

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

DIRECCIÓN POSTGRADOS DE NEGOCIOS

PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

CON MENCIÓN EN

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL PERÍODO 2012-2016 PARA LA COMPAÑÍA
SISTELVYCOM CON LA FINALIDAD DE GANAR UNA MAYOR PARTICIPACIÓN
DE MERCADO**

Elaborado por

Ing. Carlos Alberto Venegas López

Dirigido por

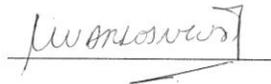
Ing. Roberto Hidalgo Flor

2012

Quito, Ecuador

CERTIFICACIÓN

Yo, Carlos Alberto Venegas López, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal mía. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.



Ing. Carlos Venegas López

Yo, Roberto Hidalgo Flor, declaro que, en lo que yo personalmente conozco, el señor, Carlos Alberto Venegas López, es el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.



Ing. Roberto Hidalgo Flor

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme dado el don de la vida y sobre todo salud para poder lograr cumplir todos mis objetivos, la fe que tengo ante nuestro Padre Dios ha sido muy significativa y gratificante para obrar con sabiduría y amor en beneficio de los demás.

A mis hijos queridos Carlos Antonio y Vianca Valentina, y a mi esposa Jaqueline Jara, por todo el apoyo y amor que me han sabido brindar siempre, ellos llenan mi corazón y hacen que mi vida tenga sentido para seguir luchando y conseguir el éxito en mi vida profesional y sentimental.

A mis padres, Antonio Venegas y Betty López, por sus ejemplos de perseverancia y constancia que los caracterizan y que me han sabido impartir siempre, por sus consejos, sus valores y motivación constante que me ha permitido ser un hombre de bien, pero más que nada, por todo su amor.

A la Universidad Internacional del Ecuador, institución de excelencia, mi más sincero agradecimiento por haberme permitido estudiar y ser parte de ella para cada día ser un profesional forjador de un nuevo país.

A nuestros profesores y tutores, colegas que me brindaron y compartieron todos sus conocimientos y experiencias de manera sincera y desinteresada a lo largo de mi estudio de postgrado.

DEDICATORÍA

A Dios por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que siempre han sido mi soporte y compañía durante mi vida.

A mis hijos Carlos Antonio y Vianca Valentina, por todo su amor y ternura que me comparten cada día de sus vidas, todo este trabajo ha sido gracias a ellos.

A mi esposa Jacqueline Jara, por haberme dado una familia tan hermosa y unida, y por haber compartido los mejores momentos de nuestras vidas juntos.

A mis padres extraordinarios, Antonio Venegas y Betty López, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su apoyo incondicional en el transcurso del tiempo.

A mis hermanos Antonio y Betty Venegas López, por estar conmigo y apoyarme siempre, los quiero mucho.

ÍNDICE

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| CAPÍTULO I PLAN DE INVESTIGACIÓN | 1 |
| 1.1 PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA | 1 |
| 1.1.1 Planteamiento del problema | 1 |
| 1.1.1.1 Antecedentes (Historia de la empresa) | 1 |
| 1.1.1.2 Situación actual | 2 |
| 1.1.2 Formulación del problema | 5 |
| 1.1.3 Sistematización del problema | 5 |
| 1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN | 6 |
| 1.2.1 Objetivo general | 6 |
| 1.2.2 Objetivos específicos | 6 |
| 1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN | 7 |
| 1.3.1 Justificación teórica | 7 |
| 1.3.2 Justificación metodológica | 7 |
| 1.3.3 Justificación práctica | 9 |
| 1.4 MARCO DE REFERENCIA | 10 |
| 1.4.1 Marco conceptual | 10 |
| 1.4.2 Marco teórico | 12 |
| 1.4.3 Marco espacial | 14 |
| 1.4.4 Marco temporal | 14 |
| 1.5 TEMARIO TENTATIVO | 15 |
| 1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 15 |
| 1.6.1 Métodos de investigación | 15 |
| 1.6.2 Tipo de estudio | 16 |
| 1.6.3 Fuentes de información | 16 |
| | |
| CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO | 18 |
| 2.1 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR | 18 |
| 2.1.1 Actividades primarias | 21 |
| 2.1.2 Actividades de soporte | 22 |
| 2.2 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER | 23 |
| 2.2.1 Primera fuerza: Rivalidad entre empresas competidoras | 25 |
| 2.2.2 Segunda Fuerza: Ingreso potencial de nuevos competidores | 25 |
| 2.2.3 Tercera Fuerza: Desarrollo potencial de productos sustitutos | 27 |

| | |
|---|-----------|
| 2.2.4 Cuarta Fuerza: Capacidad de negociación de los proveedores | 28 |
| 2.2.5 Quinta Fuerza: Capacidad de negociación de los consumidores | 30 |
| 2.3 GESTIÓN ESTRATEGICA – ANÁLISIS FODA | 32 |
| 2.3.1 Declaración de la misión | 33 |
| 2.3.2 Declaración de valores | 34 |
| 2.3.3 Declaración de la visión | 35 |
| 2.3.4 Análisis FODA | 35 |
| 2.3.5 Matrices para análisis FODA | 40 |
| 2.3.5.1 Matriz de evaluación de factores internos | 40 |
| 2.3.5.2 Matriz de evaluación de factores externos | 42 |
| 2.4 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO | 43 |
| 2.4.1 Análisis económico | 43 |
| 2.4.2 Análisis social, cultural, demográfico y ambiental | 44 |
| 2.4.3 Análisis político | 44 |
| 2.4.4 Análisis tecnológico | 45 |
| 2.4.5 Fuerzas competitivas | 45 |
| 2.5 MAPAS ESTRATÉGICOS | 46 |
| 2.5.1 Perspectiva financiera | 47 |
| 2.5.2 Perspectiva del cliente | 48 |
| 2.5.3 Perspectiva interna o de proceso | 49 |
| 2.5.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento | 50 |
| 2.6 ANÁLISIS FINANCIERO | 50 |
| 2.6.1 Balance general | 51 |
| 2.6.2 Estado de resultados | 51 |
| 2.6.3 Estado de flujos de efectivo | 52 |
| | |
| CAPÍTULO III ANÁLISIS INTERNO | 56 |
| 3.1 GENERALIDADES | 56 |
| 3.1.1 Reseña histórica | 56 |
| 3.1.2 Planificación | 57 |
| 3.2 CADENA DE VALOR | 60 |
| 3.2.1 Actividades primarias | 61 |
| 3.2.2 Competencias utilizadas | 64 |
| 3.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE | 67 |
| 3.4 ORGANIZACIÓN | 73 |
| 3.4.1 Estructura organizacional | 73 |
| 3.4.2 Capacidad de talento humano | 77 |
| 3.5 ANÁLISIS FINANCIERO | 81 |
| 3.5.1 Análisis y evaluación financiera | 84 |

| | |
|--|-----|
| 3.5.2 Ratios o índices de rendimiento de la inversión | 91 |
| 3.6 CAPACIDAD TECNOLÓGICA | 94 |
| 3.7 DIRECCIÓN | 100 |
| 3.8 CONTROL | 102 |
| 3.9 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI) | 103 |
| CAPÍTULO IV ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO | 108 |
| 4.1 FACTOR POLÍTICO – LEGAL | 109 |
| 4.1.1 Acontecimientos, tendencias políticas y grupos de poder en Ecuador | 109 |
| 4.1.2 Período gubernamental y cambios | 111 |
| 4.1.3 Normas legales y agencias de gobierno o entes reguladores | 111 |
| 4.2 FACTOR ECONÓMICO | 116 |
| 4.2.1 Situación económica local | 116 |
| 4.2.2 Inflación actual y pronósticos | 121 |
| 4.2.3 Tendencias en la economía local | 123 |
| 4.2.4 Estabilidad monetaria | 126 |
| 4.2.5 Eficiencia de los mercados financieros | 127 |
| 4.2.6 Tasa de desempleo | 128 |
| 4.2.7 Análisis de las tasas de interés y tasas de cambios | 133 |
| 4.2.8 Análisis del comercio exterior | 136 |
| 4.3 FACTOR SOCIAL – CULTURAL – DEMOGRÁFICO | 141 |
| 4.3.1 Tendencias del estilo de vida | 142 |
| 4.3.2 Cultura | 143 |
| 4.3.3 Análisis demográfico | 145 |
| 4.4 FACTOR TECNOLÓGICO | 146 |
| 4.4.1 Desarrollos tecnológicos de competidores y grado de madurez | 146 |
| 4.4.2 Madurez de la tecnología | 147 |
| 4.5 RESUMEN DEL ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO | 154 |
| | |
| CAPÍTULO V ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO | 156 |
| 5.1 PRODUCTOS / SERVICIOS SUSTITUTOS | 156 |
| 5.2 PROVEEDORES | 157 |
| 5.2.1 Servicios técnicos profesionales | 157 |
| 5.2.2 Para seguridad industrial | 158 |
| 5.2.3 Materiales, equipos y suministros | 158 |
| 5.2.4 Vehículos | 159 |
| 5.3 NUEVOS COMPETIDORES Y BARRERAS DE ENTRADA | 159 |
| 5.4 COMPETIDORES | 161 |
| 5.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES O CLIENTES | 163 |

| | |
|---|-----|
| 5.5.1 Empresas dedicadas a las telecomunicaciones | 165 |
| 5.5.2 Empresas tecnológicas de entrega de hardware | 166 |
| 5.5.3 Empresas con modelo outsourcing | 166 |
| 5.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE) | 168 |
| 5.7 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO | 172 |
| 5.8 PARTICIPACIÓN DE MERCADO | 176 |
| | |
| CAPÍTULO VI ANÁLISIS FODA | 179 |
| 6.1 MATRIZ FODA | 181 |
| 6.2 MATRIZ DE PONDERACIÓN E IMPACTOS | 184 |
| 6.3 MATRIZ DE ACCIÓN | 188 |
| 6.3.1 Matriz de áreas de ofensiva estratégica de iniciativa estratégica “FO” | 190 |
| 6.3.2 Matriz de áreas defensivas de iniciativa estratégica “DA” | 191 |
| 6.3.3 Matriz de áreas de respuesta estratégica “FA” | 193 |
| 6.3.4 Matriz de áreas de mejoramiento estratégico “DO” | 195 |
| 6.4 MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA VALORADA | 197 |
| 6.5 MATRIZ MAFE (AMENAZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y FORTALEZAS) | 198 |
| 6.6 POR QUÉ LLEVAR LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS A LA PERSPECTIVA DEL BALANCED SCORECARD | 200 |
| 6.7 CLASIFICACIÓN DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS A LA PERSPECTIVA DEL BALANCED SCORECARD | 202 |
| | |
| CAPÍTULO VII DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO | 203 |
| 7.1 MATRIZ AXIOLÓGICA | 203 |
| 7.1.1 Valores | 204 |
| 7.1.2 Principios | 205 |
| 7.2 MISIÓN | 207 |
| 7.3 VISIÓN | 208 |
| 7.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | 210 |
| 7.4.1 Perspectiva financiera | 210 |
| 7.4.2 Perspectiva del cliente | 212 |
| 7.4.3 Perspectiva de procesos internos | 214 |
| 7.4.4 Perspectiva de crecimiento y aprendizaje | 216 |
| 7.4.5 Estrategia corporativa | 217 |
| 7.5 MATRIZ RESUMEN DE OBJETIVOS POR PERSPECTIVA, CON INDICADORES Y METAS | 218 |
| 7.6 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DE SISTELVYCOM | 221 |
| 7.7 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DE SISTELVYCOM 2012-2016 | 222 |
| 7.8 MAPA ESTRATÉGICO DE SISTELVYCOM | 225 |

| | |
|--|-----|
| 7.9 PLAN OPERATIVO PARA 12 MESES DESDE SU IMPLEMENTACIÓN | 226 |
| 7.10 ANÁLISIS DEL PLAN OPERATIVO | 228 |
| 7.11 MATRIZ DE PRESUPUESTO 2012-2016 | 229 |
| 7.12 RESPONSABLES DE LA EJECUCIÓN DEL PLAN OPERATIVO DE SISTELVYCOM | 232 |
| 7.13 FINANCIAMIENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN | 233 |
| 7.14 MONITOREO Y SEGUIMIENTO DEL PLAN | 234 |
| | |
| CAPÍTULO VIII MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA | 235 |
| 8.1 PROPUESTA DE ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COMPAÑÍA SISTELVYCOM | 236 |
| 8.2 LINEAMIENTOS DEL MANUAL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS | 256 |
| | |
| CAPÍTULO IX CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 261 |
| 9.1 CONCLUSIONES | 261 |
| 9.2 RECOMENDACIONES | 264 |

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 2.1 Traducir el desempeño de las actividades en la cadena de valor de la empresa en ventajas competitivas | 20 |
| Figura 2.2 Cadena de valor representativa de una empresa | 21 |
| Figura 2.3 Modelo de competencia de cinco fuerzas: una herramienta analítica básica | 24 |
| Figura 2.4 Factores que afectan el poder de negociación de los proveedores | 29 |
| Figura 2.5 Factores que afectan el poder de negociación de los compradores | 31 |
| Figura 2.6 Mapa estratégico | 48 |
| Figura 3.1 Filosofía de la organización | 59 |
| Figura 3.2 Participación en el plan operativo de la organización | 60 |
| Figura 3.3 Cadena de valor de SISTELVYCOM | 61 |
| Figura 3.4 Grado de satisfacción de servicio percibida por el cliente | 70 |
| Figura 3.5 Grado de profesionalismo de los trabajadores de SISTELVYCOM | 71 |
| Figura 3.6 Mecanismos de difusión y promoción de la organización | 72 |
| Figura 3.7 Posicionamiento de imagen organizacional | 72 |
| Figura 3.8 Estructura organizacional de SISTELVYCOM | 74 |
| Figura 3.9 Perfiles de trabajadores en relación a sus actividades | 78 |
| Figura 3.10 Remuneración salarial de sus trabajadores | 79 |
| Figura 3.11 Aporte de actividades a cumplimiento de objetivos | 79 |
| Figura 3.12 Capacitación del personal | 80 |
| Figura 3.13 Balance General al 31 de Diciembre del 2010 | 81 |
| Figura 3.14 Estado de Resultado al 31 de Diciembre del 2010 | 82 |
| Figura 3.15 Balance General al 31 de Diciembre del 2011 | 83 |
| Figura 3.16 Estado de Resultado al 31 de Diciembre del 2011 | 84 |
| Figura 3.17 Sistemas informáticos dentro de la empresa | 96 |
| Figura 3.18 Base de datos y arquitectura web | 97 |
| Figura 3.19 Disponibilidad y actualización de sistemas y redes | 98 |
| Figura 3.20 Confidencialidad y seguridades de la información | 98 |
| Figura 3.21 Conocimiento organizacional | 99 |
| Figura 3.22 Evaluación liderazgo y responsabilidad | 100 |
| Figura 3.23 Toma de decisiones | 101 |
| Figura 3.24 Motivación, incentivos y sanciones al personal | 102 |
| Figura 3.25 Evaluación del desempeño | 103 |
| Figura 4.1 Características del entorno | 109 |
| Figura 4.2 Precios de petróleo en Ecuador | 118 |
| Figura 4.3 Inflación en el Ecuador | 122 |
| Figura 4.4 Producto Interno Bruto, en millones de dólares | 125 |
| Figura 4.5 Desocupación total y por sexo | 130 |
| Figura 4.6 Resumen nacional de los indicadores de mercado laboral | 131 |

| | |
|---|-----|
| Figura 4.7 Ocupados plenos por sexo | 132 |
| Figura 4.8 Tasas activas y pasivas nominales referenciales en dólares | 134 |
| Figura 4.9 Tasas de interés | 135 |
| Figura 4.10 Exportaciones del Ecuador | 138 |
| Figura 4.11 Exportaciones por productos | 139 |
| Figura 4.12 Importaciones de Ecuador | 140 |
| Figura 4.13 Abonados telefonía fija y móvil | 149 |
| Figura 4.14 Internet en Latinoamérica | 150 |
| Figura 4.15 Internet en Ecuador | 153 |
| Figura 5.1 Posición competitiva de la compañía | 175 |
| Figura 5.2 Cuadro para calcular la participación de mercado | 176 |
| Figura 5.3 Posición competitiva | 177 |
| Figura 6.1 Interpretación análisis FODA | 180 |
| Figura 6.2 Matriz de acción | 189 |
| Figura 6.3 Ratio del balance de fuerzas | 197 |
| Figura 6.4 Matriz MAFE de SISTELVYCOM | 199 |
| Figura 6.5 Componentes ejecución exitosa de una estrategia | 200 |
| Figura 7.1 Iniciativas estratégicas de SISTELVYCOM | 221 |
| Figura 7.2 Iniciativas estratégicas de SISTELVYCOM 2012-2016 | 222 |
| Figura 7.3 Mapa estratégico de SISTELVYCOM | 225 |
| Figura 7.4 Plan operativo | 226 |
| Figura 7.5 Matriz de presupuesto 2012-2016 | 230 |
| Figura 7.6 Responsables de la ejecución del plan operativo | 232 |
| Figura 8.1 Matriz de competencias y atribuciones de SISTELVYCOM | 241 |
| Figura 8.2 Cadena de valor de SISTELVYCOM | 242 |
| Figura 8.3 Mapa de procesos de SISTELVYCOM | 243 |
| Figura 8.4 Línea de autoridad y responsabilidad | 246 |
| Figura 8.5 Estructura orgánica de SISTELVYCOM | 247 |
| Figura 8.6 Ejemplo de la descripción y perfil de un puesto de la Compañía SISTELVYCOM | 259 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla 2.1 Modelo del proceso de desarrollo de la estrategia | 33 |
| Tabla 2.2 Identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) | 36 |
| Tabla 3.1 Calificación fortalezas y debilidades | 56 |
| Tabla 3.2 Matriz de competencias y atribuciones según constitución de la compañía | 66 |
| Tabla 3.3 Capital humano | 75 |
| Tabla 3.4 Resumen análisis financiero | 93 |
| Tabla 3.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos | 104 |
| Tabla 4.1 Tarifa promedio de banda ancha países europeos y Latinoamérica | 152 |
| Tabla 4.2 Resumen análisis macro entorno | 155 |
| Tabla 5.1 Matriz de factores externos, Oportunidades | 169 |
| Tabla 5.2 Matriz de factores externos, Amenazas | 170 |
| Tabla 5.3 Matriz de perfil competitivo | 174 |
| Tabla 6.1 Matriz FODA, Fortalezas | 181 |
| Tabla 6.2 Matriz FODA, Oportunidades | 182 |
| Tabla 6.3 Matriz FODA, Debilidades | 183 |
| Tabla 6.4 Matriz FODA, Amenazas | 184 |
| Tabla 6.5 Matriz de ponderación, fortalezas | 185 |
| Tabla 6.6 Matriz de ponderación, debilidades | 185 |
| Tabla 6.7 Matriz de ponderación, oportunidades | 187 |
| Tabla 6.8 Matriz de ponderación, amenazas | 188 |
| Tabla 6.9 Ponderación Matriz de Acción | 189 |
| Tabla 6.10 Matriz de área ofensiva “FO” | 190 |
| Tabla 6.11 Matriz de área defensiva “DA” | 192 |
| Tabla 6.12 Matriz de área de respuesta “FA” | 194 |
| Tabla 6.13 Matriz de mejoramiento estratégico “DO” | 196 |
| Tabla 6.14 Acciones estratégicas balanced scorecard | 202 |
| Tabla 7.1 Valores de SISTELVYCOM | 205 |
| Tabla 7.2 Principios de SISTELVYCOM | 206 |
| Tabla 7.3 Preguntas para la definición de la misión | 207 |
| Tabla 7.4 Elementos claves para definir la visión | 208 |
| Tabla 8.1 Nivel de apoyo organizacional | 245 |

SÍNTESIS

La presente investigación realizada a la Compañía SISTELVYCOM, se efectúa considerando la importancia de implementar un nuevo modelo de gestión que permita posicionarla de manera competitiva en el mercado de telecomunicaciones a nivel nacional e internacional, en consideración a que su participación en el mercado no es adecuada.

La compañía tiene más de diez años de funcionamiento en el país y el exterior, presta servicios de diseño, instalación y operación de redes de telecomunicaciones, a través de la ejecución de varios proyectos para compañías contratistas de las potenciales operadoras del Ecuador, como son Nokia Siemens Networks, Ericsson, Huawei, Alcatel-Lucent, NEC, entre otras.

La compañía, tiene dentro de su portafolio de servicios, realizar ingenierías para proyectos de telecomunicaciones relacionados con radiofrecuencia, enlaces de microonda, redes para telefonía móvil, redes de fibra óptica e instalaciones de equipos de telecomunicaciones de diferentes marcas que soportan tecnologías de sistemas de transmisión como son PDH (Jerarquía Digital Plesiócrona) y SDH (Jerarquía Digital Síncrona), equipos multiplexores y equipos para redes móviles como son BTS (Estación Base de transmisión y recepción de datos) destinados de manera preferente a los sectores más necesitados del país, que no han tenido acceso a este servicio.

La compañía no ha realizado una planeación estratégica que le permita establecer objetivos claros para mejorar su posicionamiento, se ha dedicado a captar el servicio en volumen para disminuir los precios y ganar las licitaciones.

El objetivo general de la presente investigación es realizar una planeación estratégica para el período 2012 – 2016, que permita obtener a SISTELVYCOM, una mayor participación de mercado.

Los productos y servicios que ofrece la compañía satisfacen las necesidades de los clientes, pero las fortalezas que dispone en su conjunto no son favorables para minimizar los impactos de las debilidades encontradas.

Los factores externos analizados se consideran favorables para la compañía, lo que significa que las oportunidades que tiene pueden minimizar las amenazas existentes.

La situación financiera de la Compañía SISTELVYCOM, es favorable, se establece que tiene un exceso de liquidez inmediata de 2,91 veces, en el año 2010, por lo que los recursos que dispone pudieran ser destinados a otros fines para incrementar la productividad.

