investigación

Diario EL ESPECTADOR fue fundado el 16 de septiembre de 1921, desde su creación siempre se ha mantenido a la vanguardia de la tecnología en medios de comunicación, en cuanto a software, hardware y comunicaciones, actualmente son aproximadamente 750 empleados repartidos en 12 oficinas que atienden a clientes directos (Agencias de Publicidad), clientes finales, proveedores y clientes internos, el 75% de estos empleados utilizan computadores que son atendidos por el "centro de soporte" del departamento de Sistemas.

El "centro de soporte" fue creado hace 6 meses en base a una necesidad de separar las funciones de:

- Ingenieros de soporte y desarrollo.- Que estaban encargados de dar soporte a los usuarios internos y además desarrollar nuevas aplicaciones (Software) en base a las necesidades y prioridades de la empresa.
- Analistas de sistemas.- Que apoyaban en las tareas que los ingenieros le asignaban y daban soporte a los usuarios internos.
- Operadores.- Daban soporte técnico puntual (instalaciones de software, resolver problemas de red, impresoras, etc.) a los usuarios.

También se generó una coyuntura, la necesidad de la empresa de reducir personal por la alta carga de trabajadores que mantiene, para evitar justamente el despido de personal técnico se buscó la necesidad de separar las tareas operativas que realizaban los ingenieros y crear

el "Centro de Soporte" y trasladar este personal técnico (analistas y operadores) a esta nueva estructura.

Para el presente trabajo nos vamos a basar en la information technology infrastructure library¹ ('Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de Información'), frecuentemente abreviada ITIL, es un marco de trabajo de las mejores prácticas destinadas a facilitar la entrega de servicios de tecnologías de la información (TI) de alta calidad. ITIL resume un extenso conjunto de procedimientos de gestión ideados para ayudar a las organizaciones a lograr calidad y eficiencia en las operaciones de TI. Estos procedimientos son independientes del proveedor y han sido desarrollados para servir de guía para que abarque toda infraestructura, desarrollo y operaciones de TI.

1.2. Problema de Investigación

1.2.1. Planteamiento del problema

Los usuarios internos de Diario EL ESPECTADOR no se sienten satisfechos con la atención brindada por el Centro del Soporte, existiendo una percepción de que perderán el tiempo y no obtendrán una ayuda inmediata, además el departamento de atención al cliente consideran que la mala atención a los clientes se debe a que no reciben el servicio y atención adecuado del centro de soporte por lo que está influyendo en la pérdida de suscriptores y venta directa a los clientes.

¹ ITIL. What is ITIL ?

<http://www.itil-officialsite.com/AboutITIL/WhatisITIL.asp>

1.2.2. Formulación del Problema de investigación

¿Cuáles son los procesos que deben mejorarse para la atención de usuarios internos en el área del Centro de Soporte de Diario EL ESPECTADOR?

1.2.3. Sistematización del Problema de Investigación

- 1.- ¿Por qué los usuarios del centro de soporte perciben el servicio como deficiente?
- 2.- ¿Por qué el centro de soporte trabaja de forma reactiva y dedican una gran cantidad de tiempo a "apagar fuegos"?
- 3.- ¿Por qué los problemas idénticos que se resuelven repetidamente en los computadores, no son eliminados definitivamente?
- 4.- ¿Por qué no se informa al cliente interno el tiempo que tardaría en resolver el problema?
- 5.- ¿Por qué son pocos los agentes que conocen las aplicaciones de negocios?
- 6.- ¿Por qué los agentes siempre están ocupados y no atienden enseguida los problemas?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Determinar los principales procesos del Centro de Soporte para elaborar un plan de mejoras.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Investigar las causas por las cuales los servicios del centro de soporte no son satisfactorias para el cliente interno.
- Determinar la existencia de procedimientos para el cambio de versiones de "ejecutables".
- Determinar la existencia de una planificación de mantenimiento preventivo.
- Determinar la realización del escalamiento de incidencias y si los agentes están capacitados en atención al cliente.
- Determinar las cargas de trabajo de cada agente para redistribuir las mismas.
- Determinar el número de agentes que labora, está directamente relacionado con el número de usuarios internos.

1.4. Justificación de la Investigación

1.4.1. Justificación Teórica

El Centro de Soporte es una herramienta que gestiona el flujo de trabajo en la comunidad empresarial. Todas las actividades de la empresa pueden ser administradas, organizadas y asignadas al personal o al departamento correspondiente de manera sencilla y rápida.

El uso del centro de soporte genera, durante su práctica y ejecución continua, un número considerable de beneficios, los cuales se resumen a continuación:

- Estandariza el medio de contacto y asignación de actividades: Ofrece a los miembros de la comunidad empresarial un medio estándar al cual pueden acudir cada vez que necesitan realizar un requerimiento.
- Permite realizar seguimiento de las actividades: El centro de soporte es un mecanismo automatizado que permite llevar un control preciso de todos los requerimientos que se reciben, así como también de todos los comentarios, observaciones y archivos que están involucrados en la solución de un caso en particular.
- Ayuda a definir las funciones y responsabilidades: En toda empresa deben constituirse equipos de trabajo a los cuales se les asigna la responsabilidad de atender los diferentes requerimientos del día a día del negocio. El centro de soporte replica la estructura organizacional de la empresa y ayuda a

asignar con precisión responsabilidades a personas o a grupos de personas y a departamentos.

- Incrementa la productividad: Un centro de soporte tiene la capacidad de crear registros de requerimientos resueltos, almacenar las fechas de solución de los casos y crear una lista clara de todos los requerimientos que se deben resolver. Toda esta información puede ser de gran utilidad para los gerentes de la empresa que les facilita controlar e incrementar la productividad de los miembros de la organización.
- Genera indicadores y estadísticas de Recursos Humanos: Gracias a la capacidad de medir la cantidad de requerimientos realizados, solventados a tiempo o retrasados, se puede medir el desempeño de cada miembro y cada departamento de la organización y de esta manera detectar la falta de recursos humanos en algún área.
- Ayuda a mejorar la atención al cliente: El centro de soporte permite que los clientes de las organizaciones realicen consultas de forma automatizada. En todo momento, los clientes tienen la posibilidad de conocer el estado de sus requerimientos y consultar el historial de casos solventados en el pasado. Por su parte, los miembros de la organización pueden conocer como ha sido el contacto y la comunicación con cada cliente, la cantidad de requerimientos que cada cliente normalmente realiza y otras informaciones valiosas que sirven para decidir cómo mejorar la calidad de la atención.
- Ayuda a los usuarios a conocer la estructura de la organización a la cual pertenecen: El sistema de centro de soporte crea una representación de los departamentos y de la estructura organizacional de la empresa que puede facilitar a los

miembros a tener una idea clara de cómo está constituida la misma.

1.4.2. Justificación Metodológica

La mayoría de compañías implícita o explícitamente, disponen de sistemas que permiten la detección e implementación de mejoras. La correcta elección de la metodología se torna fundamental y las tecnologías para realizar cualquier mejora comprende un espectro enormemente amplio, sin embargo, algo que en un principio debería ser conceptualmente simple, como resolver un problema, llevado a la práctica puede complicarse hasta el extremo de incluso empeorar las cosas.

Las metodologías que ofrecen peores resultados, y paradójicamente las más utilizadas históricamente, son las que podríamos denominar ingenuas. Su principal característica es que, una vez identificada la solución del problema, no movilizan todos los medios para garantizar su implantación y seguimiento por lo que la intención de mejora se disuelve fácilmente, un clásico ejemplo es el grupo de mejora cuyo trabajo se diluye cuando se separa el grupo sin que nadie asuma las nuevas responsabilidades.

La metodología que vamos a utilizar es la Information Technology Infrastructure Library² ('Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de Información'), es un marco de trabajo de las

² ITIL. What is ITIL ?

<http://www.itil-officialsite.com/AboutITIL/WhatisITIL.asp>

mejores prácticas destinadas a facilitar la entrega de servicios de tecnologías de la información (TI) de alta calidad. ITIL resume un extenso conjunto de procedimientos de gestión ideados para ayudar a las organizaciones a lograr calidad y eficiencia en las operaciones de TI. Estos procedimientos son independientes del proveedor y han sido desarrollados para servir de guía para que abarque toda infraestructura, desarrollo y operaciones de TI.

Con la implementación de esta metodología se logra que el equipo se comprometa con la calidad en un período que sería factible sin que se pierda la continuidad y con una meta en común. Por otro lado, una de las ventajas que ofrece esta metodología es la eliminación de defectos al concentrarse en las causas raíz de los problemas en un tiempo adecuado.

1.4.3. Justificación Práctica

Nuestra investigación ayudará a encontrar las oportunidades de mejorar los procesos del centro de soporte de Diario EL ESPECTADOR, optimizando los recursos con los que se cuentan actualmente, buscando la calidad de prestación del servicio y unificando criterios de realización y procesos de tareas establecidas.

1.5. Marco de Referencia de la Investigación

1.5.1. Marco Teórico

El marco teórico del proyecto está basado en las buenas prácticas de ITIL.³ ('Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de Información).

El Centro de Soporte es un servicio integral que, a través de varios puntos de contacto, brinda la solución de incidencias y atención de requerimientos relacionados a la tecnología de Información, como son: computadores, laptops, PDA's, periféricos, recursos informáticos, aplicaciones y plataformas sobre las que trabaja la mayoría de compañías.

1.5.1.1. Centro de Soporte⁴

En las compañías de hoy en día, cada usuario (cliente interno) tiene un computador personal que puede ser portátil o de escritorio con el que trabaja y opera diariamente.

Los usuarios están familiarizados con la tecnología vanguardista, sin embargo se podría decir que nadie conoce a detalle cómo funcionan todas las aplicaciones y para qué sirve cada una de ellas, por lo que se percibe que

³ ITIL. What is ITIL ?

<http://www.itil-officialsite.com/AboutITIL/WhatisITIL.asp>

⁴ Alegsa. Diccionario de soporte técnico. <http://www.alegsa.com.ar/Dic/soporte%20tecnico.php>

la falta de capacitación puede ser un problema grave en la organización.

Cuando un usuario tiene algún tipo de problema referente a la tecnología que opera o requiere soporte tecnológico, hace una llamada a una extensión telefónica o envía un correo electrónico a través de un buzón de correo solicitando la ayuda necesaria. Uno de los técnicos que se encuentra en el centro de soporte recibe la llamada y revisa constantemente el buzón de correo.

Cuando un requerimiento ingresa al Centro de soporte, uno de los técnicos trata de resolver el caso inmediatamente, remotamente guiando al usuario a corregir el problema a través del teléfono. Este tipo de soporte se conoce como soporte de Primer nivel, dado que se realiza al primer contacto.

En caso de resolver el problema presencialmente, se conoce como soporte en sitio, puesto que los casos no se resuelven mediante la extensión telefónica sino que se requiere de un apoyo presencial, por regla general se trata de un caso de un computador personal (casos de segundo nivel de soporte). De cualquier modo, el técnico que atiende el caso, genera un (reporte) ticket de atención y solución a través de una base de datos.

El punto de contacto con el cliente puede tomar diversas formas dependiendo de la amplitud y profundidad de los servicios ofrecidos:

- Call Center⁵: Su objetivo es gestionar un alto volumen de llamadas y redirigir a los usuarios, excepto en los casos más triviales, a otras instancias de soporte y/o comerciales.
- Centro de Soporte: Su principal objetivo es ofrecer una primera línea de soporte técnico que permita resolver en el menor tiempo las incidencias tecnológicas del servicio.
- Centro de Servicios⁶: Representa la interfaz para clientes y usuarios de todos los servicios de tecnología ofrecidos por la organización con un enfoque centrado en los procesos de negocio.

Aparte de ofrecer los servicios citados anteriormente se cuenta con servicios adicionales a clientes, usuarios y la propia organización TI tales como:

Supervisión de los contratos de mantenimiento y niveles de servicio.

Canalización de las peticiones de Servicio de los clientes.

Gestión de las licencias de software.

⁵Carter McNamara, MBA, PhD. Call center. http://managementhelp.org/customer/cil_cntr.htm

⁶ Bob Gilbreath. The Next Evolution of Marketing: Connect With Your Customers By Marketing With Meaning,

Centralización de todos los procesos asociados a la Gestión TI.

Los principales beneficios de una correcta implementación del Centro de Servicios se resumen en:

- Reducción de costes mediante una eficiente asignación de recursos.
- Una mejor atención al cliente que repercute en un mayor grado de satisfacción y fidelización del mismo.
- Apertura de nuevas oportunidades de negocio.
- Centralización de procesos que mejoran la gestión de la información y la comunicación.
- Soporte al servicio proactivo.

1.5.1.2. Estructura del Centro de Soporte⁷

El centro de Soporte es el punto de contacto de toda la organización TI con clientes y usuarios, es por lo tanto imprescindible que:

- Sea fácilmente accesible.
- Ofrezca un servicio de calidad consistente y homogénea.

⁷ Mary Lenz. The Complete Help Desk Guide. Usa. ed. Flatiron publishing, inc, 1996

- Mantenga puntualmente informados a los usuarios y Lleve un registro de toda la interacción con los mismos.
- Sirva de soporte al negocio.

Para cumplir estos objetivos es necesario implementar la adecuada estructura física y lógica.

1.5.1.2.1. Estructura Lógica

Los Integrantes del centro de soporte deben:

- Conocer todos los protocolos de interacción con el cliente: guiones, checklists, etc.
- Disponer de herramientas de software que les permitan llevar un registro de la interacción con los usuarios.
- Saber cuándo se debe realizar un escalado a instancias superiores o entrar en discusiones sobre cumplimiento de Los Acuerdos de Nivel de Servicio.
- Tener rápido acceso a las bases de conocimiento para ofrecer un mejor servicio a los usuarios.
- Recibir formación sobre los productos y servicios de la empresa.

1.5.1.2.2. Estructura Física

Dependiendo de las necesidades de servicio: locales, globales. Se debe de optar por una estructura diferente para el Centro de Soporte.

Existen tres formas básicas:

- Centralizado
- Distribuido
- Virtual

1.5.1.3. Actividades y Funciones del Centro de Soporte

Las actividades del Centro de Soporte pueden abarcar de una manera u otra casi todos los aspectos de la Gestión de Servicios TI. Sin embargo, no cabe duda, de que su función principal es gestionar la relación con los usuarios manteniéndoles puntualmente informado de todos aquellos procesos de su interés.

Algunas de los procesos de un Centro de Soporte son:

- Gestión de Incidentes
- Gestión de Problemas

1.5.1.4. Gestión de Incidentes⁸

El Centro de soporte debe ofrecer una primera línea de soporte para la solución de todas las interrupciones de servicio y/o peticiones de servicio que puedan cursar los clientes y usuarios.

Entre sus tareas específicas se incluyen:

- Detectar, registrar, monitorear incidentes
- Clasificar y brindar soporte inicial
- Investigar y diagnosticar
- Resolver y recuperar
- Cerrar el incidente

La Gestión de Incidentes tiene como objetivo resolver cualquier incidente que cause una interrupción en el servicio de la manera más rápida y eficaz posible.

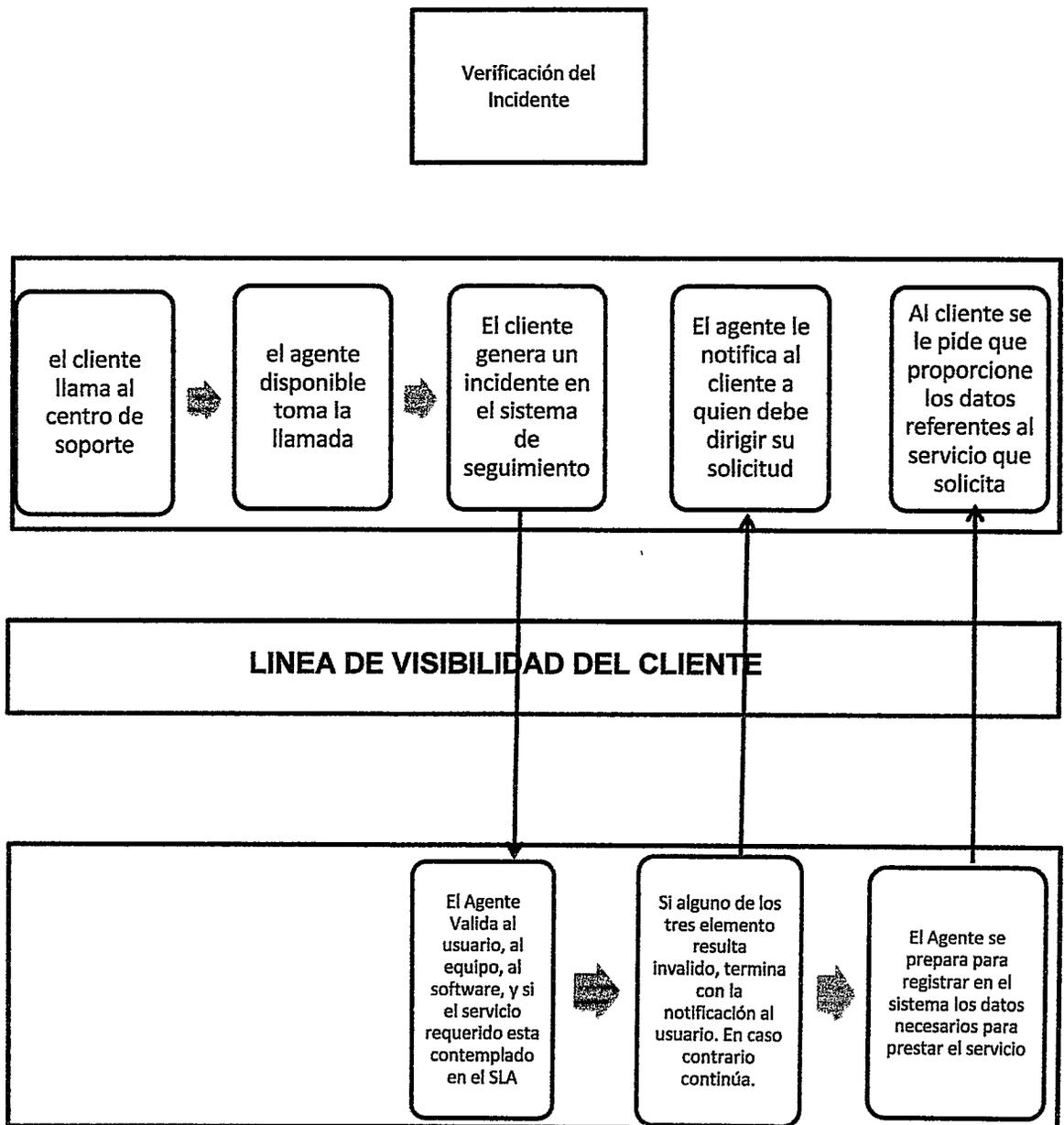
La Gestión de Incidentes no debe confundirse con la Gestión de Problemas, pues a diferencia de esta última, no se preocupa de encontrar y analizar las causas subyacentes a un determinado incidente sino exclusivamente a restaurar el servicio. Sin embargo, es obvio, que existe una fuerte interrelación entre ambas.

⁸ Foro-helpdesk. Administración de Incidentes: Descripción de las etapas. http://www.foro-helpdesk.com/index.php?publicaciones_tips=1&publicacion_id=118

- Verificación del Incidente

Durante esta etapa del proceso se determina si el problema o requerimiento del usuario es algo que el centro de soporte deba resolver o satisfacer. Si la ayuda que busca el usuario no se le puede otorgar, se le indica dónde la puede obtener. Si la solicitud es válida, se continúa con el proceso.

GRÁFICO No. 1 Verificación del Incidente



– Definición del Incidente

La definición del incidente cuando el cliente llama, el centro de soporte debe recibir una clara descripción de su necesidad. Si no, la información debe ser organizada y expandida conjuntamente con el usuario para definir con claridad la problemática a resolver. Entre mayor información relevante pueda proporcionar el que llama, menor será el tiempo que el agente invertirá en hacer preguntas. Al final, el registro del incidente deberá contener la información siguiente:

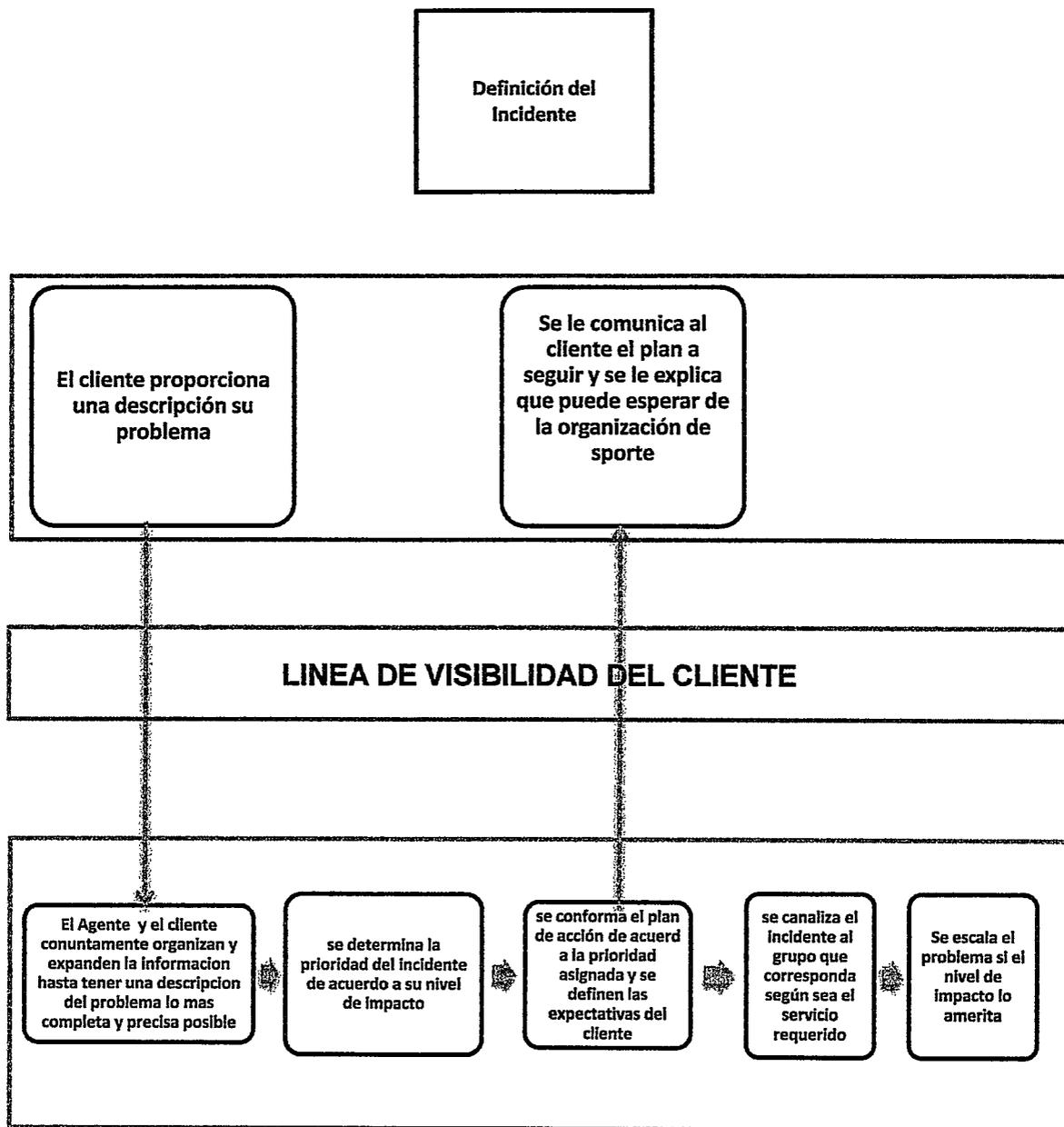
- El nombre, el teléfono, la ubicación, el horario de disponibilidad, y el mejor método de contactar al usuario.
- El tipo de equipo, el sistema operativo, el elemento de hardware y/o software que tiene el problema u origina el requerimiento.
- Una descripción precisa del problema o requerimiento.
- Los tiempos en que el usuario verá progresos en la resolución del incidente.
- La prioridad relativa del caso según sea el nivel del impacto en la productividad de la empresa. Dependiendo de lo anterior, el incidente pudiera entrar al proceso de escalamiento con el fin de involucrar mayores recursos para reducir en lo posible el tiempo de solución.

- Cuales recursos del centro de soporte serán asignados para resolver el caso.

Después de este punto el agente tiene varias opciones:

- a) Intentar resolver el problema o contestar la pregunta.
- b) Canalizar el problema al grupo de soporte.
- c) Asignar el requerimiento al grupo de soporte en sitio.

GRÁFICO No. 2 Definición del Incidente.



Elaborado: SistemaTrack it.
Fuente : SistemaTrack it.

- Seguimiento del Incidente

Ya que el registro de todos los eventos relacionados con los incidentes puede proporcionar importantes beneficios a la labor del soporte, la documentación del incidente debe empezar desde el momento en que el reporte llega al centro de soporte y terminar hasta que el usuario queda satisfecho con la solución entregada. Las siguientes razones explican la importancia del seguimiento:

- La información recogida se puede organizar para localizar los incidentes previos con problemas similares y revisar como éstos fueron resueltos. Estos datos se convierten en una base de conocimientos que agilizan la resolución de los problemas y reducen la cantidad de trabajo invertida por el soporte.
- La información histórica sirve para evaluar el desempeño del centro de soporte y para predecir tendencias en el uso de este recurso. Si algún problema ha sido reportado varias veces por no haberse resuelto correcta y totalmente, puede ser detectado y corregido definitivamente.
- La información puede usarse para mejorar la funcionalidad y el uso de los equipos y aplicaciones.
- llevar actualizado un seguimiento al momento, permite que cualquier otro soporte asignado, diferente al que inicialmente tomo el caso, pueda continuar con el proceso sin tener que empezar desde el principio.