Es necesario implementar un nuevo modelo de gestión propuesto por el investigador para fortalecer la gestión de la Compañía SISTELVYCOM, cuya inversión asciende a \$ 109.000 dólares americanos, que representan el 12% del total de ingresos, lo que permite financiar con recursos propios dicho proyecto.

SUMMARY

The current investigation about SISTELVYCOM Company, takes place considering the importance of implementing a new management model that allows to position competitively in the telecommunications market nationally and internationally, considering that its market share is inadequate.

The company has more than ten years of operation in the country and abroad, provides design, installation and operation of telecommunication networks, through the implementation of plenty of projects for potential contractors companies operating in Ecuador, such as Nokia Siemens Networks, Ericsson, Huawei, Alcatel-Lucent, NEC, among others.

The company has some services, makes telecommunication engineering projects related to RF, microwave links, cellular networks, fiber optic networks and facilities for telecommunications equipment from different brands that support transmission system technologies such as PDH (Plesiochronous Digital Hierarchy) and SDH (Synchronous Digital Hierarchy) multiplexer equipment and mobile network equipment such as BTS (base station transmit and receive data) preferentially allocated to the neediest sectors of the country, not have had access to this service

The company hasn't made strategic planning which establishes clear goals to improve its ranking; it is dedicated to capture the service volume to lower prices and win tenders.

The principal objective of this research is: Conducting strategic planning for the period 2012 - 2016, to get SISTELVYCOM, greater market share.

The products and services offered by the company meet the needs of customers, but the strengths we have as a whole are not favorable to minimize the impact of the weaknesses found.

External factors analyzed are considered favorable for the company, which means that the opportunities that can minimize threats.

The financial position of the Company SISTELVYCOM is adequate, states that have immediate liquidity excess of 2.91 times, so that resources could be available for other purposes to increase productivity.

It is necessary to make a new management model proposed by the researcher to strengthen the management of the Company SISTELVYCOM, whose investment amounts to \$ 109,000 U.S. dollars, accounting for 12% of total revenues, allowing equity financed the project.

CAPÍTULO I

PLAN DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1 Planteamiento del Problema

1.1.1.1 Antecedentes (Historia de la Empresa)

La compañía SISTELVYCOM es una compañía ecuatoriana, constituida en el año 2002, que presta servicios de diseño, construcción, asesoría, instalación, operación y mantenimiento de: sistemas, equipos y suministros de telecomunicaciones, de computación, automatización de oficinas e industrias, instrumental eléctrico, electrónico y científico, dispositivos y componentes eléctricos, electrónicos y mecánicos; así como prestar servicios personales y profesionales de todo tipo; representar a compañías y personas naturales o extranjeras que tengan actividades similares, y formar parte de ellas en calidad de socia o accionista.

La empresa SISTELVYCOM CIA. LTDA, fue constituida mediante escritura pública el 4 de octubre de 2001, ante el Notario Cuarto del Cantón Quito, Dr. Jaime Aillón Albán.

SISTELVYCOM, es una compañía de nacionalidad ecuatoriana que se rige por las leyes ecuatorianas y tiene su domicilio en el Distrito Metropolitano de Quito, se encuentra ubicada en la calle De Los Aceitunos E5-52 y Av. Eloy Alfaro, lote No. 123.

SISTELVYCOM tiene dentro de su portafolio de servicios, realizar las ingenierías para proyectos de telecomunicaciones relacionados con radiofrecuencia, enlaces de microonda, redes para telefonía móvil y redes de fibra óptica.

Adicional a los servicios de diseño, también ejecuta instalaciones de equipos de telecomunicaciones de diferentes marcas que soportan tecnologías de sistemas de transmisión como son PDH (Jerarquía Digital Plesiócrona) y SDH (Jerarquía Digital Síncrona), equipos multiplexores y equipos para redes móviles como son BTS (Estación Base de Transmisión y recepción de datos), etc. SISTELVYCOM realiza la operación y mantenimiento de la red de transmisión de la principal operadora del Ecuador que es Claro, a través de la contratista multinacional Nokia Siemens Networks.

Dentro de su operación, SISTELVYCOM maneja el área de logística y administra su propia bodega mediante sistemas de control de inventarios, manejo de kárdex; toda la información resultante es gestionada en tiempo real, de tal forma que los diferentes clientes pueden acceder a reportes a través del internet.

La compañía SISTELVYCOM tuvo una facturación en el año 2009, 2010 y 2011 de 750.000,00 USD, 900.000,00 USD, y 770.000,00 USD, respectivamente. En la actualidad maneja un capital humano conformado por 25 personas que se encuentran bajo nómina de la empresa. ¹

1.1.1.2 Situación Actual

Síntomas y Causas

El mercado global de las telecomunicaciones es muy diversificado y tiene un crecimiento acelerado, por lo que las empresas contratistas que prestan sus servicios, tienen una participación de mercado equitativa; sin embargo, al no disponer de una planeación estratégica,

¹ Presentación Gerencial de la empresa SISTELVYCOM

la compañía SISTELVYCOM corre el riesgo de disminuir participación de mercado, o a su vez no tener sostenibilidad en el futuro.

Dentro del mercado competitivo la compañía SISTELVYCOM se enfrenta a varias empresas locales e internacionales que brindan servicios, tales como Sacmis, Milestone, Imetel, Ditelpro, Pryscom, Leadcom, Sertelinte, Cellsystem, entre otras. Estas empresas son muy fuertes y tienen grandes negocios con las contratistas multinacionales.

Adicionalmente, existen personas naturales, prestadoras de servicios, que al no disponer de una gran infraestructura, algunos servicios como diseño de redes, barridos espectrales, levantamientos de sitios, tienen un precio mucho más económico, lo que dificulta entrar en competitividad. La compañía SISTELVYCOM para poder ingresar a este nicho de mercado, lo que realiza es captar el servicio en volumen para poder disminuir los precios y poder ganar las licitaciones, sin embargo, tiene un impacto en su rentabilidad.

Pronóstico

De continuar el mercado global de las telecomunicaciones muy diversificado y con un crecimiento acelerado en donde las empresas que prestan sus servicios no tengan una participación justa y equitativa, la compañía SISTELVYCOM se verá afectada seriamente en sus operaciones y el riesgo de no poder participar en el mercado aumentará significativamente al igual que su sostenibilidad en el tiempo.

De continuar operando únicamente en las tres grandes áreas o competencias que lo ha hecho desde su creación, sin incursionar en las demás oportunidades que por ley le corresponde, la compañía seguirá perdiendo oportunidades de crecimiento y expansión de mercado.

Si la política de precios que mantiene no es revisada y se continúa con el mismo esquema, no se logrará ingresar al mercado competitivo de las personas naturales que ofertan sus servicios a un menor precio y se perderán nuevas oportunidades de negocio.

Considerar siempre que existen empresas grandes y fuertes a las cuales no es posible competir, produce en las organizaciones una parálisis administrativa que no permite generar investigación, innovación y creatividad, de mantenerse este precepto la compañía no logrará crecer y posicionarse en el mercado actual y futuro.

Continuar las operaciones con la misma visión y misión de hace una década no logrará cambiar la estructura organizacional, la gestión administrativa, gestión de ventas, operativa, la generación de utilidades y la satisfacción de los clientes internos y externos, con la consecuencias de perder participación en el mercado nacional e internacional.

Control al Pronóstico

Las situaciones expuestas hacen necesario diseñar e implementar un nuevo modelo de gestión, direccionamiento y planificación estratégica basada en el Balanced Scorecard, así como la implementación de un sistema integral del talento humano basado en competencias, que sea elaborado con la participación de todos los miembros de la compañía hasta llegar al gobierno del conocimiento en el campo de las telecomunicaciones y comprometer a los colaboradores y autoridades al cambio de actitud frente a los nuevos retos.

1.1.2 Formulación del Problema

¿Qué efectos produce en la Compañía de Telecomunicaciones, SISTELVYCOM, la ausencia de un modelo de gestión que abarque: dirección y planificación estratégica, gestión integral del talento humano y aprovechamiento de todas las competencias que la ley le permiten, para que tenga una eficiente participación en el mercado nacional e internacional y que no corra el riesgo de perder la sostenibilidad en el futuro en este campo?

1.1.3 Sistematización del Problema

¿Cuál es la participación en el mercado nacional e internacional de telecomunicaciones de la compañía SISTELVYCOM?

¿De qué forma afecta a SISTELVYCOM, el no disponer de un nuevo modelo de gestión, con direccionamiento y planificación estratégica con enfoque en el balanced scorecard, gestión integral del talento humano y aprovechamiento de todas las competencias que la ley le permiten?

¿Qué impacto sobre el rendimiento de SILTELVYCOM, ha tenido la competencia de las grandes empresas fuertes del país?

¿Qué impacto para SISTELVYCOM, ha tenido el aparecimiento de personas naturales que ofertan sus productos y servicios a precios más bajos?

¿De qué modo el nuevo modelo de gestión puede ser la alternativa a los problemas de gestión administrativa financiera de la compañía?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión basado en la dirección y planificación estratégica, balanced scorecard, sistema integral del talento humano, aprovechamiento de las competencias que por ley le permite, para lograr una adecuada participación en el mercado nacional e internacional con sostenibilidad en el futuro para el período 2012 – 2016.

1.2.2 Objetivos específicos

Analizar la participación en el mercado nacional e internacional de las principales empresas de telecomunicaciones del país con relación a SISTELVYCOM.

Definir el nuevo modelo de gestión que contenga dirección y planificación estratégica con base en el balanced scorecard, gestión integral del talento humano y aprovechamiento de las competencias de la compañía con la participación activa de todo el personal.

Conocer las mejores prácticas implementadas por las grandes empresas de telecomunicaciones del país que les han convertido en fuertes competidores de SISTELVYCOM.

Identificar mecanismos de innovación y desarrollo para los productos y servicios que ofrece la compañía a fin de competir de manera eficiente, efectiva y de calidad con las personas naturales que ofertan sus productos y servicios a precios bajos.

Diseñar herramientas apropiadas que permitan llegar al gobierno del conocimiento en la compañía.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Justificación Teórica

El presente trabajo de investigación trata de conseguir mediante la aplicación de fuentes teóricas, conceptos y definiciones de los fundamentos básicos de dirección y planificación estratégica, mapas estratégicos, teoría de la cadena de valor y los estados financieros según registros históricos, las cinco fuerzas competitivas de Porter, gestión por procesos, gestión integral del talento humano por competencias y gestión del conocimiento, identificar las situaciones internas de la compañía relacionadas con la deficiente participación en el mercado nacional e internacional de las telecomunicaciones, la dificultad para competir con las grandes empresas que brindan servicios similares, la disminución de la demanda, la afectación de la rentabilidad, la no utilización de todas las competencias que tiene derecho por ley y la falta de gestión financiera adecuada, que afectan significativamente la gestión de la compañía. Lo expuesto permitirá contrastar los diferentes aportes técnicos científicos sobre la materia con las situaciones reales de la compañía.

1.3.2. Justificación Metodológica

Con la finalidad de cumplir los objetivos planteados en la presente investigación, se utilizarán diferentes técnicas de investigación científica como:

- Un enfoque cuantitativo de encuesta.
- Encuestas directas a directivos y trabajadores de la compañía.
- El área de estudio se le considerará: Ecuador, Pichincha, cantón Quito, ciudad de San Francisco de Quito, las unidades orgánicas de la compañía.

- Universo y muestra: Universo serán los directivos y trabajadores de la compañía que laboran en la ciudad de Quito dedicados al sector de las telecomunicaciones, se realizará un muestreo aleatorio en el cual la unidad de estudio estará constituida por los directivos y trabajadores del área técnica de la compañía y serán escogidos por sorteo en el que todos tienen la posibilidad de ser elegidos.

- Las variables y medidas:

Instrumentos y técnicas para la recolección de datos: se utilizará una encuesta diseñada para el propósito, la misma será validada previo a su aplicación a través de una prueba piloto que se trabajará con el 10% de las muestras. Para la validación se utilizarán pruebas estadísticas que permitan establecer la validez interna y externa del instrumento.

- Consideraciones éticas, los participantes serán previamente informados sobre los objetivos del estudio, así como la utilización posterior de los resultados. La encuesta será anónima y de participación voluntaria.
- Recursos humanos: investigador, diseñador y encuestador.
- Recursos materiales y tecnológicos: Ordenador portátil, impresora, material de oficina, internet inalámbrico, copias, libros en PDF, textos escritos, y manejo de programa informático en Excel.
- Recursos económicos son de autofinanciamiento.
- Calendario de actividades de conformidad a las normas establecidas por la Universidad en los plazos y tiempos determinados.

1.3.3 Justificación Práctica

De conformidad a los objetivos de la investigación, el resultado permitirá determinar soluciones apropiadas y concretas a los diferentes problemas evidenciados en la compañía, como: deficiente participación en el mercado nacional e internacional de las telecomunicaciones, la dificultad para competir con las grandes empresas que brindan servicios similares, la disminución de la demanda, la afectación de la rentabilidad, la no utilización de todas las competencias que tiene derecho por ley y la falta de gestión financiera adecuada, que afectan significativamente la gestión integral de la compañía; pero, al ser aplicados los instrumentos de gestión que se diseñen en el proceso de investigación, se prevé que mejorará la situación actual de la compañía.

El resultado de la investigación contribuirá a mejorar los procedimientos internos actuales, incrementará el clima organizacional, se tendrá una visión de futuro y se incrementará la participación en el mercado, en consideración a que la compañía durante el tiempo de funcionamiento no había realizado este proceso investigativo.

Todo el plan que se genere, así como la documentación resultante serán registrados formalmente como parte de los activos de la organización para su buen uso y como guía para su implementación.

1.4 MARCO DE REFERENCIA

1.4.1 Marco Conceptual

En el desarrollo de esta investigación, se emplearán algunos términos técnicos que se definirán a continuación:

Estrategia.- Son acciones planificadas que se deben realizar para lograr cumplir con las metas y objetivos trazados en la organización².

Plan Estratégico.- Un plan estratégico es un documento formal que analiza todos los factores ambientales de la empresa, tanto internos como externos, para determinar el posicionamiento actual y futuro de la empresa³.

Objetivos Estratégicos.- Son definiciones que indican claramente las metas y logros que tienen que alcanzar una organización para cumplir con la visión definida en el plan estratégico⁴.

Análisis FODA.- Es una matriz estructura que facilita el análisis interno y externo de una organización mediante su evaluación de las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades.

Demanda.- Es la cantidad de productos y servicios que el mercado objetivo requiere para satisfacer sus necesidades.⁵

² Daniel Martínez Pedrós/Artemio Milla Gutiérrez, La Elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del CMI, p. 4

³ *Ibíd.*, p. 7

⁴ *Ibíd.*, p. 25

Oferta.- Es la cantidad de bienes y servicios que las empresas están dispuestas a vender en el mercado a un precio determinado⁶.

Productividad.- Es obtener el mejor rendimiento con los recursos disponibles.

Cadena de Abastecimiento.- La cadena de abastecimiento involucra a todas las funciones para generar valor y satisfacción de un requerimiento de un cliente.⁷

Misión.- Es una definición clara que indica lo que hace una empresa, explica la razón de ser y por qué existe.⁸

Visión.- Es una definición que indica hacia donde quiere ir la empresa en un tiempo determinado.⁹

Valores.- Son las normas éticas y principios que tiene una empresa para cumplir su plan estratégico.

Mapas Estratégicos.- Es un diagrama donde se incluyen los diferentes objetivos estratégicos en sus cuatro perspectivas que son financiera, cliente, procesos y capacidades.¹⁰

Indicadores.- Son métricas de gestión que nos indican el cumplimiento de los objetivos estratégicos.¹¹

⁵ Nassir Sapag Chaín, Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación, p. 40

⁶ *Ibíd.*, p. 46

⁷ Chopra, S. and Meindl, P. Supply Chain Management, Prentice Hall, pp. 4-7

⁸ *Ibíd.*, p. 22

⁹ *Ibíd.*, p. 30

¹⁰ *Ibíd.*, p. 208

¹¹ *Ibíd.*, p. 211

Redes de Telecomunicaciones.- Son estructuras instaladas que permiten la transmisión de voz y datos a través de un sistema integrado de equipos de telecomunicaciones.

Factores ambientales de la empresa.- Este término hace relación tanto a los factores internos como externos que pueden tener un impacto positivo o negativo para la organización.¹²

Procesos.- Son un conjunto de actividades organizadas con la finalidad de obtener un resultado final, en base a sus entradas¹³.

1.4.2 Marco Teórico

Para el desarrollo de la investigación se emplearán los siguientes modelos teóricos:

- Para realizar el análisis interno y externo de la compañía se utilizará el modelo de una matriz FODA, el mismo que facilita un marco conceptual para el análisis sistemático entre las amenazas y oportunidades (externas), con las debilidades y fortalezas (internas) de la organización. Esta matriz es de gran utilidad para la formulación de las diferentes estrategias.¹⁴
- Se empleará el modelo de la cadena de valor de Porter para realizar el análisis detallado de los factores ambientales internos que tiene la organización. La cadena de valor es un modelo teórico que incluye el análisis de las funciones que están involucradas en la satisfacción de un pedido del cliente. En cuanto a las actividades primarias permite un estudio del producto fabricado, su venta y el servicio de post-

¹² Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, Project Management Institute, p. 14

¹³ Schroeder, Roger G., Administración de Operaciones, McGraw Hill, p. 5

¹⁴ Robert S. Kaplan/ David P. Norton, Integrando la Estrategia y las Operaciones para lograr ventajas competitivas. pp. 74-78

venta; el modelo distingue cinco actividades primarias: Logística interna, operaciones, logística externa, ventas, servicio de post-venta o mantenimiento. Las actividades secundarias, se apoyan en la infraestructura de la organización, recursos humanos e investigación y desarrollo.¹⁵

- Para realizar el estudio de los competidores se empleará el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, el cual permitirá analizar la industria de las telecomunicaciones en términos de rentabilidad, el mismo contiene los siguientes aspectos:
 - Poder de negociación de los compradores o clientes: existencia de productos sustitutos, ventajas diferenciales de los equipos de telecomunicaciones y servicios, sensibilidad del cliente al precio.
 - Poder de negociación de los proveedores o vendedores: análisis de los diferentes proveedores, análisis las diferentes amenazas debido a sus poderes de especialidad en servicios, insumos, materiales.
 - Amenaza de nuevos entrantes: permite el estudio de las barreras de entradas, valor de la marca, ventajas en la curva de aprendizaje, mejoras en la tecnología.
 - Amenaza de productos sustitutos: análisis de productos sustitutos, precios relativos de productos o servicios sustitutos.
 - Rivalidad entre competidores: principales competidores en productos y servicios.¹⁶
- Para determinar los factores ambientales externos de la organización que pueden representar oportunidades y amenazas, se realizará un análisis de macro entorno, basándose en los principales indicadores sociales, tecnológicos, normativos,

¹⁵ Chopra, S. and Meindl, P. Supply Chain Management, Prentice Hall, pp. 3-21

¹⁶ Thompson, A. y A.J. Strickland, Administración Estratégica, McGraw-Hill. p. 152

regulaciones, así como indicadores económicos del país, como PIB, inflación, entre otros.

- Para la definición de los objetivos estratégicos se utilizará el modelo de mapa de procesos en las diferentes perspectivas: Financiera, cliente, procesos y aprendizaje.
 - Perspectiva financiera: objetivos relacionados a la rentabilidad, facturaciones oportunas.
 - Perspectiva cliente: propuesta de valor al cliente.
 - Perspectiva de procesos: parte de operaciones.
 - Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: mejorar el nivel de desempeño del capital humano, capital organizacional, cultura, liderazgo, trabajo en equipo.¹⁷

1.4.3 Marco Espacial

La investigación se realizará en la compañía SISTELVYCOM que tiene sus oficinas administrativas en Quito.

1.4.4 Marco Temporal

Se utilizará información histórica del sector de las telecomunicaciones en el Ecuador y de la empresa SISTELVYCOM en el período comprendido entre el año 2009 y 2011. La planificación estratégica se realizará en el período 2012 – 2016.

¹⁷ Robert S. Kaplan/David P. Norton, Mapas Estratégicos, Gestión 2000, p. 57

1.5 TEMARIO TENTATIVO

- 1 Capítulo I = Plan de Tesis.
- 2 Capítulo II = Marco Teórico.
- 3 Capítulo III= Análisis Interno.
- 4 Capítulo IV = Análisis del Entorno: Macro entorno económico, social.
- 5 Capítulo V = Análisis del Entorno: Micro entorno.
- 6 Capítulo VI = Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- 7 Capítulo VI I = Plan Estratégico.
- 8 Capítulo VIII = Modelo de Gestión.
- 9 Capítulo IX = Conclusiones y Recomendaciones.

1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Métodos de Investigación

Para el desarrollo de la investigación se emplearán métodos de análisis – síntesis, deductivo, histórico, a partir de la formulación de objetivos generales y específicos.

Entre los métodos empíricos se emplearán las herramientas y técnicas de recopilación de información como la observación, medición, encuestas, entrevistas, juicios de expertos; la calidad de datos será analizada mediante el empleo de modelos estadísticos donde se evaluará sensibilidad de diferentes escenarios.

Se identificarán los posibles riesgos que pueden generar en las diferentes estrategias realizando un análisis cualitativo y cuantitativo.

Para la o las estrategias que tengan la mayor prioridad se realizará una evaluación para determinar la viabilidad de cada una y la que se seleccione se la manejará como un proyecto formal para asegurar el éxito de una futura implementación.

1.6.2 Tipo de Estudio

El tipo de estudio que se realizará en la investigación será descriptivo, donde se revisarán los siguientes puntos:

- Análisis del sector de las telecomunicaciones en el Ecuador, tendencia de la tecnología, nuevas aplicaciones de acceso a internet, datos y voz.
- Determinación de la infraestructura de la compañía SISTELVYCOM, así como de los factores ambientales de la organización.
- Principales fuerzas competitivas para analizar el entorno macro y micro que pueden afectar el obtener una mayor participación de mercado.
- Determinación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la compañía SISTELVYCOM en el sector de las telecomunicaciones.
- Estudio de los diferentes factores, procesos y procedimientos de la organización que pueden influir en la formulación de objetivos y estrategias.

1.6.3 Fuentes de Información

Las fuentes primarias que se emplearán para el desarrollo de la investigación son:

- Entrevistas, encuestas y observaciones con varios recursos de la compañía, así como gerentes funcionales de los diferentes departamentos. Esto con la finalidad de verificar las actividades de la cadena de valor que se realizan en la organización.
- Entrevistas con proveedores y funcionarios de la compañía SISTELVYCOM, con la finalidad de determinar características estructurales del sector de las telecomunicaciones.
- Se realizarán reuniones grupales con los funcionarios involucrados.

Las fuentes secundarias que se utilizarán son las siguientes:

- Libros técnicos en planeación estratégica, cuadros de mando integral, formulación de estrategias, cadena de valor.
- Publicaciones en la página web del sector de las telecomunicaciones como la Superintendencia de las Telecomunicaciones, Cámara de Comercio, boletines de información como el que proporciona el Banco Central del Ecuador, INEC, etc.
- Información de procesos, procedimientos de la organización, así como su información financiera.
- Información estadística de diferentes fuentes.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor incluye a todas las partes involucradas dentro de la compañía y que ocasionan un impacto, tanto positivo como negativo, en la satisfacción del cliente o usuario final, debido a la entrega de un producto o servicio. El corazón de negocio de una compañía se basa en que todos los ingresos totales menos los costos totales en toda la cadena de valor, maximizan el valor total generado, de esta forma se considera si la empresa es rentable.

La cadena de valor incluye el proceso para la obtención de un bien o servicio, como la obtención de la materia prima, transportistas, almacenistas, diseño de productos, construcción de instalaciones, vendedores al detalle y el cliente.¹⁸

La técnica del análisis de la cadena de valor permite realizar un estudio de los factores ambientales internos de una organización, de tal forma que se puedan obtener las fortalezas y debilidades. Para obtener un resultado comparativo, se recomienda efectuar la investigación en la cadena de valor de sus competidores.¹⁹

Los pasos para la implementación del proceso del análisis de la cadena de valor son los siguientes:

¹⁸ Chopra, S. and Meindl, P., op. cit., pp. 3-8

¹⁹ Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Pearson Prentice Hall, 11^{va} edición, México, 2008, p. 154

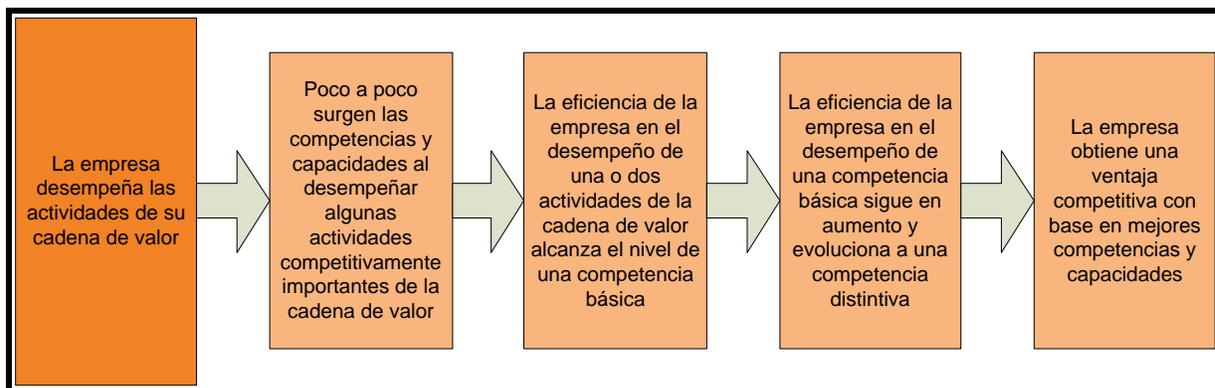
- a. Dividir las operaciones de la compañía en actividades o procesos de negocios específicos.
- b. Asignar un costo a cada actividad individual en términos de tiempo y dinero.
- c. Transformar los datos de los costos en información que ayude a identificar fortalezas y debilidades que puedan generar ventajas o desventajas competitivas.

Una adecuada administración de la cadena de valor involucra la gestión eficaz de los activos y de los flujos de productos o servicios y fondos de la cadena para maximizar la rentabilidad de la misma, por lo que es necesario e indispensable para una empresa realizar este análisis de tal forma de verificar si sus precios y costos son competitivos.

Las empresas al utilizar el análisis de la cadena de valor pueden desarrollar una competencia básica, es decir todo el “know – how” para hacer las cosas bien dentro de la cadena, y luego que se transforme en un diferenciador mediante la creación de una ventaja competitiva única y sostenible en el tiempo. A continuación, la figura 2.1, traduce el desempeño de las actividades en la cadena de valor de la empresa en ventajas competitivas.²⁰

²⁰ Fred R. David, op. cit., p. 156

Figura 2.1 Traducir el desempeño de las actividades en la cadena de valor de la empresa en ventajas competitivas.



Fuente: Arthur Thompson, Jr., A. J. Strickland III y John E. Gamble, Administración Estratégica, 15e, Mc Graw Hill., p. 121.

Una ventaja competitiva se refiere a alguna actividad o recurso que dispone la organización, de tal forma que le permite obtener una posición de mercado y una diferencia para alcanzar el éxito organizacional.

En la actualidad, SISTELVYCOM no tiene definida su cadena de valor, por lo que en la investigación a realizar se diseñará de manera técnica la cadena de valor de la empresa de tal forma que pueda competir en el sector de las telecomunicaciones. Se ha seleccionado este modelo debido a que es una herramienta básica y poderosa para poder diagnosticar la ventaja competitiva y se encontrará medios para crearla y mantenerla.

La cadena de valor se conforma de dos categorías de actividades que son las actividades primarias y de soporte, las cuales ayudan a identificar los principales componentes de la estructura de costos. A continuación se indican dichas actividades en la figura 2.2:²¹

Figura 2.2 Cadena de valor representativa de una empresa.



Fuente: Arthur Thompson, Jr., A. J. Strickland III y John E. Gamble, Administración Estratégica, 15e, Mc Graw Hill., p. 111.

2.1.1 Actividades Primarias

Estas actividades son las encargadas de generar valor a los clientes y se componen de:

- Manejo de la Cadena de Abastecimiento: hace mención a todas las actividades, costos y activos relacionados a la materia prima, así como su almacenamiento, inventario y logística.
- Operaciones: relacionado a actividades, costos y activos que tienen que ver con el proceso de producción.

²¹ Thompson, A. y A.J. Strickland III, op. cit., p. 111

- **Distribución:** relacionado a actividades, costos y activos referente a la logística del producto final hacia los compradores o clientes.
- **Ventas y Marketing:** relacionado a actividades, costos y activos con la fuerza de ventas, promociones y análisis de mercados.
- **Servicio:** relacionado a actividades, costos y activos de los servicios en general y puede incluir servicios post-venta.

2.1.2 Actividades de Soporte

Son las actividades que permiten mejorar el desempeño de las actividades primarias y son:

- **Investigación y Desarrollo del producto, tecnología y desarrollo de sistemas:** relacionado a actividades, costos y activos sobre inversiones en investigación y desarrollo de productos, reingeniería de procesos, sistemas de información, etc.
- **Manejo de Recursos Humanos:** plan de gestión de recursos humanos donde incluye actividades, costos y activos sobre el capital humano, se desarrollan nuevas habilidades y competencias mediante evaluaciones de desempeño.
- **Administración General:** relacionado a actividades, costos y activos sobre la administración general y de sus diferentes áreas funcionales.²²

²² Thompson, A. y A.J. Strickland., op. cit., p. 111

2.2 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

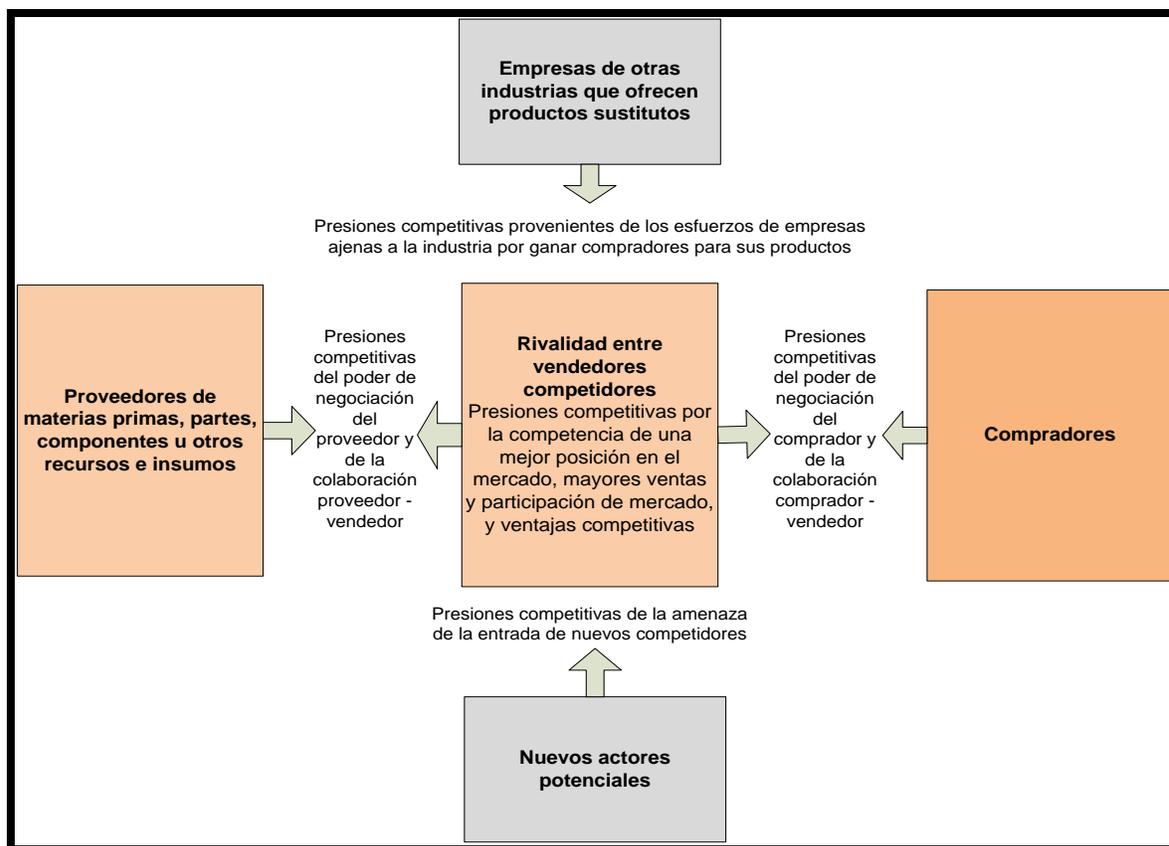
Es un modelo estratégico utilizado en forma regular por las organizaciones que permite evaluar de una manera objetiva y sistemática las principales fuerzas competitivas en un mercado dado, así como para evaluar el impacto en cada una de ellas.²³

Para realizar la planificación de la estrategia corporativa de SISTELVYCOM, se aplicará este modelo, ya que según lo propuesto por Michael Porter, existen cinco fuerzas que ayudarán a determinar las consecuencias de rentabilidad a largo plazo en el mercado de telecomunicaciones, evaluando sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas. Primeramente, se determinará la posición actual de la empresa para seleccionar las estrategias a seguir, ya que el mercado de telecomunicaciones es muy atractivo.

Debido al alto grado de competitividad presente en las diversas industrias, el modelo de Porter se conforma de cinco fuerzas, como se muestra en la figura 2.3.

²³ Thompson, A. y A.J. Strickland, op. Cit., p. 55

Figura 2.3 Modelo de competencia de cinco fuerzas: una herramienta analítica básica.



Fuente: Arthur Thompson, Jr., A. J. Strickland III y John E. Gamble, *Administración Estratégica*, 15e, Mc Graw Hill., p. 55.

1. Rivalidad entre empresas competidoras.
2. Ingreso potencial de nuevos competidores.
3. Desarrollo potencial de productos sustitos.
4. Capacidad de negociación de los proveedores.
5. Capacidad de negociación de los consumidores.²⁴

²⁴ Fred R. David, op. cit., p.156

2.2.1 Primera fuerza: Rivalidad entre empresas competidoras

La fuerza competitiva más poderosa de las cinco, es la rivalidad entre empresas competidoras. Cada empresa tiene diferentes estrategias y la de mayor éxito será la que posee una ventaja competitiva diferenciadora y sustentable en el tiempo. La rivalidad que existe entre las empresas tiene a crecer proporcionalmente en función al incremento del número de competidores, así como también de la demanda de productos y servicios. Según va aumentando la rivalidad entre las diferentes empresas, las ganancias que se pueden obtener de la industria tienen un comportamiento inversamente proporcional, al punto que este mercado se vuelve poco atractivo.²⁵

2.2.2 Segunda Fuerza: Ingreso potencial de nuevos competidores

Cuando existe el ingreso de nuevos competidores a una industria determinada, la competencia tiende a aumentar, sin embargo, se debe realizar el estudio de las barreras para analizar las diferentes variables que están asociadas, tales como: lograr economías de escala, tecnologías, “know-how”, marcas, capital, distribución, aranceles, políticas gubernamentales, patentes, ubicación, entre otras.

Un competidor que ingresa por primera vez a un sector, se presenta con nuevas capacidades y potencialidades, tiene como objetivo conseguir una parte del mercado y en algunas ocasiones ciertos recursos sustanciales, por ello, las empresas nuevas que pretenden ingresar a un sector enfrentan varios obstáculos que pueden dificultar su ingreso, entre los cuales se pueden identificar a los siguientes:

²⁵ Fred R. David, op. cit., pp. 101-104

Economías de escala.- Estas obligan a que las empresas entren al sector con instalaciones denominadas a gran escala que le permitan situarse al mismo nivel de sus competidores en cuanto a costos.

Diferenciación del producto.- La creación de una marca puede constituirse en un obstáculo, puesto que obliga a quien pretenda entrar a un sector a invertir grandes cantidades de dinero para tratar de vencer la lealtad de los clientes hacia una marca que ya se puede encontrar posicionada en el mercado.

Necesidades de capital.- Debido a la necesidad de invertir elevados recursos financieros en el negocio, este puede convertirse en un obstáculo, ya que algunos recursos pueden ser irrecuperables como publicidad inicial, investigación y desarrollo.

Desventajas de costo independientes del tamaño.- Estas desventajas pueden ser adquiridas por la empresa a través de los años sobre distintos procesos, como la tecnología aplicada, el acceso a mejores proveedores y las diferentes subvenciones oficiales que favorecen a las empresas existentes en un sector.

Acceso a los canales de distribución.- Una empresa nueva que pretenda ingresar a un sector deberá considerar detenidamente los canales de distribución, ya que será mucho más difícil ingresar y participar en ellos si estos son limitados.

Política del gobierno.- De conformidad a las políticas públicas que implementen los gobiernos de turno, éstas pueden afectar, limitar o incluso prohibir la entrada de nuevas empresas a determinados sectores; por ello, es necesario realizar un estudio serio y profundo

sobre este particular e identificar si implementarán controles como permisos, acceso a materias primas, impuestos y otros, a fin de tomar decisiones oportunas.

El objetivo de analizar esta fuerza es la de determinar el ingreso de nuevas empresas a la industria, analizar las diferentes estrategias, debilidades y fortalezas de los nuevos rivales, de tal forma de atacar a estos competidores y aprovechar las oportunidades que se vayan presentado en el mercado.²⁶

2.2.3 Tercera Fuerza: Desarrollo potencial de productos sustitutos

Existen tres factores provenientes de los vendedores de productos o servicios sustitutos:

- a. Disponibilidad de sustitutos con precios atractivos: la presencia de productos sustitutos establecen límites en el precio debido a la presión competitiva de la industria presente, los cuales pueden ocasionar reducción de precios y determinar la manera de realizar reducción de costos.
- b. Compradores consideran a los sustitutos comparables o mejores en términos de calidad, desempeño y otros atributos: La fuerza competitiva de productos o servicios sustitutos que tienen un excelente desempeño, desata presiones competitivas de los diferentes participantes de la industria para mejorar atributos o características para obtener productos o servicios mucho más competitivos.

²⁶ Thompson, A. y A.J. Strickland, op. cit., pp.54-74

- c. Costos altos o bajos que son incurridos por los compradores al cambiar los productos o servicios sustitutos: si los costos del cambio son bajos, incentiva a los vendedores de productos o servicios sustitutos para que sean más atractivos a los compradores.²⁷

2.2.4 Cuarta Fuerza: Capacidad de negociación de los proveedores

Al existir una alta demanda de proveedores en la industria, limitaciones en cuanto sustitutos de materias primas o el costo de cambiar de una materia prima a otra es elevado, la capacidad de negociación entre los diferentes proveedores impacta en la competencia de la industria. Algunos proveedores realizan ciertas sinergias entre ellos mismos, con la finalidad de mejorar la rentabilidad de todos los interesados mediante fijaciones de precios razonables, mejorar la calidad de los productos y servicios, mejorar la gestión de sus inventarios, etc.

En las diferentes industrias es necesario que los vendedores realicen diferentes estrategias mediante la selección eficaz de proveedores de tal manera que puedan: reducir costos de inventarios, gestionar la disponibilidad de materias primarias, tener una mejora en la calidad de las partes y lograr ahorros considerables, tanto para los vendedores como proveedores.²⁸

Las fuerzas competitivas débiles o fuertes que se generan entre el proveedor – vendedor dependen de los siguientes factores:

- Si los proveedores principales tienen mayor poder de negociación de productos y servicios para influir en los términos y condiciones.

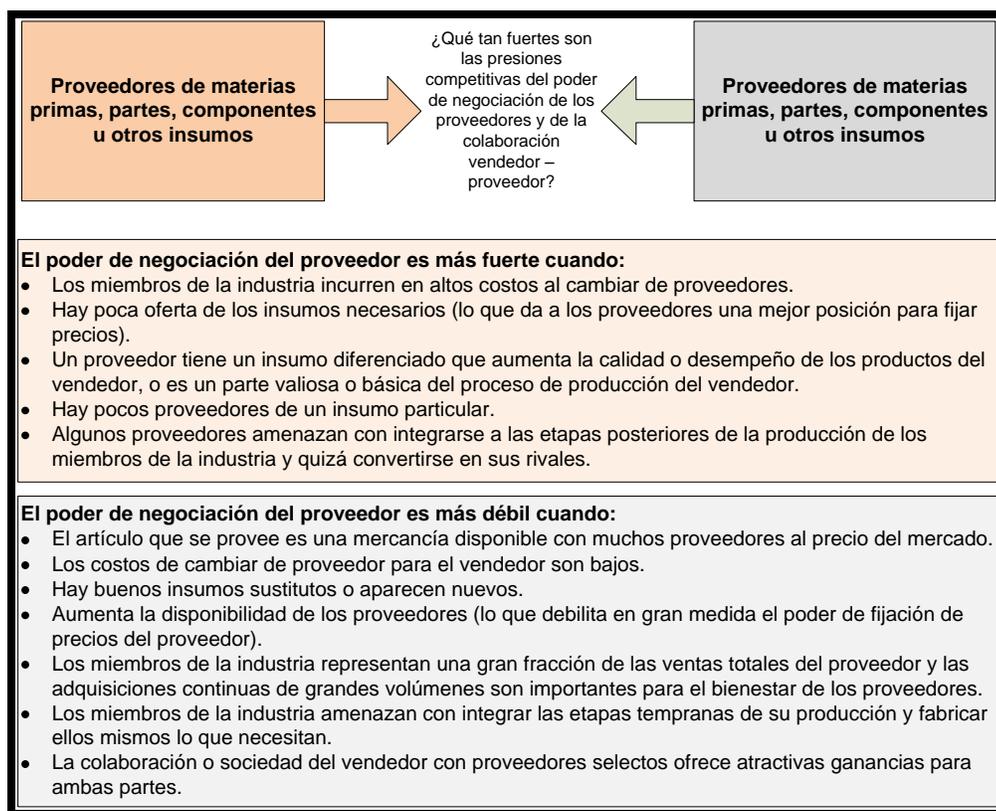
²⁷ Thompson, A. y A.J. Strickland, op. cit., p.64

²⁸ Fred R. David, op. cit., p.103

- Colaboración entre proveedor – vendedor en la industria.²⁹

La siguiente figura 2.4 determina los factores que afectan el poder de negociación de los proveedores:

Figura 2.4 Factores que afectan el poder de negociación de los proveedores.



Fuente: Arthur Thompson, Jr., A. J. Strickland III y John E. Gamble, Administración Estratégica, 15e, Mc Graw Hill., p. 69.

²⁹ Thompson, A. y A.J. Strickland, op. cit., p.66

2.2.5 Quinta Fuerza: Capacidad de negociación de los consumidores

La capacidad de negociación de los consumidores representa una fuerza muy importante e impacta en la competencia de la industria cuando existe una gran cantidad de clientes, esta capacidad de negociación es alta cuando los productos o servicios ofertados son estandarizados o indiferenciados.

Los consumidores tienen una mayor capacidad de negociación bajo las siguientes circunstancias:

- Migración a marcas competidoras o a productos y servicios sustitutos de bajo precio.
- Si tienen particular importancia para el vendedor.
- Los consumidores limitan la demanda de productos o servicios.
- Los consumidores tienen un alto grado de conocimiento de los productos y servicios.
- Los consumidores tienen el poder de decisión de compra.