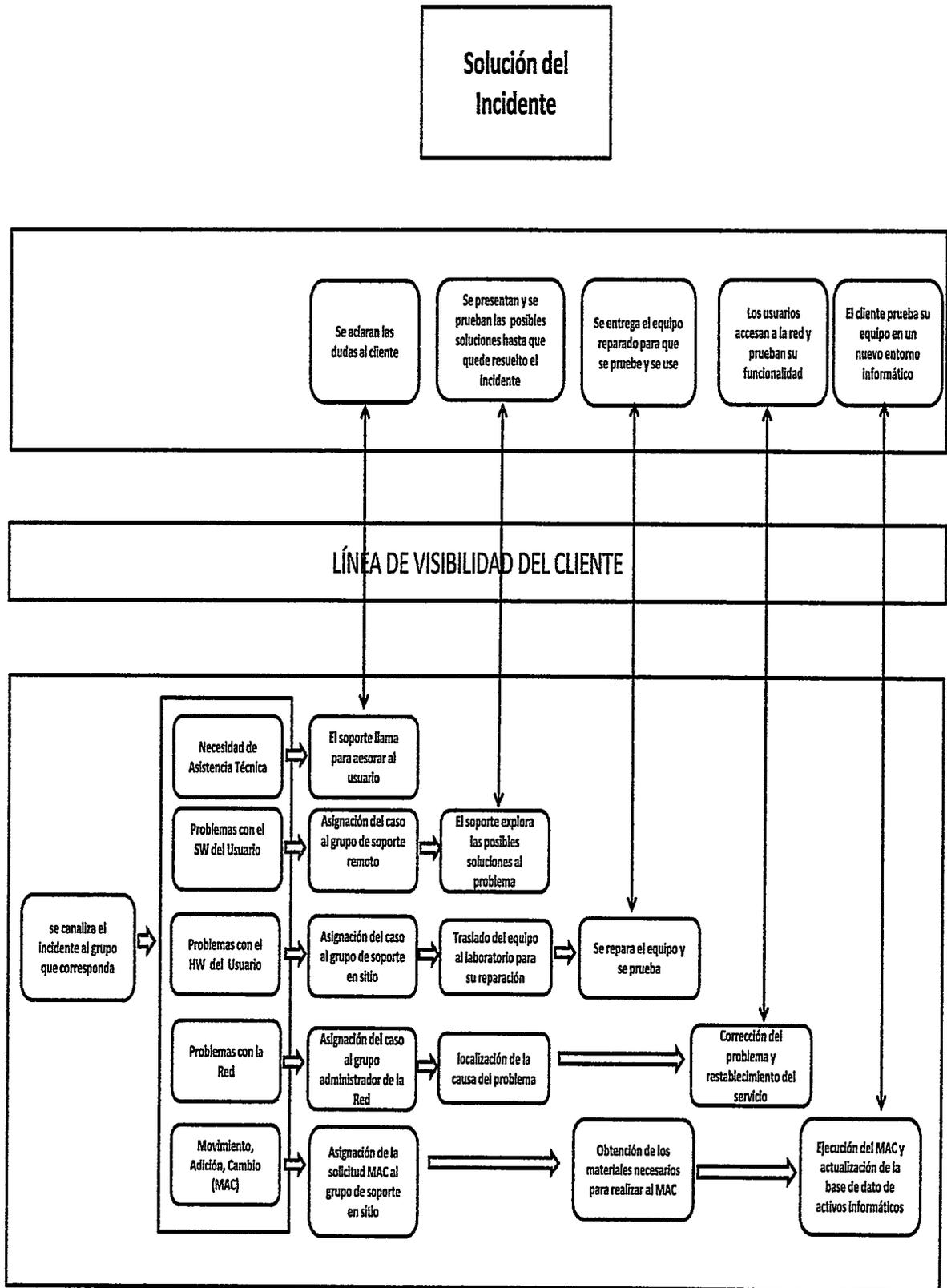
El beneficio de la información que genera el seguimiento depende de la calidad con que entra al sistema. Si la documentación es incompleta, el registro no servirá de mucho; es preciso que tenga algunas características, tales como:

- **Concisión.** Expresión de los conceptos en forma breve y precisa. Entre menos información superflua haya, mejor aprovechado será el espacio.
- **Claridad.** No debe haber ambigüedad respecto a la naturaleza del problema ni a los pasos a seguir para resolverlo. Los términos oscuros deben ser evitados.
- **Integral.** La descripción del problema debe ser completa y detallada. Todos los pasos dados hacia la resolución del problema deben estar descritos.
- **Corrección.** La documentación debe incluir la descripción original del problema que proporcionó el cliente, la descripción que el ingeniero dio del incidente, y la solución.
- **Duplicidad.** La abundancia de la información debe atemperarse con la concisión. Hay que registrar lo necesario sin volverse repetitivo o redundante.
- **Limpieza.** La documentación debe ser tan precisa y objetiva que cualquiera pueda leerla sin sentirse incómodo.
- **Oportunidad.** Cualquier información no registrada en el momento en que se produzca, tenderá a ser olvidada o alterada cuando se recuerde.

– Solución del Incidente

La solución del incidente es básicamente, cualquier requerimiento hecho al centro de soporte, el resultado de un problema del cliente; ya sea por la necesidad de saber cómo utilizar una aplicación o el equipo; porque el equipo no funciona; o la red esté caída; o el usuario necesita un equipo más poderoso o que se le instale una aplicación necesaria para poder realizar su trabajo. Cada uno de estos incidentes requiere de un proceso específico cuya complejidad varía de acuerdo a la naturaleza del problema. Diagrama de Solución de incidentes para resolver problemas causados por fallas de los elementos de hardware y/o software que componen el equipo informático. (Ver **GRÁFICO No. 3**)

GRÁFICO No. 3 Solución del Incidente



Elaborado: SistemaTrack it.

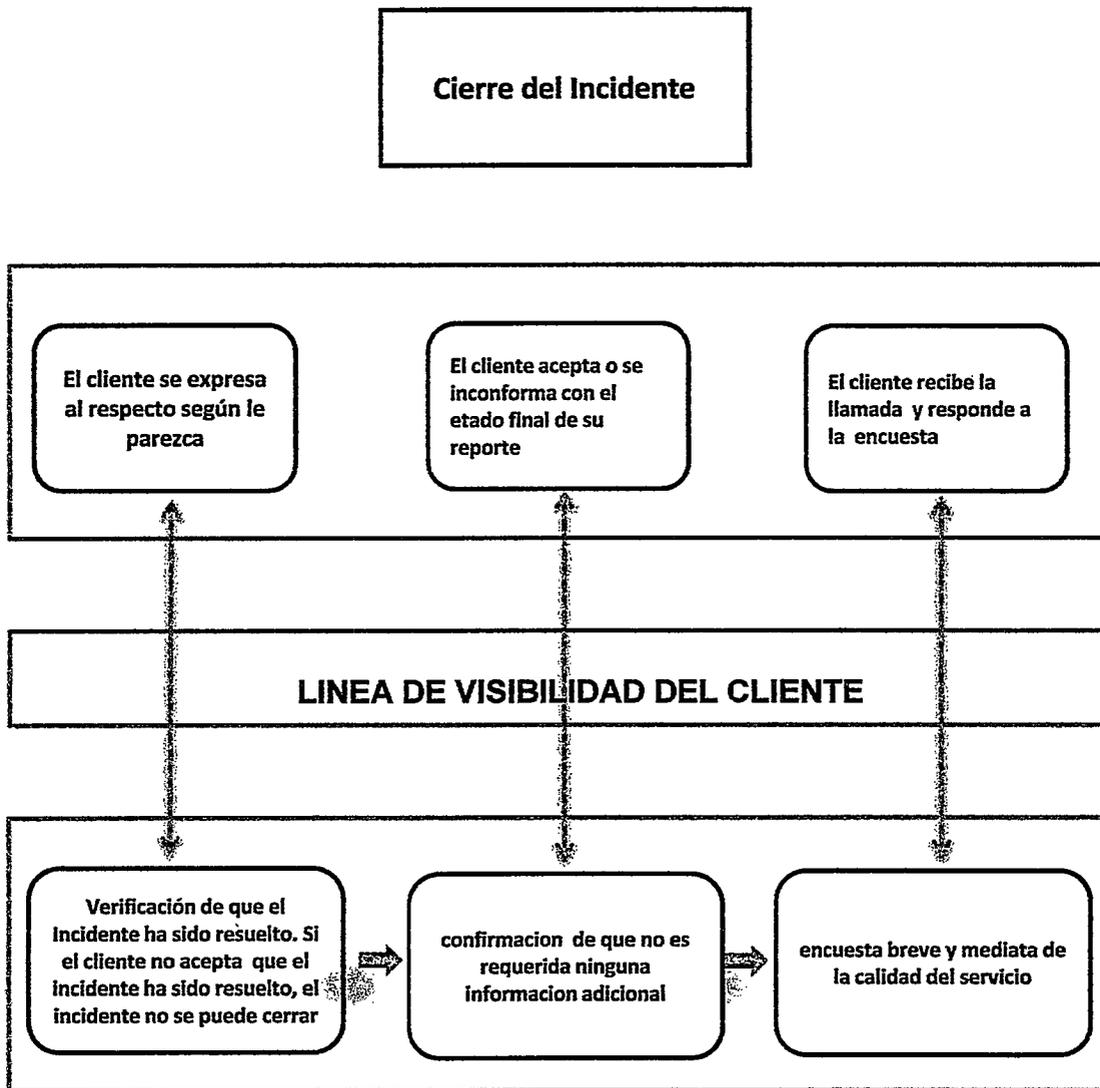
Fuente : SistemaTrack it.

– Cierre del Incidente

El cierre se da cuando el usuario acepta que el incidente ha sido totalmente resuelto o que el ingeniero de soporte y el usuario han determinado que no es posible avanzar más en la resolución. Para evitar malos entendidos, hay que hacer la pregunta explícitamente al cliente para que confirme que el incidente está listo para ser cerrado. La relación entre el usuario de la PC y el help desk no termina una vez que ha sido cerrado el incidente. Los clientes deben ser invitados a llamar y abrir otro reporte si el problema se presenta de nuevo.

El personal de soporte, por su lado, debe llamar al usuario pocos días después del cierre con el fin de asegurarse de que el problema no se ha presentado otra vez y de que todo se encuentra operando bien. Esta llamada de aseguramiento de la calidad del servicio es una herramienta poderosa para construir confianza y buena voluntad con los usuarios. (**Ver GRÁFICO No. 4**)

GRÁFICO No. 4 Cierre del Incidente



Elaborado: SistemaTrack it.
Fuente : SistemaTrack it.

1.5.1.5. El proceso de Escalamiento⁹

El escalamiento es el proceso de sumar recursos de diferente índole para darle punto final a problemas difíciles en el menor tiempo posible. En el escalamiento no solo puede estar involucrado el que más sabe, sino también el que tiene más tiempo desocupado o autoridad según se requiera. Cada uno

⁹ <http://msaffirio.wordpress.com/2007/05/13/el-soporte-gestion-de-mesa-de-servicios-e-incidente/>

de los problemas tiene diferente impacto en la operación del cliente. Según se incrementa el nivel de impacto, la necesidad de recursos para lidiar con el incidente es mayor, a la vez que el tiempo disponible se achica.

– El Procedimiento de Escalamiento

Siendo realistas, el centro de soporte no puede garantizar una solución dentro de un determinado tiempo. Pero si se puede comprometer a que dentro de cierto lapso el problema pueda ser resuelto o que nuevos recursos puedan asignarse al proceso de solución. Sin embargo, esta manera tan comprometida del servicio es muy costosa. Para mantener balanceado el renglón de costos, se ha negociado con los proveedores del software que sean ellos quienes otorguen el soporte especializado, a petición expresa de nuestro personal de mayor experiencia en el segundo nivel. Es importante señalar que al mismo tiempo que se involucran mejores o mayores recursos en el proceso de solución, se debe notificar el estado que guarde dicho proceso a las partes interesadas en resolver la cuestión de acuerdo a una tabla de tiempos definida en el acuerdo de servicios o "SLA".

1.5.1.6. Estructura Funcional del Centro de Soporte

Como la mayoría de las organizaciones, un centro de soporte funciona mejor cuando ha sido explícitamente diseñado que cuando se le ha dejado crecer sin control. El modelo que se describirá a continuación, está basado en la evaluación previa

de las necesidades del cliente potencial y consiste de los mecanismos, guías del servicio, del acuerdo de servicio o "SLA", procedimientos y políticas a través de los cuales los usuarios harán el contacto, solicitarán, recibirán, y evaluarán el servicio.

1.5.1.7. Administración del Servicio

El concepto de administración no debe confundirse con la diaria gestión de las operaciones del servicio llevadas a cabo por el equipo operador del servicio. La administración actúa regular y sistemática supervisando y ajustando el desempeño del servicio para asegurarse que se está cumpliendo con los estándares definidos, y para identificar oportunidades de mejora de ser necesario. Estas actividades son ejecutadas por el equipo administrador del servicio. El equipo operador es la primera línea de contacto con los clientes. Su desempeño tiene un impacto en tiempo real, inmediato, sobre la calidad y la satisfacción con el servicio. Por el contrario, las actividades del equipo administrador están más enfocadas en el manejo del desempeño. La administración tiene dos objetivos principales:

- a. Asegurar que el servicio mantenga estable su nivel de desempeño de acuerdo al SLA.
- b. Asegurar que el equipo de trabajo evolucione respondiendo a las cambiantes expectativas de los clientes y al comportamiento de los competidores, por medio de planes de mejora que mantengan la competitividad estratégica del servicio en el mercado.

1.5.1.8. Mejoras Estratégicas del Servicio.

- Determinación de la satisfacción de los clientes con el servicio.
- Evaluación del impacto del mejoramiento de la satisfacción del usuario.
- Identificar los atributos cuya mejora tenga el mayor impacto en la satisfacción.
- Desarrollo de alternativas de mejora para estos atributos.
- Determinación de la cantidad de esfuerzo que requerirán estas actividades.
- Selección y ejecución de alternativas factibles y económicas.

1.5.1.9. Requerimientos de Coordinación y de Programación

Para coordinar las actividades de la administración del servicio es necesario identificar contactos, establecer enlaces de comunicación, y desarrollar procesos capaces de replicar los cambios que pudieran hacerse al servicio a lo largo de toda la organización. Algunos de los cambios pueden afectar a los componentes del servicio y reflejarse en modificaciones a los sistemas, a la documentación de procesos, y los manuales de entrenamiento. Para que esto suceda, se debe

establecer un proceso que identifique claramente al personal responsable de manejar dichos componentes; la manera de tramitar una solicitud de cambio con el responsable y la forma de implantarlos en los lugares que apliquen; y los procedimientos que indiquen como deshacerse del material viejo y obsoleto.

1.5.1.10. Capacidades requeridas de un Analista Senior de Help Desk¹⁰

CUADRO No. 1 Capacidades requeridas de un analista Help Desk

Capacidades	Nivel	Importancia
Del Negocio		
Planificación del Negocio.- La capacidad de planificar las estrategias de la organización con los resultados esperados. Su resultado es un plan de negocios el cual provee de una dirección para los próximos 2 a 5 años.	1	A
Desarrollo de Políticas.- El desarrollo de lineamientos de guía, aprobado por la gerencia y adoptado por una organización o un proyecto para influenciar y para determinar decisiones.	1	A
Desarrollo de Estándares.- Entendimiento, interpretación y aplicación de estándares que gobiernan al negocio.	1	A
Administración Financiera.- Planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones financieras de una organización.	1	A
Administración de Recursos Humanos.- Fijar metas y objetivos grupales e individuales; supervisión de la performance; determinación de necesidades de recursos humanos.	1	A
Adquisiciones.- La adquisición de cosas y servicios usando los procedimientos internos o externos al área.	2	B
Administración de Contratos.- Conceder y administrar contratos durante su ciclo de vida, asegurando el cumplimiento de las obligaciones contraídas.	2	B
Análisis de Negocio y administración de niveles de servicio.- Llevar a cabo estudios de investigación, de viabilidad y analíticos que produzcan especificaciones en los sistemas de información para que cumplan con las necesidades de los usuarios.	2	C
Administración de Performance.- Ejecutar mediciones sobre los servicios, soluciones y sistemas, determinando el cumplimiento de los objetivos.	2	C
Administración de Relaciones.- Administrar las relaciones	2	C

¹⁰ Foro HelpDesk. http://www.foro-helpdesk.com/index.php?publicaciones_tips=1&publicacion_id=184

con colegas, usuarios y proveedores, para fomentar el entendimiento, respeto y confianza que asegure un común crecimiento.		
Conocimientos Técnicos		
Principios de la arquitectura.- Conocimiento y entendimiento de los fundamentos de la tecnología, información, aplicaciones y telecomunicaciones. La orientación de la arquitectura, sus políticas y prácticas y como la organización de IT da soporte al negocio.	2	B
Arquitectura de la información.- Conocimiento y entendimiento de cómo la información está organizada en orden de soportar efectivamente el trabajo de la organización. Conocimiento y entendimiento de la relación de la arquitectura de la información con las otras.	1	B
Arquitectura de las aplicaciones.- Conocimiento y entendimiento del diseño de las aplicaciones y cómo sus componentes están conectados y operando entre sí. Conocimiento y entendimiento de la relación de la arquitectura de las aplicaciones con las otras.	2	B
Arquitectura de la tecnología.- Conocimiento y entendimiento del diseño del hardware, software y telecomunicaciones que proveen la infraestructura donde se ejecutan las aplicaciones del negocio. Conocimiento y entendimiento de la relación de la arquitectura de la tecnología con las otras.	2	C
Administración de proyectos.- Conocimiento y entendimiento del uso de los conceptos, técnicas, métodos y herramientas de la administración de proyectos. Determinación de fechas e hitos. Monitoreo de progresos acordes al plan. Administración de tareas programadas, administrar cambios y problemas.	2	B
Hardware y Software.- Conocimiento y entendimiento de las características del hardware (CPU, memoria, disco, bus, anales, etc.).	2	C
Telecomunicaciones.- Conocimiento y entendimiento de los métodos, políticas y prácticas para diseñar y desarrollar una infraestructura de comunicaciones. Conocimiento y entendimiento de los principios de las telecomunicaciones incluyendo el uso de hardware y software para transferir información (datos, voz, imagen, etc.) entre computadoras.	2	C
Procesos de soporte de IT.- Conocimiento y entendimiento del proceso de soporte, incluyendo los	3	C

recursos humanos, equipos, software y procesos necesarios para mantener funcionando la infraestructura de IT. Conocimiento y entendimiento de la administración de cambios, administración de problemas, monitoreo de performance, plan de capacidad, back-up's y administración de la configuración.		
Estrategias		
Liderazgo.- Atraer y movilizar energías y talentos para trabajar en los mejores intereses de la organización.	2	B
Pensamiento y visión Estratégica.- Análisis de tendencias; establecimiento de relaciones entre actividades profesionales, objetivos de la organización y las necesidades de los usuarios.	2	B
Cooperación y Asociación.- Establecimiento de redes de trabajo que apunten al desarrollo de políticas, de servicios y de productos de valor agregado.	2	B
Conocimiento de la Organización.- Entendimiento de la cultura de la empresa, construcción y uso de sistemas formales e informales de contactos, identificando a los referentes clave para asegurarse respaldo a las iniciativas.	2	B
Innovación y cercanía del negocio.- Identificación, diseño o uso de métodos, técnicas e instrumentos en orden de permitirle a la organización el mejor cumplimiento de sus objetivos.	2	B
Personales		
Relaciones Interpersonales.- Positiva interacción con otros; evidencia de mente abierta y establecimiento de relaciones profesionales armoniosas.	3	D
Comunicación.- Interacción con los usuarios y colegas que conduzcan a la comprensión eficaz de los mensajes emitidos y recibidos.	3	D
Jugador de equipo.- Involucrado activamente en lograr los objetivos del equipo de trabajo, entender la responsabilidad de cada integrante, compartir y recibir Información.	3	C
Orientación al servicio al Usuario.- Dando el mejor servicio posible (calidad, puntualidad, exactitud, conocimiento, competencia, cortesía, imparcialidad y resultados a los usuarios internos y externos.	3	D
Responsabilidad e Iniciativas Personales.- Aceptación de la responsabilidad por el comportamiento personal, asegurar la calidad del trabajo y haciéndose cargo de su propio Aprendizaje.	3	D
Solución de Problemas.- Llegar a conclusiones y a soluciones exactas visualizando nuevos potenciales, e identificando y analizando problemas y situaciones usando procesos racionales e intuitivos.	3	D

Adaptabilidad.- Demostrar sensibilidad con el ambiente, aceptar nuevos roles, nuevas direcciones, nuevas prácticas y nuevos procedimientos. Tolerar ambigüedades y ajustar comportamiento y prioridades apropiadamente.	3	D
Juicio y Criterio.- Usar estrategias apropiadas para alcanzar los objetivos, considerando la situación, las cosas y las personas involucradas.	3	C
Capacidades Técnicas		
Arquitectura y Estrategias de IT.- Definición, monitoreo e implementación de estrategias y arquitectura de IT.	2	B
Políticas y Estándares de IT.- Identificación y desarrollo, y monitoreo del cumplimiento de políticas, estándares y requerimientos de seguridad.	2	C
Nuevo Software y Base de Datos.- Definición de los requerimientos de nuevas aplicaciones y bases de datos, como así también su desarrollo y entrega.	2	C
Aplicaciones y Base de Datos Existentes.- Mantenimiento, actualización y soporte de bases de datos aplicaciones existentes; migración a nuevos ambientes.	3	C
Plataformas (Procesadores WANs, LANs).- Mantenimiento, actualización y soporte de las plataformas.	2	C
Administración de Proyectos.- Uso de los conceptos, técnicas, métodos y herramientas de la administración de proyectos.	2	B
Integración de Sistemas.- Conocimiento y entendimiento del principio de integración, incluyendo los métodos, prácticas y políticas que son usados durante la integración, incluyendo el software, hardware, redes y aplicaciones.	1	B
Diseño y mantenimiento de Base de Datos.- Conocimiento y entendimiento del principio de diseño y mantenimiento de bases de datos, incluyendo los métodos, prácticas y políticas utilizadas. Conocimiento y entendimiento de las herramientas utilizadas para el mantenimiento. Conocimiento y entendimiento de la relación del diseño/mantenimiento y la performance.	1	B
Administración de la seguridad de IT.- Conocimiento y entendimiento del principio de seguridad de los elementos de IT, incluyendo los métodos, prácticas y políticas utilizadas.	2	B
Tendencias y Desarrollo de la industria de IT.- Conocimiento y entendimiento de las tendencias y desarrollos de las tecnologías IT (líderes, participación del mercado de un producto, compras entre empresas, tecnologías futuras, etc.).	2	C

Elaborado: WWW.foro-helpdesk.com

Fuente : WWW.foro-helpdesk.com

CUADRO No. 2 Nivel de la Capacidad

Nivel de la Capacidad

<p>0 - No es aplicable</p>
<p>1 - Básico</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Un conocimiento básico ha sido adquirido por medio de un entrenamiento limitado <input type="checkbox"/> Experiencia muy limitada, adquirida por medio de clases o análisis de casos de estudio, o por entrenamiento en el trabajo <input type="checkbox"/> Requiere regularmente directivas y asistencia para ejecutar las tareas
<p>2 - Intermedio</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Una base más amplia de entrenamiento se ha recibido <input type="checkbox"/> Pocas experiencias exitosas se han completado <input type="checkbox"/> Requiere periódicamente de asistencia de individuos más capacitados para los aspectos más difíciles de esta habilidad
<p>3 - Senior</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ha recibido un entrenamiento intensivo <input type="checkbox"/> Cuenta con varias experiencias exitosas completadas <input type="checkbox"/> Ejecuta la mayoría de las tareas de la habilidad sin ningún tipo de asistencia, pero puede ocasionalmente requerir de ayuda de personal más sénior solamente para los aspectos más dificultosos de esta habilidad <input type="checkbox"/> Puede supervisar y dirigir personal
<p>4 - Experto</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ha recibido un entrenamiento muy intensivo <input type="checkbox"/> Puede proporcionar entrenamiento dentro de la organización <input type="checkbox"/> Ha completado muchas experiencias exitosas en diferentes ambientes <input type="checkbox"/> Ejecuta todas las acciones de la habilidad sin asistencia <input type="checkbox"/> Es reconocido dentro de la organización como la "persona a pedir" cuando se presentan los problemas más difíciles <input type="checkbox"/> Provee coaching a personal de la empresa
<p>5 - Master</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ha recibido un entrenamiento muy intensivo <input type="checkbox"/> Se lo desea como entrenador de otras personas <input type="checkbox"/> Ha completado muchas experiencias exitosas en los ambientes más complejos <input type="checkbox"/> Ejecuta todas las acciones de la habilidad sin asistencia <input type="checkbox"/> Es demandado enormemente cuando se presentan los problemas más difíciles <input type="checkbox"/> Provee coaching a personal interno y externo a la empresa

Elaborado: WWW.foro-helpdesk.com

Fuente : WWW.foro-helpdesk.com

CUADRO No. 3 Importancia de la capacidad

Importancia de la Capacidad

A - De una cierta importancia
B - Importancia media
C - Importante
D - Muy Importante

1.5.2. Marco Conceptual

✓ **Análisis costo-beneficio:**

Método usado para cuantificar las relaciones funcionales entre los aspectos más importantes de los beneficios, identificado la estructura del beneficio de una organización.

✓ **Análisis de mercado:**

Implica medir la extensión del mercado y determinar sus características.

✓ **Analistas de sistemas:**

Un analista de sistemas o a veces simplemente analista, en la disciplina de la ingeniería del software, es aquel individuo responsable de investigar, planear, coordinar y recomendar opciones de software y sistemas para cumplir los requerimientos de una empresa de negocios. El analista de sistemas juega un rol vital en el proceso de desarrollo de los sistemas. Un analista de sistemas exitoso debe adquirir cuatro habilidades: analítica, técnica, gerencial, e interpersonal.

✓ **Análisis FODA :**

Evaluación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización para corregir sus debilidades e identificar sus oportunidades.

✓ **Aplicaciones:**

En informática, una aplicación es un tipo de programa informático diseñado como herramienta para permitir a un usuario realizar uno o diversos tipos de trabajo. Esto lo diferencia principalmente de otros tipos de programas como los sistemas operativos (que hacen funcionar al ordenador), las utilidades (que realizan tareas de mantenimiento o de uso general), y los lenguajes de programación (con el cual se crean los programas informáticos).