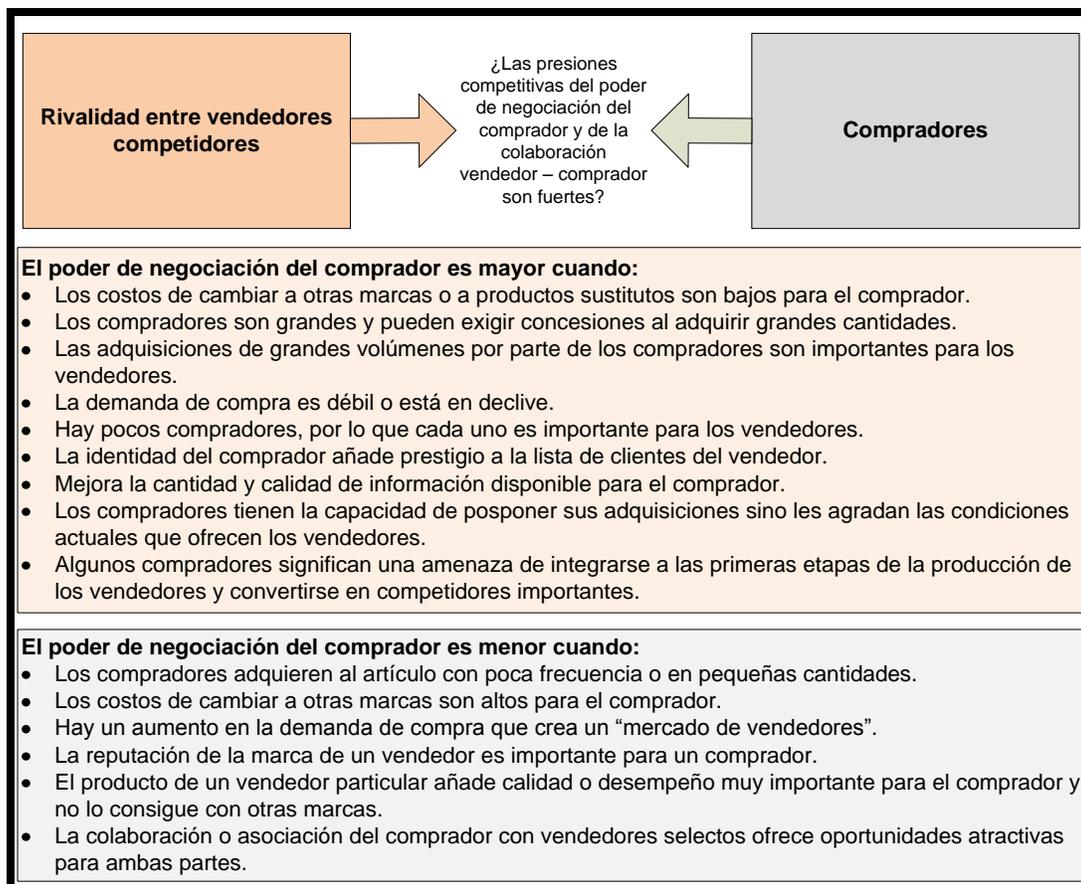
Las fuerzas competitivas débiles o fuertes que se generan entre el vendedor – comprador dependen de los siguientes factores:

- Si los compradores tienen el suficiente poder de negociación para obtener exclusividad de precios y otros términos y condiciones de venta que sean favorables.
- Grado de importancia competitiva vendedor – comprador en la industria.³⁰

La siguiente figura 2.5 determina los factores que afectan el poder de negociación de los compradores:

³⁰ Thompson, A. y A.J. Strickland, op. cit., p.69

Figura 2.5 Factores que afectan el poder de negociación de los compradores.



Fuente: Arthur Thompson, Jr., A. J. Strickland III y John E. Gamble, Administración Estratégica, 15e, Mc Graw Hill., p. 69.

2.3 GESTIÓN ESTRATEGICA – ANÁLISIS FODA

Antes de realizar la formulación de un plan estratégico es necesario definir la misión de una empresa, el propósito o su razón de ser, que mediante sus acciones (valores) que guiarán a la empresa a lograr los resultados futuros, es decir, su visión.³¹

Mediante la planificación estratégica que se desarrollará, como parte de esta investigación, se definirán parámetros que minimicen posibilidades de error o riesgos negativos, ya que la industria de las telecomunicaciones está inmersa en un ambiente con tendencias competitivas y de mejoramiento continuo.

La planificación estratégica es una técnica que permitirá a los directivos de la compañía SISTELVYCOM, anticiparse a los hechos en función de su estructura organizacional.

La siguiente tabla, tabla 2.1, se resume el modelo del proceso de desarrollo de la estrategia, donde las empresas primeramente empiezan desarrollando su misión, valores y visión. Seguidamente se realiza un estudio de las fuerzas externas e internas que pueden impactar tanto positiva como negativamente en las diferentes estrategias formuladas.³²

³¹ Robert S. Kaplan y David P. Norton, op. cit., p.60

³² Robert S. Kaplan y David P. Norton, op. cit., p.60

Tabla 2.1 Modelo del proceso de desarrollo de la estrategia.

| Proceso de desarrollo de la estrategia | Objetivo | Barreras | Herramientas representativas |
|--|---|---|---|
| <p>1. Clarificar la misión, valores y visión.</p> <p>¿Por qué estamos en este negocio?</p> | Afirmar pautas de alto nivel sobre el propósito y conducción de la organización. | Con frecuencia, la visión se describe en términos que no conducen a la ejecución. | <ul style="list-style-type: none"> • Misión clara. • Valores centrales. • Visión cuantificada. • Agenda del cambio estratégico. • Visión superior. |
| <p>2. Realizar un análisis estratégico.</p> <p>¿Cuáles son los problemas claves que afectan a nuestra estrategia?</p> | Identificar, con un análisis estructurado, los eventos, fuerzas y experiencias que impactan y modifican la estratégica. | Con frecuencia, el análisis se focaliza en los resultados y no en los impulsores de la estrategia. | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis del entorno (PESTEL). • Análisis competitivo (FODA). • Análisis de la “estrategia de registro.” • Puntos estratégicos. |
| <p>3. Formular la estrategia.</p> <p>¿Cómo podemos competir mejor?</p> | Definir dónde y cómo competirá la organización. | Existe un gran número de metodologías posibles. No hay consenso sobre qué enfoque utilizar en cada circunstancia. | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis del entorno de los problemas claves. • Metodologías estratégicas. • Declaraciones del rumbo estratégico. • Lo impredecible. |

Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton, *The Execution Premium, Integrando la Estrategia y las Operaciones para lograr ventajas competitivas*, Ediciones Deusto, Barcelona, 2008., p. 60.

2.3.1 Declaración de la misión

La declaración de la misión describe la razón de ser de la compañía, contiene el propósito fundamental de su existencia, define la propuesta de valor que entregará a sus clientes en términos de ventaja competitiva e informa a todos los miembros de la empresa en sus diferentes niveles cual es el objetivo general que deben buscar en conjunto.³³ En la presente investigación se realizará en forma participativa con autoridades directivas y empleados de la compañía.

³³ Robert S. Kaplan y David P. Norton , op. cit. p.61

A continuación se detallan algunas características para la elaboración de la misión y que se considerarán la presente investigación:

- Debe abarcar el propósito de la compañía y su ventaja competitiva.
- Deber ser específica y mencionada en base al entorno en el cual competirá.
- Debe estar enfocada al segmento de mercado que atiende.
- Debe comunicar el porqué la organización es única y diferente de sus rivales.
- Deberá cambiar si las condiciones competitivas tiene un cambio dramático o a su vez la empresa enfrenta a riesgos negativos (amenazas) o riesgos positivos (oportunidades).
- Debe indicar claramente a donde se deben dirigir los planes y programas.³⁴

2.3.2 Declaración de valores

Los valores de una compañía son los pilares de conducta que definen la cultura organizacional en términos de su actitud, comportamiento y carácter que constituyen la identidad de la empresa y se denominan valores dominantes.³⁵

Los valores dominantes tienen el enfoque hacia el cliente y se relacionan con la honestidad, responsabilidad, ética, profesionalismo, calidad, innovación, protección, cuidado con el medio ambiente, entre otros, por ello es necesario identificar los valores que realmente requiere la empresa y hacer de ellos una práctica constante. La Gerencia General de la Compañía desea mantener pocos valores que permitan practicar en forma permanente por los empleados y autoridades y no desarrollar muchos valores que no se practiquen.

³⁴ Martínez Pedrós Daniel y Artemio Milla Guitiérrez, op. cit., p.22

³⁵ Fred R. David, op. cit., p.103

2.3.3 Declaración de la visión

La definición de la visión de una compañía incorpora objetivos de mediano y largo plazo, por lo general de tres a diez años. Debe estar orientada al mercado y determinar a dónde quiere llegar en el futuro. La declaración de la visión para la compañía, se realizará mediante la participación de autoridades y empleados de la misma.

A continuación se detallan ciertas características que debería enmarcar a la visión de una compañía:

- Es un objetivo general a largo plazo y es ampliamente inspirador.
- Debe proporcionar metas que la compañía desea alcanzar, en base a sus valores corporativos.
- Debe producir motivación, desafío en todos los empleados.
- El líder de la organización debe ser capaz de hacer cumplir la visión estratégica en el período planteado.
- Exige a la alta gerencia a crear un mapa de ruta orientado al futuro.
- Debe contener las necesidades del comprador al que se satisface.³⁶

2.3.4 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta estratégica, sumamente eficaz, que permite el estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado, tanto situación externa, así como también, análisis interno; este último ayuda a determinar el estatus general de la compañía.

³⁶ Martínez Pedrós Daniel y Artemio Milla Guitiérrez, op. cit., p. 21

Adicionalmente ayuda a realizar un sistema de evaluación a través de la ponderación de habilidades, capacidades y deficiencias a nivel de sus recursos.

Para desarrollar el análisis FODA previamente se debe realizar un análisis externo, el cual evalúa el entorno macroeconómico, así como el análisis interno para determinar el rendimiento y capacidades de la organización.

En la presente investigación, el análisis FODA, permitirá determinar los principales factores que pueden facilitar o a su vez perjudicar el logro de los objetivos estratégicos de la empresa, mediante la identificación de fortalezas y debilidades, así como, las oportunidades emergentes y las amenazas preocupantes que enfrenta la compañía, estos factores se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 2.2 Identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

| | Útil para alcanzar la visión de la organización | Perjudicial para alcanzar la visión de la organización |
|--------------------|---|--|
| Atributos internos | Fortalezas | Debilidades |
| Atributos externos | Oportunidades | Amenazas |

Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton, The Execution Premium, Integrando la Estrategia y las Operaciones para lograr ventajas competitivas, Ediciones Deusto, Barcelona, 2008., p. 74.

Una fortaleza competitiva se refiere a lo que una empresa hace bien o a una cualidad que crea una propuesta de valor única que logra que se tenga éxito en el mercado.

Una debilidad de recursos o deficiencia competitiva se refiere a lo que una empresa realiza mal y tiene una desventaja competitiva en el mercado. Las debilidades de recursos en una compañía hacen referencia a:

- Habilidades y competencias inferiores o sin experiencia en áreas de negocio de la compañía competitivamente importantes.
- Deficiencias en activos físicos, organizacionales o intangibles de la organización.
- Deficiencia en áreas funcionales.

Una oportunidad comercial es un factor clave para la formulación de estrategias de la compañía y que debe aprovecharse para su beneficio.

Los factores ambientales externos de una organización pueden representar riesgos negativos para su rentabilidad y bienestar competitivo.

El análisis FODA debe permitir obtener conclusiones sobre la situación general de la empresa y convertirlas en acciones estratégicas para que la estrategia se acople de una mejor manera a explotar las fortalezas de los recursos y los riesgos positivos de mercado (oportunidades), para rectificar sus principales debilidades y estar preparada ante los riesgos negativos (amenazas).³⁷

Mediante esta herramienta se puede lograr formular cuatro tipos de estrategias que son:

- Estrategias Fortalezas – Oportunidades (FO).
- Estrategias Debilidades – Oportunidades (DO).
- Estrategias Fortalezas – Amenazas (FA).

³⁷ Thompson, A. y A.J. Strickland, op. cit., pp.97-107

- Estrategias Debilidades – Amenazas (DA).

Estrategias FO.- Estas estrategias son ofensivas y deben formularse a partir de la explotación de sus fortalezas internas, ya que estas son las capacidades que permiten a la empresa disponer de una ventaja competitiva hacia sus rivales, y poder de esta manera aprovechar los riesgos positivos u oportunidades externas.

Estrategias DO.- Estas estrategias son defensivas y se formulan para transformar las debilidades internas existentes en una organización en fortalezas, ya que las debilidades son carencias y necesidades que pueden impactar negativamente en el logro de los objetivos estratégicos. De igual forma esta estrategia tiene que lograr aprovechar las oportunidades externas.

Estrategias FA.- Estas estrategias son adaptativas y se formulan para mitigar el riesgo negativo de una amenaza externa, a través de la utilización de sus fortalezas.

Estrategias DA.- Estas estrategias son de supervivencias y son formuladas de tal forma que se pueda mitigar o disminuir el impacto de las debilidades internas para contrarrestar las amenazas externas.

La matriz FODA está conformada de ocho fases que son:

- Registro de oportunidades externas de la empresa.
- Registro de amenazas externas de la empresa.
- Registro de fortalezas internas de la empresa.
- Registro de debilidades internas de la empresa.

- Realizar sinergias entre las fortalezas internas y oportunidades externas (FO).
- Realizar sinergias entre las debilidades internas con las oportunidades externas (DO).
- Realizar sinergias entre las fortalezas internas con las amenazas externas (FA).
- Realizar sinergias entre las debilidades internas con las amenazas externas (DA).³⁸

El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos dentro de una organización.

El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, llamado Matriz FODA, donde en el nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos. En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables internamente.

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

³⁸ Fred R. David, op. cit., pp.221-225

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder evitar sus impactos.

En síntesis: las fortalezas deben utilizarse, las oportunidades deben aprovecharse, las debilidades deben eliminarse y las amenazas deben minimizarse.

2.3.5 Matrices para análisis FODA

Del análisis de impacto de los factores internos y externos se pueden determinar las siguientes matrices:

2.3.5.1 Matriz de evaluación de factores internos

Permite identificar si las fortalezas que dispone la compañía, se utilizan de manera adecuada para minimizar los impactos de las debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también es una base para poder analizar cuáles son las relaciones entre ellas. Esta Matriz, permitirá evidenciar los impactos que pueden producir las fortalezas y amenazas de la compañía para diseñar las mejores estrategias que se requiera.

Según Fred R. David, en su libro Concepto de Administración Estratégica, establece cinco pasos para su desarrollo:³⁹

1. Emplear entre 10 a 20 factores internos claves que se pueden identificar en una auditoría interna, se deben utilizar porcentajes y cifras comparativas.

³⁹ Fred R. David, op. cit., pp.157-158

2. A cada factor asignar una ponderación que abarque desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia relativa con respecto al éxito en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, se asigna las mayores ponderaciones a los factores que se consideran que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Se asigna a cada factor una calificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación 1 o 2; por lo tanto las clasificaciones están basadas en la compañía, mientras que las ponderaciones se basan en la industria.
4. Se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación, para determinar el puntaje ponderado para cada variable.
5. Finalmente se deben sumar los puntajes ponderados para cada variable y con esto se obtiene un puntaje total ponderado de la compañía.

Independientemente de los factores que se incluyan en una matriz de evaluación de factores internos (EFI), el puntaje ponderado total puede alcanzar valores entre 1 y 4. Las organizaciones débiles internamente alcanzan puntajes inferiores a 2,5, mientras que las organizaciones que evidencian una posición interna fuerte alcanzan promedios superiores a 2,5. Por tal razón un promedio de 2,5 será aceptable para una organización.

2.3.5.2 Matriz de evaluación de factores externos

Permite identificar si las oportunidades que tiene la institución están siendo aprovechadas de manera eficiente que permitan bloquear las amenazas o si las amenazas superan las oportunidades. Esta matriz se utilizará en la presente investigación como herramienta de análisis para identificar el aprovechamiento de las oportunidades frente a las amenazas de la compañía.

Según Fred R. David, en su libro *Concepto de Administración Estratégica*, establece cinco pasos para su desarrollo:

1. Emplear entre 10 a 20 factores externos claves que se pueden identificar en una auditoría interna, se debe utilizar porcentajes y cifras comparativas.
2. A cada factor asignar una ponderación que abarque desde 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia relativa con respecto al éxito en la industria de la empresa. A menudo las oportunidades reciben una ponderación más alta que la amenazas, pero si las amenazas son severas o peligrosas, reciben una ponderación alta. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Se asigna a cada factor una calificación de 1 a 4 para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta es mayor al promedio, 2 = la respuesta es el promedio y 1 = la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa y las ponderaciones se basan en la industria. Tanto las amenazas como las oportunidades, pueden recibir 1, 2, 3, o 4.

4. Se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación, para determinar el puntaje ponderado para cada variable.
5. Finalmente se debe sumar los puntajes ponderados para cada variable y con esto se obtiene un puntaje total ponderado de la compañía.⁴⁰

2.4 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

El macro entorno de la compañía, está compuesto por las fuerzas que se traducen en oportunidades o representan una amenaza para la misma y sobre las cuales no es posible ejercer un control, por lo tanto, el análisis de los factores externos que se realice en la presente investigación, permitirá conocer los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, culturales, laborales, entre otros, que influirán en la gestión de la compañía.

Para Fred R. David, las fuerzas externas se clasifican en cinco amplias categorías: 1. Fuerzas económicas; 2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; 3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales; 4. Fuerzas tecnológicas y 5. Fuerzas competitivas.⁴¹

2.4.1 Análisis económico

Se caracteriza por el entorno económico que le rodea a la compañía y la situación que atraviesa la organización en cuanto a las fuentes de financiamiento, disponibilidad de recursos para generar planes, programas y proyectos que le permitan cumplir los objetivos establecidos.

Se identifica entre otros, el grado de afectación a la compañía por efectos de: inflación que vive el país; estabilidad monetaria; eficiencia de los mercados financieros; tasa de desempleo;

⁴⁰ Fred R. David, op. cit., pp.157-158

⁴¹Ibíd., p.83

impuestos; estacionalidad; motivaciones de los clientes y tasas de interés, factores fundamentales para identificar la posición de la compañía frente a este factor.

2.4.2 Análisis social, cultural, demográfico y ambiental

Incluye el análisis de la población considerando la diversidad de género y cultura, entre otras, a la que la compañía dirige sus acciones y brinda sus servicios en materia de telecomunicaciones. En este punto es importante considerar que la Constitución de la República establece que el Estado ecuatoriano, es plurinacional e intercultural, con identidades diversas. La Carta Magna, tiene principios garantistas para las personas y en especial para los grupos de atención prioritaria como: mujeres embarazadas, personas con discapacidades especiales, adultos mayores, emigrantes, refugiados, entre los principales, a los que se le ha relegado por mucho tiempo el servicio de las telecomunicaciones.

De igual manera se analiza el desarrollo sostenible de la compañía en el sector de las telecomunicaciones, sin afectar el medio ambiente.

2.4.3 Análisis político

Se caracteriza por el entorno político en el que la compañía desarrolla sus actividades de telecomunicaciones, este análisis es fundamental, puesto que la situación política que atraviesa el país y la región, es delicada por múltiples enfrentamientos de grupos de poder que van perdiendo espacios de acción.

Es necesario analizar también la situación jurídica que vive la sociedad ecuatoriana que permite dar continuidad al desarrollo de las telecomunicaciones mejorando las capacidades de

la organización. En este aspecto se considera la legislatura futura; políticas gubernamentales; estabilidad política del país; riesgos de invasión militar; regulación de precios; período gubernamental y grupos de poder.

2.4.4 Análisis tecnológico

El desarrollo acelerado de la sociedad de la información y comunicación, así como del gobierno del conocimiento, abre muchas oportunidades a la compañía para que identifique e incorpore nuevos modelos de gestión que le permitan ofrecer nuevos productos y servicios de calidad a nivel nacional e internacional.

Se analiza de manera general la tecnología de los competidores; financiamiento para la investigación; tecnologías sustitutas y madurez tecnológica entre las principales.

2.4.5 Fuerzas competitivas

El conocimiento de las empresas rivales es fundamental para la determinación de estrategias por parte de la compañía, el recopilar información sobre los competidores permite generar acciones exitosas, pero no es sencillo obtener toda la información que se necesita, puesto que las empresas no proporcionan la información que se requiere y tampoco publican dicha información. El uso del internet es un medio rápido para conseguir información y cada día se torna más indispensable en la gestión de la compañía, en muchos países utilizan la inteligencia como medio para obtener la información necesaria, pero en ocasiones resulta costoso.

2.5 MAPAS ESTRATÉGICOS

Un mapa estratégico es un conjunto de objetivos estratégicos que proporcionan de manera gráfica y visual la manera en que la estrategia vincula los activos intangibles con los diferentes procesos que generan valor. Los mapas estratégicos son como los mapas cartográficos que ayudan a identificar donde se encuentra la compañía y hacia donde conducirá el negocio en el futuro.⁴²

Los mapas estratégicos son el aporte teórico más importante del balanced scorecard, adicionalmente ayuda con la valoración y priorización de los objetivos estratégicos en las diferentes perspectivas.

Las perspectivas son elementos fundamentales del balanced scorecard, y en la presente investigación permitirá identificar la relación causa – efecto entre objetivos estratégicos, indicadores, metas organizacionales y responsables de proyectos para evaluar el éxito de la empresa en el proceso de ejecución del plan estratégico. Las cuatro perspectivas más utilizadas son:

- a. Perspectiva financiera.
- b. Perspectiva del cliente.
- c. Perspectiva interna o de procesos.
- d. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento o de infraestructuras o de innovación.⁴³

⁴² Robert S. Kaplan y David P. Norton, op. cit., p.57

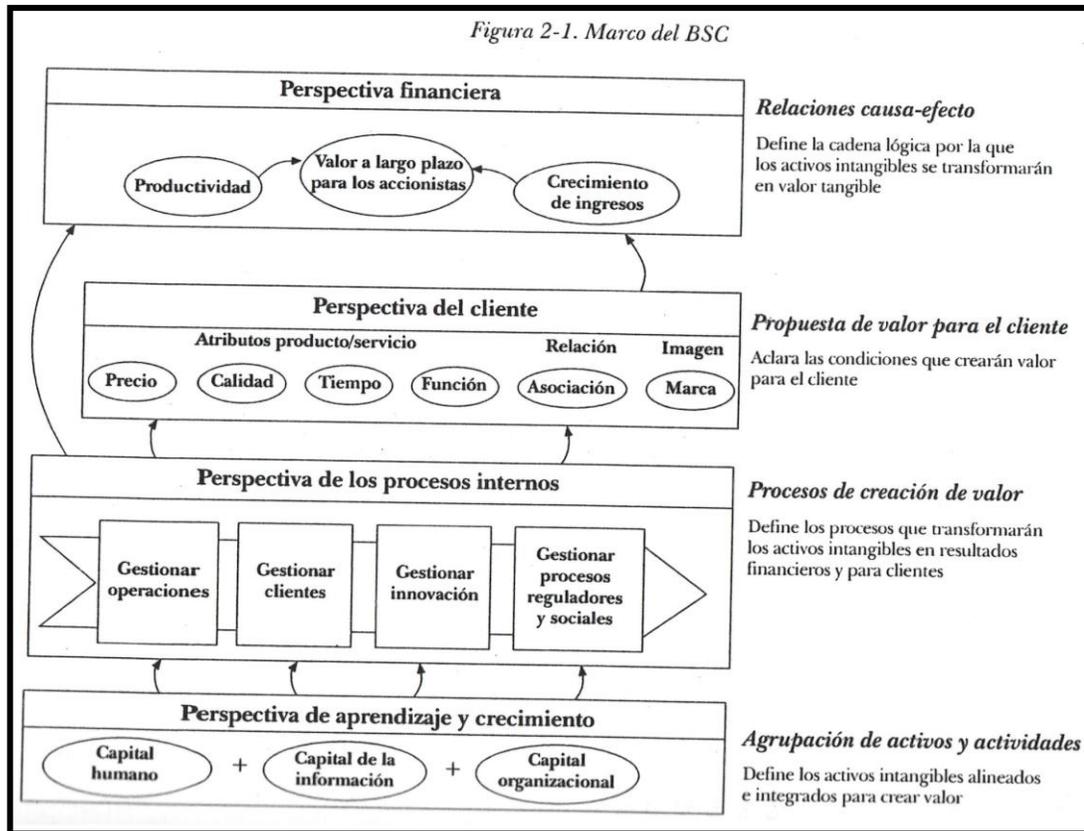
⁴³ Folleto UIDE, MBA en Dirección Estratégica IV Promoción, Sistemas de Gestión de Control, enero 2010, pp.7-8

2.5.1 Perspectiva financiera

Dentro del balanced scorecard, el objetivo principal de esta perspectiva es el maximizar las utilidades de las organizaciones. Las estrategias en esta perspectiva son direccionadas a que las organizaciones puedan generar mayor riqueza o ganar más dinero vendiendo más sus productos y servicios a un menor costo posible. Los proyectos estratégicos contemplados son el de fidelizar clientes, mejorar la calidad empleando seis sigma, mejorar la gestión del conocimiento, gestión de inventarios mediante justo a tiempo, entre otras. Por lo tanto, el desempeño financiero de la empresa puede mejorar a través de dos enfoques básicos, crecimiento de los ingresos y productividad.⁴⁴

⁴⁴ Robert S. Kaplan y David P. Norton, op. cit., p.67

Figura 2.6 Mapa estratégico.



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton, Mapas Estratégicos, p. 58.

2.5.2 Perspectiva del cliente

En esta perspectiva se define la propuesta de valor diferenciada que se entrega a los diferentes clientes, esto se basa en los activos intangibles que generan valor a los clientes o usuarios finales. Primeramente la alta gerencia debe realizar un estudio de mercado para determinar el mercado objetivo en el que compite la unidad de negocio de las compañías. Los indicadores comunes empleados en esta perspectiva son:

- Grado de satisfacción de los clientes.
- Nivel de retención de los clientes actuales.
- Número de ingreso de nuevos clientes.
- Índice de rentabilidad del cliente.
- Participación de mercado.
- Participación en el portafolio de inversión del cliente.⁴⁵

2.5.3 Perspectiva interna o de proceso

Esta perspectiva identifica los diferentes procesos dentro de la organización que tengan impactos negativos sobre la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva están enfocados al logro de la estrategia corporativa cumpliendo los objetivos financieros y del cliente.

Los procesos internos son fundamentales para la estrategia de la organización y se basan en dos componentes: (1) producen y generan la propuesta de valor y (2) realizan planes de mejora de procesos de tal forma que impacten en una mejora de la calidad del producto o servicio a un menor costo. Existen cuatro grupos de procesos internos que son:

- a. Procesos de gestión de operaciones.- Procesos que producen productos o servicios y que son entregados a los clientes.
- b. Procesos de gestión de clientes.- Procesos que se enfocan a mejorar las relaciones con el cliente objetivo de tal forma de crear intimidad con el cliente.

⁴⁵ Robert S. Kaplan y David P. Norton, op. cit., p.69

- c. Procesos de innovación.- Procesos que desarrollen nuevos productos, re-ingeniería de procesos y servicios, para que la empresa ingrese en nuevos segmentos de mercado y clientes.
- d. Procesos reguladores y sociales.- Procesos que ayudan a las organizaciones para operar en comunidades y países productores.⁴⁶

2.5.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva es la cuarta del balanced scorecard y se identifica con los activos intangibles de una empresa que soportan la estrategia corporativa, basados en su cultura y tecnología. Los activos intangibles se pueden considerar en tres categorías:

- a. Capital humano.- Competencias, habilidades, experiencia, conocimientos, para apoyar a la estrategia de la organización.
- b. Capital de información.- Sistemas de información, tecnología en redes e infraestructura para soportar a la estrategia.
- c. Capital organizacional.- Disponibilidad de la organización para enfrentar la resistencia al cambio para ejecutar la estrategia.⁴⁷

2.6 ANÁLISIS FINANCIERO

Dentro de la información contable que maneja una compañía se presentan los siguientes estados financieros, que se analizarán de manera particular:

⁴⁶ Robert S. Kaplan y David P. Norton, op. cit., pp.69-78

⁴⁷ *Ibíd.*, p.82

- Balance general.
- Estado de resultados.
- Estado de flujos de efectivo.

2.6.1 Balance General

Este estado financiero muestra la situación financiera de la organización en una fecha determinada, con relación a las secciones de activo, pasivo y capital.

El balance general se compone de la lista activos, pasivos y el capital de forma independiente cada uno. Los activos tienen relación en base a su liquidez, en cambio los pasivos contienen las deudas de corto y largo plazo.

En el balance general se incluyen los activos en lado izquierdo y los pasivos y el capital en el lado derecho, esta forma de presentación se denomina “Forma de Cuenta”. La lista de activos debe sumar lo mismo que los pasivos más el capital.⁴⁸

2.6.2 Estado de resultados

El estado de resultados hace referencia a las ventas netas o ingresos que se tiene al realizar las ventas de productos o servicios, adicional se tiene el costo de ventas; la resta de estos rubros da como resultado la utilidad neta. Esta operación mide el desempeño obtenido en un período de tiempo dado.

⁴⁸ Guía Contabilidad Financiera Documento digital, PUCE, MBA, Contabilidad Financiera y de Costos, p.5

Una vez obtenida la utilidad bruta se presenta la sección operativa la cual incluye los ingresos y los gastos de las operaciones principales; el total de los gastos de operación menos la utilidad bruta determina la utilidad bruta en operaciones o las utilidades antes de intereses e impuestos. Dentro del estado de resultados existe el componente no operativo que incluye todos los costos de financiamiento y los gastos producidos por intereses.⁴⁹

El componente no operativo del estado de resultados incluye todos los gastos producidos por el financiamiento y los gastos por intereses. Otro componente tratado por separado incluye la cantidad de impuestos que se gravan por los ingresos. La última línea del estado de resultados se le conoce como la utilidad neta. Esta utilidad neta es obtenida antes de participaciones e impuestos, lo relacionado a las participaciones se considera el 15% de la utilidad neta, con este valor se realiza la sustracción obteniendo la utilidad neta antes de impuestos.⁵⁰ Este análisis nos permitirá evidenciar la situación financiera real por la que atraviesa la compañía en un determinado período de tiempo.

2.6.3 Estado de flujos de efectivo

El estado de flujo de efectivo es un documento contablemente oficial que ayuda a exponer el cambio observado en el efectivo contable y de gran importancia para tener conocimiento del flujo de efectivo financiero.

La primera fase a realizar para identificar el cambio en el nivel de efectivo es calculando el flujo de efectivo a partir de las actividades operativas. Este flujo de efectivo resulta de las actividades cotidianas de producción y las ventas de bienes o servicios de la compañía. La

⁴⁹ Westerfield Ross, Finanzas Corporativas, 7ma. Edición, McGraw Hill, México, 2005, p.25

⁵⁰ Guía Contabilidad Financiera Documento digital, op. cit., p.12

segunda fase se relaciona con ejecutar un ajuste de los flujos de efectivo a partir de las actividades de inversión. Como fase final se debe realizar un ajuste del flujo de efectivo de las actividades de financiamiento.⁵¹

A continuación se definen algunos indicadores financieros para poder interpretar los estados financieros:

- **Porcentaje de utilidad sobre ventas:** Indica el margen promedio de utilidades de la venta de productos o servicios.⁵²

$$\text{Ventas netas} - \text{Costo de ventas} = \text{Utilidad bruta}$$

- **Porcentaje de utilidad de operación:** Indica el desempeño de la administración.

$$\text{Utilidad bruta} - \text{Gastos de operación} = \text{Utilidad de operación}$$

- **Porcentaje de utilidad neta:** Indica la evaluación de la productividad.

$$\text{Utilidad de operación} - (\text{participantes} + \text{impuestos a la renta}) = \% \text{ Utilidad neta}$$

- **Porcentaje sobre el activo empleado:** Indica un porcentaje de utilidad sobre el total del activo.

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total del activo}} = \text{Porcentaje \%}$$

(promedio)

- **Porcentaje de utilidad sobre la inversión:** Indica la capacidad de administración en cuanto a la utilización de recursos para obtener una rentabilidad.

⁵¹ Westerfield Ross, op. cit., p.30

⁵² Guía Contabilidad Financiera Documento digital, op. cit., pp.19-23

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Inversión de los dueños (promedio)}} = \text{Porcentaje \%}$$

- **Índice de solvencia:** Indica la capacidad de la empresa para pagar obligaciones a corto plazo. (ideal entre 1.5 a 2).

$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

- **Índice de liquidez:** Indica la capacidad de pago a corto plazo (prueba más rígida).

$$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

- **Capital de trabajo:** Tiene relación con el índice de liquidez pero su resultado debe ser positivo para tener colchones para cubrir obligaciones corrientes.

$$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

- **Financiamiento del activo fijo:** Indica que la inversión está financiada con recursos a largo plazo.

$$\frac{\text{Capital líquido} - \text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Activo fijo neto}}$$

- **Rentabilidad global:** Indica la tasa máxima a ser pagada como costo de financiamiento por parte de terceros.

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$$

- **Rentabilidad sobre la inversión total:** Indica el rendimiento obtenido del uso del activo fijo.

$$\frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{Pasivo a largo plazo + capital líquido}}$$

- **Rentabilidad sobre el capital líquido:** Indica la tasa de remuneración de los fondos invertidos por los dueños de la empresa.⁵³

$$\frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{Capital líquido}}$$

⁵³ Guía Contabilidad Financiera Documento digital, op. cit., pp.19-23

CAPÍTULO III

ANÁLISIS INTERNO

El objetivo del presente capítulo es analizar la situación interna actual de la compañía, mediante el proceso básico de administración que consiste en la planificación, organización, dirección y control.

Así mismo, para calificar la incidencia de las fortalezas o debilidades que se observen en la compañía SISTELVYCOM, se aplica la escala de alta, media o baja de conformidad al siguiente cuadro:

Tabla 3.1 Calificación fortalezas y debilidades.

| Calificación | Porcentaje % |
|--------------|----------------|
| Alta | Del 70 al 100% |
| Media | Del 40 al 69% |
| Baja | Menos del 40% |

Elaborado por: Carlos Venegas

3.1 GENERALIDADES

3.1.1 Reseña Histórica

SISTELVYCOM, empresa creada para la comercialización, diseño, construcción, asesoría, instalación y mantenimiento de: sistemas, equipos, y suministros de telecomunicaciones, de computación, automatización de oficinas e industrias, instrumental eléctrico, electrónico y

científico, dispositivos y componentes eléctricos, electrónicos y mecánicos; así como prestar servicios personales y profesionales de todo tipo; representar a compañías y personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras que tengan actividades similares, así como formar parte de ellas en calidad de socia o accionista.

3.1.2 Planificación

Para identificar si la compañía SISTELVYCOM, ha logrado los objetivos que se plantearon se analiza la misión, visión, cadena de valor, competencias utilizadas, productos y servicios que ofrece.

Referente a la misión, visión, cadena de valor, facultades aplicadas y productos y servicios que ofrece la compañía, se realizaron entrevistas personales al Gerente General, Gerente de Proyectos y Líderes de Proyectos de la compañía, señores: Ing. Víctor Yunda Padilla, Ing. Pablo Álvarez, Ing. Andrés Vasco e Ing. Erik Ramírez, respectivamente. De igual manera se aplicó una encuesta al 28% del personal conformado por los ingenieros de soporte, servicios y técnicos en instalaciones.

De la información proporcionada por las autoridades, se concluye que la Compañía SISTELVYCOM, desde su creación ha sido administrada bajo los principios de la administración tradicional, en la cual se buscaba solucionar de manera urgente los problemas conforme se presentaban, es decir, sin direccionamiento estratégico, pero debido a la experiencia laboral que posee en el campo de telecomunicaciones se ha desarrollado y ejecuta proyectos para diferentes compañías de telecomunicaciones dentro y fuera del país.

Misión.- La misión de SYSTELVICOM, ha sido formulada en el nivel directivo, pero no ha sido difundida en todos los niveles de la organización y tampoco se encuentra publicada en sitios visibles y áreas principales de la compañía, por tal situación varios trabajadores no tienen conocimiento de la misma.

Visión.- Según información proporcionada por el Gerente General, no se ha realizado la planificación estratégica de manera técnica, lo que ha ocasionado deficiencias en la gestión administrativa y no se ha establecido la visión de la compañía.

Principios y valores.- Debido a la falta de una planificación estratégica no se han determinado principios que deben regir a la compañía, pero la Gerencia manifiesta que de manera permanente aconsejan a su personal sobre normas de comportamiento y conducta a seguir.

Objetivos.- Los objetivos estratégicos son el resultado de una planificación y al no existir la misma, no se puede establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo, pero la Gerencia manifiesta que se trazan objetivos de conformidad a las necesidades que se presenten.

El resultado de la encuesta a directivos y trabajadores arrojó los siguientes resultados en la pregunta sobre la filosofía de la organización que incluye la misión, visión, objetivos, principios y valores:

Figura 3.1 Filosofía de la organización.



Elaborado por: Carlos Venegas

Conclusión sobre la **misión, visión, objetivos, principios y valores**: El 40% del personal no conoce el marco filosófico de la compañía, el 20% conoce en forma regular, el 10% lo califica de buena, el 20% de muy buena y el 10% de excelente, lo que significa que un 70% del personal entrevistado no dispone un conocimiento cabal de la razón de ser de la organización, lo que constituye una **debilidad alta**.

De igual manera, al preguntar sobre la participación en el plan operativo que abarca la dirección y planificación estratégica, los resultados alcanzados son los siguientes:

Figura 3.2 Participación en el plan operativo de la organización.



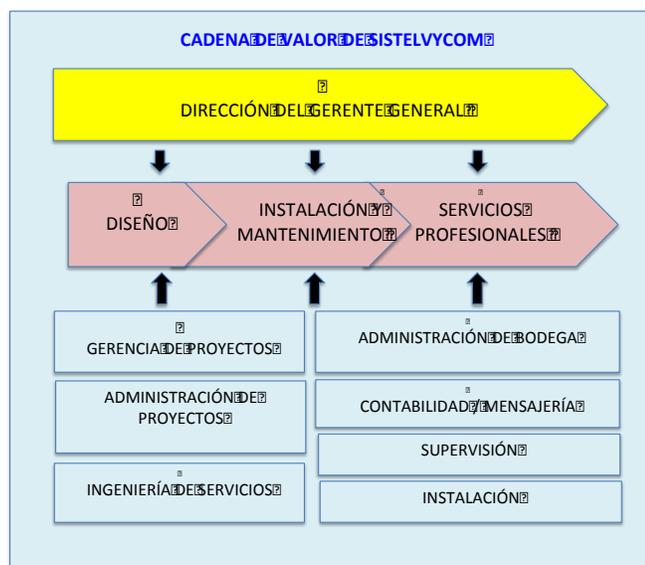
Elaborado por: Carlos Venegas

Conclusión: El 60% del personal entrevistado informa que no participó en el plan operativo de la organización, el 10% lo hizo en forma regular, un 10% en una buena forma, el 10% lo hizo en forma muy buena y el 10% en forma excelente, lo que significa que el 70%, no se involucró o no fue considerado para la realización del plan operativo de manera eficaz y eficiente, lo que constituye una **debilidad alta**.

3.2 CADENA DE VALOR

La cadena de valor de la compañía no está elaborada, pero con la información de las autoridades que conocen el comportamiento interno de la misma, se interpretó la cadena de valor, como se indica a continuación.

Figura 3.3 Cadena de valor de SISTELVYCOM.



Elaborado por: Carlos Venegas

3.2.1 Actividades primarias

Los procesos que conforman las actividades primarias de la cadena de valor de la compañía SISTELVYCOM, son: diseño, instalación y mantenimiento, y servicios profesionales.

Diseño.- Dentro de este proceso se desarrollan propuestas técnicas e implementación de planes y proyectos para los clientes; SISTELVYCOM mantiene un grupo de ingenieros destinados a realizar diferentes actividades y diseños; por ejemplo, en líneas de transmisión para redes de telecomunicaciones se cuenta con ingenieros electrónicos con sólidos conocimientos en desarrollo de ingenierías y planificación de proyectos, adicionalmente maneja herramientas de software especializadas para realizar análisis mediante la simulación de escenarios reales, lo que permite obtener mejores resultados. La Gerencia General brinda

capacitación básica en el uso de estas herramientas de trabajo y se preocupa por un sistema de remuneración por cumplimiento de objetivos, sin embargo esta área no tiene un entrenamiento especializado en diseño que profundice los análisis de ciertos parámetros especiales, también no cuenta con una actualización permanente del software de simulación ya que esto implica un costo elevado; finalmente la compañía tiene problemas de rotación de su personal con cierta frecuencia, esto se debe a que las remuneraciones salariales de sus empleados no son competitivas ante los salarios que ofrecen empresas multinacionales y transnacionales, teniendo una alta probabilidad que dichas empresas los contraten laboralmente.

Instalación y Mantenimiento.- En esta actividad se desarrolla la fase de ejecución de los planes de proyectos, específicamente se realiza la instalación de infraestructura y todo el equipamiento que abarca una red de telecomunicaciones. En esta área la compañía cuenta con un grupo de ingenieros para la instalación y el comisionamiento de equipos de telecomunicaciones, este personal dispone de soporte técnico altamente calificado para dar solución a problemas durante los procesos de instalación. Se manejan altos estándares de calidad con la intervención temporal de profesionales con una alta calificación técnica, adicionalmente se dota a cada persona que trabaja en campo con implementos de protección personal y herramientas basadas en normas internacionales y de última tecnología.

Para las actividades de mantenimiento, SISTELVYCOM, tiene un contrato firmado con Nokia Siemens Networks, donde el alcance del servicio es realizar el mantenimiento preventivo y correctivo a la infraestructura de la red de transmisión para su cliente final Claro Ecuador. Para poder llevar a cabo este proyecto, la empresa tiene un grupo de personas que tiene un grado de estudio de tercer nivel. Para la gestión del proyecto cuenta con Gerentes de Proyectos

profesionales para el control las diferentes fases y procesos que conforman un plan de proyecto, minimizando los posibles riesgos y amenazas que pueden impactar en el fracaso en su ejecución; todo este personal tiene entrenamiento básico en áreas generales. Una característica importante de esta compañía es que tiene una bodega grande que gestiona de manera adecuada el control de repuestos, lo que brinda un valor agregado al cliente final, ya que se pueden tomar decisiones de manera proactiva y evitar afectaciones considerables en sus redes.

El costo que representa realizar una instalación de acuerdo a normas internacionales de calidad es bastante elevado, lo que hace menos atractivo a sus clientes, por lo que SISTELVYCOM, para poder competir en el mercado realiza la subcontratación de un grupo de personas naturales con un grado menor de educación como bachilleres o tecnólogos, esto tiene un riesgo bastante considerable que impacta negativamente en el manejo y cuidado de herramientas, equipos de medición y en general todos los recursos necesarios para la instalación. Adicionalmente, tiene las siguientes debilidades: no cuenta con un plan de calidad enfocada a procesos documentados, no tiene equipamiento propio para realizar actividades de mantenimientos preventivos, también tiene rotación constante de su personal técnico, con lo que pierde considerablemente el activo intangible que representa el know how.