✓ **Archivos:**

Un archivo es identificado por un nombre y la descripción de la carpeta o directorio que lo contiene. Los archivos informáticos se llaman así porque son los equivalentes digitales de los archivos en tarjetas, papel o microfichas del entorno de oficina tradicional. Los archivos informáticos facilitan una manera de organizar los recursos usados para almacenar permanentemente datos en un sistema informático.

✓ **Base de datos:**

Recopilación de información específica en relación con una operación, negocio o empresa.

✓ **Call center:**

Por lo general, está dirigida al ámbito tecnológico, es decir, estructura, diseño de hardware y software así como la funcionalidad que se brinda a través de los sistemas mediante un centro de información telefónico.

✓ **Cargas de trabajo:**

La carga de trabajo es la cantidad de actividad que puede ser asignada a una parte o elemento de una cadena productiva sin entorpecer el desarrollo total de las operaciones. La carga de trabajo puede estar formada por una o varias *unidades mínimas de trabajo*.

✓ **Centralización:**

Como la división del trabajo, la centralización es un hecho de orden natural; consiste en que en todo organismo, animal o social, las sensaciones convergen hacia el cerebro o la dirección, y en que de ésta o de aquél parten las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo.

✓ **Checklists:**

Una lista de verificación es un tipo de ayuda de trabajo de información utilizados para reducir el fracaso mediante la compensación de los posibles límites de la memoria humana y la atención. Contribuye a garantizar la coherencia e integridad en el desempeño de una tarea. Un ejemplo básico es la "lista de tareas." Una lista más avanzada sería un calendario, que establece las tareas que deben realizarse de acuerdo con la hora del día o de otros factores.

✓ **Computadoras:**

Una computadora es una colección de circuitos integrados y otros componentes relacionados que puede ejecutar con exactitud, rapidez y de acuerdo a lo indicado por un usuario o automáticamente por otro programa, una gran variedad de

secuencias o rutinas de instrucciones que son ordenadas, organizadas y sistematizadas en función a una amplia gama de aplicaciones prácticas y precisamente determinadas, proceso al cual se le ha denominado con el nombre de programación y al que lo realiza se le llama programador.

✓ **Comunicaciones:**

Desde un punto de vista técnico se entiende por comunicación el hecho que un determinado mensaje originado en el punto A llegue a otro punto determinado B, distante del anterior en el espacio o en el tiempo. La comunicación implica la transmisión de una determinada información.

✓ **Correo electrónico**

Correo electrónico, o en inglés e-mail (electronic mail), es un servicio de red que permite a los usuarios enviar y recibir mensajes rápidamente (también denominados mensajes electrónicos o cartas electrónicas) mediante sistemas de comunicación electrónicos.

✓ **Diagrama de flujo :**

Diagrama secuencial empleado en muchos campos para mostrar los procedimientos detallados que se deben seguir al realizar una tarea como un proceso de fabricación. También se utilizan en la resolución de problemas. Los diagramas de flujos se usan normalmente para seguir la secuencia lógica de las acciones en el diseño de programas de computadoras.

✓ **Diagrama de Pareto:**

El diagrama de Pareto, también llamado curva 80-20 o Distribución A-B-C, es una gráfica para organizar datos de forma que éstos queden en orden.

✓ **Equipo de trabajo:**

Grupo cuyos esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada uno.

✓ **Escalamiento:**

El escalamiento es un campo de la psicometría que tiene el objetivo de construir escalas de medida.

✓ **Estructura organizacional:**

Es la que descompone la labor de la compañía en tareas especializadas, asigna éstas a personas y departamentos y coordina las tareas.

✓ **Explícitamente:**

Expresamente, manifiestamente, claramente, intencionadamente, abiertamente.

✓ **Fidelización:**

Técnica consistente en potenciar la permanencia de los clientes en su contratación con la empresa.

✓ **Funciones:**

Una subrutina o subprograma (también llamada procedimiento, función o rutina), como idea general, se presenta como un subalgoritmo que forma parte del algoritmo principal, el cual permite resolver una tarea específica.

✓ **Gestión de incidentes:**

El primer objetivo de la gestión de incidentes es recuperar el nivel habitual de funcionamiento del servicio y minimizar en todo lo posible el impacto negativo en la organización.

✓ **Gráficas de control:**

La gráfica de control se usa como una forma de observar, detectar y prevenir el comportamiento del proceso a través de sus pasos vitales.

✓ **Gráficas de dispersión:**

Un gráfico de dispersión muestra una serie como un conjunto de puntos. Los valores se representan mediante la posición de los puntos en el gráfico.

✓ **Gráficas lineales:**

Las gráficas lineales se recomiendan para representar series en el tiempo, y es donde se muestran valores máximos y mínimos; también se utilizan para varias muestras en un diagrama.

✓ **Hardware:**

Conjunto de dispositivos físicos que componen el ordenador: la pantalla, el teclado, el ratón, etc.

✓ **Help desk:**

La tecnología Help desk (*Ayuda de Escritorio*) es un conjunto de servicios, que de manera integral bien sea a través de uno o varios medios de contacto.

✓ **Hipótesis:**

Una hipótesis es una proposición cuya veracidad se asume sólo provisionalmente, como solución tentativa para un problema dado o con algún otro propósito investigador.

✓ **Histogramas:**

Representación del número de veces que aparece cada ND en la imagen completa, en forma de gráfico de barras. Considerados los ND como una variable aleatoria, el histograma correspondería a la función de densidad de probabilidad de encontrar cada ND.

✓ **Implementación:**

Poner en marcha un proceso, organización o programa ya planificado.

✓ **Impresoras:**

Dispositivo empleado para imprimir (plasmar información de la PC al papel). Es posible imprimir todo tipo de documentos, desde texto a imágenes de alta definición.

✓ **Incidencias:**

Cualquier anomalía que afecte o pudiera afectar a la seguridad de los datos.

✓ **Indicadores:**

Magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad.

✓ **Information technology:**

A menudo aparecen sólo sus iniciales: IT. Se trata de la tecnología necesaria para adquirir, almacenar, procesar y distribuir.

✓ **Information technology infrastructure library:**

Frecuentemente abreviada ITIL (del inglés *Information Technology Infrastructure Library*), es un marco de trabajo de las buenas prácticas destinadas a facilitar la entrega de servicios de tecnologías de la información (TI). ITIL resume un extenso conjunto de procedimientos de gestión ideados para ayudar a las organizaciones a lograr calidad y eficiencia en las operaciones de TI. Estos procedimientos son independientes del proveedor y han sido desarrollados para servir como guía que abarque toda infraestructura, desarrollo y operaciones.

✓ **Infraestructura:**

Conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para la creación y funcionamiento de una organización cualquiera.

✓ **Ingenieros de sistemas:**

Es un profesional con sólidos conocimientos en las Ciencias de la Computación y las Tecnologías en Informática y estará capacitado para incursionar en el Desarrollo de Nuevas Tecnologías y en el Área Administrativa.

✓ **Interfaz:**

Punto de interconexión entre dos entidades, sistemas, equipos, conceptos, etc.

✓ **Investigación de tipo descriptiva:**

Consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

✓ **Investigación de tipo exploratorio:**

Es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento.

✓ **Laptops:**

Computadora portátil que pesa aproximadamente dos o tres kilogramos. Existen distintos modelos, desde las notebooks comunes hasta las multimedia.

✓ **Licencias:**

Una licencia es, en materia legal, un contrato mediante el cual una persona recibe de otra el derecho de uso de uno o varios de sus bienes, en este caso son de carácter no tangible o intelectual, pudiendo darse a cambio del pago de un monto determinado por el uso de los mismos.

✓ **Mejores prácticas:**

Iniciativas de mejora realizadas por parte de las unidades prestadoras de servicios al ciudadano y evaluadas en base a la opinión de éste.

✓ **Metodología:**

Se encarga de elaborar estrategias de desarrollo de software que promuevan prácticas adaptativas en vez de predictivas; centradas en las personas o los equipos, orientadas hacia la funcionalidad y la entrega, de comunicación.

✓ **Operadores:**

Se trata de la persona que interviene en una operación con computadoras.

✓ **Paradójicamente:**

Idea extraña o irracional que se opone al sentido común y a la opinión general.

✓ **Pc:**

Personal Computer. Ordenador personal, que utiliza sistema operativo DOS (*disk operating system*) Windows, Linux.

✓ **Personal Digital Assistant (Pda):**

Asistente Digital Personal (*Personal Digital Assistant*), Es un computador de mano originalmente diseñado como agenda.

✓ **Periféricos:**

Son los elementos mediante los cuales el ordenador se comunica con el exterior.

✓ **Plataformas:**

Es precisamente el principio, en el cual se constituye un hardware, sobre el cual un software puede ejecutarse.

✓ **Portátil:**

Tipo de ordenador que puede transportarse fácilmente y utilizarse en cualquier lugar.

✓ **Procedimiento:**

Sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad de función para la realización de una actividad.

✓ **Programación:**

Es un idioma artificial diseñado para expresar computaciones que pueden ser llevadas a cabo por máquinas como las computadoras. Pueden usarse para crear programas que controlen el comportamiento físico y lógico de una máquina.

✓ **Protocolos :**

Es un conjunto de reglas usadas por computadoras para comunicarse unas con otras a través de una red.

✓ **Red**

Una red de computadoras, también llamada red de ordenadores o red informática, es un conjunto de equipos interconectados entre si para compartir datos incrementado la productividad de la empresa.

✓ **Remotamente:**

Que está muy lejos o muy apartado en el tiempo o el espacio.

✓ **Requerimiento:**

Es una necesidad documentada sobre el contenido, forma o funcionalidad de un producto o servicio.

✓ **Retorno en la inversión:**

Es un porcentaje que se calcula en función de la inversión y los beneficios obtenidos para cuantificar la viabilidad de un proyecto.

✓ **Servicios de tecnologías de la información (ti):**

Según lo definido por la asociación de la tecnología de información de América (ITAA) es "el estudio, diseño, desarrollo, implementación, soporte o dirección de los sistemas de información computarizados, en particular de software de aplicación y hardware de computadoras."

✓ **Service Level Agreement (Sla):**

Acuerdo de nivel de servicio o Service Level Agreement es un contrato escrito entre un proveedor de servicio y su cliente con objeto de fijar el nivel acordado para la calidad de dicho servicio.

✓ **Software:**

Se refiere al equipamiento lógico o soporte lógico de una computadora digital, y comprende el conjunto de los componentes lógicos.

✓ **Soporte tecnológico:**

Es un rango de servicios que proporcionan asistencia con el hardware o software de una computadora, o algún otro dispositivo electrónico o mecánico.

✓ **Técnico:**

Conjunto de habilidades para aplicar determinados conocimientos.

✓ **Tecnología:**

Es el conjunto de conocimientos que permiten construir objetos y máquinas para adaptar el medio y satisfacer nuestras necesidades.

1.6. Formulación de la Hipótesis y Variables

1.6.1. Hipótesis General

Mediante la implementación de un sistema de mejoramiento continuo al centro de soporte minimizaría el impacto de la mala atención en venta de avisos y suscripciones.

1.6.2. Hipótesis Particulares

- Centralizando la recepción de llamadas y una mejor actitud de los agentes del centro de soporte se podría mejorar la calidad del servicio.
- La implementación de un manual de procedimiento para el cambio de versión disminuiría el impacto en los clientes internos.
- Con la implementación de una planificación de mantenimiento preventivo habría menos errores repetitivos.
- Capacitando a los agentes del centro de soporte en atención al cliente mejoraría la calidad de atención al usuario interno.
- Capacitando a los agentes del centro de soporte en las aplicaciones del negocio mejoraría el desempeño de los agentes.
- Existiendo el número correcto de agentes vs. usuarios internos mejoraría la atención.
- Con la evaluación de desempeño a los agentes del Centro de Soporte podrán ser mejor valorados.

1.6.3. Matriz Problema-Objetivos-Hipótesis

CUADRO No. 4 Matriz Problema Objetivo Hipótesis

Problema	Objetivos	Hipótesis
¿General: Cuales son los procesos que deben mejorarse para la atención de los clientes internos en el centro de soporte de Diario el ESPECTADOR?	General: Determinar los principales procesos del centro de soporte para elaborar un plan de mejoras	General: Mediante la implementación de un sistema de mejoramiento continuo al centro de soporte minimizaría el impacto de la mala atención en venta de avisos y suscripciones.
Particulares	Particulares	Particulares
1.- ¿Por qué los clientes internos del centro de soporte perciben el servicio como deficiente?	Investigar las causas por las cuales los servicios del centro de soporte no son satisfactorias para el cliente interno	Centralizando la recepción de llamadas y una mejor actitud de los agentes del Centro de Soporte se podría mejorar la calidad del servicio.
2.- Por qué el centro de soporte trabaja de forma reactiva y dedican una gran cantidad de tiempo a "apagar fuegos"?	Determinar la existencia de procedimientos para el cambio de versiones de "ejecutables"	La implementación de un manual de procedimiento para el cambio de versión disminuiría el impacto en los clientes internos.
3.- ¿Por qué los problemas idénticos que se resuelven repetidamente en los computadores, no son eliminados definitivamente?	Determinar la existencia de una planificación de mantenimiento preventivo	Con la implementación de una planificación de mantenimiento preventivo habría menos errores repetitivos.
4.- ¿Por qué no se informa al cliente interno el tiempo que tardaría en resolver el problema?	Determinar la realización del escalamiento de incidencias y si los agentes están capacitados en atención al cliente.	Capacitando a los agentes del centro de soporte en atención al cliente mejoraría la calidad de atención al usuario interno.
5.- ¿Por qué son pocos los agentes que conocen las aplicaciones de negocios?	Determinar cuáles son los agentes que no conocen las aplicaciones de negocios.	Capacitando a los agentes del Centro de Soporte en las aplicaciones del negocio mejoraría el desempeño de los agentes.
6.- ¿Por qué los agentes siempre están ocupados y no atienden enseguida los problemas?	Determinar el número de agentes que labora está directamente relacionado con el número de usuarios internos.	Existiendo el número correcto de agentes vrs. usuarios internos mejoraría la atención.

Elaborado: Autor de tesis
Fuente : EL ESPECTADOR

1.6.4. Variables (Independientes y Dependientes)

1.6.4.1. Variables Independientes

- Mejorar la atención de clientes.
- Mejorar la capacitación de los agentes.

1.6.4.2. Variables Dependientes

- Servicio al cliente.
- Facilidad de comunicación.
- Actitud del equipo de trabajo.
- Satisfacción del usuario.
- Tiempo de respuesta.
- Calidad de servicio.
- Cumplimiento.

1.6.4.3. Indicadores

- Reportes de casos cerrados versus requerimientos.
- Encuesta de satisfacción del cliente.
- Plan de capacitación Integral.
- Encuesta de clima laboral.

1.7. Aspectos Metodológicos de la investigación.

1.7.1. Tipo de Estudio.

Esta es una investigación de tipo exploratorio, ya que nos encargaremos de realizar una investigación exhaustiva sobre los procesos actuales de soporte de usuarios del Centro de Soporte de Diario EL ESPECTADOR para comprender mejor las dimensiones de los problemas que se están presentando con el propósito de formular sugerencias con referencia a los problemas potenciales y/o oportunidades presentes en la situación actual. Hasta el momento en Diario EL ESPECTADOR no se había realizado ninguna investigación de este tipo.

También realizaremos una investigación de tipo descriptiva en base a encuestas a realizar a los usuarios del centro de soporte.

1.7.2. Métodos de Investigación.

Los métodos a utilizar serán los inductivos, deductivos, descriptivos y el análisis de datos recolectados en los diferentes estudios a realizar.

1.7.3. Fuentes y técnicas para la recolección de la investigación.

La observación y la encuesta serán las principales fuentes de información para esta investigación, además recurriremos a la bibliografía y el internet.

CUADRO No. 5 Fuentes y técnicas para la recolección de la información

OBJETIVO	OBJETIVO	TÉCNICA	INSTRUMENTOS
1	Identificar los procesos de atención a usuarios en el área del Centro de Soporte de Diario el ESPECTADOR.	Encuesta	Guía de Encuestas para realizar análisis del resultado de encuesta.
2	Identificar los procesos de gestión de incidentes en el área del Centro de Soporte de Diario el ESPECTADOR.	Observación	Guía de Observación sobre procesos.
3	Proponer planes de acción de posibles mejoras detectadas en el centro de soporte de Diario el ESPECTADOR.	Observación y Análisis	Guía de Observación sobre procesos.
4	Rediseñar los procesos de gestión de incidentes con base en las buenas prácticas de ITIL.	Buenas Prácticas de ITIL	Libros de ITIL

Elaborado: Autor de tesis
Fuente : EL ESPECTADOR

1.7.4. Tratamiento de la Información

La encuesta diseñada utiliza una escala de 1 a 5, considerándose 1 el más bajo o malo y 5 la calificación más alta o excelente.

El objetivo del nivel de satisfacción mayor o igual que el 80%. Este valor se encuentra estipulado en el Acuerdo de Nivel de Servicio actual. El tratamiento que le daremos a la información es estadístico, lo que supone agrupar a todas las respuestas dándole a cada una igual peso relativo.

1.7.4.1. Muestra¹¹

El tamaño de la muestra será de 146 personas de un universo de 232 que representan a 2 personas por cada departamento de la estructura organizacional de diario El Espectador, es decir encuestaremos al jefe y sub-jefe de cada departamento.

¹¹ Tegni Grajales G. Población y selección de la muestra. <http://tgrajales.net/invespobmuestra.pdf>

$$m = \frac{N}{1 + (\% EA)^2 \times n}$$

m = muestra

N = Población Universo

1 = Valor Constante

EA = Error Admisible

% = Porcentaje (Debe reducirse al decimal)

(% EA)² = Porcentaje de error admisible

$$m = \frac{232}{1 + (0.05)^2 \times 232}$$

$$m = \frac{232}{1.58}$$

$$m = 146$$

CUADRO No. 6 Tratamiento de la información

CATEGORÍA	PREGUNTAS PARA ANALIZAR LAS CATEGORÍAS	DE QUE FORMA
Servicio al cliente	¿Los Analistas de soporte son atentos y cordiales al recibir sus llamadas? ¿El horario de atención es el apropiado para atender sus necesidades?	
Facilidad de Comunicación	¿Se puede comunicar fácilmente con el analista de soporte?	
Actitud del equipo de trabajo	Trabajo y actitud del personal respecto a la solución e identificación del problema	
Satisfacción del Usuario	Satisfacción con la solución a su requerimiento	
Tiempo de respuesta	Tiempo de respuesta al atender su requerimiento	
Calidad de Servicio	¿Lo mantienen informado del estado	El análisis se va a

	y del tiempo en que se le solucionara su requerimiento? ¿Su requerimiento se resuelve en el primer llamado? ¿Su requerimiento es atendido con soluciones definitivas? ¿Los analistas de soporte están capacitados para resolver su requerimiento? ¿El analista de soporte que lo atiende lo hace sentir seguro con el servicio que le presta? ¿Cuándo se presenta un problema se corrige rápidamente?	realizar utilizando la siguiente escala: Muy mala Mala Regular Buena Muy Buena
Cumplimiento	¿Se atiende su requerimiento en el tiempo prometido	
Pro actividad	¿El equipo de soporte se adelanta a sus necesidades?	

Elaborado: Autor de Tesis
 Fuente : EL ESPECTADOR

1.8. Resultados e impactos esperados.

Con base en las oportunidades en la atención de usuarios y la administración de incidentes que detectaremos, realizaremos el mejoramiento continuo basado en las buenas prácticas de ITIL optimizando la prestación del servicio, ofreciendo un enfoque más adecuado de las necesidades del negocio y asegurando que se cumpla con los requerimientos de nivel de servicio esperados.

ITIL es una buena guía base para adaptar los procesos del área de Tecnología de información de una manera estructurada, con el fin de fomentar una mejor planificación y alineación con el negocio.

2. Capítulo 2: ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIANÓSTICO.

2.1. Análisis de la situación actual.

Diario EL ESPECTADOR es una empresa con mucho prestigio dentro de los diarios independientes del Ecuador, actualmente está pasando por una baja muy importante en las ventas de publicidad provocado por la recesión económica mundial en las empresas, esta recesión se produjo el año pasado y todavía mantiene a las empresas locales con cierta cautela en la inversión de publicidad, y como segundo punto muy importante en la reducción de ventas, la política interna, que el gobierno ha decretado como una política de estado, obliga a las instituciones públicas a canalizar toda la publicidad a los medios de comunicación del estado, por eso es muy importante que el centro de soporte se convierta en un departamento que aporte un valor agregado, y además de receptor los problemas de los incidentes también pueda dar una solución inmediata y evitar así la paralización del servicio de ventas al público.

2.1.1. Reseña histórica de la empresa.

Diario EL ESPECTADOR se fundó el 16 de septiembre de 1921 y fue el resultado de una súbita determinación del fundador y primer director del periódico.

Fue así como hace 88 años, EL ESPECTADOR saltó por primera vez a la palestra de todas las batallas de la cultura, la libertad y la democracia, armado de sinceridad en servir a la Patria, de fervor doctrinario, de inquebrantable anhelo de realizar una obra buena, alta

y duradera.

Los acontecimientos más relevantes en estos 80 años de historia son:

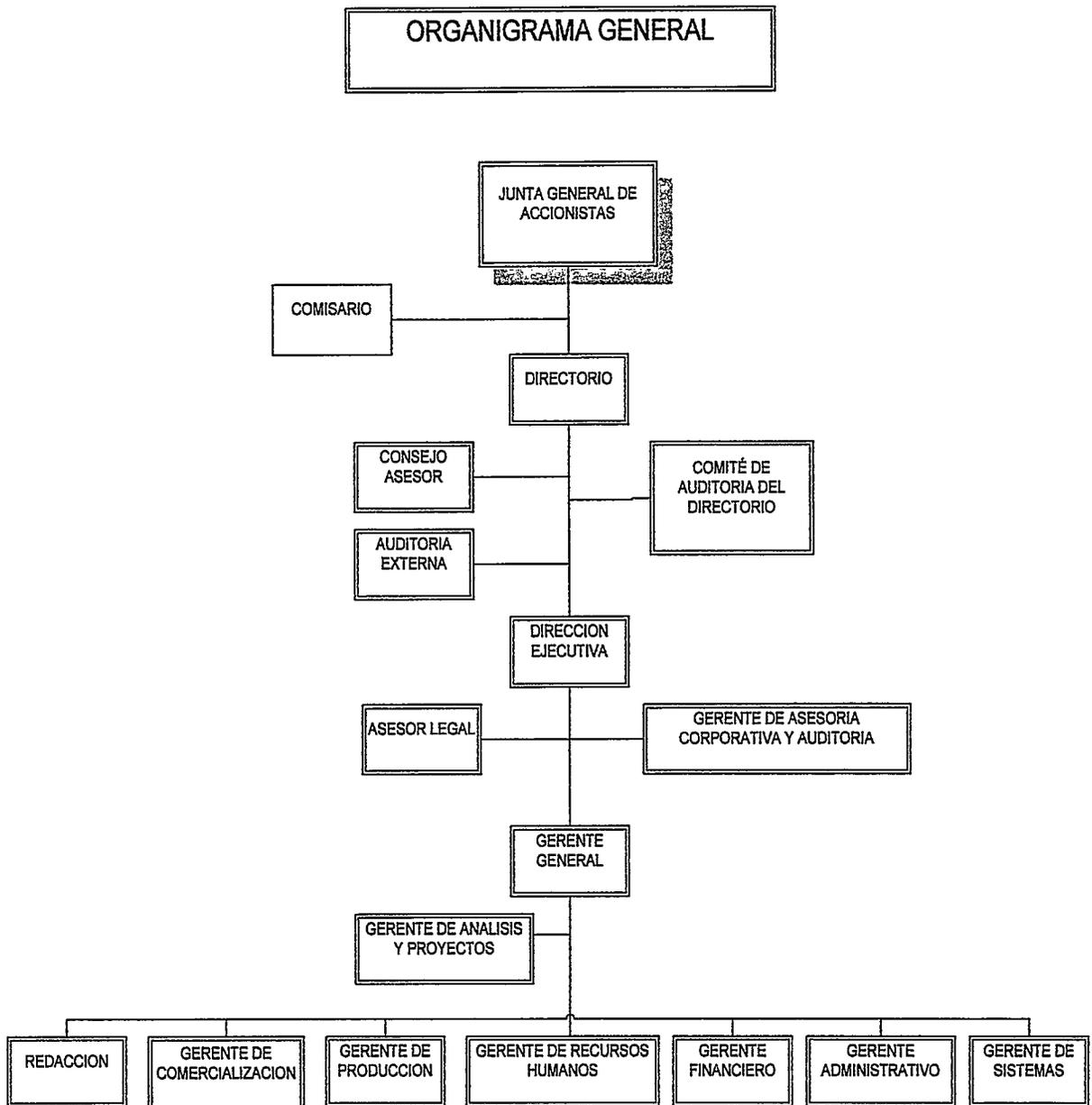
- 1921: Se adquieren los primeros activos de la empresa
- 1922: Se importó una máquina de linotipo número 14 y se publicó el primer artículo compuesto en linotipo. En este año la circulación llega a 800 ejemplares diarios.
- 1923: Se realiza un aumento de capital para adquirir otra prensa y otro linotipo y se concibe plan para formar la compañía anónima.
- 1923: Se define el objeto social de la Compañía Anónima. Se traslada al local ubicado entre Sucre y Boyacá. Se adquiere la segunda máquina de componer número 8.y una prensa marca Universal.
- 1925: Se adquiere una planta de fotograbado.
- 1926: Se adquiere la prensa DUPLEX.
- 1928: Se llegó a tener hasta 8 linotipias.
- 1929: Entra en servicio la máquina VOMAG
- 1930: La circulación llega a 11.800 ejemplares diarios.
- 1933: La circulación llega a 13.000 ejemplares diarios.
- En los años 60: Existían tres grandes secciones: Producción, Administración y Talleres. Se trabajó con las agencias extranjeras de noticia: Asociated Press, United Press, United Press International, EFE de España, la AFP de Francia, y

REUTERS de origen Inglés. El ESPECTADOR es pionero en la técnica de las radiofotos y el primero en aplicarles color.

- 1969: La Rotativa Goss Mark II empieza a funcionar llegando a una circulación de 95.000 ejemplares para ser leídos por 425.000 personas.
- En los años 80: Se pasa de la técnica del caliente (lingotes de plomo) al frío (computadora). Aparecen las agencias de publicidad que representan a las grandes empresas y las asesoran para que vendan mejor su imagen.
- 1992: Se conciben nuevos productos como los Especiales.
- 1993: Se dan importantes inversiones: la construcción del edificio matriz, y la compra de la rotativa OFFSET. La mayor parte financiada con recursos propios de la empresa.
- Hoy, más de 700 empleados trabajan incansablemente para que EL ESPECTADOR llegue diariamente a sus hogares.
- EL ESPECTADOR entrega día a día a miles de lectores sus diversos productos y secciones para mantenerlos siempre informados, aportando con ello al desarrollo de la cultura y conciencia crítica de la comunidad.

2.1.2. Organigrama.

GRÁFICO No. 5 Organigrama



Elaborado: EL ESPECTADOR
Fuente : EL ESPECTADOR

2.1.3. Misión

Informar sobre lo acontecido en las últimas veinticuatro horas en la ciudad, en el país y en el mundo, de manera clara, objetiva, honesta, imparcial y veraz, orientar y ofrecer elementos de reflexión sobre los asuntos de orden público desde los espacios editoriales y de análisis; en un producto útil, convenientemente presentado, bien impreso y que llegue a todos los sectores del país en el momento oportuno. Ser el mayor y mejor diario del Ecuador. (en lugar de hacer todos los días el mayor y mejor periódico del Ecuador.)

2.1.4. Visión

Ser una organización sólida y cohesiva, identificada con los más caros intereses nacionales, enfocada a su razón de ser y líder en contenidos periodísticos, para ser el mayor y mejor diario nacional.

2.1.5. Principios y Valores.

1. Desarrollamos nuestra misión en ejercicio de la libertad de prensa, cuya vigencia será exigida y defendida por el Diario, dentro del marco institucional y en acatamiento a las autoridades legalmente constituidas.
2. Propugnamos el respeto a la vida privada de los ciudadanos, a la moral social, a las instituciones que conforman la sociedad y a la unidad nacional en la aceptación de la diversidad y en la defensa de nuestra territorialidad.

3. Respetamos la dignidad, la intimidad, los derechos y el bienestar de las personas, tanto en el trato empresarial, como en la cobertura periodística. EL ESPECTADOR no prohija el ocultamiento de información relevante, pero tampoco permite la violación de los derechos de las personas.

4. Favorecemos todos los esfuerzos en pro de la paz y rechazamos cualquier movimiento que invoque la violencia o las vías de hecho para la consecución de sus fines. Rechazamos las posturas extremas y adoptamos una posición de centro y de equilibrio frente a los problemas del país.

5. Mantenemos nuestra independencia y rechazamos presiones de cualquier procedencia para variar el sentido objetivo de una información.

6. Trabajamos sin compromisos políticos, sociales, laborales, comerciales o de cualquier índole que puedan interferir con el derecho primordial del lector a conocer la verdad.

7. Recordamos siempre que trabajamos para el lector y que esto implica la responsabilidad de ser depositario del derecho que tiene todo ciudadano a ser informado veraz e imparcialmente.

8. Defendemos la confidencialidad de las fuentes de información, y de todos los datos que maneja la empresa en todos los departamentos y funciones.

9. Utilizamos las páginas del diario, para cumplir nuestros objetivos periodísticos, en ningún caso, para favorecer o perjudicar a personas, grupos económicos, partidos políticos, denominaciones religiosas, organizaciones sociales o instituciones públicas o privadas, ni para buscar beneficios personales.

10. Mantenemos una organización eficiente y respetuosa de las leyes, que garantice la rentabilidad necesaria para sostener la independencia

periodística y asegurar el liderazgo sostenido de la empresa en el tiempo.

11. Creemos que el éxito de nuestra tarea se basa en la selección adecuada del recurso humano y en su desarrollo, compromiso y motivación, así como en una administración eficaz y adecuada. Fomentamos y apreciamos el amor al trabajo bien realizado, los logros de equipo y las buenas relaciones interpersonales.

En suma, reiteramos la decisión compartida y unitaria de los descendientes del fundador Ismael Pérez Pazmiño, de mantener el diario como un patrimonio familiar que se enriquece con el aporte de sus colaboradores y como una organización de raíces guayaquileñas con profunda vocación de servicio al país.

Nos acogemos a lo afirmado por nuestro fundador: "Para este periódico todo género de intereses es secundario a los intereses de la nación".

Son valores fundamentales de EL ESPECTADOR:

- Verdad
- Libertad
- Responsabilidad
- Honestidad
- Justicia
- Respeto a la dignidad humana
- Lealtad al país
- Respeto a la libre expresión del pensamiento

2.1.6. Análisis Situacional

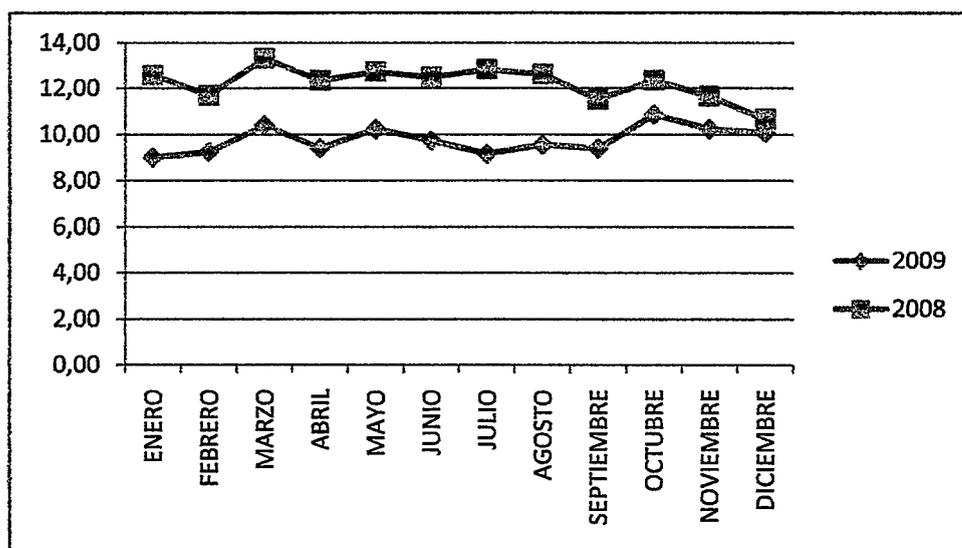
2.1.6.1. Macroambiente

2.1.6.1.1. Factores Económico

El año 2009 fue un año de recesión a nivel mundial, esto se radicalizó en los medios de comunicación impresos donde el paginaje promedio de la venta de publicidad se redujo en un 16%, a continuación un cuadro de promedio de paginaje de ventas de publicidad del año 2008 – 2009 donde se refleja la drástica caída de ventas y una disminución de 50% en la utilidad neta en el año 2009 comparado con el año 2008. (Ver Anexo No. 1)

GRÁFICO No. 6

Promedio Diario / Páginas Estándar de Publicidad



Elaborado: Diario EL ESPECTADOR
Fuente : Diario EL ESPECTADOR

2.1.6.1.2. Factor Político

El factor político también ha influido significativamente en la disminución de la publicidad, el gobierno ha ordenado a las instituciones públicas que deben publicar la información de las empresas en los diarios que tienen incautados y son públicos en la actualidad.

La reducción de las importaciones como medida de reducción de la balanza comercial tiene un efecto negativo en los negocios de publicidad, en parte esta caída fue severamente afectada por esta medida política.

2.1.6.1.3. Factor Tecnológico

La aparición de internet es otra fuente de la disminución de la publicidad en los medios de comunicación impresos, páginas web como www.autosecuador.com o www.tucasaecuador.com disminuyen la publicación de avisos clasificados en medios impresos que ahora son publicitados en estas páginas de internet.

2.1.6.2. Microambiente

2.1.6.2.1. Proveedores.

Los productos más importantes en la producción del diario es la tinta y el papel que tienen que ser importados por la mala calidad nacional de la tinta y la ninguna producción de papel, por lo que es muy importante para la empresa el mantenimiento de una muy buena estrategia de importaciones de tinta y papel.

2.1.6.2.2. Competencia.

Con el fin de visualizar el mercado de diarios que circulan en la ciudad de Guayaquil, a continuación presentamos un cuadro de lectores.

CUADRO No. 7 Competencia

PERIODICO	ANO 2009	%
Extra	480.000	34.73
El Espectador	456.211	33.01
El comercio	221.894	16.06
Súper	119.255	8.63
El Expreso	61.814	4.47
La Hora	21.939	1.59
Hoy	14.068	1.02
El Telégrafo	6.809	0.49
TOTAL	1,381.990	100.00

Elaborado: IBOPE
Fuente : IBOPE

2.1.6.2.3. Intermediarios

Los intermediarios de diario EL Espectador son los agentes de circulación, son aquellos que compran el diario al por mayor para ser repartidos a sus canillitas y obtener un descuento especial, también son intermediarios en cierta forma a las agencias de publicidad aunque éstos hacen un trabajo adicional a sus clientes como organizar la campaña publicitaria, presupuestos, y uno de los productos de la campaña es la impresión de la publicidad en un medio impreso.

2.1.6.2.4. Clientes

Finalmente los clientes del diario El Espectador son todos aquellos que publican en el diario, los más fuertes o importantes son las diferentes agencias de publicidad y empresas importantes como clientes directos que publicitan sus productos en nuestro diario.

2.1.7. Nivel de conocimiento de los usuarios

Los usuarios del diario tienen diferentes niveles de conocimientos en el área de informática que se clasificarán en los siguientes niveles:

Primario: personal que tiene un nivel muy básico de conocimiento de los sistemas de cómputo adquirido durante el desempeño diario de labores, por lo que al solicitar la ayuda tienen una gran dificultad para describir el problema con el que se presentan.

Medio: personal que aparte de la experiencia laboral, se le ha capacitado para la utilización de ciertas herramientas y software para el mejor desempeño laboral, en este segmento se encuentran todos los trabajadores que utilizan un computador, puesto que han sido capacitados durante los últimos años en herramientas de escritorio como Microsoft Office.

Superior: personal que ha tenido enseñanza en el área de informática a través de universidades como complemento a su carrera profesional y sumando a la experiencia y capacitación recibida se le puede catalogar en este nivel pues al encontrarse con un problema lo describe más ampliamente, proporcionando más información al técnico del centro de soporte.

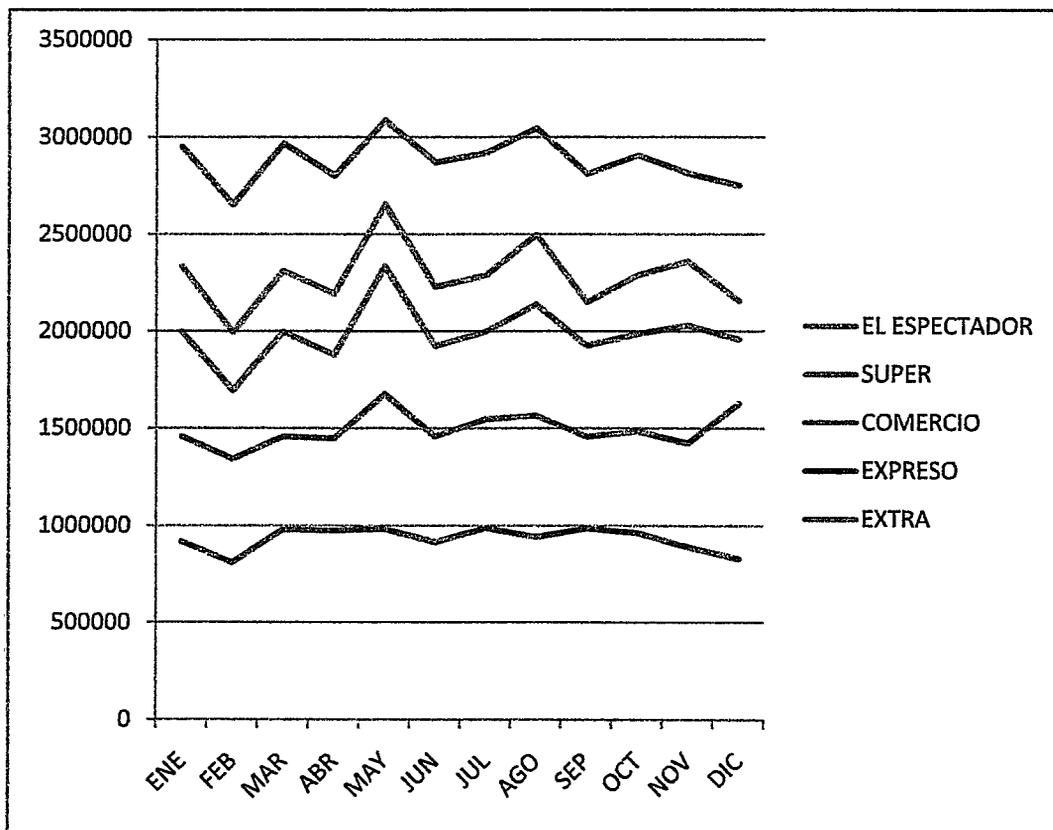
2.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas.

Cuando se intenta explicar el comportamiento del mercado de lo que va del año, existe una palabra que se repite: decrecimiento. Eso se refleja como consecuencia de la crisis financiera que ha llevado a algunas empresas a reducir sus presupuestos. El decrecimiento en la industria tiene su origen en el recorte de los presupuestos de marketing como producto de la disminución de ventas de los productos. También se le puede atribuir temas logísticos y operativos que debieron resolver las empresas y otros factores externos como los cupos de importaciones y la subida de aranceles a las empresas importadoras. El ambiente político también ha ayudado a que el mercado se 'reduzca', el gobierno por sus acciones y medidas económicas ha incidido para que el mercado publicitario en los medios de comunicación impresos disminuya, la decisión de pautar solo en diarios o estaciones públicas impacta en la economía de los diarios independientes. La implementación de aranceles a las importaciones de papel también afectan significativamente a la industria periodística.

Es urgente que el centro de soporte sea una unidad de ayuda inmediata a los usuarios internos y genere un valor agregado de consultoría, sobre todos los sistemas implementados en diario El Espectador, evitando así la paralización de las operaciones de los sistemas y permitiendo una atención rápida de los clientes de ventas y suscripciones.

En el siguiente gráfico presentaremos el promedio de ejemplares vendidos en el año 2009, donde se ve claramente una tendencia hacia la baja.

GRÁFICO No. 7 Promedio de Ejemplares vendidos año 2009



Elaborado: Diario EL ESPECTADOR

Fuente : Diario EL ESPECTADOR

2.3. Presentación de resultados y diagnósticos

2.3.1. Análisis FODA

CUADRO No. 8

FODA DE DIARIO EL ESPECTADOR

	Fortalezas	Debilidades
	F1: Alta capacidad de Inversión F2: Liderazgo de la dirección F3: Institucionalización de empresa familiar F4: Plan de carrera de trabajadores F5: Tenología de punta (Nueva rotativa) F6: Nuevo sistema de ventas incluido CRM, WEB, APOL	D1: Falta de políticas comerciales agresivas D2: Falta de infraestructura tecnológica D3: Falta de sinergia organizacional interna D4: Falta de dirección estratégica
Oportunidades	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIAS DO
O1: Aprovechar nuevas herramientas tecnológicas O2: Innovar con nuevos productos O3: Fortalecer Club de lectores y ventas O4: Alianza estratégica con redes sociales, telefonía, diarios otros países O5: Establecer una estructura departamental horizontal O6: Capacitación del personal	F6O1: Renovar página Web que permita vender clasificados F5O2: La incorporación de la nueva rotativa permitira la impresión de nuevos productos (Coné) F4O3: Utilizar el recurso humano existente para transformarlo en una ventaja competitiva, mejorando la calidad de los servicios, y reducción del tiempo de entrega F1O3: Contratar nuevos agentes de ventas para incrementar la participación en el mercado. F2O4: Convenios con Facebook, Porta, New York Times	D1O4 Diseñar campañas publicitarias dirigidas a los suscriptores actuales y potenciales haciendo énfasis en la marca Diario El Espectador D4O5: Establecer al departamento del Centro de Soporte como una unidad estratégica del servicio y negocio D3O1: Implementar un sistema de información que integre el Centro de Soporte con los departamentos de la organización D2O1: Desarrollar aplicaciones interactivas que permita una participación entre los lectores y potenciales lectores y personal del diario
Amenazas	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
A1: Disminución avisos publicidad por política de gobierno A2: Disminución avisos publicidad x recesión económica mundial A3: Competencia de páginas web (www.autosecuador.com) A4: Reducción de publicidad por cupos o disminución de importaciones A5: Disminución de suscripciones de empresas públicas A6: Disminución de lectores por redes sociales y nuevas tecnologías (Blackberry, E'book, Ipod) A7: Gravámenes a la materia prima	F1A1-2-4-5 Diseñar e implementar nuevos programas de promociones dirigidos a los suscriptores y lectores del diario F6A1-2-4: Diseñar aplicaciones del nuevo sistema de ventas para agencias de publicidad F6-A3: Desarrollo de nuevo sistema en página web para venta de clasificados F2A6: Convenios con Facebook, Porta, New York Times F1A7: Importación de Papel y tinta en mayor cantidad	D3A1-2-4: Desarrollar un sistema integrado que consolide la información de los clientes y permita tener un mejor control de la gestión interna D2A3: Adquirir herramientas tecnológicas para mejorar la productividad de la página web D1A1-2-4: Crear una campaña agresiva de ventas apoyada por publicidad dirigida a nuestro público objetivo D3A7: Implementar programa de bonificación departamental por ahorro en consumo de servicios básicos, suministros, fotocopias, etc. D4A7: Estrategia de aceleración de Importación de materia prima

2.3.1.1. Matriz de Evaluación de factores externos (EFE)¹²

CUADRO No. 9 Matriz de Evaluación de factores externos (EFE)

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
1. Aprovechar nuevas herramientas tecnológicas	0.15	2	0.3
2. Innovar con nuevos productos	0.06	2	0.12
3. Fortalecer Club de lectores y área de ventas	0.06	2	0.12
4. Alianza estratégica con redes sociales, telefonía, diarios de otros países	0.1	2	0.2
5. Establecer una estructura departamental horizontal	0.12	2	0.24
6. Capacitación del personal	0.08	2	0.16
Amenazas			
1. Disminución de ventas por política de gobierno	0.1	1	0.1
2. Disminución de avisos de publicidad por recesión económica mundial.	0.05	1	0.05
3. Competencia de páginas web (www.autosecuador.com)	0.05	2	0.1
4. Disminución de publicidad por cupos o disminución de importaciones.	0.08	1	0.08
5. Disminución de suscripciones de empresas públicas	0.05	1	0.05
6. Disminución de lectores por Redes Sociales y nuevas tecnologías	0.05	2	0.1
7. Gravámenes a la materia prima	0.05	3	0.15
Total	1		1.77
<p>Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta esta por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 la respuesta es mala.</p> <p>(2) El total ponderado de 1.77 está por debajo de la media de 2.50.</p>			

Análisis.- La renovación de la página web esta considerada como una estrategia de mayor prioridad porque con esta herramienta podremos mejorar la venta de anuncios clasificados (Al estar publicado en el diario impreso y en la web) , que ahora esta canalizada por los clientes con otra páginas web como www.autosecuador.com

¹² Raúl Arrarte Mera. Importancia del análisis estratégico de los estados financieros empresariales. <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/fin/anesfinint.htm>

2.3.1.2. Matriz de Evaluación de factores internos (EFI)¹³

CUADRO No. 10 Matriz de Evaluación de factores internos (EFI)

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
1. Alta Capacidad de inversión	0.15	3	0.45
2. Liderazgo de la dirección	0.06	3	0.18
3. Institucionalización de empresa familiar	0.05	3	0.15
4. Plan de carrera de trabajadores	0.05	1	0.05
5. Tecnología de punta (Nueva Rotativa)	0.12	4	0.48
6. Nuevo sistema de ventas incluido CRM, WEB, APOL	0.12	3	0.36
Debilidades			
1. Falta de políticas comerciales agresivas	0.15	1	0.15
2. Falta de infraestructura tecnológica	0.1	1	0.1
3. Falta de sinergia organizacional interna	0.1	1	0.1
4. Falta de dirección estratégica	0.1	1	0.1
Total	1		2.12
<p>Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta esta por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 la respuesta es mala.</p> <p>(2) El total ponderado de 2.12 está por debajo de la media de 2.50.</p>			

Análisis.- Como primera prioridad las estrategias comerciales deben ejecutarse con suma urgencia para corregir las disminuciones de ventas, también en muy importante la estrategia de inversión del centro de soporte para así apoyar tecnológicamente a la fuerza de ventas y suscripciones.

¹³ Raúl Arrarte Mera. Importancia del análisis estratégico de los estados financieros empresariales. <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/fin/anesfinint.htm>

2.3.1.3. Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo (MPC)¹⁴

CUADRO No. 11 Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo (MPC)

	Diario El Espectador		Diario Super		Diario El Comercio		Diario Expreso		Diario Extra		
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Factores críticos para el éxito	0.2	3	0.6	1	0.2	3	0.6	2	0.4	2	0.4
Participación en el mercado	0.2	1	0.2	4	0.8	1	0.2	1	0.2	2	0.4
Competitividad de precios	0.4	3	1.2	1	0.4	3	1.2	2	0.8	2	0.8
Posición financiera	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	2	0.2	2	0.2
Calidad del producto	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3	2	0.2	3	0.3
Lealtad del cliente	1		2.7		2		2.6		1.8		2.1
Total											

Nota: (1) los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- menor debilidad, 3- menor fuerza, 4 – mayor fuerza.

(2) Como señala el total ponderado de 2.7, Diario El Espectador es el más fuerte.

Análisis.- En esta matriz podemos apreciar que el rubro "calidad del producto" es el factor diferenciador dentro de todos los competidores, en este rubro Diario El Espectador y Diario Super se distinguen, Diario Super acaba de ganar un premio internacional por su calidad en los colores dentro de su ejemplar.

¹⁴ Raúl Arrarte Mera. Importancia del análisis estratégico de los estados financieros empresariales. <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/fin/anesfinint.htm>

2.3.1.4. Principales estrategias de negocios

Con la finalidad de minimizar el impacto de las reducciones de ventas de publicidad y suscripciones, Diario El Espectador ha implementado las siguientes estrategias:

2.3.1.4.1. Estrategias de Comercialización

Informar a los clientes directos la nueva gama de productos que pueden ser impresos por Diario El Espectador y maximizar la producción de la nueva rotativa.

Reorganizar el departamento de ventas incrementando con 15 agentes adicionales para la venta de publicidad a clientes directos.

Promover la compra a proveedores con canje publicitario, la cual representa una venta de publicidad.

Reorganizar el departamento de suscripciones incrementando con 10 agentes adicionales y así poder cubrir con mayor eficiencia la ciudad de Guayaquil.

Realizar promociones de suscripciones gratuitas por un mes para aquellos clientes potenciales captados por la venta de anuncios.

Realizar promociones de suscripciones "presénteme un socio", con la cual se bonificaría con una suscripción gratuita adicional o un crédito a la presente suscripción.

Crear nuevos productos que entreguen un valor agregado a los clientes (Curso MBA, Enciclopedia británica, Negocios de bajo presupuesto).

Realizar alianzas estratégicas con empresas de consumo masivo para fortalecer y amplificar los concursos "Genios del Espectador" y el Interbarrial de futbol.

2.3.1.4.2. Estrategias de Sistemas

Renovar la página Web www.elespectador.com que permita la compra de avisos clasificados con fotos, textos y atributos especiales.

Crear una aplicación que permita a las agencias de publicidad, colocar el anuncio de publicidad de acuerdo a sus necesidades (sección, página, ubicación dentro de la página, centímetros columnas) y se pague el anuncio con una

transferencia bancaria, para así facilitar a la agencia publicitaria que tenga que emitir cheques y reducir el tiempo de colocar el aviso.

Fortalecer el link de las redes sociales como Facebook, Twitter, etc.

2.3.1.4.3. Estrategias de Redacción

Alianzas estratégicas con diarios de Colombia (El Tiempo, El Colombiano) aprovechando la migración que existe de este país hacia el nuestro.

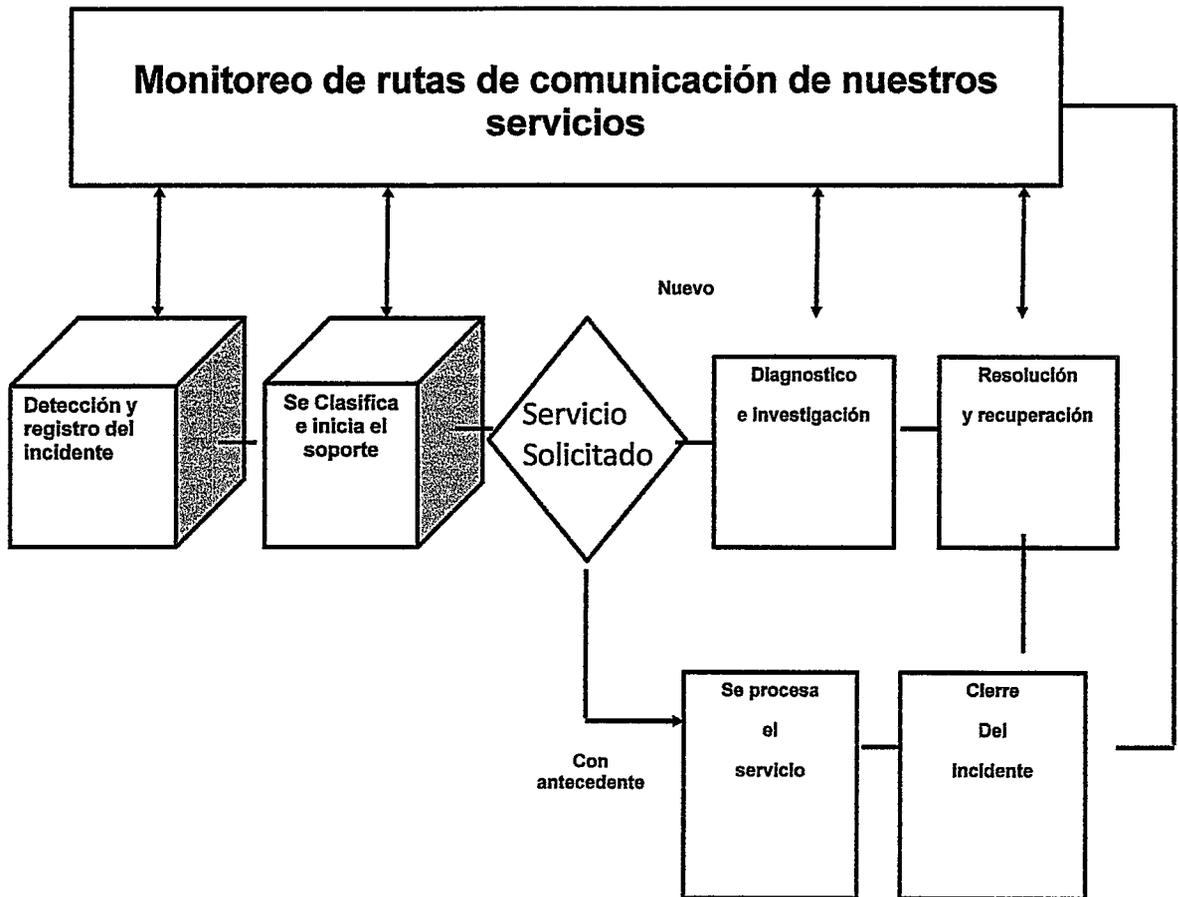
2.3.1.4.4. Estrategias de Costos

Realizar la importación de materia prima (antes del decreto de aumento de arancel al papel), para el consumo de dos años y evitar así el impacto del aumento de precio en el ejemplar.