Servicios Profesionales.- Esta actividad se segmenta en la prestación de servicios administrativos y servicios técnicos “In house” para la compañía Nokia Siemens Networks. Dentro del área administrativa se tiene un mayor enfoque en realizar diseños de proyectos y su gestión, para lo cual mantiene tres ingenieros capacitados en gerenciamiento de proyectos bajo el estándar del PMI (Project Management Institute), esto ha permitido inclusive que sus

clientes contraten a uno de estos ingenieros para que reemplacen temporalmente en sus actividades diarias en control de proyectos. Por otro lado, SISTELVYCOM brinda soporte contable a algunos de sus proveedores, en especial a personas naturales, ya que por lo general tienen falencias en esta área, provocando retrasos de pagos de facturas y por ende se maneja cartera vencida.

Dentro de la prestación del servicio técnico, ofrece a Nokia Siemens Networks ingenieros altamente calificados para que realicen tareas específicas en determinados proyectos, como por ejemplo pruebas de radio frecuencia y mejoramiento de parámetros para que se cumpla con ciertos Indicadores Claves de Desempeño, en inglés Key Performance Indicators (KPIs), también tareas asociadas a manejo de tickets o casos por problemas que se generen en equipos que conforman una red de telecomunicaciones. En esta área se tiene la debilidad que estas personas luego son contratadas directamente por las empresas multinacionales.

Conclusión: De la entrevista mantenida con los directivos de la compañía se manifiesta que ellos conocen cual es su cadena de valor, pero ésta no ha sido socializada en forma técnica hacia los niveles operacionales, situación que no les produce un impacto alto a la gestión administrativa y que se pudiera considerar una **debilidad baja**, en este sentido.

3.2.2 Competencias utilizadas

La empresa a partir del año 2001, asume competencias legales para actuar en ocho campos específicos que son: comercialización, diseño, construcción, asesoría, instalación y mantenimiento de: sistemas, equipos, y suministros de telecomunicaciones, de computación, automatización de oficinas e industrias, instrumental eléctrico, electrónico y científico,

dispositivos y componentes eléctricos, electrónicos y mecánicos; así como prestar servicios personales y profesionales de todo tipo; representar a compañías y personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras que tengan actividades similares, así como formar parte de ellas en calidad de socia o accionista e importaciones y exportaciones; pero desde su creación ha incursionado en tan solo tres áreas específicas, que son: diseño, mantenimiento e instalación y servicios profesionales; lo que significa, que ha descuidado las competencias para actuar en campos importantes por falta de un nuevo modelo de gestión, de direccionamiento y planificación estratégica en estos campos: comercialización, construcción, asesoría, representaciones a compañías a nivel nacional e internacional.

Con la finalidad de disponer de manera objetiva las competencias que tiene la compañía, se ha diseñado una matriz que demuestra la situación real de conformidad al siguiente detalle:

Tabla 3.2 Matriz de competencias y atribuciones según constitución de la compañía.

| MATRIZ DE COMPETENCIAS Y ATRIBUCIONES DE SYSTELVYCOM DE CONFORMIDAD A LA CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA | | | | | | |
|---|--|---|-------------------------|---|-----------------------------|------------|
| Sistemas, equipos y suministros de telecomunicaciones, de computación, automatización de oficinas e industrias, instrumental eléctrico, electrónico y científico, dispositivos y componentes eléctricos, electrónicos y mecánicos | | | | | | |
| COMPETENCIAS | ATRIBUCIONES | ÁREA/PROCESO | PRODUCTOS Y/O SERVICIOS | VALIDADO POR | UTILIZACIÓN DE COMPETENCIAS | |
| 1 | Comercialización | | | | 0% | |
| 2 | Diseño | Desarrollar la ingeniería para proyectos de telecomunicaciones | Gerente de proyectos | 1. Radiofrecuencias 2. Microonda 3. Telefonía Móvil 4. Fibra Óptica | Gerente General | 10% |
| 3 | Construcción | | | | 0% | |
| 4 | Asesoría | | | | 0% | |
| 5 | Instalación y mantenimiento | Realizar actividades de instalación, puesta a punto, aceptación técnica de equipos de telecomunicaciones Instalación y configuración de servidores para sistemas de gestión de equipos de telecomunicaciones Mantenimiento y soporte técnico de sistemas de telecomunicaciones | Gerente de proyectos | 1. Sistemas de transmisiones PDH Y SDH 2. Multiplexores 3. BTS 4. BSC 5. TRAU 6. MSAN 7. DSLAN Instalaciones y configuraciones entregadas a satisfacción Informes de mantenimiento realizados | Gerente General | 10% |
| 6 | Servicios Profesionales | Validación de línea de vista, site survey, path survey y espectrometría Logística y administración de bodegas son sistemas de control de inventario, manejo de kardex, creación de reportes que puedan ser observados por nuestros clientes desde el internet Administración de proyectos Consultorías en telecomunicaciones | Gerente de proyectos | Equipos en funcionamiento Sistemas de control y manejo funcionando Proyectos en marcha Infomes de consultorías | Gerente General | 10% |
| 7 | Representaciones a compañías y personas naturales o jurídicas a nivel nacional e internacional | | | | 0% | |
| 8 | Importaciones y exportaciones | | | | 0% | |
| PORCENTAJE DE UTILIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS OTORGADOS POR LEY | | | | | | 30% |

Elaborado por: Carlos Venegas

Se puede evidenciar que durante más de una década de funcionamiento la empresa no ha optimizado al ciento por ciento los productos y servicios que la ley le permite realizar y se ha dedicado exclusivamente a tres grandes áreas, lo que ha significado una participación parcial en el mercado con algún éxito, pero no de manera competitiva si desarrollara todos los productos y servicios para lo que fue creada, esto se debe a que no existe un direccionamiento estratégico adecuado y la aplicación de un nuevo modelo de gestión que abarque la planificación estratégica con un enfoque en el balanced scorecard, lo que significa que en este sentido la compañía tiene una **debilidad alta**.

3.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE

La Compañía SISTELVYCOM, desarrolló sus productos y servicios de diseño, instalación y operación de redes de telecomunicaciones, a través de la ejecución de varios proyectos para compañías contratistas de las potenciales operadoras del Ecuador, como son: Nokia Siemens Networks, Ericsson, Huawei, Alcatel-Lucent, NEC, entre las principales.

De igual manera brinda servicios de diseño y ejecuta instalación de equipos de telecomunicaciones de diferentes marcas que soportan tecnologías de sistemas de transmisión como son PDH (Jerarquía Digital Plesiócrona) y SDH (Jerarquía Digital Síncrona), equipos multiplexores y equipos para redes móviles como son BTS (Estación base de transmisión y recepción de datos).

Realiza operación y mantenimiento de la red nacional de transmisión de la empresa Claro, principal operadora del Ecuador, a través de la contratista multinacional Nokia Siemens Networks.

Está en capacidad de brindar servicios de ingeniería para proyectos de telecomunicaciones relacionados con radiofrecuencia, enlaces de microonda, redes para telefonía móvil y redes de fibra óptica.

Dentro de su operación, maneja el área de logística y administra su propia bodega mediante sistemas de control de inventarios, manejo de kárdex; toda la información resultante es gestionada en tiempo real, de tal forma que los diferentes clientes pueden acceder a reportes a través del internet.

Con los productos y servicios detallados ha logrado posicionarse en el mercado de las telecomunicaciones en el país y ha sido reconocida a nivel internacional, lo que significa que ha contribuido al desarrollo productivo del país en materia de telecomunicaciones, lo que le permitió facturar durante el 2009, 750.000 dólares, en el 2010, 900.000,00 dólares y en el 2011, 770.000,00 dólares.

El precio de los productos y servicios fue dado por el mercado, es decir, la compañía procede a licitar el proyecto o servicio y las empresas que ganan la licitación son las que ofertan a un menor valor, para ello se establece dicho precio en base a un análisis de costos.

Como segundo paso el cliente solicita una cotización, la cual es realizada en base a un análisis de costos directos e indirectos, como mano de obra directa e indirecta, viáticos, insumos, materiales, logística y transporte.

Posteriormente se procede a negociar con el cliente un descuento o un aumento en el precio del 20%, para así llegar a marginar la utilidad mínima del 18% y una máxima del 30%, como política de la compañía para tener retorno de inversión y de capital.

Desde el punto de vista de los clientes o consumidores de los servicios, tienen referencias de otros consumidores e información del personal que los ofrece, para fijar el precio del producto o servicio.

SLITELVYCOM, está consciente que sus precios son elevados, pero esto se debe a la alta calidad de sus productos y servicios, lo que en muchas circunstancias se ha convertido en una desventaja frente a la competencia, pero se mantiene con la estrategia de diferenciación de productos y servicios.

Para la venta de los productos y servicios, aplica la política de vender directamente a los usuarios o consumidores, para eliminar intermediarios, reducir costos y también por la inseparabilidad del servicio y del proveedor, de esta se puede obtener ventajas competitivas, saber directamente las necesidades del cliente y solucionar en forma inmediata las mismas, con lo que mantiene un mejor control del producto o servicio.

Para identificar fortalezas o debilidades en la capacidad de servicio y comercialización se realizó una encuesta a los Gerentes de Proyectos de los principales clientes de la compañía que son: Nokia Siemens Networks, Huawei Technologies, Alcatel-Lucent y Totaltek.

Para identificar el grado de satisfacción de servicio percibido por los clientes encuestados, se realizó la siguiente pregunta: ¿Cómo califica el grado de satisfacción de los productos y servicios que ofrece SISTELVYCOM, a su organización?, los resultados fueron los siguientes:

Figura 3.4 Grado de satisfacción de servicio percibida por el cliente.



Elaborado por: Carlos Venegas

Conclusión: El 50% de sus clientes externos encuestados manifiestan que la satisfacción que perciben de los productos y servicios que ofrece la compañía SISTELVYCOM es muy buena y el otro 50%, indicó que es buena, lo que constituye una **fortaleza alta**.

Referente a la pregunta: ¿Cómo califica el grado de profesionalismo de los trabajadores de SISTELVYCOM, en el mantenimiento, operación y asesoramiento de los sistemas de telecomunicaciones?, los resultados fueron los siguientes:

Figura 3.5 Grado de profesionalismo de los trabajadores de SISTELVYCOM.



Elaborado por: Carlos Venegas

Conclusión: El 67% del personal entrevistado considera que el grado de profesionalismo en el mantenimiento, operación y asesoramiento de los sistemas de telecomunicaciones es muy bueno y el otro 33% lo califica de bueno, lo que significa que el grado de profesionalismo de los trabajadores de la compañía constituye una **fortaleza alta**.

Con la finalidad de verificar si los mecanismos de difusión y promoción son adecuados para la organización se formuló la siguiente pregunta: ¿Los mecanismos de difusión, promoción de la organización son adecuados? Se obtuvo los siguientes resultados:

Figura 3.6 Mecanismos de difusión y promoción de la organización.

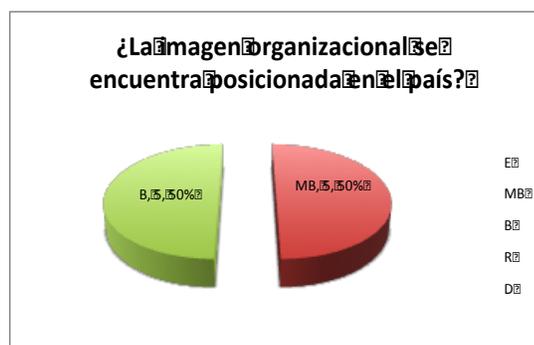


Elaborado por: Carlos Venegas

Los resultados obtenidos indican que el 20% del personal encuestado considera que los mecanismos de difusión y promoción son muy buenos y el 80% califica de buenos; es decir, más de un 70% del personal entrevistado considera que los mecanismos de difusión y promoción, son buenos, lo que significaría una **debilidad baja**, en este sentido.

Con la finalidad de confirmar la posición de la imagen organizacional se formuló la siguiente pregunta: ¿La imagen organizacional se encuentra posicionada en el país?

Figura 3.7 Posicionamiento de imagen organizacional.



Elaborado por: Carlos Venegas

Conclusión: El 50% de los encuestados considera que la imagen organizacional tiene muy buen posicionamiento y el otro 50% del personal encuestado considera como bueno el posicionamiento. Significa que menos del 70% del personal encuestado y más del 40%, estiman que el posicionamiento de la compañía no es muy bueno, lo que constituye una **debilidad media**, en este sentido.

3.4 ORGANIZACIÓN

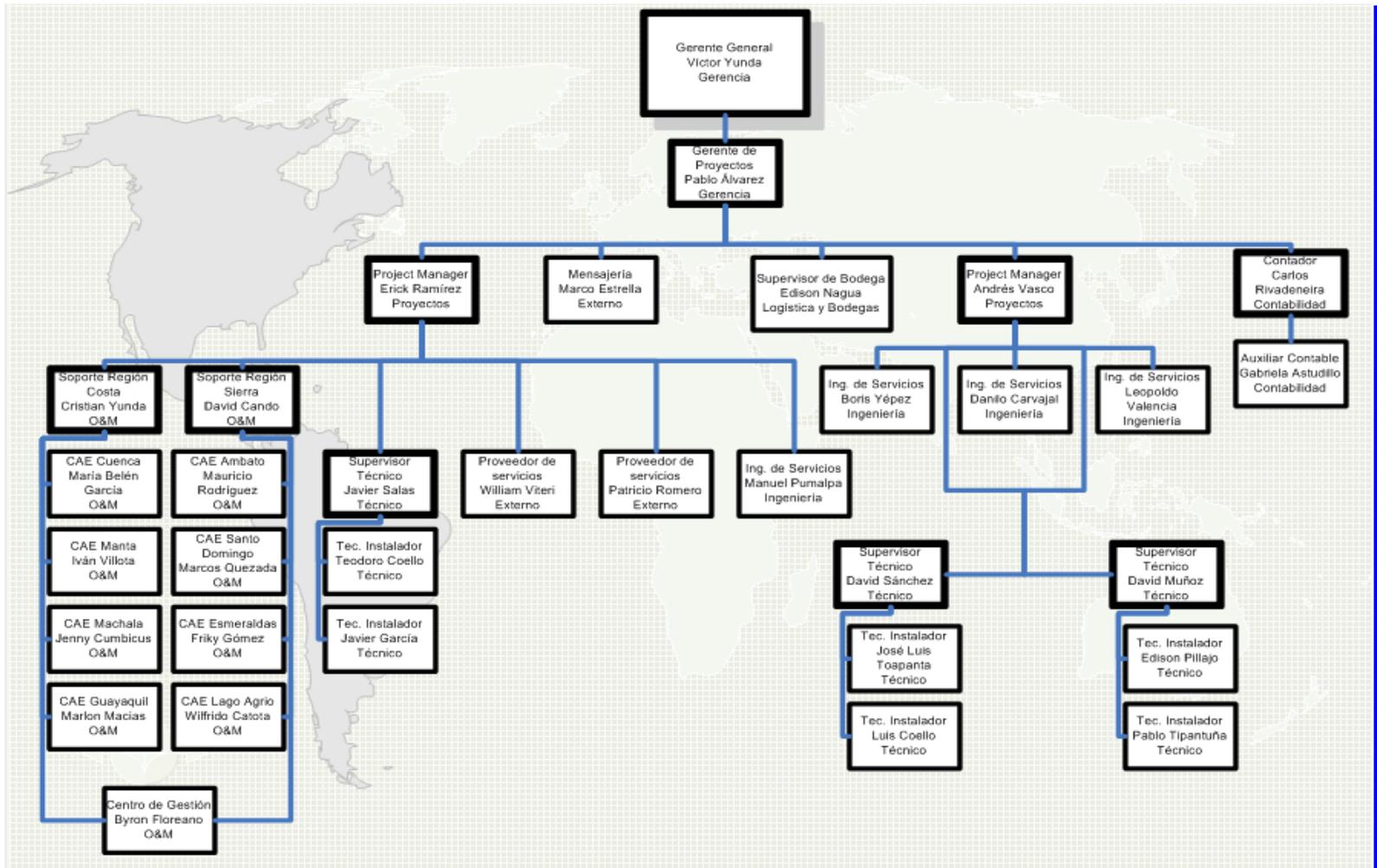
Una vez analizada la planificación de la empresa, es necesario identificar la estructura organizacional, los cargos, las capacidades de talento humano, financiero y tecnológico.

3.4.1 Estructura organizacional

De conformidad al acta de constitución de la Compañía, está gobernada por la Junta General de Socios que constituyen su órgano supremo y es administrada por el Presidente y Gerente, y tiene los siguientes niveles jerárquicos:

- Gerencia General.
- Gerencia de Proyectos.
- Administración de Proyectos (Project Management).
- Ingeniería de Servicios.
- Administración de Bodega – Contabilidad – Mensajería.
- Supervisión.
- Instalación.

Figura 3.8 Estructura organizacional de SISTELVYCOM.



Fuente: Presentación gerencial de SYSTELVICOM

Para su funcionamiento cuenta con un capital humano conformado por 28 personas que se encuentran en la nómina de la empresa bajo contratos de trabajo, de conformidad al siguiente detalle:

Tabla 3.3 Capital humano.

| | |
|-----------------------------------|--|
| GERENCIA GENERAL Y OPERATIVA | Ing. Víctor Manuel Yunda Padilla |
| GERENCIA DE PROYECTOS-CONSULTORÍA | Ing. Pablo Vladimir Álvarez Jiménez |
| LIDERES DE PROYECTO | Ing. Erick Ramírez Ing. Andrés Vasco |
| INGENIEROS DE SOPORTE | Ing. David Cando (Quito) Tcnlgo. Cristian Yunda (Guayaquil) Ing. Marlon Macias (Guayaquil) Ing. Byron Floreano (Guayaquil) Ing. Friky Gómez (Esmeraldas) Ing. Jenny Cumbicus (Machala) Ing. María Belén García (Cuenca) Ing. Wilfrido Catota (Lago Agrio) Ing. Ivan Villota (Manta) Ing. Marcos Quezada (Santo Domingo) Ing. Mauricio Rodríguez (Ambato) |
| INGENIEROS DE SERVICIOS | Ing. Leopoldo Valencia |

| | |
|-----------------------------------|---|
| | Ing. Danilo Carvajal Ing. Boris Yépez Ing. Manuel Pumalpa |
| SUPERVISORES TÉCNICOS | Tco. Javier Salas Tco. David Muñoz Tco. David Sánchez |
| TÉCNICOS – INSTALACIONES | Tco. José Luis Toapanta Tco. Luis Coello Barén Tco. Pablo Tipantuña Tco. Teodoro Coello Tco. Javier García Tco. Edison Pillajo |
| LOGÍSTICA Y SUPERVISOR DE BODEGAS | Edison Nagua |

Elaborado por: Carlos Venegas

Conclusión: El no disponer de una estructura organizacional adecuada a las necesidades de la administración moderna, sin contar con un manual de puestos y de procesos dificulta la asignación adecuada de atribuciones, responsabilidades y funciones, por lo tanto en este sentido se considera una **debilidad alta**.

3.4.2 Capacidad de talento humano

La estructura organizacional está conformada por seis niveles jerárquicos no claramente definidos en sus funciones, lo que impide una gestión eficiente y efectiva acorde a la realidad actual, pues el ápice estratégico está conformado por una sola persona que es el Gerente General, quien emite disposiciones hacia todos los niveles, limitando de esta manera principios de autoridad y jerarquía necesarios en una organización.

El Gerente de Proyectos tiene a su cargo cinco trabajadores: dos Gerentes de Proyectos, un Supervisor de Bodega, un Contador y un Mensajero, pero en el organigrama no se logra identificar quienes ejecutan actividades de diferente rol, lo que evidencia una deficiente gestión del talento humano por la falta de direccionamiento estratégico de la compañía.

El Técnico Instalador y el Supervisor están claramente definidos en su línea jerárquica.

Según información de la gerencia, la compañía no dispone de un sistema de gestión integrado de talento humano, pero aplica los subsistemas que indica la técnica, por lo que se considera que la compañía tiene **una debilidad baja**, en este sentido.

De la encuesta realizada sobre los perfiles que disponen los trabajadores en relación con las actividades que desarrollan se obtuvo los siguientes resultados:

Figura 3.9 Perfiles de trabajadores en relación a sus actividades.

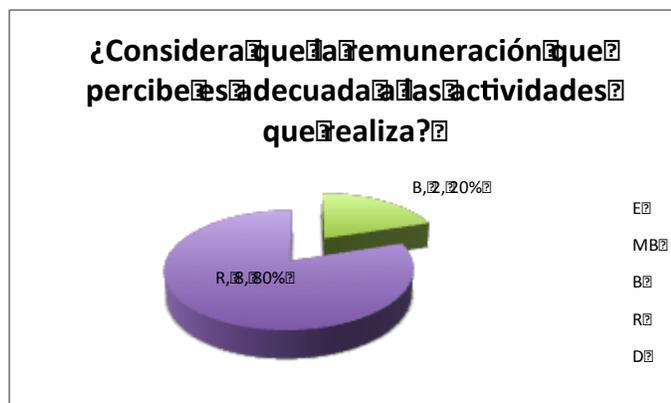


Elaborado por: Carlos Venegas

Conclusión: El 40% de los encuestados consideran que el perfil que tienen los trabajadores es muy bueno en relación a las actividades que realizan, otro 40% en cambio considera que el perfil es bueno en relación a las actividades que cumplen y un 20% considera que el perfil es regular en relación a las actividades que realizan; por lo tanto, existe un 60% de trabajadores que consideran que el perfil de los mismos está ubicado entre bueno y regular, lo que representa una **debilidad media**, en este sentido.

Respecto a la remuneración que perciben los trabajadores se obtuvo los siguientes resultados:

Figura 3.10 Remuneración salarial de sus trabajadores.