Incluir dentro del sistema de remuneración variable, la reducción del consumo de servicios básicos, suministros y copias.

2.4. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE INCIDENTES.

GRÁFICO No. 8 Análisis de los procesos de gestión



Elaborado: Track it

Fuente : Track it

De acuerdo al análisis y diagnóstico realizado, actualmente no se está cumpliendo con los procesos de la gestión de incidentes como son:

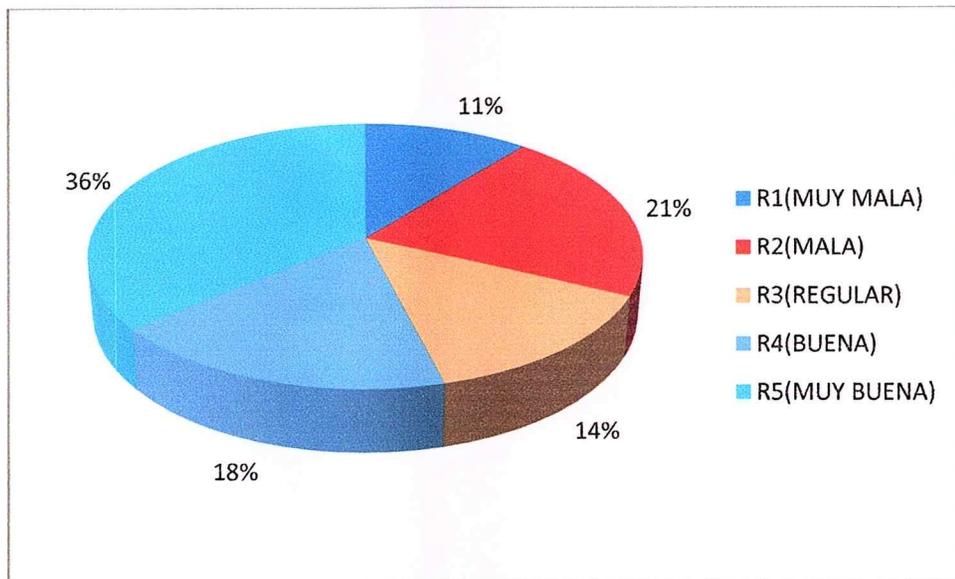
- Detectar y registrar incidentes
- Clasificación y soporte inicial
- Investigación y diagnostico
- Resolución
- Cierre

2.5. Análisis de Encuestas Realizadas, resultados y Diagnóstico.

2.5.1. CATEGORÍA SERVICIOS AL CLIENTE

2.5.1.1. ¿Los analistas del centro de soporte son atentos y cordiales al recibir su llamada?

GRÁFICO No. 9 Son atentos y cordiales al recibir su llamada



Elaborado: Autor de tesis

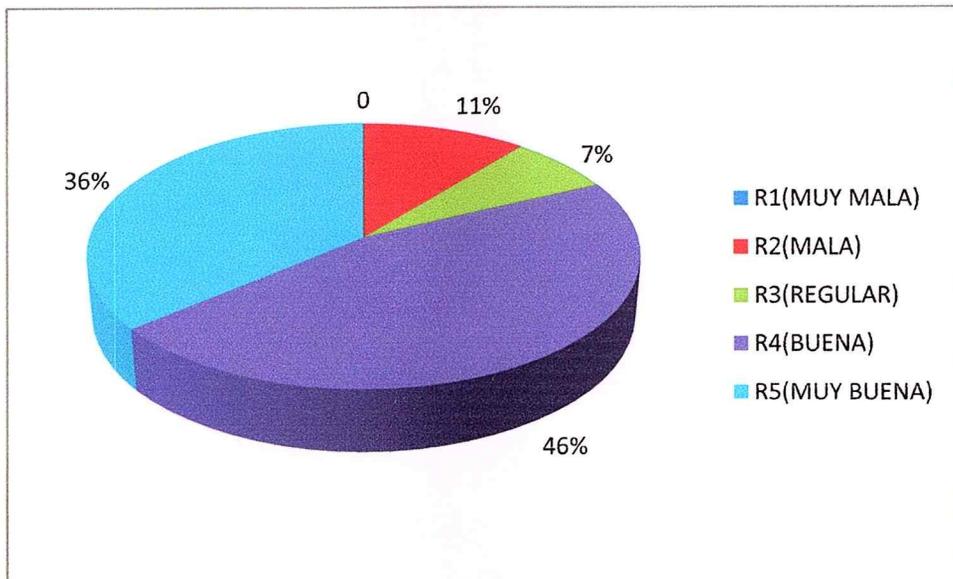
Fuente : Diario EL ESPECTADOR

INTERPRETACIÓN.- El 36% de los encuestados contestaron que los analistas del centro de soporte si son atentos y cordiales al recibir su llamada, mientras un 18% contestó que la atención es buena y un 21% contestaron que no son atentos y cordiales, 11% que es mala la atención y no son cordiales, un 14% contesto que la atención es regular, lo que significa que hay que trabajar más en una buena atención al cliente.

R = +54%

2.5.1.2. ¿El horario de atención es apropiado para atender sus necesidades?

GRÁFICO No. 10 El horario de atención es apropiado



Elaborado: Autor de tesis

Fuente : Diario EL ESPECTADOR

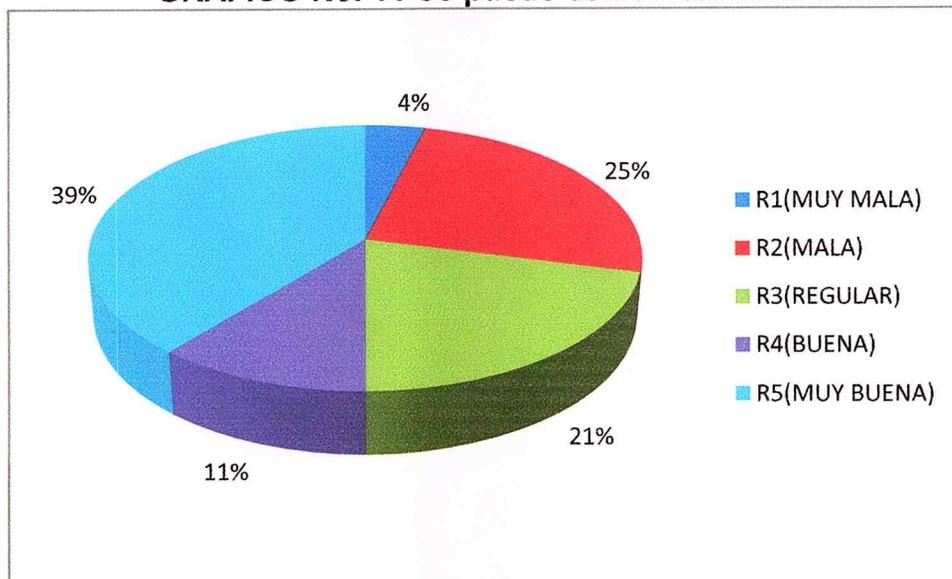
INTERPRETACIÓN.- El 46% y el 36% de los encuestados contestaron que el horario de atención es muy bueno y bueno, mientras que un 0% contestaron que el horario de atención es muy malo, un 11% contesto que el horario es malo y un 7% contesto que el horario es regular, por lo que consideramos que no hay problemas en este indicador.

R = +82%

2.5.2. CATEGORÍA FACILIDAD DE COMUNICACIÓN

2.5.2.1. Se puede comunicar fácilmente con el analista de soporte

GRÁFICO No. 11 Se puede comunicar fácilmente



Elaborado: Autor de tesis

Fuente : Diario EL ESPECTADOR

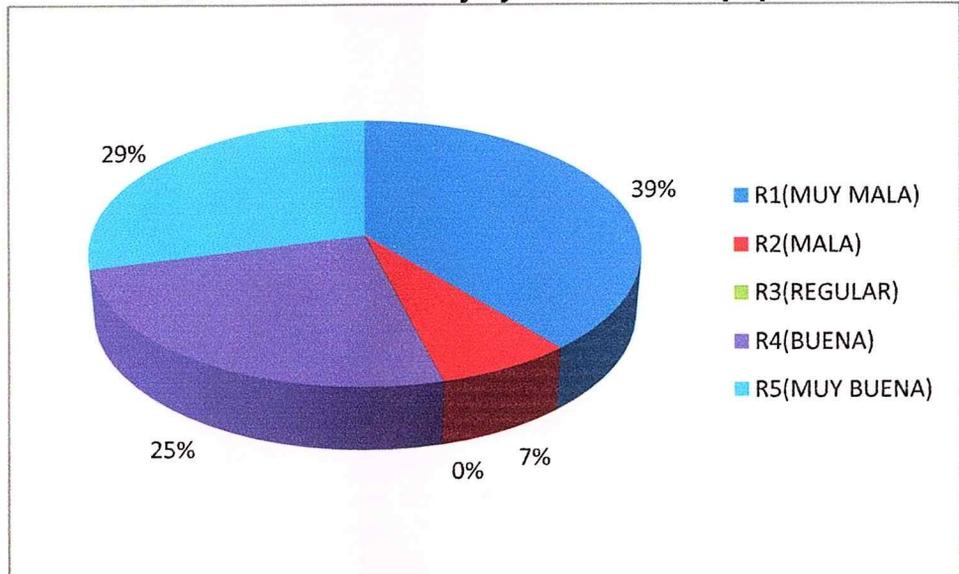
INTERPRETACIÓN.- El 39% de los encuestados contestaron que la comunicación con los analistas de soporte es rápida y muy buena , un 11% contesto que la comunicación es buena, sin embargo hay un 25% de encuestados dijo que la comunicación es mala, no contestan inmediatamente y hay un 21% de encuestados contestaron que la comunicación con los analistas de soporte es regular, un 4% contesto que la comunicación es muy mala, lo que nos indica que hay deficiencias en la comunicacion con los analistas de soporte.

R = +50%

2.5.3. CATEGORÍA ACTITUD DEL EQUIPO DE TRABAJO

2.5.3.1. Trabajo y actitud del equipo de soporte respecto a la solución e identificación del problema

GRÁFICO No. 12 Trabajo y actitud del equipo



Elaborado: Autor de tesis

Fuente : Diario EL ESPECTADOR

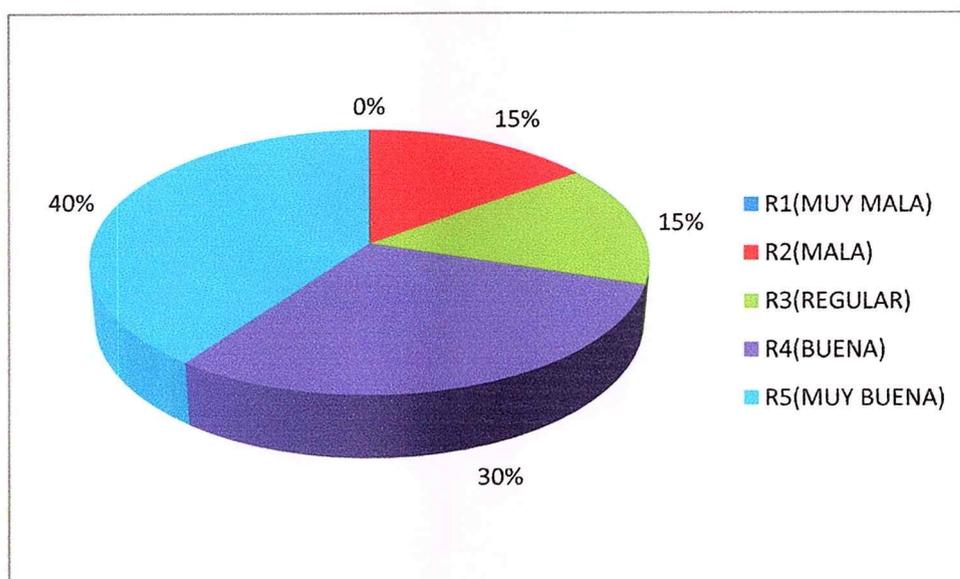
INTERPRETACIÓN.- El 39% de los encuestados contestaron que la actitud del equipo de soporte para la solución e identificación del problema es muy mala, que se demoran para asistir al cliente, van con mala gana, como si estuvieran haciendo un favor, un 7% contestaron que la actitud es mala, un 25% contestó que la aptitud es buena y un 29% contestaron que es muy buena, aquí tenemos una deficiencia que debemos reforzar y determinar si la actitud es de todo el grupo o es solo algún elemento que tiene este problema.

R = +54%

2.5.4. CATEGORÍA SATISFACCIÓN AL USUARIO

2.5.4.1. Satisfacción con la solución a su requerimiento

GRÁFICO No. 13 Satisfacción con la solución a su requerimiento



Elaborado: Autor de tesis

Fuente : Diario EL ESPECTADOR

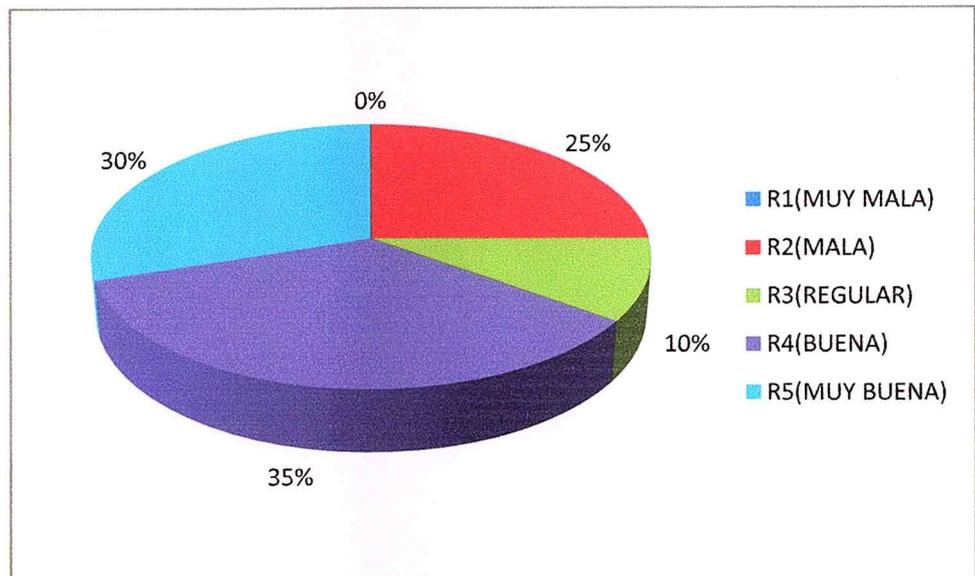
INTERPRETACIÓN.- El 40% de los encuestados contestaron que la satisfacción con la solución a su requerimiento es muy buena, mientras un 30% contestó que es buena, respecto a este indicador las observaciones es que los analistas si solucionan los requerimientos, pero hay un 15% que contesta que la satisfacción a su requerimiento es mala y otro 15% contestó que la satisfacción con la solución a sus requerimientos es regular, respecto a esto dicen los usuarios que tienen que ir varias veces los agentes para resolver los problemas definitivamente.

R = +70%

2.5.5. CATEGORÍA TIEMPO DE RESPUESTA

2.5.5.1. Tiempo de respuesta al atender su requerimiento.

GRÁFICO No. 14 Tiempo de respuesta al atender su requerimiento



Elaborado: Autor de tesis

Fuente : Diario EL ESPECTADOR

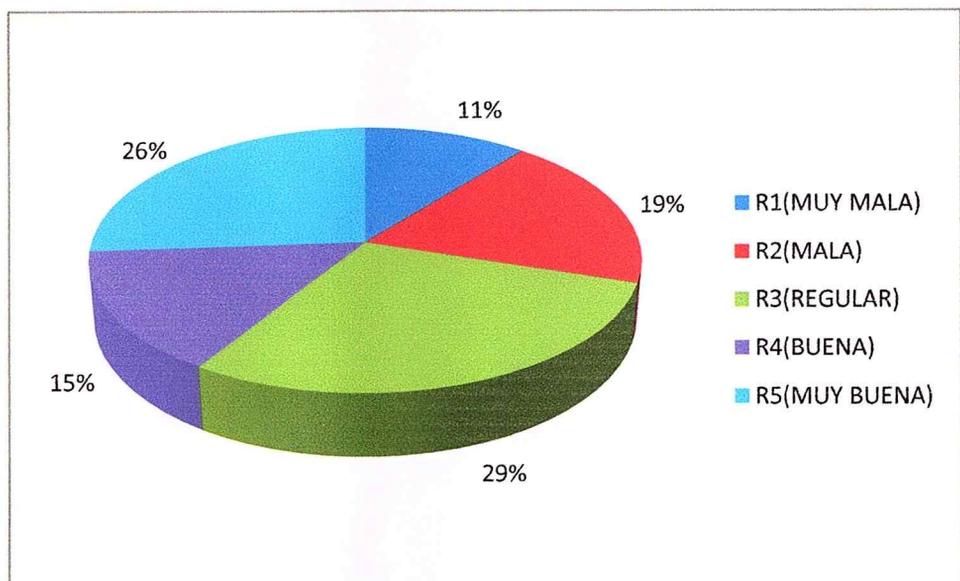
INTERPRETACIÓN.- El 35% de los encuestados contestaron que el tiempo de respuesta para atender su requerimiento es bueno, que los atienden enseguida, y un 30% contestaron que el tiempo de respuesta al atender su requerimiento es muy bueno, sin embargo hay un 25% de encuestados que contestaron que el tiempo de respuesta para atender su requerimiento es mala y un 10% contestó que el tiempo de respuesta es regular.

R = +65%

2.5.6. CATEGORÍA CALIDAD DE SERVICIO.

2.5.6.1. Lo mantienen informado del estado y del tiempo que se solucionará el requerimiento

GRÁFICO No. 15 Lo mantienen informado del estado y del tiempo que se solucionará el requerimiento



Elaborado: Autor de tesis

Fuente : Diario EL ESPECTADOR

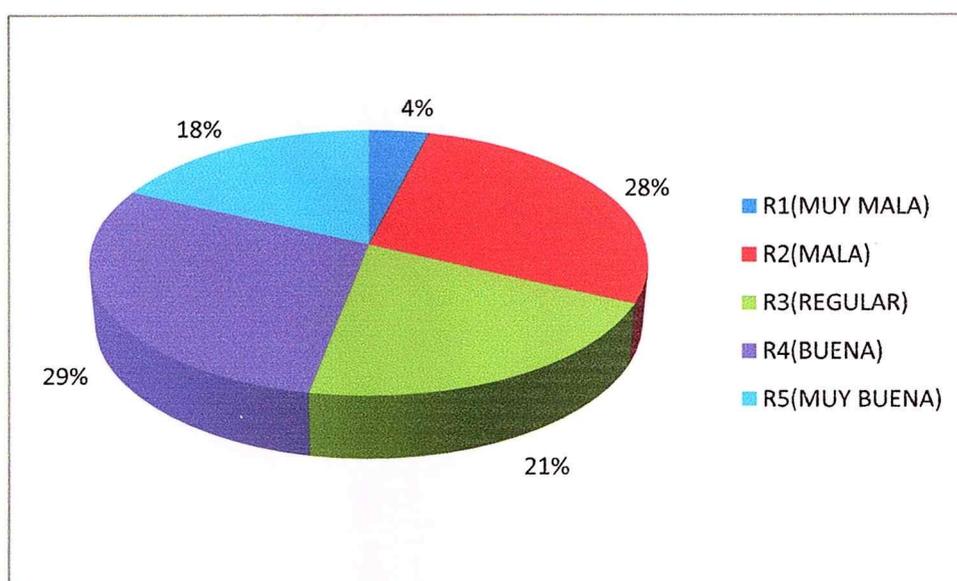
INTERPRETACIÓN.- El 29% de los encuestados contestaron que no se informa del estado y el tiempo que se solucionará su requerimiento, mientras que un 26% contestó que es frecuente que un problema se lo soluciona inmediatamente y por eso no necesita la información sobre el estado y el tiempo que se solucionará su requerimiento, pero existe un 19% que calificó como mala y que nunca informan del estado y del tiempo que se solucionará su requerimiento y un 11% califico la encuesta como muy mala por que nunca informan del estado y tiempo que solucionarán el requerimiento. Aquí hay

un problema con este indicador y es necesario una capacitación integral a todos los agentes.

R = +41%

2.5.6.2. Su requerimiento se resuelve en el primer llamado

GRÁFICO No. 16 Su requerimiento se resuelve en el primer llamado



Elaborado: Autor de tesis

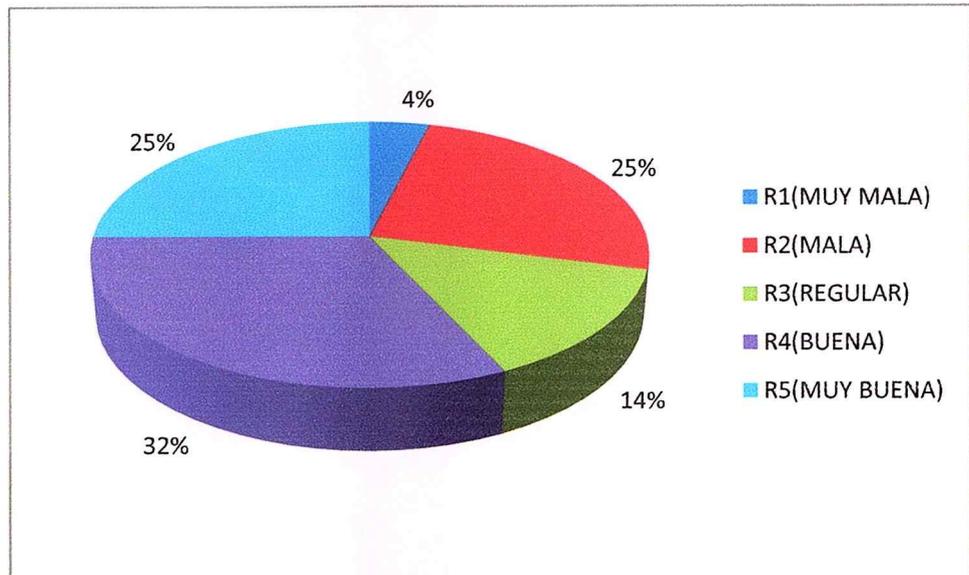
Fuente : Diario EL ESPECTADOR

INTERPRETACIÓN.- El 29% de los encuestados contestaron que su requerimiento si se resuelve en el primer llamado, un 18% contestó como muy buena la encuesta, pero existe un 28% de encuestados que dicen que nunca se resuelve en un primer llamado y un 21% que dice que se necesitan más de una vez para resolver su requerimiento, un 4% como muy mala la atención para resolver su problema en un primer llamado, su requerimiento, aquí tenemos deficiencias en este indicador.

R = +47%

2.5.6.3. ¿Su requerimiento es atendido con soluciones definitivas?

GRÁFICO No. 17 Su requerimiento es atendido con soluciones definitivas



Elaborado: Autor de tesis

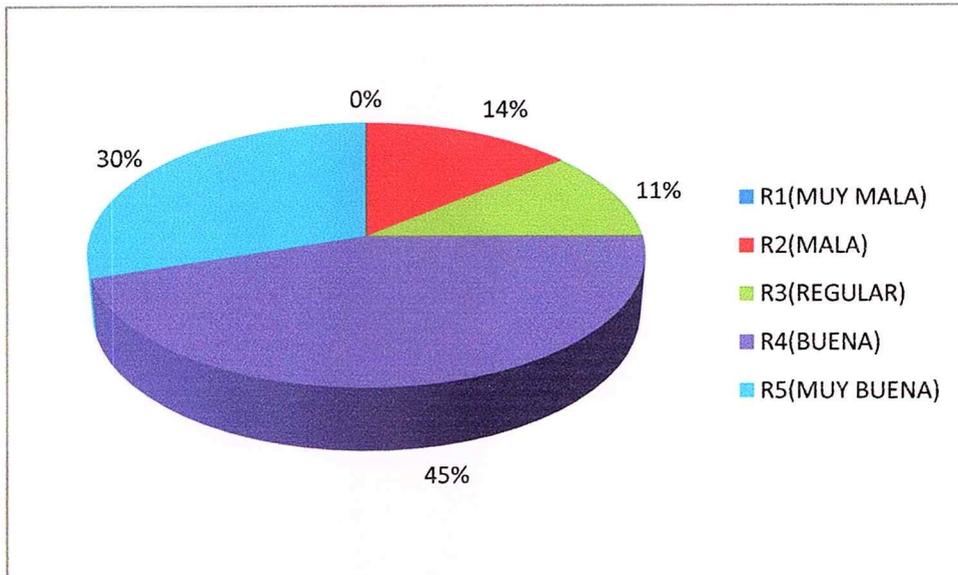
Fuente : Diario EL ESPECTADOR

INTERPRETACIÓN.- El 32% de los encuestados calificaron como buena la gestión que si su requerimiento es atendido con soluciones definitivas, y un 25% de encuestados calificaron como muy buena la gestión de que si su requerimiento es atendido con soluciones definitivas, pero existe un 25% que calificó como mala que realizan "parches" y no soluciones definitivas y un 14% calificó como regular la gestión de que requerimiento es atendido con soluciones definitivas, un 4% calificarón como muy mala a la atención por que su requerimiento no es atendida con soluciones definitivas, aquí tenemos deficiencias en este indicador.

R = +57%

2.5.6.4. Los analista de soporte están capacitados para atender su requerimiento

GRÁFICO No. 18 Los analista de soporte están capacitados



Elaborado: Autor de tesis

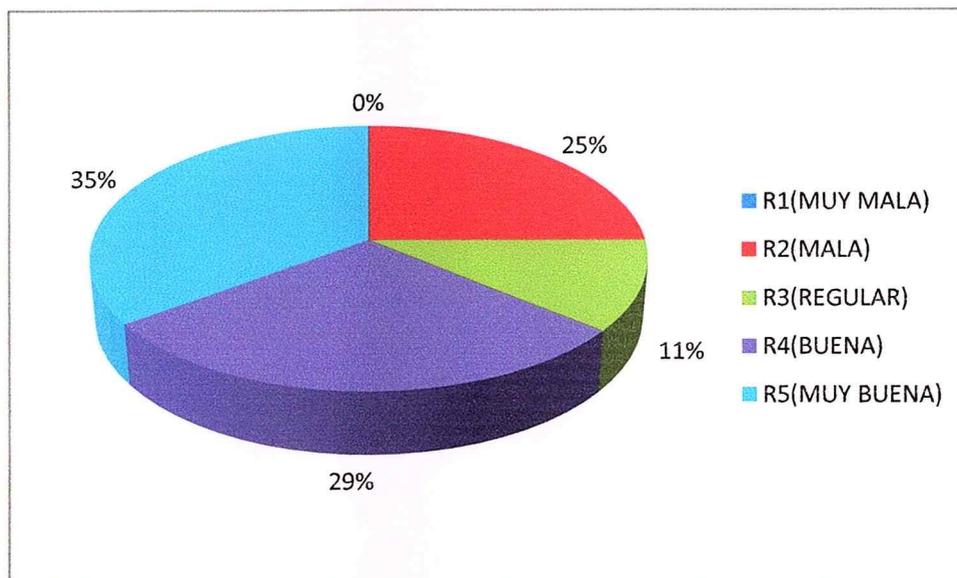
Fuente : Diario EL ESPECTADOR

INTERPRETACIÓN.- El 45% de los encuestados tienen una percepción de que los analistas de soporte si estan capacitados para atender su requerimiento, un 30% calificó como muy buena la pregunta si los analistas de soporte estan capacitados para atender su requerimiento pero hay un 14% que contestó como mala la percepción que los analistas no estan capacitados y un 11% contestó como regular la pregunta si los analistas estan capacitados.

R = +75%

2.5.6.5. ¿El analista que lo atiende lo hace sentir seguro con el servicio que le presta?

GRÁFICO No. 19 El analista que lo atiende lo hace sentir seguro



Elaborado: Autor de tesis

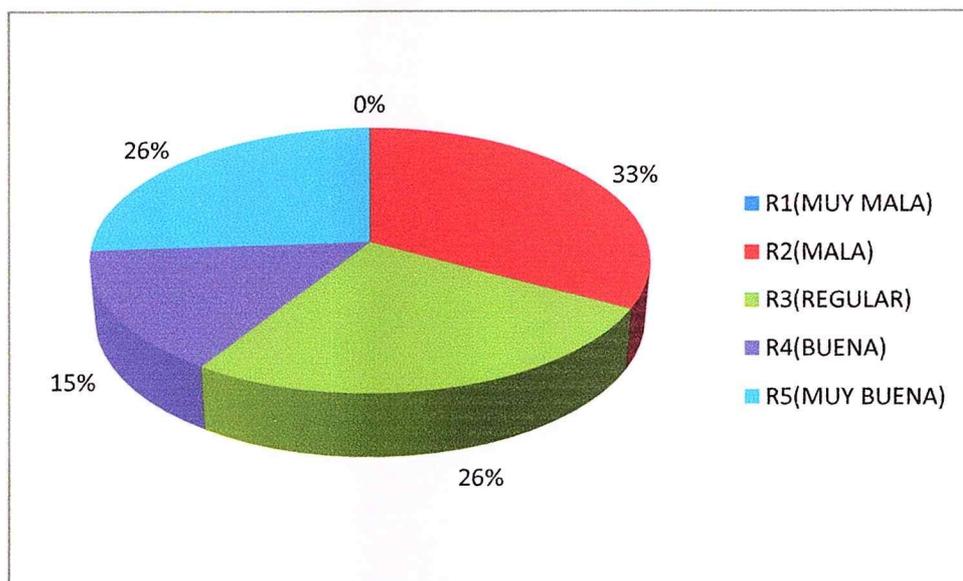
Fuente : Diario EL ESPECTADOR

INTERPRETACIÓN.- El 35% de los encuestados calificaron como muy buena la pregunta si los analistas que lo atiende lo hace sentir seguro con el servicio que le presta, un 29% calificó de buena la gestión que el analista le hace sentir seguro del servicio que le presta, pero existe un 25% que contestó como mala la gestión que el analista le hace sentir seguro del servicio que le presta, y un 11% como regular a la pregunta si lo hace sentir seguro.

R = +64%

2.5.6.6. ¿Cuando se presenta un problema se corrige rápidamente?

GRÁFICO No. 20 Cuando se presenta un problema se corrige rápidamente



Elaborado: Autor de tesis

Fuente : Diario EL ESPECTADOR

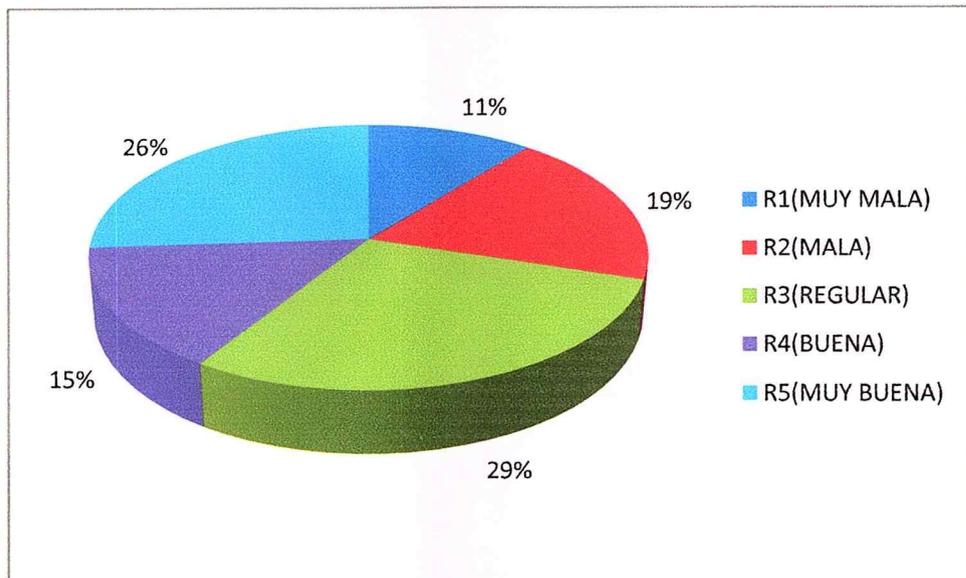
INTERPRETACIÓN.- El 33% de los encuestados calificó de mala la rapidez cuando se presenta un problema, que siempre se demoran y hay que llamarlos más de una vez para que se presenten, el 26% de encuestados calificaron como regular por que no se personan inmediatamete y otro 26% calificaron como muy buena la pregunta, y un 15% calificó de buena la atención cuando tienen un problema, aquí hay deficiencias en este indicador.

R = +41%

2.5.7. CATEGORÍA CUMPLIMIENTO

2.5.7.1. Se atiende su requerimiento en el tiempo prometido

GRÁFICO No. 21 Se atiende su requerimiento en el tiempo prometido



Elaborado: Autor de tesis

Fuente : Diario EL ESPECTADOR

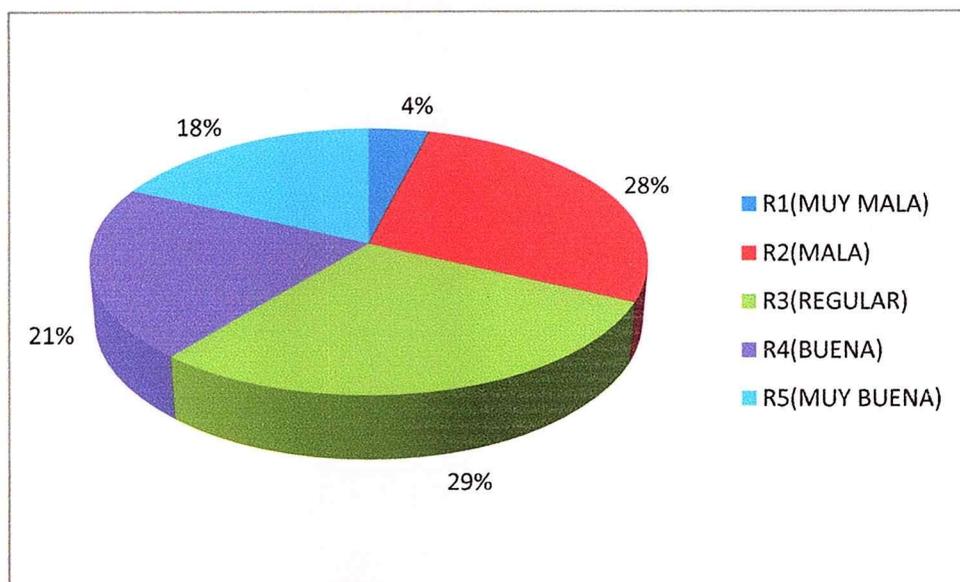
INTERPRETACIÓN.- El 29% de los encuestados calificaron como regular a la pregunta si se atendía su requerimiento en el tiempo prometido, un 26% la calificó como muy buena, el 19% como muy mala la gestión de atender su requerimiento en el tiempo prometido, otro 15% como buena, y por último un 11% como muy mala en razón que nunca se atendía en el tiempo prometido, detectando deficiencias en este indicador.

R = +41%

2.5.8. CATEGORÍA PROACTIVIDAD

2.5.8.1. ¿El equipo de soporte se adelanta a sus necesidades?

GRÁFICO No. 22 El equipo de soporte se adelanta a sus necesidades



Elaborado: Autor de tesis

Fuente : Diario EL ESPECTADOR

INTERPRETACIÓN.- El 29% de los encuestados calificaron como regular a la pregunta si el equipo de soporte se adelantaba a sus necesidades, que no eran pro-activos y un 28% la calificaron como mala y otro 21% como buena la gestión del equipo de soporte, mientras que un 18% calificó como muy buena el anticipo a sus necesidades ,lo que demuestra que hay deficiencias en este indicador.

R = + 39%

2.6. Análisis Causa Efecto

2.6.1. Identificar el Problema.

Los diferentes problemas que no puede resolver en un tiempo adecuado el centro de soporte ha originado que la atención en el departamento de servicio al cliente disminuya la calidad de atención y pérdida de suscriptores así como clientes de ventas de publicidad.

2.6.2. Identificar las categorías de causas de problemas

Hemos detectado que las categorías de causas de problemas son:

- Mano de Obra
- Máquinas
- Método
- Material

2.6.3. Identificar las causas

Las causas para la pérdida de suscriptores y disminución de ventas de publicidad se deben a que el centro de soporte no puede atender adecuadamente a todas las áreas de la empresa:

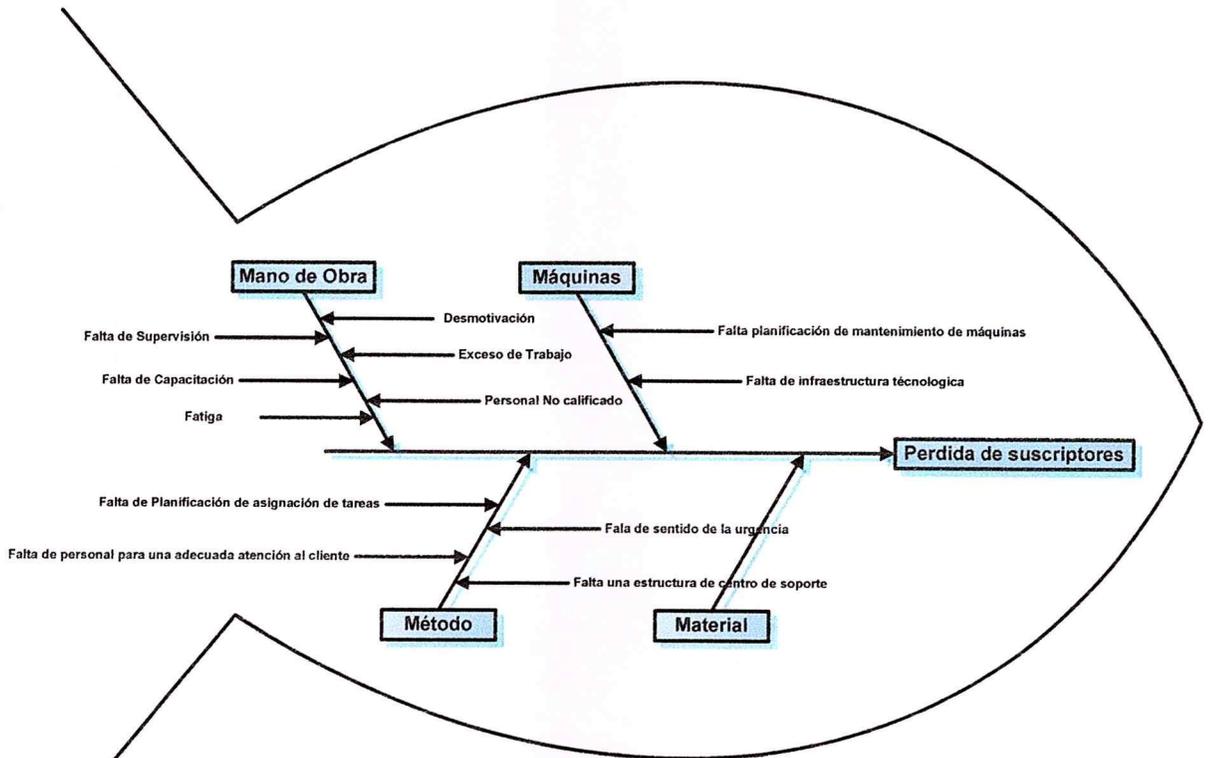
- Falta de procedimiento Cambio de versión
- Falta de procedimiento ambiente de pruebas
- Falta de planificación de asignación de tareas
- Falta personal con vocación de atención al cliente

- Falta de supervisión de los agentes
- Falta de capacitación
- Desmotivación de los agentes
- Exceso de trabajo de algunos agentes
- Falta de sentido de la urgencia
- Falta de una estructura del centro de soporte

2.6.4. Analizar el diagrama

Una vez que hemos enumerado alguno de los principales problemas que tiene el centro de soporte podemos determinar que todos estos problemas están incidiendo desfavorablemente en un correcta atención a los suscriptores y venta de avisos, pues al estar el sistema de ventas con problemas y no ser atendidos estos problemas con la urgencia necesaria por el centro de soporte, origina que el cliente deba esperar más de lo necesario y causarle una molestia que haga que se retire y no sea atendido.

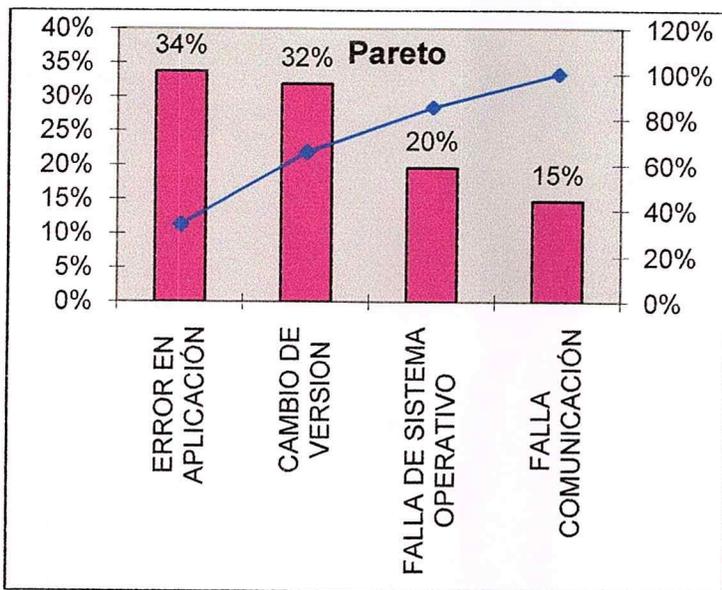
GRÁFICO No. 23 Análisis Causa Efecto



Elaborado: Autor de tesis
Fuente : Diario EL ESPECTADOR

2.7. Análisis de Pareto

GRÁFICO No. 24 Análisis de Pareto



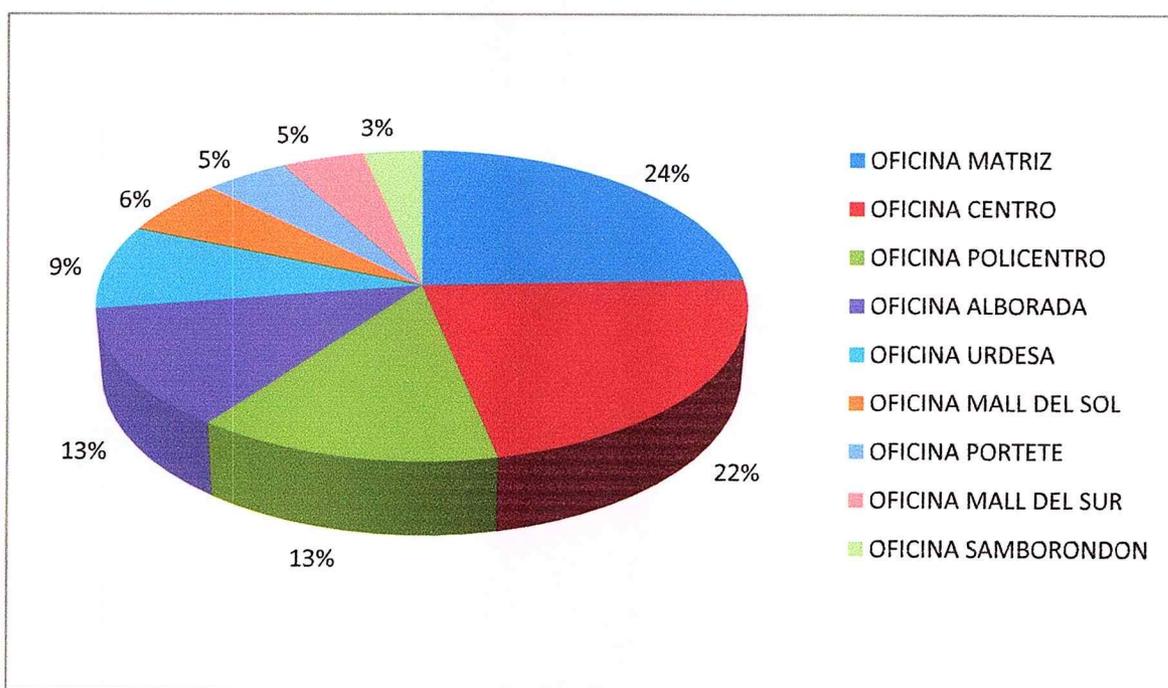
Elaborado: Autor de tesis
Fuente : Diario EL ESPECTADOR

La utilización de este análisis nos permite visualizar que el 76% de las fallas son ocasionadas principalmente por las causas "Error de aplicación" y "Cambio de Versiones", y en menor medida por la causa "Falla de comunicación".

De esta manera, se obtiene una lectura fácil sobre cuáles deben ser las causas del problema que deben ser atacadas mediante el Plan de Mejora.

2.7.1. Ventas de avisos por agencias en el año 2009.

GRÁFICO No. 25 Ventas de avisos por agencias en el año 2009



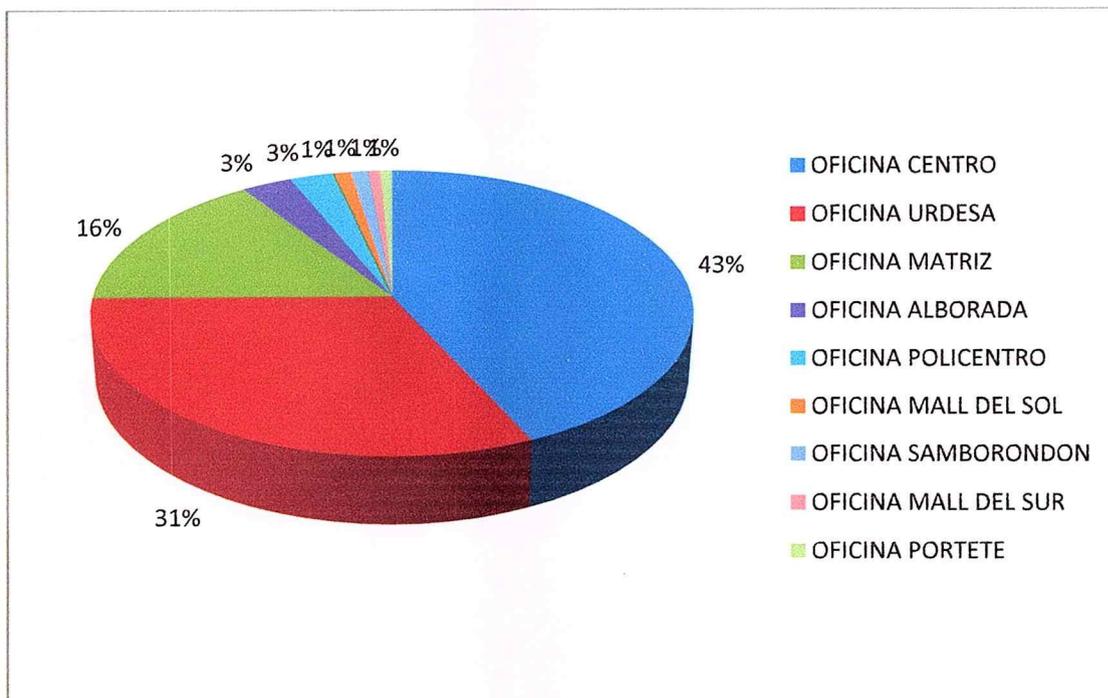
Elaborado: Autor de tesis

Fuente : Diario EL ESPECTADOR

INTERPRETACIÓN.- El 24% de los avisos se reciben por la oficina matriz, mientras que el 22 % de los avisos son recibidos por la oficina centro, el 13% de los avisos son recibidos por la oficina Policentro y el 13% por la oficina Alborada, estas 4 oficinas reciben el 72% de los avisos.

2.7.2. Ingresos por ventas de avisos en el año 2009.

GRÁFICO No. 26 Ingresos por ventas de avisos en el año 2009



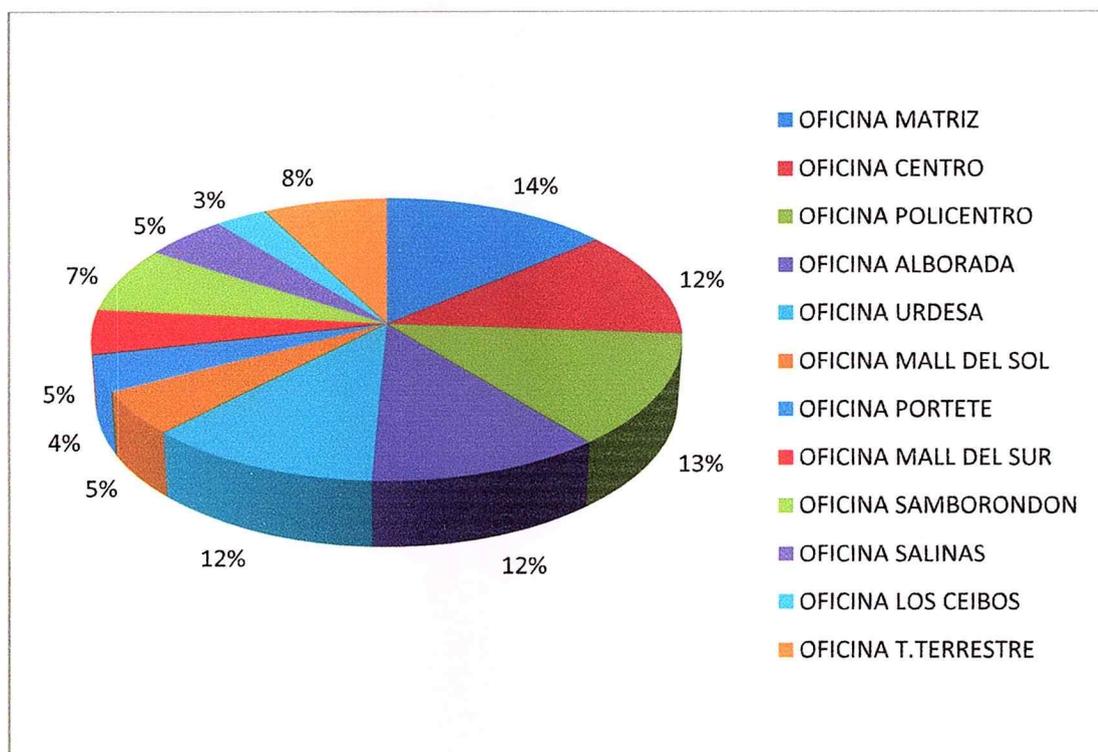
Elaborado: Autor de tesis

Fuente : Diario EL ESPECTADOR

INTERPRETACIÓN.- El 43% de los ingresos por venta de avisos se receiptan por la oficina centro, mientras el 31 % de los ingresos por venta de avisos son receiptados por la oficina urdesa y el 16% de los ingresos por venta de avisos son receiptados por la oficina Matriz.