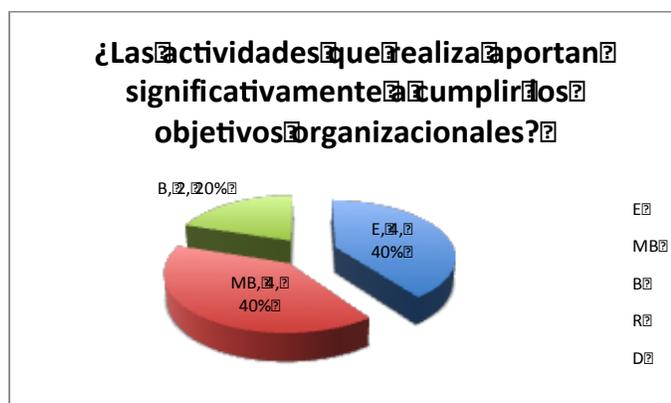


Elaborado por: Carlos Venegas

Conclusión: El 80% de los encuestados manifiestan su inconformidad a la remuneración mensual que perciben, lo que implica una **debilidad alta** en este aspecto.

Para definir si las actividades que realizan aportan significativamente a los objetivos de la compañía, se obtuvo los siguientes resultados:

Figura 3.11 Aporte de actividades a cumplimiento de objetivos.



Elaborado por: Carlos Venegas

Conclusión: El 40% de los encuestados consideran que las actividades que realizan aportan de manera excelente a los objetivos de la organización, otro 40% considera que sus actividades aportan de manera muy buena a los objetivos establecidos y un 20% considera que las actividades que realizan aportan en buena manera a los objetivos; por consiguiente, un gran porcentaje de la organización realiza su trabajo en cumplimiento a los objetivos organizacionales, lo que significa una **fortaleza alta**.

La capacitación en las organizaciones constituye un factor fundamental para el desarrollo eficiente de las actividades que realizan los empleados, por esta razón se preguntó a los encuestados: ¿Cómo considera la capacitación al personal? y se obtuvo los siguientes resultados:

Figura 3.12 Capacitación del personal.



Elaborado por: Carlos Venegas

Conclusión: El 40% de los encuestados manifiestan que la capacitación recibida es buena, y el 60% restante considera que es regular, de conformidad a la política de la compañía existen

prioridades en la capacitación iniciando con el personal técnico y luego llega hasta los otros niveles, lo que representa una **debilidad baja**, en este aspecto.

3.5 ANÁLISIS FINANCIERO

En el aspecto financiero, la empresa ha invertido grandes sumas de dinero para sus operaciones y sus utilidades no reflejan el retorno de capital deseado, según información del señor Gerente General, no dispone de una unidad o proceso correctamente estructurado que le permita realizar una gestión financiera efectiva y aplicar una política de precios adecuada.

Los balances de la compañía demuestran la siguiente información por el año 2010.

Figura 3.13 Balance General al 31 de Diciembre del 2010.

| EMPRESA SISTELVYCOM CIA LTDA | | | |
|---|----------------------|---|----------------------|
| BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010 | | | |
| ACTIVOS | | PASIVO | |
| CORRIENTE | | CORRIENTE | |
| Caja-Bancos | \$ 2.500,00 | Ctas y Dctos por pagar | \$ 36.241,46 |
| Ctas y Dctos por Cobrar Clientes | \$ 246.498,43 | Impuesto a la renta por pagar | \$ 2.948,25 |
| (-) Provisión Ctas incobrable | \$ -5.051,53 | Participación trabajadores por pagar ejercicio | \$ 15.584,92 |
| Inventario repuestos y accesorios | \$ 10.857,20 | Provisiones | \$ 29.094,00 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | \$ 254.804,10 | TOTAL PASIVO CORRIENTE | \$ 83.868,63 |
| FIJO | | PATRIMONIO | |
| Muebles y enseres | \$ 4.923,99 | Capital suscrito y/o asignado | \$ 3.750,00 |
| Maquinaria equipo e instalaciones | \$ 610,00 | Aporte de socios o accionistas para futura capitalización | \$ 206,80 |
| Equipo de computación y software | \$ 24.077,52 | Reserva legal | \$ 1.375,09 |
| Vehículos, equipo de transporte y caminero móvil | \$ 45.776,79 | Otras reservas | \$ 6.340,60 |
| (-)Depreciación acumulada activo fijo | \$ -10.044,85 | Utilidad no distribuida años anteriores | \$ 156.470,61 |
| TOTAL ACTIVO FIJO | \$ 65.343,45 | Utilidad del ejercicio | \$ 68.135,82 |
| | | TOTAL PATRIMONIO NETO | \$ 236.278,92 |
| TOTAL ACTIVOS | \$ 320.147,55 | TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | \$ 320.147,55 |
| REPRESENTANTE LEGAL VÍCTOR YUNDA CI/RUC: 1707589055 | | CONTADOR CARLOS RIVADENEIRA CI/RUC: 1706594478001 | |

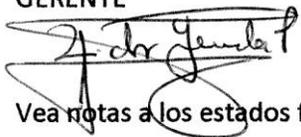
Elaborado por: Carlos Venegas

Figura 3.14 Estado de Resultado al 31 de Diciembre del 2010.

| ESTADO DE RESULTADOS POR EL PERÍODO 1 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE DE 2010 | |
|--|--|
| INGRESOS | |
| Ventas netas locales gravadas con tarifa 12% | \$ 912.362,29 |
| Ventas netas locales gravadas con tarifa 0% | \$ 425,97 |
| TOTAL INGRESOS | \$ 912.788,26 |
| COSTOS Y GASTOS | |
| Sueldos, salarios y remuneraciones | \$ 225.640,06 |
| Beneficios sociales | \$ 24.303,34 |
| Aporte al IESS, incluye fondo de reserva | \$ 45.869,16 |
| Honorarios profesionales | \$ 3.250,00 |
| Arriendo de inmuebles | \$ 31.398,04 |
| Promoción y publicidad | \$ 1.231,62 |
| Suministros y materiales | \$ 5.404,60 |
| Transporte | \$ 48.955,01 |
| Provisiones para desahucio | \$ 23.652,00 |
| Provisión para ctas incobrables | \$ 1.660,31 |
| Interés bancario local | \$ 122,20 |
| impuestos, contribuciones y otros | \$ 798,29 |
| Depreciación de activos fijos | \$ 7.900,00 |
| Servicios públicos | \$ 4.259,45 |
| Pagos por otros servicios | \$ 384.443,78 |
| TOTAL COSTOS | \$ 471.433,05 |
| TOTAL GASTOS | \$ 337.455,71 |
| TOTAL COSTOS Y GASTOS | \$ 808.888,76 |
| Utilidad antes de participación trabajadores e impuesto a la renta | \$ 103.899,50 |
| Ganancia antes de impuestos | \$ 103.899,50 |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | \$ 103.899,50 |
| REPRESENTANTE LEGAL VÍCTOR YUNDA CI/RUC: 1707589055 | CONTADOR CARLOS RIVADENEIRA CI/RUC: 1706594478001 |

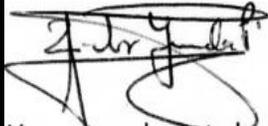
Elaborado por: Carlos Venegas

Figura 3.15 Balance General al 31 de Diciembre del 2011.

| SISTELVYCOM CIA.LTDA. | | |
|---|---|---|
| ESTADO DE SITUACION FINANCIERA | | |
| AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011 | | |
| (EXPRESADO EN US\$) | | |
| Efectivo | C | 930.58 |
| Cuentas por cobrar, neto | D | 114,666.92 |
| Crédito tributario | | 4,696.01 |
| Inventario de respuestos y herramientas | | 10,857.20 |
| Activos fijos, neto | E | 46,786.34 |
| | | <u>177,937.05</u> |
| | | |
| Cuentas por pagar | | 32,988.58 |
| Cuentas por pagar al personal | | 10,699.18 |
| Impuestos y contribuciones por pagar | | 4,554.91 |
| Provisiones sociales por pagar | | 3,808.25 |
| | | <u>52,050.92</u> |
| | | |
| Capital | | 3,750.00 |
| Aportes futura capitalización | | 206.80 |
| Reserva legal | | 1375.09 |
| Reserva de capital | | 6,340.60 |
| Utilidades acumuladas | | 68,135.82 |
| Utilidad del ejercicio | | 46,077.82 |
| | | <u>125,886.13</u> |
| | | <u>177,937.05</u> |
| | | |
| GERENTE | | CONTADOR |
|  | |  |
| Vea notas a los estados financieros | | |

Fuente: Gerente General

Figura 3.16 Estado de Resultado al 31 de Diciembre del 2011.

| SISTELVYCOM CIA.LTDA. | | |
|--|---|---|
| ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL | | |
| POR EL PERÍODO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011 | | |
| (EXPRESADO EN US\$) | | |
| Ingresos operacionales | F | 778544.79 |
| Costo de operación | G | <u>604190.97</u> |
| Margen bruto de contribución | | 174353.82 |
| Gastos administrativos y ventas | H | <u>103025.93</u> |
| Utilidad operacional | | 71327.89 |
| GERENTE | | CONTADOR |
|  | |  |
| Vea notas a los estados financieros | | |

Fuente: Gerente General

3.5.1 Análisis y evaluación financiera

Para evaluar la situación financiera de SISTELVYCOM, se realiza mediante ratios e índices que permitirán tomar decisiones inmediatas a corto, mediano y largo plazo, pues debe existir un equilibrio entre los activos y los fondos a largo plazo, por un lado y entre los activos y los fondos a corto plazo por el otro lado, lo que convendría como norma general, es que los activos a largo plazo de SISTELVYCOM deberían financiarse por sus correspondientes obligaciones que sean también a largo plazo, pero la empresa no ha logrado un desarrollo

equilibrado en todos los aspectos financieros debido a la deficiente gestión administrativa financiera producida por la falta de un direccionamiento y gestión estratégica adecuados.

La evaluación financiera de SISTELVYCOM, se la realiza desde cinco áreas específicas que son: Liquidez, liquidez inmediata, capital circulante sobre las ventas, solvencia y endeudamiento, que son los indicadores fundamentales que permiten evaluar la empresa en este campo.

La evaluación del rendimiento de la inversión se la analizará desde dos puntos de vista, el uno sobre la Rentabilidad Económica y el otro sobre la Rentabilidad Financiera.

Índice de liquidez

El cálculo se basa en una comparación simple entre el total del activo circulante con el pasivo circulante que representa el dinero, cuasi-dinero y activos disponibles que tiene la empresa, así como el pasivo circulante indica las necesidades de dinero futuro que requiere la empresa para cubrir las obligaciones a corto plazo; por tal razón, las empresas esperan obtener un valor del ratio que sea igual o exceda holgadamente de 1 para mantener su liquidez apropiada.

Cálculo de liquidez de la empresa SISTELVYCOM

$$\text{Liquidez} = \text{AC/PC}$$

Donde: AC = Activo corriente PC = Pasivo corriente

$$\text{Liquidez}_{(2010)} = 254.804,10/83.868,63$$

$$\text{Liquidez}_{(2010)} = 3,4$$

Se puede evidenciar que la liquidez de SISTELVYCOM, es 3,4 veces; es decir, la empresa tiene exceso de liquidez para cubrir sus obligaciones, dinero subutilizado, lo que ocasiona pérdida de oportunidades de utilizar el dinero de la empresa en otros proyectos o servicios asumiendo las competencias que realmente tiene, esta situación obedece a una falta de dirección y planificación estratégica del negocio lo que ocasiona deficiencias en la gestión financiera y administrativa. Haciendo el mismo cálculo con datos del año 2011 se tiene que el índice de liquidez es 2,5 veces, al igual que el año 2010, la empresa tiene un exceso de liquidez.

Es importante identificar la liquidez más exacta del negocio y para ello es necesario excluir de los activos corrientes a los inventarios, lo que se llama la prueba ácida.

Índice de liquidez Inmediata o Prueba del Ácido

El cálculo es similar al índice anterior, simplemente se le resta los inventarios del total del activo corriente y se divide el resultado para el pasivo circulante. La razón de excluir el valor de los inventarios es para determinar la rapidez con la que se puede convertir en dinero el valor de los activos corrientes.

$$\text{Liquidez inmediata} = (\text{AC}-\text{Inv})/\text{PC}$$

Donde: AC = Activo corriente Inv = Inventarios PC = Pasivo corriente

$$\text{Liquidez inmediata}_{(2010)} = 243.946,90 / 83.868,63$$

Liquidez inmediata $_{(2010)} = 2,91$ veces

El resultado anterior de 2,91 veces, en la liquidez inmediata de SISTELVYCOM, confirma que la empresa tiene exceso de liquidez y que dichos recursos deberían ser aprovechados de mejor manera en otra actividad. Utilizando la fórmula de liquidez inmediata con datos del año 2011, se tiene como resultado 2,3 veces, lo que quiere decir que también se tuvo exceso de liquidez.

Índice del Capital Circulante Sobre las Ventas

Otro ratio necesario que se analiza es el índice del capital circulante sobre las ventas, este índice permite mirar la liquidez de la empresa desde otra posición, esta medida tiende a descubrir algunos rasgos que no se puede averiguar fácilmente con las medidas anteriores, mientras el ratio de liquidez y la prueba del ácido utilizan cantidades estáticas del balance general como es el total de activos corrientes y pasivos corrientes, en este ratio se está incluyendo valores correspondientes a las operaciones en movimiento que incluye una cantidad del Estado de Pérdidas y Ganancias como son las ventas, cuya cifra representa de algún modo el flujo de tesorería en la empresa; por lo tanto, este ratio relaciona la oferta de liquidez a corto plazo de SISTELVYCOM con el flujo de tesorería de las actividades operativas anuales.

Al analizar este ratio y comparar con los de liquidez se puede determinar si la empresa entra en una sobreexplotación, que consiste en no tener suficientes recursos en el balance para soportar las operaciones existentes de la empresa, que en muchas ocasiones se presenta cuando las empresas son de reciente creación, con crecimiento muy acelerado o con financiamientos

insuficientes en sus inicios. La señal de una buena gestión es necesitar el menor capital circulante posible para gestionar las operaciones de la empresa, un ratio conveniente promedio estaría en el 10%.

Ratio de capital circulante sobre las ventas de SISTELVYCOM (RCSV)

Ratio de capital circulante sobre las ventas (RCSV) = $(AC-PC)/V(100)$

Donde: AC = activo corriente PC= Pasivo corriente V = Ventas Totales

$RCSV_{(2010)} = (254.804,10 - 83.868,63)/912.362,29 * 100$

$RCSV_{(2010)} = 19\%$

El resultado anterior del ratio del capital circulante sobre las ventas del 19%, confirma el exceso de liquidez para gestionar las operaciones de la empresa, lo que evidencia una subutilización de recursos por falta de personas que direccionen estratégicamente estos recursos y generen nuevos y mejores ingresos o creen procesos de innovación. Realizando este cálculo para el año 2011 se tiene un RCSV = 10%, valor que es razonable para este tipo de ratio.

Índice de Solvencia

Es necesario analizar la solvencia de la empresa para atender pagos futuros y de esta manera posicionar su prestigio y marca organizacional.

Este índice corresponde a la capacidad que tiene la empresa para atender el pago del exigible y está en relación con el concepto de liquidez, pues la solvencia incorpora también una dimensión del patrimonio y del nivel de riesgo que se puede presentar para terceros, por lo tanto se considera necesario mediar la capacidad de pago en general, así como las veces que los activos dan la vuelta al pasivo total de la empresa, o a su vez cómo la existencia de un patrimonio suficiente para hacer frente a las deudas totales de la empresa.

Ratio de solvencia de SISTELVYCOM (S)

Ratio de solvencia = $S = \text{Activo Total} / \text{Pasivo Total}$

$$S_{(2010)} = 320.147,55 / 83.868,63$$

$$S_{(2010)} = 3,82 \text{ veces}$$

El resultado obtenido de 3,82 veces también confirma el exceso de liquidez y una alta solvencia que supone que los medios de pago de la empresa se identifican con el valor contable de los activos; dicho de otra manera, el valor contable y liquidez de los activos coinciden, los índices aceptables deben ser superiores a 1. Aplicando la misma fórmula con datos del año 2011 se tiene un $S_{(2011)} = 3,41$ veces (exceso de liquidez y alta solvencia).

Índice de Endeudamiento

Otro ratio necesario analizar es el riesgo o vulnerabilidad de la posición económica-financiera de SISTELVYCOM, con la relación entre el Pasivo Total y el Patrimonio para determinar el

nivel de endeudamiento (e), se trata pues del último ratio elegido como determinantes de la posición financiera de la empresa.

La base fundamental de este ratio es mirarle desde una perspectiva funcional del negocio, pues es razonable que tanto los recursos propios dados por el patrimonio neto, contribuyan a financiar la empresa así como el exigible que corresponde al Total del Pasivo. Es conveniente que exista equilibrio entre los recursos propios con los ajenos, se puede situar una participación del 50% cada uno, por consiguiente una referencia muy general establece que un valor aproximado de 1 es un índice aceptable del ratio.

Índice de endeudamiento de SILTELVYCOM (e):

Índice de endeudamiento (e) = Pasivo Total / Total Patrimonio Neto

$$e_{(2010)} = 83.868,63 / 236.278,92$$

$$e_{(2010)} = 35 \%$$

Índice de Endeudamiento $_{(2010)} = 0,35$

El resultado anterior demuestra que se están utilizando más recursos propios para generar el negocio y no existe alto riesgo del cobro por parte de sus acreedores, lo que demuestra que no ha existido el asesoramiento adecuado que permita diseñar e implementar estrategias de expansión y generar nuevos proyectos e innovaciones a mediano y largo plazo con recursos ajenos adecuadamente manejados. Haciendo el cálculo con datos del año 2011, se tiene un

índice de endeudamiento igual a 0,41, lo que quiere decir que continúa utilizando en mayor proporción recursos propios.

3.5.2 Ratios o Índices de Rendimiento de la Inversión

Índice de Rentabilidad Económica

Otro factor a analizar es el Rendimiento de la Inversión y quiere decir que cada dólar del activo tiene que ser empatado con un dólar del pasivo que ha sido extraído de los mercados financieros, pues estos fondos tienen que ser pagados al precio de mercado. Este pago puede efectuarse con el excedente de la explotación que proviene de utilizar en forma eficiente los activos.

Si el rendimiento de la inversión es igual o mayor que el costo del pasivo, la compañía es viable al momento, pero si la proporción es menor a largo plazo, se confirmará que la compañía no tiene futuro.

Los ratios utilizados para analizar el Rendimiento de la Inversión son: la Rentabilidad Económica y la Rentabilidad Financiera de la compañía, que permiten medir la eficiencia operativa del total de la empresa y valorar los resultados conseguidos sobre el capital de los accionistas, respectivamente.

La Rentabilidad Económica (RE) se calcula dividiendo el total de los beneficios antes de impuestos e intereses para el activo total y expresará en porcentaje la eficiencia operativa de la compañía. Es una herramienta clave para dirigir las actividades diarias de la compañía, proporciona un punto de referencia con el cual todas las operaciones pueden ser medidas.

Rentabilidad Económica = (RE) = BAI / AT

BAI = Beneficio antes de impuestos e intereses AT= Activo Total

Rentabilidad Económica (RE) para SISTELVYCOM

$$RE_{(2010)} = 103.899,50 / 320.147,55$$

$$RE_{(2010)} = 0,32 = 32\%$$

Realizando la misma operación con datos del año 2011, se tiene un RE de 0.4 (40%) lo que quiere decir que la Rentabilidad Económica de la compañía es muy alta y sirve para la toma de decisiones de la alta gerencia.

Índice de Rentabilidad Financiera

La Rentabilidad Financiera (RF) se calcula dividiendo el total de los Beneficios después de impuestos para el Patrimonio Neto y expresará en porcentaje el resultado conseguido sobre el capital de los accionistas, es muy importante porque es el gran indicador del valor de la compañía, en estudios efectuados por Ciaran Walsh, en su libro Ratios Fundamentales de Gestión Empresarial, indica que la rentabilidad financiera por países en promedio no llega al 20% y que en los EEUU y el Reino Unido se consiguen valores muy altos del 18 y el 19%.⁵⁴

Rentabilidad Financiera = (RF) = BDI / PN

Donde: BDI = Beneficio antes de impuestos PN= Patrimonio Neto

⁵⁴ Ciaran Walsh, Ratios Fundamentales de Gestión Empresarial; Financial Times, Madrid España, pg. 65

Rentabilidad Financiera (RF) para SISTELVYCOM

$$RF_{(2010)} = 103.899,50 / 236.278,92$$

$$RE_{(2010)} = 0,44 = 44\%$$

Este índice demuestra que se ha obtenido un 44% de eficiencia al utilizar todos los activos de la compañía para generar los beneficios. Haciendo el ejercicio con datos del año 2011, se tiene un 56% de eficiencia.

Con respecto a la situación financiera se puede observar la siguiente información:

Tabla 3.4 Resumen análisis financiero.

| RESUMEN ANÁLISIS FINANCIERO | | | | |
|-------------------------------------|-----------|------|-----------|--------------------|
| Indicador Financiero | Resultado | | Variación | Valoración |
| | 2010 | 2011 | | |
| Liquidez | 3,4 | 2,51 | 0,89 | Exceso de liquidez |
| Prueba ácida | 2,91 | 2,3 | 0,61 | Exceso de liquidez |
| Capital circulante sobre las ventas | 19 | 10 | 9 | Exceso de liquidez |
| Solvencia | 3,82 | 3,41 | 0,41 | Muy alta |
| Endeudamiento | 0,35 | 0,41 | -0,06 | Bajo |
| Rentabilidad económica | 0,32 | 0,4 | -0,08 | Muy alto |
| Rentabilidad financiera | 0,44 | 0,56 | -0,12 | Muy alto |

Elaborado por: Carlos Venegas

Conclusión: A pesar que la compañía tiene muy altos sus índice de solvencia, rentabilidad económica y financiera, en los años 2010 y 2011, su excesiva liquidez evidencia que los recursos financieros que posee, no están utilizados de manera adecuada que le permita generar nuevos ingresos que es uno de los objetivos fundamentales de toda organización; por lo tanto, existe una **debilidad baja**, en el ámbito financiero.