2.7.3. Interrupciones del sistema de ventas por agencias en el año 2009.

GRÁFICO No. 27 Interrupciones del sistema de ventas por agencias



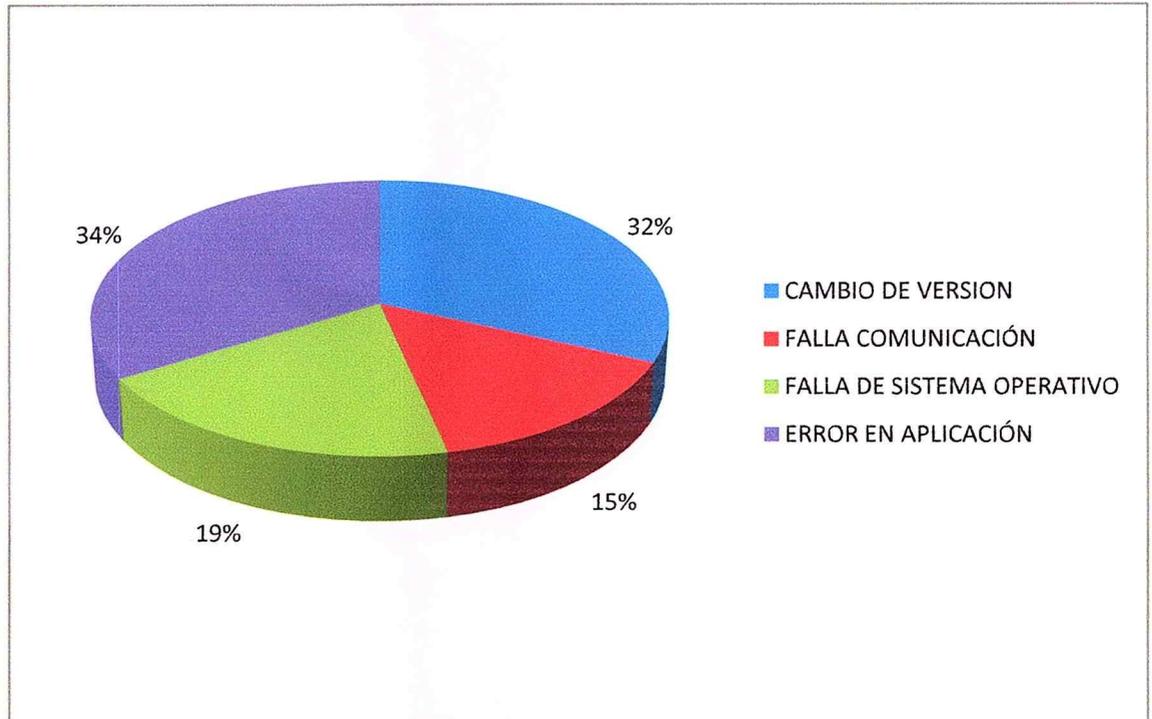
Elaborado: Autor de tesis

Fuente : Diario EL ESPECTADOR

INTERPRETACIÓN.- El 14% de las interrupciones del sistema de ventas se han generado en la oficina matriz, el 12% en la oficina centro, el 13% de interrupciones en la oficina policentro, el 12% de interrupciones en la oficina alborada y el 12% en la oficina Urdesa.

2.7.4. Categoría de interrupciones en el año 2009.

GRÁFICO No. 28 Categoría de interrupciones en el año 2009



Elaborado: Autor de tesis

Fuente : Diario EL ESPECTADOR

INTERPRETACIÓN.- El 32% de los interrupciones del sistema de ventas se han generado por el cambio de versión, el 34% de interrupciones se han generado por error en la aplicación, un 19% de interrupciones de han generado por fallas en el sistema operativo de las máquinas, y el 15% de las interrupciones de han generado por fallas de comunicación.

2.8. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.

Se acepta la hipótesis general, se encuentra debidamente sustentada en los resultados presentados en el gráfico No. 28 "Categorías de interrupciones en el año 2009" donde podemos determinar que un 34% de interrupciones en la sistema de ventas de avisos, se debe a errores en la aplicación por no existir un procedimiento de pruebas integrales antes de pasar a producción la nueva aplicación, un 32% de interrupciones se debe a cambios de versiones, no hay un procedimiento de cambio de versión, un 19% de interrupciones se debe fallas en los sistemas operativos, por no existir un mantenimiento preventivo y correctivo de las computadoras y finalmente el 15% de interrupciones se debe a fallas de comunicación entre la oficina central y las agencias, muchas de las fallas son de los sistemas operativos.

La primera hipótesis específica es aceptada porque no existe un solo número telefónico para centralizar las llamadas, el usuario debe estar marcando varias extensiones hasta que le recepten su problema, en el gráfico No. 11, existen 25% de encuestados que dijo que la comunicación es mala, que no contestan inmediatamente y hay un 21% de encuestados que contestaron que la comunicación con los analistas de soporte es regular, además existe la saturación de líneas telefónicas por lo que es indispensable comprar una nueva central telefónica.

La segunda hipótesis es aceptada, la falta de un procedimiento de cambio de versión permite que el 32% de interrupciones que existe en todas las agencias en la aplicación de ventas se debe una incorrecta forma de distribuir los ejecutables a las agencias de ventas.

La tercera hipótesis es aceptada, porque no existe una planificación de mantenimiento preventivo y correctivo de las computadoras existentes en todas las agencias de ventas, en el gráfico No. 28 determinamos que existe un 19% de interrupciones en la aplicación de ventas que inciden en los ingresos que tiene el diario para su gestión.

La cuarta y quinta hipótesis es aceptada, en el gráfico No. 9 existe un 21% de usuarios que opinan que la atención de los analistas es mala y un 14% que es regular, es importante entonces reforzar la capacitación sobre atención al cliente interno.

3. - Capítulo 3: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO CONTINUO

Nuestra propuesta está enfocada hacia el mejoramiento continuo del centro de soporte, definiendo al mismo como una unidad estratégica de soporte de negocio.

El primer Plan de acción tiene relación a la estructura administrativa, en la que se propone un cambio de ubicación del centro de soporte dentro del organigrama del diario EL Espectador, ver organigrama actual y el nuevo organigrama que se está proponiendo, también consideramos la adquisición de una central telefónica como respuesta a la falta de comunicación con los agentes del centro de soporte, ya que la actual infraestructura telefónica está saturada.

El segundo Plan de acción está orientado a las oportunidades detectadas en el servicio al cliente, con la capacitación que debe recibir cada agente del centro de soporte en base a su perfil y de acuerdo a la evaluación del desempeño que se va a realizar.

El tercer Plan de acción está relacionado a los procedimientos que deben operarse en el centro de soporte y que actualmente no existen o están incompletos.

3.1. Planes de acción de la estructura administrativa.

De acuerdo a los resultados y como respuesta al gráfico No. 3, donde existe un 25% de usuarios que opinan que no se pueden comunicar fácilmente con los agentes de soporte, y un 21% que opinan que es regular la comunicación con los agentes de soporte del centro de soporte, se recomienda comprar una central telefónica, comprar mobiliarios y computadoras como herramientas para una mejor atención de los agentes del centro de soporte.

CUADRO No. 12 Plan de acción de la estructura administrativa

Responsable	Concepto	Fecha	Inversión
Gerente IT	Cambio de Ubicación, compra de mobiliario, computadoras.	Julio a Septiembre 2010	USD\$ 12.000,00
Gerente IT	Compra de Central Telefónica	Julio 2010	USD\$ 7.000,00
		TOTAL	USD\$ 19.000,00

Elaborado: Autor de tesis

Fuente : Diario EL ESPECTADOR

3.2. Plan de acción de oportunidades de mejoras detectadas en el servicio al cliente.

De acuerdo a los resultados y como respuesta a nuestro segundo plan de acción proponemos varias soluciones de mejoramiento para las oportunidades identificadas.

CUADRO No. 13 Plan de acción de mejoras en servicio al cliente

OPORTUNIDAD	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA
1.- ¿Los analistas del centro de soporte son atentos y cordiales al recibir su llamada?	Capacitación en atención al cliente para los analistas.	Líder de soporte	Septiembre del 2010
2.- ¿Se puede comunicar fácilmente con el analista de soporte?	Asignar un analista con responsabilidad prioritaria de atención telefónica	Líder de soporte	Agosto del 2010
3.- Trabajo y actitud del personal respecto a la solución e identificación de problemas	Capacitación en atención al cliente para los analistas.	Líder de soporte	Septiembre del 2010
4.- Lo mantienen informado del estado y del tiempo que se solucionará el requerimiento	Capacitación en sistema Trackit	Líder de soporte	Agosto del 2010
5.- ¿Su requerimiento se resuelve en el	Capacitación en sistema Trackit	Líder de soporte	Agosto del 2010

primer llamado? 6.- ¿Su requerimiento es atendido con soluciones definitivas?			
7.- ¿Lo mantienen informado del estado y del tiempo que se solucionará el requerimiento?	Capacitación en sistema Trackit	Líder de soporte	Agosto del 2010
8.- ¿Su requerimiento es atendido con soluciones definitivas?	Mantener en el equipo personal altamente calificado para la solución de incidentes y requerimientos	Líder de soporte Gerente ITS	Revisión Mensual
9.- ¿El equipo de soporte se adelanta a sus necesidades?	Establecer visitas preventivas periódicas a los usuarios para identificar sus necesidades con anterioridad	Líder de soporte	Visitas mensuales a 30 usuarios

Elaborado: Autor de tesis

Fuente : Diario EL ESPECTADOR

PLAN DE ACCIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORAS DETECTADAS EN EL SERVICIO AL CLIENTE.

CUADRO No. 14 Plan de inversión de mejoras en servicio al cliente

Responsable	Concepto	Fecha	Inversión
Gerente IT	Capacitación en servicio al cliente	Septiembre 2010	USD\$ 2.100,00
Gerente IT	Capacitación en sistema Track'it	Agosto 2010	USD\$ 3.500,00
Gerente IT	Capacitación en Sistemas Operativos y Correo Electrónico	Octubre 2010	USD\$ 3.000,00
Gerente IT	Capacitación en Reparación y mantenimiento de Computadoras	Noviembre 2010	USD\$ 1.400,00
		TOTAL	USD\$ 10.000,00

Elaborado: Autor de tesis

Fuente : Diario EL ESPECTADOR

3.3. Implementar procedimiento de cambio de versión

En base al análisis de Pareto donde se analizó que 32% de las interrupciones del sistema de ventas de avisos de publicidad se debe a errores por cambios de versiones sugerimos implementar el procedimiento de cambio de versión, por ser un proceso muy complicado de manejarlo manualmente aconsejamos la adquisición de un software donde el sistema debe considerar:

- Mecanismo de almacenaje de los elementos que deba gestionar (ej. archivos de texto, imágenes, documentación...)
- Posibilidad de realizar cambios sobre los elementos almacenados (ej. modificaciones parciales, añadir, borrar, renombrar o mover elementos)
- Registro histórico de las acciones realizadas con cada elemento o conjunto de elementos (normalmente pudiendo volver o extraer un estado anterior del producto)

CUADRO No. 15 Implementar procedimiento de cambio de versión

Responsable	Fecha	Inversión
Gerente IT	Septiembre 2010	US\$ 2.500

Elaborado: Autor de tesis

Fuente : Diario EL ESPECTADOR

3.4. Implementar procedimiento de ambiente de pruebas.

En base al análisis de Pareto donde se analizó que 34% de interrupciones del sistema de ventas se debe a errores de aplicaciones, esto es porque no existen un procedimiento para realizar las pruebas necesarias, sugerimos implementar un ambiente de pruebas para que las mismas sean controladas por un agente especializado que podría ser un analista de sistemas del área

de desarrollo y que tenga todo el conocimiento de la empresa y sus aplicaciones.

CUADRO No. 16 Inversión procedimiento de ambiente de prueba

Responsable	Fecha	Inversión
Gerente IT	Agosto- Septiembre 2010	US\$ 1.500

Elaborado: Autor de tesis

Fuente : Diario EL ESPECTADOR

3.5. Implementar procedimiento de prioridad de incidencias.

En base a la observación que realizamos en el trabajo de los agentes del centro de soporte determinamos que no tienen el concepto y procedimiento de prioridad, creemos conveniente que se implemente un procedimiento de prioridad de incidencias para que los agentes no tomen sus propias decisiones y se apliquen de acuerdo al procedimiento, con este procedimiento damos solución al gráfico no. 12, donde el 33% de usuarios opinan que no se corrige rápidamente cuando se presenta un problema y un 26% opinan que es regular cuando se presenta un problema se corrige rápidamente.

La prioridad de los incidentes es determinada por la matriz de Impacto / Urgencia.

El nivel de prioridad se basa esencialmente en dos parámetros:

Impacto: determina la importancia del incidente dependiendo de cómo éste afecta a los procesos de negocio y/o del número de usuarios afectados.

Urgencia: depende del tiempo máximo de demora que acepte el cliente para la resolución del incidente y/o el nivel de servicio acordado en el SLA.

CUADRO No. 17 Implementar procedimiento de prioridad de incidencias

Urgencia Impacto	1.-Extendido	2.- Alto	3.- Medio	4.- Bajo
1.- Crítico	Crítico	Alto	Alto	Medio
2.- Alto	Alto	Alto	Medio	Medio
3.- Medio	Alto	Medio	Medio	Bajo
4.- Bajo	Medio	Medio	Bajo	Bajo

Elaborado: Autor de tesis

Fuente : Diario EL ESPECTADOR

CUADRO No. 18 Inversión procedimiento de prioridad de incidencia

Responsable	Fecha	Inversión
Líder	Octubre 2010	US\$ 1.000

Elaborado: Autor de tesis

Fuente : Diario EL ESPECTADOR

3.6. Implementar escalamiento de incidentes.

En base a la encuesta realizada en el gráfico no. 13, donde se determina que un 29% de usuarios opina como regular la atención del requerimiento en el tiempo prometido y un 19% como mala la gestión del tiempo en que se atiende su requerimiento, sugerimos implementar el proceso de escalamiento de incidentes, el cual sirve para que los incidentes pasen de un nivel a otro de acuerdo al estado del incidente.

Proveer el nivel apropiado de administración de los incidentes de acuerdo a:

- Prioridad Alta y Crítica
- Riesgo
- Impacto al negocio

CUADRO No. 19 Implementar Escalamiento de incidentes

Responsable	Crisis	Crítico	Alto	Medio	Bajo
Gerente IT	En persona Teléfono E-mail	En persona Teléfono E-mail	Teléfono E-mail	E-mail	
Coordinador	En persona Teléfono E-mail	En persona Teléfono E-mail	Teléfono E-mail	E-mail	E-mail
Líder	En persona Teléfono E-mail	En persona Teléfono E-mail	Teléfono E-mail	E-mail	E-mail

Elaborado: Autor de tesis

Fuente : Diario EL ESPECTADOR

CUADRO No. 20 Inversión Escalamiento de incidentes

Responsable	Fecha	Inversión
Líder	Octubre 2010	US\$ 1.000

Elaborado: Autor de tesis

Fuente : Diario EL ESPECTADOR

3.7. Costos totales de implementar las estrategias.

CUADRO No. 21 Costos totales de implementar las estrategias

3.1	Plan de Estructura Administrativa	US\$ 19.000,00
3.2	Plan de capacitación	US\$ 10.000,00
3.3	Implementar el cambio de versión	US\$ 2.500,00
3.4	Implementar ambiente de pruebas	US\$ 1.500,00
3.5	Implementar Prioridad de incidencias	US\$ 1.000,00
3.6	Implementar Escalamiento de incidencias	US\$ 1.000,00
	Total Inversión	US\$ 35.000,00

Elaborado: Autor de tesis

Fuente : Diario EL ESPECTADOR

3.8. Variables básicas consideradas para el análisis de la investigación.

3.8.1. Detalle de Costos de Inversión y Flujo.

CUADRO No. 22 Detalle de Costos de Inversión y Flujo.

EL ESPECTADOR		Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
FLUJO DE CAJA								
CONCEPTO								
<u>PLAN DE ACCIÓN DE ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA</u>								
	Compra de muebles para oficina		1,120.00					1,120.00
	8 Pc's con licencias windows xp, microsoft office	3,200.00	3,200.00	3,200.00				9,600.00
	Reparación de piso y pintura de oficinas		1,280.00					1,280.00
	Compra de Central telefónica	7,000.00						7,000.00
<u>PLAN DE INVERSIÓN DE MEJORAS DE SERVICIO AL CLIENTE</u>								
	Capacitación en sistema Track'it		3,500.00					3,500.00
	Capacitación en Servicio al Cliente			2,100.00				2,100.00
	Capacitación en Sistemas Operativos y Correo Electrónico				3,000.00			3,000.00
	Capacitación en reparación y mantenimiento de computadoras					1,400.00		1,400.00

PLAN DE INVERSIÓN DE MEJORA CAMBIO DE VERSIÓN

Compra de software CVS. Concurrent Versions System 2,500.00 2,500.00
 Capacitación de sistema CVS

PLAN DE INVERSIÓN DE PROCEDIMIENTO AMBIENTE DE PRUEBA

Recurso Humano del Depto. Organización y Métodos 1,000.00 500.00 1,500.00

PLAN DE INVERSIÓN DE PROCEDIMIENTO PRIORIDAD DE INCIDENCIA

Recurso Humano del Depto. Organización y Métodos 1,000.00 1,000.00 1,000.00

PLAN DE INVERSIÓN DE PROCEDIMIENTO ESCALAMIENTO DE INCIDENTES

Recurso Humano del Depto. Organización y Métodos 1,000.00 1,000.00 1,000.00

TOTAL 10,200.00 10,100.00 8,300.00 5,000.00 1,400.00 0.00 35,000.00

Elaborado: Autor de tesis

Fuente : Diario EL ESPECTADOR

3.8.2. Balance General.

En el Balance General analizamos que el 48.91% del total de activos comprende el activo corriente en el año 2009, de los cuales se concentra en dos rubros muy importantes (Bancos e Inversiones temporales), se puede observar que el pasivo corriente ha disminuido en 5.871.659,00 dólares en comparación con el año 2008, donde el 33% representan las inversiones temporales.

El grupo de activos fijos ha disminuido por el incremento en la depreciación, siendo su rubro más representativo la cuenta de Edificios con un 19.66% en el año 2009.

La cuenta de inversiones a Largo Plazo también es un rubro muy importante ya que representa un 30.31% en el año 2009, esto nos demuestra que la compañía tiene fuertes inversiones corrientes y en largo plazo, totalizando un 53.95% en relación del total del activo.

El total del pasivo representa el 58.30% en el año 2009, de los cuales apenas 27.22% son Pasivos Corrientes.

El total del patrimonio es un 41.70% siendo su rubro más relevante la reserva revalorización del patrimonio, por lo cual se recomienda recapitalizar esta reserva, para potencializar más el patrimonio de la empresa.

3.8.3. Estado de Resultados.

Muestra la rentabilidad de la empresa durante un período, es decir, las ganancias y/o pérdidas que la empresa tuvo o espera tener.

Presenta los resultados de las operaciones de negocios realizadas durante un período, mostrando los ingresos generados por ventas y los gastos en los que haya incurrido la empresa. Ver anexo No. 3

Está compuesto de:

- **Ventas:** Representa la facturación de la empresa en el año 2009 que en nuestro caso fue de 47.794.374,00 dólares.
- **Costo de Producción:** representa el costo de toda la producción que fue de 25.931239,00 dólares en el año 2009.
- **Gastos generales, de ventas y administrativos:** representan todos aquellos rubros que la empresa requiere para su normal funcionamiento y desempeño (pago de servicios de luz, agua, teléfono, alquiler, impuestos, entre otros) y representan un 37%.
- **Utilidad de operación:** Es la Utilidad Operativa menos los Gastos generales, de ventas y administrativos, la utilidad operacional fue de 4.403.022,00 dólares en el año 2009.
- **Gastos Financieros:** Representan todos aquellos gastos relacionados a endeudamientos o servicios del sistema financieros.
- **Utilidad antes de impuestos:** es la Utilidad de Operación menos los Gastos Financieros y es el monto sobre el cual se calculan los impuestos que en nuestro caso es de 3.704.590,00 dólares.
- **Impuestos:** es un porcentaje de la Utilidad antes de impuestos y es el pago que la empresa debe efectuar al Estado.

- **Utilidad neta:** Es la Utilidad antes de impuestos menos los impuestos y es sobre la cual se calculan los dividendos que para el año 2009 representan 2.113.112,00 dólares.
- **Dividendos:** Representan la distribución de las utilidades entre los accionistas y propietarios de la empresa.
- **Utilidades retenidas:** es la Utilidad Neta menos los dividendos pagados a accionistas, la cual se representa como utilidades retenidas para la empresa, las cuales luego pueden ser capitalizadas.

Análisis.- Las ventas han caído en un 11% por lo tanto nos generan una caída en el margen del 6%, aunque por otro lado los gastos disminuyen en un 4%, pero sin embargo por la disminución en las ventas la utilidad neta cae en 4 puntos porcentuales equivalentes al 51% en relación al año 2008.

3.8.4. Análisis Estructural CUADRO No. 23 Análisis Estructural

CONCEPTO	2008	%	2009	%	VARIACION	%
INVERSIONES						
Activo Corriente	27,057,573.62	52.97	21,185,914.29	48.91	(5,871,659.33)	75.64%
Activo No Corriente	24,022,299.10	47.03	22,131,376.24	51.09	(1,890,922.86)	24.36%
TOTAL	51,079,872.72	100.00	43,317,290.53	100.00	(7,762,582.19)	100.00%
FINANCIAMIENTO						
Capital Ajeno	31,682,080.06	62.02%	25,255,284.86	58.30	(6,426,795.20)	82.79%
Capital Propio	19,397,792.65	37.98%	18,062,005.67	41.7	(1,335,786.98)	17.21%
TOTAL	51,079,872.72	100.00%	43,317,290.53	100.00	(7,762,582.19)	100.00%

El análisis de esta estructura nos muestra una empresa, que siendo industrial, presenta la estructura de una típica empresa comercial, que prioriza el corto plazo en vez del largo plazo.

El 48.91% del total de activos comprende el activo corriente del año 2009, de los cuales se concentran en dos rubros muy importantes (Bancos e Inversiones Temporales).

Se puede observar que el activo corriente ha disminuido en \$ 5.871.659,00 dólares en comparación con el año 2008, donde el 33% representan las inversiones temporales.

La cuenta Inversiones a Largo Plazo, también es un rubro muy importante ya que representa el 30.31% en el año 2009, estos nos demuestra que la compañía tiene fuertes inversiones corrientes y en largo plazo, totalizando un 53.95% en relación al total de activos.

3.8.5. Índices de Liquidez

3.8.5.1. Análisis del Capital Neto de Trabajo

CUADRO No. 24 Análisis del Capital Neto de Trabajo

CONCEPTO	2008	2009	VARIACION
Activo Corriente	27,057,573.62	21,185,914.29	(5,871,659.33)
Activo No Corriente	24,022,299.10	22,131,376.24	(1,890,922.86)
TOTAL	51,079,872.72	43,317,290.53	(7,762,582.19)
Índice de Solvencia (AC / PC)	1.91	1.80	
Índice Prueba Ácida (AC - Inv) / PC	1.60	1.46	

Comprobando la serie de tiempo de los indicadores de liquidez del 2008 al 2009, se observa que el Capital de Trabajo se ha reducido de US\$ 51,079.872.72 a 43.317290.53, la liquidez de la empresa se ha deteriorado puesto que el índice de solvencia desciende de 1.91 a 1.80. Lo que ratifica el índice de prueba ácida que cae de 1.60

dólares (por cada dólar de deuda) a 1.46. Es obvio que el descenso de la liquidez se explica por el significativo aumento del pasivo corriente a una velocidad que supera notoriamente el crecimiento del activo corriente.

3.8.6. Índices de Gestión

3.8.6.1. Días de Cobranzas

CUADRO No. 25 Días de Cobranzas

CONCEPTO	2008 AÑOS	DIAS	2009 AÑOS	DIAS
Cuentas por Cobrar	2,120,342.35 * 365	14	2,575,401.42 * 365	19
Ventas Anuales L	53,539,440.00		47,794,374.00	

os días de cartera han aumentado de 14 a 19 días es decir no se está siendo eficiente en los cobros.

3.8.6.2. Días de Inventarios

CUADRO No. 26 Días de Inventarios

CONCEPTO	2008 AÑOS	DIAS	2009 AÑOS	DIAS
Inventarios * 365	4,227,703.32 * 365	124	3,843,366.65 * 365	128
Costos Ventas Anuales	12,250,522.00		10,838,251.00	

Los días para evacuar los inventarios aumentan por disminución de costo de ventas del año 2009.

3.8.6.3. Días de Pagos

CUADRO No. 27 Días de Pagos

CONCEPTO	2008 AÑOS	DIAS	2009 AÑOS	DIAS
Cuentas por Pagar * 365	11,225,575.98 * 365	90	10,181,624.12 * 365	85
Costo	45,523,604.00		43,391,352.00	

Disminuye los días de Proveedores por la eficiencia de pagos.

3.8.7. Índices de Rentabilidad

CUADRO No. 28 Índices de Rentabilidad

CONCEPTO	2008 AÑOS	%	2009 AÑOS	%
Índice ROA				
Utilidad * 100	4,321,947 * 100	8.50	2,113,112.00 * 365	4.90
Activo Total	51,079,872.72		43,317,290.53	
Índice ROE				
Utilidad * 100	4,321,947 * 100	22.30	2,113,112.00 * 365	11.70
Patrimonio Neto	19,397,792.65		18,062,005.67	
Índice Margen Neto				
Utilidad * 100	4,321,947 * 100	8.10	2,113,112.00 * 365	4.40
Ventas Netas	53,539,440.00		47,794,374.00	

1.- La riqueza de los accionistas en relación a los activos disminuye por el bajo margen neto.

2.- El rendimiento de la inversión de los accionistas disminuye por el bajo margen neto.

3.- Por cada dólar de ventas apenas ganamos en el 2009 0.44 centavos, además el margen neto está disminuyendo en los últimos años.

3.8.8. Estrategia de Inversión

Se ha considerado que para apalancar esta inversión vamos a obtener un crédito bancario al 15% de interés a un año. Ver anexo No. 4

3.8.9. Tasa Interna de retorno (TIR)

Es la tasa de rentabilidad de la investigación, representa la tasa de interés más alta que se podría pagar sin perder dinero, ésta hace que el valor presente (VAN) sea igual a cero.¹⁵

Este valor permite conocer el porcentaje de rendimiento de la inversión, para poder comparar si es más conveniente invertir o depositar el dinero en una cuenta bancaria.

Si la TIR es mayor que la tasa de descuento significa que nuestra investigación tiene una rentabilidad mayor asociada a dicha tasa, por lo tanto es conveniente.

Si la TIR es menor a la tasa de descuento, significa que el proyecto tiene una rentabilidad asociada menor a dicha tasa por tanto no se deberá invertir.

Esta medida financiera constituye la más adecuada, para establecer la rentabilidad de un proyecto. En nuestro caso es de 1.152%

¹⁵ Van Horne James, Fundamentos de Administración Financiera, octava edición Ed. Pg. 92-96, 1998

Considerando estos aspectos se puede establecer que la tasa de rendimiento del proyecto excede notablemente a la tasa de descuento o costo de oportunidad.

3.8.10. Valor actual neto (VAN)

Consiste en convertir los beneficios futuros a su valor presente, considerando un porcentaje fijo, que representa el valor del dinero en el tiempo, que se interpreta como el análisis de viabilidad del proyecto de implementación del plan estratégico y que siempre debe ser mayor a cero.

Este método se lo considera con un método no aproximado para evaluar proyectos considerando una tasa de inflación anual de 4.31% esperada para el 2010.

El valor actual neto de este proyecto con una tasa del 22.31% anual es de \$95.050,06 que me indica que mi proyecto es viable.

3.8.11. Período de recuperación

Es un índice de viabilidad que se utiliza para inversiones propuestas, es el tiempo requerido para que una empresa recupere inversión inicial en el proyecto, y se calcula a partir de los flujos positivos de efectivos.

En una serie combinada de flujos positivos de efectivo que es nuestro caso, los flujos positivos de efectivos anuales se deben acumular hasta que se recupere la inversión inicial, aunque esta técnica no considera de manera explícita el valor del dinero.

El criterio que aplicaremos en este proyecto son:

- Sí el período de recuperación es menor que el período de recuperación máximo aceptable, se acepta el proyecto.
- Sí el período de recuperación es mayor que el período de recuperación máximo aceptable, se rechaza el proyecto.

La principal debilidad de este índice de evaluación de proyectos es que el período es un número determinado subjetivamente. No se puede especificar según el objetivo de maximización de utilidades de riqueza, porque no se base en flujos de efectivo descontados para determinar si contribuyen al valor de la empresa y la segunda debilidad es que este método no toma en cuenta por completo el factor de tiempo en el valor de dinero.

El período de recuperación de este proyecto con una inversión de \$35.000, 00 para los siguientes flujos de efectivo

CUADRO No. 29 Período de recuperación

MES	FLUJO DE EFECTIVO
1	397,990.18
2	461,695.85
3	46,419.84
4	423,923.50
5	317,016.13
6	282,009.77
7	310,206.04
8	338,091.55
9	255,290.94
10	307,883.42
11	291,689.17
12	260,653.01

Elaborado: Autor de tesis

Fuente : Diario EL ESPECTADOR

El período de recuperación más cercano es de 1 mes, lo que significa que en este período se producirá la recuperación de la inversión.

3.8.12. Índice de Rentabilidad

Razón BENEFICIO / COSTO (B/C)

Este índice de rentabilidad es la sumatoria de los flujos netos de caja actualizados se divide para la inversión.

$$B/C = 95.050,06 / 35,000.00$$

$$B/C = 2.72$$

Al ser la razón B/C mayor que uno, este proyecto se acepta.

CONCLUSIONES

Una vez terminada la investigación se puede concluir que diario EL Espectador es una empresa que se ha mantenido durante 85 años en el mercado, tiempo en el cual ha podido establecer su Misión, Visión, Principios y Valores Corporativos, los mismos que al igual que los productos y servicios que ofrece, le han permitido tener un posicionamiento definido dentro del área periodística y específicamente en la producción de diario EL Espectador.

- Analizado el Macro ambiente y Micro ambiente, hemos determinado que la empresa es vulnerable a estas Fuerzas del entorno, razón por la cual la empresa tiene que conducirse a través de la implementación de un Plan Estratégico que le permita cumplir con la Misión, Visión y sus objetivos,
- Del Análisis FODA se concluye que uno de los mayores problemas por el que atraviesa la empresa, lo constituye las interrupciones que tienen las aplicaciones de ventas en las agencias de ventas por la incorrecta manipulación de nuevas versiones o errores en las aplicaciones que no han pasado por un proceso de control de pruebas, que dan como resultado que se le reste de oportunidades al vender y una mala imagen de servicio al cliente por tener que esperar o regresar
- En la Empresa hemos detectado una cultura empresarial estancada en el tiempo. Los directivos y los mandos intermedios carecen de una formación específica en:
 - técnicas de dirección
 - formas de organización del trabajo
 - estrategias de motivación
 - legislación laboral
 - captación de recursos
 - organización empresarial.

- La empresa cuenta con una gran fortaleza como lo es la tecnología de punta; la misma que le facilita poseer gran cantidad de productos, a precios competitivos y en corto plazo.
- La empresa no cumple con las normas de calidad (ISO).
- Existe un nivel regular de satisfacción por parte de ciertos empleados debido a que no existe una buena comunicación con las autoridades y políticas administrativas.
- Uno de los principales problemas arrojados por el presente trabajo es que el centro de soporte no posee un adecuado plan estratégico a corto, mediano y largo plazo lo que ha dificultado tener una mejor comunicación con otros departamentos para saber las necesidades de cada uno de ellos y evitar así que ocurran las interrupciones en las aplicaciones de negocios.
- La empresa tiene solvencia económica alta, pero ésta se ha visto disminuida debido a la casi ninguna inversión publicitaria de medios públicos, lo que representa un 35% del total de publicidad, lo que no satisface las expectativas de los propietarios.

De la **Matriz Problema-Objetivos-Hipótesis** presentada en el capítulo I que hace referencia a que: "Mediante la implementación de un sistema de mejoramiento continuo al centro de soporte el impacto en la venta de avisos y suscripciones sería mínimo", concluimos que por tratarse de una empresa con muchos años de experiencia y por mantener tecnología de punta como grandes fortalezas dando lugar para que ocupe hasta la presente fecha el primer puesto entre las mejores medios de comunicación impresos a nivel nacional.

La puesta en marcha del plan estratégico presentado, garantizará una operación continua de los diferentes sistemas utilizados para la redacción, producción y venta de los ejemplares tornándose una ventaja competitiva sobre su competencia en el mercado nacional permitiéndole aumentar su posicionamiento.

Recomendaciones

- Ejecutar las propuestas presentadas en el presente trabajo, las mismas que garantizarán el aumento en las ventas y por ende una mejor rentabilidad. ,
- Es conveniente la implementación urgente del plan estratégico, ya que éste permitirá mejorar los procedimientos en todas las áreas de la empresa.
- A partir de la implementación de las propuestas presentadas, es conveniente realizar continuamente controles en las diferentes áreas, con la finalidad de determinar el cumplimiento de los logros propuestos.
- Es conveniente impulsar una mayor profesionalización en los niveles directivos y cuadros intermedios, especialmente en nuestro caso por tratarse de una empresa familiar que favorezca a corto y mediano plazo.
- Se debe promover una mayor calificación y formación de los recursos humanos en los niveles operativos, potenciando la selección de personal con capacidad para poder desarrollar productos de calidad y valor añadido.

Bibliografía

Andrew Hiles. The Complete Guide to IT Service Level Agreements: Aligning IT Service to Business Needs (3rd Edition). Osborne/McGraw-Hill. Usa. 2002

Andrew Hiles & Yvonne Gunn. Creating A Customer-Focused Help Desk: How to Win and Keep Your Customers. Osborne/McGraw-Hill. Usa. 2000.

Andy Walker. Microsoft Windows Vista Help Desk. Osborne/McGraw-Hill. Usa. 2008.

Anzola & Sérvulo. Curso Básico de Administración de Empresas. Editorial McGraw-Hill. Colombia. 2002.

Barbara Czegel. Running an Effective Help Desk. John Wiley & Son inc. Usa. 1998.

Barbara Czegel. Help Desk Practitioner's Handbook. Wiley. Usa. 1999.

Bod Wooten. Building & Managing a World Class IT Help Desk. Osborne/McGraw-Hill. Usa. 2004.

Bruce Ahlstrand & Joseph Lampel. La estrategia y el elefante. Juan José Valcarce. España. 2004.

Bruton Noel. How to Manage the IT Help Desk. Butterworth – Heinemann. Usa. 2005.

Dan Merriman. Total Economic Impact: Really Understanding the IT Cost/Benefit Equation. Osborne/McGraw-Hill. Usa. 2003.

Donna Knapp. A Guide to Customer Service Skills for the Help Desk Professional. Osborne/McGraw-Hill. Usa. 1999.

Erick Simpson. The Guide to a Successful Managed Services Practice - What Every SMB IT Service Provider Should Know. McGraw Hill. Usa. 2006.

Erick Simpson. The Best NOC and Service Desk Operations Book For Managed Services. Editorial MSP university. Usa. 2009.

Fred Beisse. A Guide to Computer User Support for Help Desk and Support Specialists. Editorial Cengage Learning. Usa. 2009.

Gutierrez Marulanda Luis Fernando. Finanzas prácticas para países en desarrollo. Editorial Norma. Colombia. 2001.

Lester R. Bittel & Jacson E. Ramsey. Enciclopedia del Management. Editorial Océano. España. 2001.

Hernandez Jimenez Ricardo. Administración de la función informática factor AFI – Trillas. Editorial (ME). México. 2006.

Hernandez R. Fernandez. Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw Hill. México. 1998.

Horngren Charles & Foster George. Contabilidad de Costos Un enfoque de Gerencia. Editorial Prentice Hall. México, 1996.

Ivanka Menken. How to analyze, assess, manage and deliver customer business needs and exceed customer expectations with help desk, support center and service desk. Editorial Mc Graw Hill. Usa. 2009.

Joe Fleischer, Brendan Read & Joseph Fleischer. The Complete Guide to Customer Support: How to Turn Technical Assistance into a Profitable Relationship. Editorial CMP books. Usa. 2002.

José Nicolás Jany. Investigación Integral de Mercados – Un enfoque para el siglo XXI. Mc Graw Hill. Mexico. 2008.

Kristin E. Robertson. Spectacular Support Centers. Bolton Ma. Usa. 2007.

Mary Lenz. The Complete Help Desk Guide. Mc Graw Hill. Mexico. 1996.

Mark Edward Soper. PC Help Desk in a Book: The Do-it-Yourself Guide to PC Troubleshooting and Repair, Editorial Que. Usa. 2003.

Max Frazier and Gerald D. Bailey. The Technology Coordinator's Handbook. Osborne/McGraw-Hill. Usa. 2004.

Noel Bruton. How to Manage the IT Help Desk. Butterworth-Heinemann. Usa. 2002

Sanderson W. Introduction to helpdesk concepts and skills. Editorial McGraw-Hill. Usa. 2005.

Peter J. Ashenden. The Designer's Guide to VHDL. Editorial Elsevier. Usa. 2008.

Rob Aalders and Peter Hind. The IT Manager's Survival Guide. Editorial McGraw-Hill. Usa. 2002.

R. David Lankes & Scott Nicholson. Virtual Reference Service: From Competencies to Assessment (The Virtual Reference Desk Series). Editorial Neal Schuman. 2007.

Direcciones de internet

ITIL. What is ITIL ? <http://www.itil-officialsite.com/AboutITIL/WhatisITIL.asp>

Alegsa. Diccionario de soporte técnico.

<http://www.alegsa.com.ar/Dic/soporte%20tecnico.php>

Carter McNamara, MBA, PhD. Call center.

http://managementhelp.org/customer/cil_cntr.htm

Foro-helpdesk. Administración de Incidentes: Descripción de las etapas.

http://www.foro-helpdesk.com/index.php?publicaciones_tips=1&publicacion_id=118

Foro HelpDesk. http://www.foro-helpdesk.com/index.php?publicaciones_tips=1&publicacion_id=184

Raúl Arrarte Mera. Importancia del análisis estratégico de los estados financieros empresariales. <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/fin/anesfinint.htm>

Banco Central del Ecuador. Inflación acumulada.
http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion_acumulada
Instituto Mexicano de Teleservicios.El proceso de mesa de ayuda.
<http://www.imt.com.mx/recontact/07/proceso.php>

Francisco Endara Martinez. Aplicación de la metodología Seis Sigma sobre un proceso de mesa de ayuda (help desk)
<http://www.monografias.com/trabajos36/seis-sigma/seis-sigma.shtml>

ANEXO No. 1

EL ESPECTADOR
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
(EXPRESADO EN DOLARES)

Activos		%	Pasivos		%
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
Cajas	17.545,96	0,04	Cuentas por Pagar	10.181.624,12	23,50
Bancos	4.346.126,90	10,03	Gtos. Acum. x Pagar	775.668,68	1,79
Cuentas por Cobrar	2.575.401,42	5,95	Documentos x Pagar	17.440,38	0,04
Inventarios	3.843.366,65	8,87			
Importación Tránsito	30.263,30	0,07	Total Pasivo Corriente	10.974.733,18	25,34
Inversion. Temporal.	10.240.673,94	23,64			
Seguros Anticipados	71.374,40	0,16	PASIVO NO CORRIENTE		
Pagos Anticipados	61.161,72	0,14	Documentos x Pagar	11.511.692,68	26,58
Total Activo Corriente	21.185.914,29	48,91	Total Pasivo no Corriente	11.511.692,68	26,58
ACTIVO FIJO			OTROS PASIVOS		
Terrenos	837.633,38	1,93	Varios	1.953.049,68	4,51
Instalaciones	3.419.456,57	7,89	Total Otros Pasivos	1.953.049,68	4,51
Edificios	8.515.752,85	19,66	TOTAL PASIVO	24.439.475,54	56,42
Maquinarias/Equipos	1.065.981,12	2,46			
Equipos/Computación	1.170.637,18	2,70			
Muebles y Enseres	843.687,67	1,95			
Vehículos	685.441,38	1,58			
Activos en Tránsito	97.790,00	0,23			
Activos Tot.Deprec.	2,00	0,00			
Total al Costo y Revalorización	16.636.382,15	38,41			
Menos : Depreciación Acumulada	(8.228.120,15)	(19,00)			
Total Activo Fijo	8.408.262,00	19,41	Patrimonio		
Inversiones a L/P	13.128.498,78	30,31	Capital	2.560.000,00	5,91
			Reserva Legal	262.720,13	0,61
OTROS ACTIVOS			Reserva Facultativa	332.067,81	0,77
Cargos Diferidos	392.661,80	0,91	Reserva Revalorización del Patrimonio	9.957.810,34	22,99
Varios Activos	201.953,66	0,47	Reexpresión Monetaria	1.309.590,57	3,02
Total Otros Activos	594.615,46	1,37	Utilidad Años Anteriores	0,00	0,00
TOTAL ACTIVO	43.317.290,53	100,00	Utilidad Año Presente	4.455.626,14	10,29
			TOTAL PATRIMONIO	18.877.814,99	43,58
			TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	43.317.290,53	100,00

ANEXO No. 2

BALANCE GENERAL COMPARATIVO

Activos	2008		2009		Horizont	Vertical	Varc \$
		%		%			
ACTIVO CORRIENTE							
Cajas	25.220,14	0,05	17.545,96	0,04	-30%	0%	-7.674
Bancos	5.325.002,00	10,42	4.346.126,90	10,03	-18%	10%	-978.875
Cuentas por Cobrar	2.120.342,35	4,15	2.575.401,42	5,95	21%	6%	455.059
Inventarios	4.227.703,32	8,28	3.843.366,65	8,87	-9%	9%	-384.337
Importación Tránsito	2.320,38	0,00	30.263,30	0,07	1204%	0%	27.943
Inversion Temporal.	15.220.350,22	29,80	10.240.673,94	23,64	-33%	24%	-4.979.676
Seguros Anticipados	103.290,00	0,20	71.374,40	0,16	-31%	0%	-31.916
Pagos Anticipados	33.345,21	0,07	61.161,72	0,14	83%	0%	27.817
Total Activo Corriente	27.057.573,62	52,97	21.185.914,29	48,91 (a)	-22%	49%	-5.871.659
ACTIVO FIJO							
Terrenos	930.455,23	1,82	837.633,38	1,93	-10%	2%	-92.822
Instalaciones	3.678.564,90	7,20	3.419.456,57	7,89	-7%	8%	-259.108
Edificios	8.245.678,00	16,14	8.515.752,85	19,66	3%	20%	270.075
Maquinarias/Equipos	1.134.890,00	2,22	1.065.981,12	2,46	-6%	2%	-68.909
Equipos/Computación	1.250.003,55	2,45	1.170.637,18	2,70	-6%	3%	-79.366
Muebles y Enseres	928.056,44	1,82	843.687,67	1,95	-9%	2%	-84.369
Vehículos	732.675,89	1,43	685.441,38	1,58	-6%	2%	-47.235
Activos en Tránsito	107.571,20	0,21	97.792,00	0,23	-9%	0%	-9.779
Total al Costo y Revalorización	17.007.895,21	33,30	16.636.382,15	38,41	-2%	38%	-371.513
Menos : Depreciación Acumulada	-8.050.324,35	(15,76)	(8.228.120,15)	(19,00)	2%	-19%	-177.796
Total Activo Fijo	8.957.570,86	17,54	8.408.262,00	19,41 (b)	-6%	19%	-549.309
Inversiones a L/P	14.441.348,66	28,27	13.128.498,78	30,31 (c)	-9%	30%	-1.312.850
OTROS ACTIVOS							
Cargos Diferidos	401.230,56	0,79	392.661,80	0,91	-2%	1%	-8.569
Varios Activos	222.149,03	0,43	201.953,66	0,47	-9%	0%	-20.195
Total Otros Activos	623.379,59	1,22	594.615,46	1,37	-5%	1%	-28.764
TOTAL ACTIVO	51.079.872,72	100,00	43.317.290,53	100,00	-15%	100%	-7.762.582
Pasivos							
PASIVO CORRIENTE							
Cuentas por Pagar	11.199.786,53	21,93	10.181.624,12	23,50	-9%	24%	-1.018.162
Gtos. Acum. x Pagar	2.941.634,00	5,76	1.591.478,00	3,67	-46%	4%	-1.350.156
Documentos x Pagar	25.789,45	0,05	17.440,38	0,04	-32%	0%	-8.349
Total Pasivo Corriente	14.167.209,98	27,74	11.790.542,50	27,22	-17%	27%	-2.376.667
PASIVO NO CORRIENTE							
Documentos x Pagar	15.469.546,00	30,29	11.511.692,68	26,58	-26%	27%	-3.957.853
Total Pasivo no Corriente	15.469.546,00	30,29	11.511.692,68	26,58	-26%	27%	-3.957.853

MEJORAMIENTO CONTINUO DEL "CENTRO DE SOPORTE" DE DIARIO EL ESPECTADOR

OTROS PASIVOS							
Varios	2.045.324,08	4,00	1.953.049,68	4,51	-5%	-5%	-92.274
Total Otros Pasivos	2.045.324,08	4,00	1.953.049,68	4,51	-5%	-5%	-92.274
TOTAL PASIVO	31.682.080,06	62,02	25.255.284,86	58,30 (d)	-20%	-58%	-6.426.795
 Patrimonio							
Capital	2.560.000,00	5,01	2.560.000,00	5,91	0%	6%	-
Reserva Legal	288.992,14	0,57	262.720,13	0,61	-9%	-1%	-26.272
Reserva Facultativa	365.274,59	0,72	332.067,81	0,77	-9%	-1%	-33.207
Reserva Revalorización del Patrim.	11.861.578,92	23,22	12.794.105,73	29,54	8%	30%	932.527
Utilidad Años Anteriores	0,00	0,00	0,00	0,00	0%	0%	-
Utilidad Año Presente	4.321.947,00	8,46	2.113.112,00	4,88	-51%	-5%	-2.208.835
TOTAL PATRIMONIO	19.397.792,65	37,98	18.062.005,67	41,70 (e)	-7%	-42%	-1.335.787
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	51.079.872,72	100,00	43.317.290,53	100,00	-15%	100%	-7.762.582

- (a) El 48,91% del total de activos comprende el activo corriente en el año 2009. De los cuales se concentran en dos rubros muy importantes (Bancos e Inversiones Temporales). Se puede observar que el Pasivo Corriente ha disminuido en \$ 5.871.659,00 dólares en comparación del año 2008 donde el 33% representan las Inversiones Temporales.
- (b) El grupo de Activos Fijos a disminuido por el incremento en la depreciación, siendo su rubro más representativo la cuenta de Edificio con un 19,66% en el año 2009.
- (c) La cuenta de Inversiones a Largo Plazo, también es un rubro muy importante ya que representa un 30,31% en el año 2009; esto nos demuestra que la compañía tiene fuertes inversiones corrientes y en largo plazo, totalizando un 53,95% en relación al total del activo.
- (d) El total del Pasivo representa un 58,30% en el año 2009 de los cuales apenas el 27,22% son pasivos corrientes.
- (e) El total del Patrimonio es un 41,70% siendo su rubro más relevante la Reserva Revalorización del Patrimonio, por lo cual se recomienda Capitalizar esta reserva, para darle más músculo al Patrimonio de la Empresa.

ANEXO No. 3 ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVOS

EL ESPECTADOR

ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

CONCEPTO	2.008	%	2.009	Variación %	Variación Horizontal US\$	%
Ventas Netas	53.539.440,00	100%	47.794.374,00	100%	(5.745.066,00)	-11% (f)
Costo de produccion	27.267.786,00	51%	25.931.239,00	54%	(1.336.547,00)	-5%
Gastos de Ventas	12.250.522,00	23%	10.838.251,00	23%	(1.412.271,00)	-12%
Gastos de Administración	6.005.296,00	11%	6.621.862,00	14%	616.566,00	10%
Total Gastos Operacionales	45.523.604,00	85%	43.391.352,00	91%	(2.132.252,00)	-5%
Utilidad Operacional	8.015.836,00	15%	4.403.022,00	9%	(3.612.814,00)	-45%
Otros Gastos	752.255,00	1%	698.432,00	1%	(53.823,00)	-7%
Total Otros no Operacionales	752.255,00	1%	698.432,00	1%	(53.823,00)	-7%
Utilidad antes/P.U.T. e Impuesto a l	7.263.581,00	14%	3.704.590,00	8%	(3.558.991,00)	-49%
(-) Particip. Utilidades a Trabajadores	(948.571,00)	-2%	(529.096,00)	-1%	419.475,00	-44%
(-) Impuesto a la Renta - conciliadc	(1.993.063,00)	-4%	(1.062.382,00)	-2%	930.681,00	-47%
Utilidad Neta	4.321.947,00	8%	2.113.112,00	4%	(2.208.835,00)	-51%

(f) Las ventas han caído en un 11% por lo cual nos genera un caída en el margen de un 6% aunque por otro lado los gasto disminuyen un 4%, pero sin embargo por la disminucior en ventas la utilidad neta cae en 4 puntos porcentuales equivalente al 51% en relacion al año 2008.

ANEXO No. 4

ENCUESTA DE SERVICIOS DEL CENTRO DE SOPORTE

Servicio al Cliente

1.- Los Analistas del centro de soporte son atentos y cordiales al recibir su llamada ?

- Muy mala (1)
- Mala (2)
- Regular (3)
- Buena (4)
- Muy buena (5)

2.- El horario de atención es apropiado para atender sus necesidades?

- Muy mala (1)
- Mala (2)
- Regular (3)
- Buena (4)
- Muy buena (5)

Facilidad de Comunicación

3.- Se puede comunicar fácilmente con el analista de soporte ?

- Muy mala (1)
- Mala (2)
- Regular (3)
- Buena (4)
- Muy buena (5)

Actitud del equipo de trabajo

4.- Trabajo y actitud del equipo de soporte respecto a la solución e identificación de problemas?

- Muy mala (1)
- Mala (2)
- Regular (3)
- Buena (4)
- Muy buena (5)

Satisfacción del usuario

5.- Satisfacción con la solución a su requerimiento

- Muy mala (1)
- Mala (2)
- Regular (3)
- Buena (4)
- Muy buena (5)

Tiempo de respuesta

6.- Tiempo de Respuesta al atender su requerimiento

- Muy mala (1)
- Mala (2)
- Regular (3)
- Buena (4)
- Muy buena (5)

Calidad de Servicio

7.- Lo mantienen informado del estado y del tiempo que se solucionara el requerimiento ?

- Muy mala (1)
- Mala (2)
- Regular (3)
- Buena (4)
- Muy buena (5)

8.- Su requerimiento se resuelve en el primer llamado ?

- Muy mala (1)
- Mala (2)
- Regular (3)
- Buena (4)
- Muy buena (5)

9.- Su requerimiento es atendido con soluciones definitivas ?

- Muy mala (1)
- Mala (2)
- Regular (3)
- Buena (4)
- Muy buena (5)

10. Los analistas de soporte estan capacitados para atender su requerimiento ?

- Muy mala (1)
- Mala (2)
- Regular (3)
- Buena (4)
- Muy buena (5)

11. El analista que lo atiende lo hace sentir seguro con el servicio que le presta ?

- Muy mala (1)
- Mala (2)
- Regular (3)
- Buena (4)
- Muy buena (5)

12. Cuando se presenta un problema se corrige rápidamente ?

- Muy mala (1)
- Mala (2)
- Regular (3)
- Buena (4)
- Muy buena (5)

Cumplimiento

13. Se atiende su requerimiento en el tiempo prometido ?

- Muy mala (1)
- Mala (2)
- Regular (3)
- Buena (4)
- Muy buena (5)

Proactividad

14. El equipo de soporte se adelanta a sus necesidades ?

- Muy mala (1)
- Mala (2)
- Regular (3)
- Buena (4)
- Muy buena (5)