3.6 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

El desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación en las empresas obliga a implementar estrategias definidas al respecto, en SISTELVYCOM, se cuenta con equipos, instrumentos electrónicos y de medición de vanguardia necesarios que demanda el cliente, entre los principales se encuentran:

- Amplificador de bajo ruido en la banda de 2-18 GHz, para uso de análisis espectrales o determinación de interferencia.
- Analizador de espectros de banda ancha, para uso de configuración y setteo del equipo.
- Contador de frecuencias, para uso de configuración y setteo del equipo.
- Power Meter, para uso de configuración y setteo del equipo.
- Probadores de E1's, para uso de pruebas de calidad de un sistema de transmisión digital.
- Site Master hasta 20 GHz, para uso de pruebas de calidad de un medio de transmisión.
- Test Set Optical, para uso de configuración, setteo del equipo y mantenimiento de redes de fibra óptica.
- Multímetros digitales, para uso de medición de voltajes, corrientes y alineación de enlaces.
- Set de herramientas para instalación de equipos, para uso de montaje de radioenlaces para transmisión digital.
- Equipo completo de montaje (cabos, poleas), para uso de montaje de radioenlaces para transmisión digital.

- GPS, brújulas, laptops, larga vistas, lentes telescopios, cámaras digitales, para uso de montaje de radioenlaces para transmisión digital.
- Teléfonos y módems para internet, para uso de montaje de radioenlaces para transmisión digital.

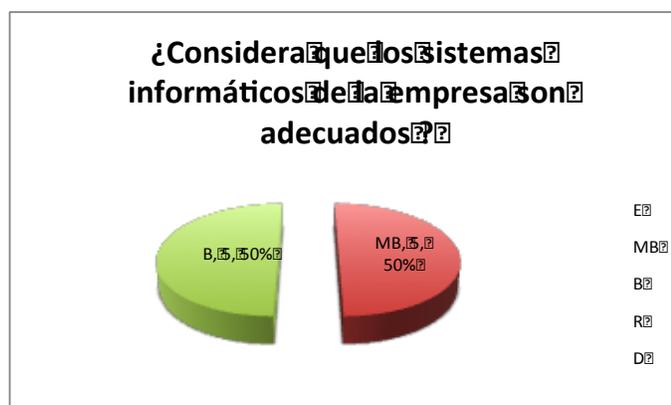
Los sistemas operativos o software que la compañía dispone son los necesarios para la realización de los servicios, estos son:

- PATHLOSS, para uso de diseño de los enlaces de transmisión
- Software propio de los fabricantes de los medios de transmisión, para uso de cálculos de montaje o cargas de viento.
- Software utilitarios, para uso de informes, presentaciones, cálculos entre otros.

Conclusión: A pesar que la compañía dispone de equipos con tecnología de punta, es necesario mejorar los mismos para estar a nivel de las grandes empresas de telecomunicaciones, por lo que se consideraría que se tiene una **debilidad media** en el aspecto tecnológico.

De conformidad a las encuestas realizadas al personal de la compañía con relación a considerar si los sistemas informáticos que posee son adecuados, se obtuvo los siguientes resultados:

Figura 3.17 Sistemas informáticos dentro de la empresa.



Elaborado por: Carlos Venegas

Conclusión: El 50% de los encuestados considera con una calificación de muy buena a los sistemas informáticos que la empresa tiene, y el otro 50% considera que son buenos, según información de la gerencia, con los sistemas informáticos que se dispone permite cubrir las necesidades de la compañía, lo que significa que la empresa tiene una **debilidad baja** en este aspecto.

Otra pregunta relacionada con la capacidad tecnológica consistía en identificar si la base de datos y arquitectura web son adecuados para el funcionamiento de la compañía, a esta pregunta formulada en la encuesta, se obtuvo los siguientes resultados:

Figura 3.18 Base de datos y arquitectura web.

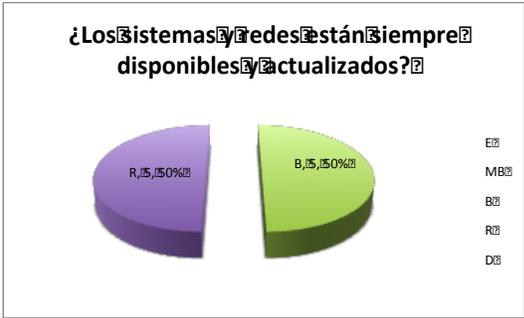


Elaborado por: Carlos Venegas

Conclusión: El 50% de los encuestados calificaron de muy buena la base de datos y arquitectura web de la compañía, y otro 50% calificaron de buena la base de datos y arquitectura web de la compañía, según información de la gerencia, lo que dispone satisface las necesidades actuales de la compañía, lo que representa una **debilidad baja**, en este sentido.

Para identificar si los sistemas y redes que usa la compañía se encuentran siempre disponibles y actualizados se formuló esta pregunta a los trabajadores, quienes respondieron en el siguiente sentido:

Figura 3.19 Disponibilidad y actualización de sistemas y redes.



Elaborado por: Carlos Venegas

Conclusión: El 50% calificó con buena la disponibilidad constante de los sistemas y redes de la compañía, y el otro 50% calificó como regular la disponibilidad permanente de los sistemas y redes, por lo tanto se considera que existe una **debilidad media** en este sentido.

La capacidad tecnológica debe tener muy buena confidencialidad, por ello se preguntó a los trabajadores en qué parámetro califica la confidencialidad de la tecnología y respondieron en el siguiente sentido:

Figura 3.20 Confidencialidad y seguridades de la información.



Elaborado por: Carlos Venegas

Conclusión: El 70% de los encuestados considera que la confidencialidad y seguridades de la información que maneja la compañía es excelente y un 30% considera que es buena, lo que representa una **fortaleza alta**.

La gestión del conocimiento tiene mucha importancia en los actuales momentos para el desarrollo de la capacidad tecnológica en las organizaciones, por ello, fue necesario consultar cómo perciben la generación del conocimiento en la compañía, las respuestas fueron las siguientes:

Figura 3.21 Conocimiento organizacional.



Elaborado por: Carlos Venegas

Conclusión: El 40% del personal encuestado califica como regular la generación de conocimiento en la compañía, un 30% del personal encuestado considera como muy bueno y el restante 30% considera excelente, la generación del conocimiento; según información de la gerencia recién se está implementando en el país la gestión del conocimiento, por lo que considera que la compañía tiene un aporte interesante en este tema, por lo tanto, existe una **debilidad baja**, en este sentido.

3.7 DIRECCIÓN

Dentro del proceso de **dirección**, es necesario analizar el liderazgo, responsabilidad, toma de decisiones directivas, motivación, incentivos y sanciones, en este sentido se preguntó al personal de la compañía, cómo evalúa las funciones de liderazgo y responsabilidad de los directivos de la empresa.

De conformidad a las encuestas realizadas al personal se obtuvo los siguientes resultados:

Figura 3.22 Evaluación liderazgo y responsabilidad.



Conclusión: El 10% de los trabajadores evalúa el liderazgo de los directivos de manera excelente, un 30% lo califican muy bueno y el 60% como bueno; es decir existe un consenso general para calificar de buena hacia arriba el liderazgo y la responsabilidad de los directivos, lo que constituye una **debilidad media**.

Otra pregunta formulada a los trabajadores sobre el proceso de dirección de la alta gerencia fue la relacionada con la toma de decisiones:

Figura 3.23 Toma de decisiones.



Elaborado por: Carlos Venegas

Conclusión: El 40% de los trabajadores evalúa la toma de decisiones de los directivos como muy buena; un 40% lo califican de buena y el 20% como regular; es decir, el 60% de los trabajadores consideran que la toma de decisiones de la alta gerencia, está entre buena y regular, lo constituye una **debilidad media**.

Otro aspecto relacionado con el proceso de dirección es la motivación del personal, por ello fue necesario preguntar aspectos sobre la motivación, incentivos y sanciones al personal, de las encuestas realizadas se obtuvo los siguientes resultados:

Figura 3.24 Motivación, incentivos y sanciones al personal.



Elaborado por: Carlos Venegas

Conclusión: El 30% califica como buenos los incentivos que ofrece la compañía a sus trabajadores, pero el 70% considera como regulares, lo que significa que la compañía tiene una **debilidad alta**, en este sentido.

3.8 CONTROL

Para finalizar con el análisis del proceso administrativo, el control es el factor necesario para garantizar que los objetivos establecidos se cumplan de acuerdo a los indicadores previstos y de ser el caso aplicar correctivos necesarios. Según información de los directivos de la compañía SISTELVYCOM, existen controles en todos los niveles pero no se encuentran documentados para estandarizar, lo que dificulta determinar estándares de rendimiento.

Según la encuesta realizada, se pudo obtener la siguiente información sobre la evaluación del desempeño como parte del control:

Figura 3.25 Evaluación del desempeño.



Elaborado por: Carlos Venegas

Conclusión: El 10% de los trabajadores encuestados califica como excelente la evaluación del desempeño, el 30% del personal encuestado considera que la evaluación del desempeño es muy buena y un 60% en cambio considera que es regular, lo que significa que la compañía tiene una **debilidad media** en este proceso.

3.9 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Esta matriz permite identificar si las fortalezas que dispone la institución se utilizan de manera adecuada para minimizar los impactos de las debilidades que mantiene la compañía, el valor recomendado es de 2.5⁵⁵, esto quiere decir, que si el promedio supera dicho valor las fortalezas están en condiciones de minimizar los impactos de las debilidades; si el valor es menor a 2,5, existirán inconvenientes para contrarrestar las debilidades, destacándose que lo más importante no consiste en sumar el valor ponderado de las fortalezas y debilidades, lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas con el peso ponderado total de

⁵⁵ Fred R. David, op. cit., pp. 158

la debilidades, determinando si las fuerzas internas de la compañía en su conjunto son favorables o desfavorables, o si el medio ambiente interno de la misma es favorable o desfavorable.⁵⁶

Tabla 3.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos.

| MATRIZ EFI | | | | |
|-------------------|--|--------------------|----------------------|--------------------------------|
| N.- | FORTALEZAS | PONDERACIÓN | CLASIFICACIÓN | PUNTUACIONES PONDERADAS |
| F1 | Los productos y servicios que ofrece la compañía satisfacen las necesidades de los clientes | 0,05 | 4 | 0,19 |
| F2 | Las actividades que realizan los empleados aportan significativamente el cumplimiento de los objetivos organizacionales | 0,04 | 4 | 0,17 |
| F3 | Excelente confidencialidad y seguridad de la información en la compañía | 0,04 | 3 | 0,13 |
| F4 | Amplia experiencia en el campo de las telecomunicaciones, | 0,04 | 4 | 0,15 |
| F5 | La compañía ha desarrollado y se encuentra ejecutando proyectos para diferentes compañías de telecomunicaciones dentro y fuera del país. | 0,04 | 4 | 0,17 |
| | TOTAL PONDERADO | | | 0,82 |
| N.- | DEBILIDADES | PONDERACIÓN | CLASIFICACIÓN | PUNTUACIONES PONDERADAS |
| D1 | Inadecuada difusión del marco filosófico de la organización (misión, visión, objetivos, principios y valores) a los empleados | 0,04 | 2 | 0,08 |
| D2 | Inadecuada participación del personal en el plan operativo de la compañía | 0,04 | 2 | 0,08 |
| D3 | Inadecuada difusión de la cadena de valor de la compañía a los empleados | 0,04 | 2 | 0,08 |
| D4 | Inadecuada utilización de competencias que tiene derecho la compañía | 0,05 | 1 | 0,05 |

⁵⁶ Según Fred R. David: la ponderación es: 0.0 hasta 1.0 (irrelevante hasta muy importante) y la clasificación es: 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor, 4=fortaleza importante.

| | | | | |
|-----|---|------|---|------|
| D5 | Deficientes mecanismos de difusión y promoción de la compañía | 0,03 | 2 | 0,07 |
| D6 | Deficiente posicionamiento de la imagen organizacional en el país | 0,05 | 1 | 0,05 |
| D7 | Inadecuada estructura organizacional | 0,03 | 2 | 0,07 |
| D8 | Inadecuado sistema de gestión del talento humano | 0,03 | 2 | 0,06 |
| D9 | Inadecuados perfiles de los empleados con relación a las actividades que cumplen | 0,03 | 2 | 0,07 |
| D10 | Inadecuado sistema de remuneraciones de los empleados que no están acordes a las funciones que realizan | 0,05 | 1 | 0,05 |
| D11 | Inadecuado mecanismo de capacitación al personal | 0,03 | 2 | 0,06 |
| D12 | Inadecuada gestión financiera de la compañía | 0,05 | 1 | 0,05 |
| D13 | Deficiente capacidad tecnológica de la compañía | 0,05 | 1 | 0,05 |
| D14 | Deficientes sistemas informáticos, bases de datos y arquitectura Web de la compañía | 0,04 | 2 | 0,08 |
| D15 | Deficiencias en la disponibilidad de sistemas y redes de la compañía | 0,04 | 2 | 0,09 |
| D16 | Deficiente generación de conocimiento organizacional | 0,04 | 2 | 0,08 |
| D17 | Funciones de liderazgo y responsabilidad de los directivos de la empresa disminuidas | 0,05 | 1 | 0,05 |
| D18 | Deficiente toma de decisiones a nivel directivo de la compañía | 0,04 | 1 | 0,04 |
| D19 | Inadecuado mecanismo de motivación e incentivos al personal de la compañía | 0,04 | 1 | 0,04 |
| D20 | Inadecuado sistema de evaluación del desempeño | 0,03 | 2 | 0,06 |
| | TOTAL PONDERADO | | | 1,21 |
| | TOTAL EVALUACIÓN AMBIENTE INTERNO | 1 | | 2,02 |

Elaborado por: Carlos Venegas

El resultado de la Matriz de Evaluación de Factores Internos, tiene un valor ponderado de 2,02 inferior al valor recomendado de 2,5, lo que evidencia que las fortalezas que dispone la compañía no se utilizan adecuadamente para minimizar los impactos de las debilidades; pero al analizar por separado el valor ponderado de las fortalezas suma 0,82 y el valor ponderado de las debilidades suma 1,21 lo que significa que las fuerzas internas en su conjunto son desfavorables para la compañía.

Las fortalezas que dispone la compañía permiten que los productos y servicios que ofrece satisfagan las necesidades de los clientes, lo que evidencia que las actividades que desarrollan los empleados aportan de manera significativa a los objetivos de la compañía.

Las medidas de seguridad que ha adoptado la compañía son excelentes, lo que garantiza la confidencialidad de la información.

Los empleados poseen una amplia experiencia en el campo de las telecomunicaciones, lo que es reconocido por los clientes, pero se evidencia una deficiente gestión del talento humano, lo que puede ocasionar una disminución en el clima organizacional que afecte a la productividad de la organización y la calidad de servicios disminuya.

La compañía ha desarrollado y se encuentra ejecutando proyectos para diferentes compañías de telecomunicaciones a nivel nacional, lo que significa que la gerencia desarrolla estrategias para ampliar el mercado, pero a los empleados no se les considera para desarrollar la planificación estratégica, lo que podría afectar en la determinación de estrategias de expansión, por falta de participación del personal.

La inadecuada estructura de la organización, impide que las unidades dispongan de las atribuciones, responsabilidades adecuadas y desarrollen productos y servicios debidamente detallados y documentados.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

En el presente capítulo se realiza el estudio de los factores externos que pueden afectar la gestión administrativa y operacional de la compañía, que ayuden a implementar de una mejor manera el nuevo modelo de gestión que abarque el direccionamiento y planificación estratégica, gestión del talento humano por competencias y el balanced scorecard.

El análisis de los factores externos se realiza desde dos ámbitos, el macro ambiente y el micro ambiente; el macro ambiente abarca los factores: económico, político - legal, social – cultural y tecnológico, y el micro ambiente con los aspectos de: clientes, productos, proveedor, nuevos competidores y potenciales, competidores y tecnológicos.

El objetivo del análisis del macro entorno consiste en identificar los factores o elementos del ambiente externo que pueden influir o condicionar de alguna manera en la operación, desempeño y resultados de la compañía.

Los factores que se analizan son: económico, político – legal, social – cultural y tecnológico.

Figura 4.1 Características del entorno.



Fuente: Jornadas del BSC, Zaragoza, Dr. Alfonso López, 2005

4.1. FACTOR POLÍTICO – LEGAL

El factor político se lo define como un conjunto de normas legales, agencias de gobierno y grupos de presión que influyen en varias organizaciones e individuos en una sociedad determinada y los limitan.⁵⁷

4.1.1. Acontecimientos, tendencias políticas y grupos de poder en Ecuador

Los triunfos sucesivos en elecciones y consultas populares por parte del Presidente de la República, Eco. Rafael Correa, así como su considerable porcentaje de aceptación en el

⁵⁷ CHAVARRÍA H, ROJAS P, CEPULVEDA S. (2002). Op. Cit. p. 174-178

gobierno al cabo de casi cinco años de mandato han sido factores decisivos para poder implementar un nuevo modelo de desarrollo, según la información de CEDATOS (firma privada asociada a Gallup International) publicada en su página WEB, de julio de 2012, indica: “el Presidente Rafael Correa registró el más alto indicador de aprobación (73%) cuando inició su gobierno en enero de 2007. Este porcentaje bajó al 51% cuando inició su nuevo gobierno constitucional, en agosto de 2009, para situarse en el 53% después de un año de gobierno. A lo largo de este año ha debido superar varios meses en que la aprobación popular bajó al 41% en enero y febrero de 2010 para una recuperación progresiva en marzo (44%), abril (46%), mayo (52%), junio (52%) y julio (53%). Las bajas menciones fueron consecuencia de su constante enfrentamiento con los medios y sectores de oposición, la reacción de diversos grupos poblacionales, especialmente los indígenas, magisterio y estudiantes universitarios, el rechazo a la influencia presidencial en las tareas de la Asamblea Nacional tanto de legislación como de fiscalización y su intervención en otros poderes e instituciones del Estado. La credibilidad en la palabra del Presidente Correa pasó del 45% al 51% entre agosto de 2009 y agosto de 2010, en tanto que la aprobación a su forma de ser y actitudes personales ha bajado del 45% al 38%. Al mes de mayo del año 2012, el Presidente de la República, Eco. Rafael Correa, tiene una aprobación de la gestión realizada de un 57%, y una desaprobación del 38%.⁵⁸

Según CEDATOS, la mayor aprobación a la gestión presidencial al igual que su credibilidad y forma de ser personal se registra en la región sierra, especialmente en Quito y Cuenca, y los menores índices en esta materia provienen de la costa, especialmente en Guayaquil, Babahoyo y Esmeraldas”.

⁵⁸ <http://www.cedatos.com.ec/>, aprobación de la gestión del Presidente de la República, 29/07/2012

Por otra parte, en la Asamblea Nacional, organismo encargado de la promulgación de leyes se mantiene con una mayoría de asambleístas del partido de gobierno, lo que facilita de alguna manera la aprobación de proyectos enviados desde el Ejecutivo y consolida el proyecto de la revolución ciudadana sobre el Plan Nacional para el Buen Vivir, como lo establece la Constitución de la República del Ecuador. Para el sector de telecomunicaciones se puede indicar que la continuidad en las políticas de telecomunicaciones que establece el gobierno actual, se convierten en políticas de Estado, lo que permitirá planificar y establecer estrategias adecuadas que generen un ambiente de estabilidad, lo que representa para la compañía una **oportunidad alta** para SISTELVYCOM.

4.1.2. Período gubernamental y cambios

Según información de encuestas de varios medios de comunicación, el gobierno actual posee una aceptación aproximada del 80%, se podría considerar que el Presidente Rafael Correa de postularse a la candidatura para la reelección sería un serio candidato para ganar las mismas, lo que ocasionaría que las políticas públicas que está implementando continuarían hasta el 2017, por consiguiente, en este escenario se estimaría una continuidad en las políticas públicas en materia de telecomunicaciones, considerado una **oportunidad alta**, para la compañía.

4.1.3. Normas legales y agencias de gobierno o entes reguladores

Las normas legales emitidas a nivel nacional e internacional por los organismos competentes en materia de telecomunicaciones, pueden ocasionar un efecto positivo o negativo en el desarrollo de la compañía, por ello es necesario analizar a las organizaciones que tienen relación con este sector:

Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT)⁵⁹.- Es el organismo especializado de las Naciones Unidas para las tecnologías de la información y la comunicación – TIC, se le atribuye el espectro radioeléctrico y las órbitas de satélite a escala mundial, elabora normas técnicas que garantizan la interconexión continua de las redes y las tecnologías, y se esfuerza por mejorar el acceso a las TIC de las comunidades insuficientemente atendidas de todo el mundo.

La UIT está comprometida para conectar a toda la población mundial, dondequiera que viva y cualesquiera que sean los medios de que disponga. Por medio de esta labor se protege y se apoya el derecho fundamental de todos a comunicar.

Hoy en día, todo lo que hace se sustenta en las TIC, ayuda a organizar y a controlar los servicios de emergencia, el abastecimiento de agua, las redes eléctricas y las cadenas de distribución de alimentos. Se utilizan como soporte para la atención médica, la enseñanza, los servicios públicos, los mercados financieros, las redes de transporte y la gestión medioambiental, lo que permite a la gente comunicarse en todo momento y casi desde cualquier lugar con sus colegas, amigos y familiares.

Al ser un organismo peculiar dentro del sistema de las Naciones Unidas, cuenta con miembros tanto del sector público como del sector privado. Así, además de los 193 Estados Miembros, en la UIT tienen la condición de miembros organismos reguladores de las TIC, instituciones académicas y unas 700 empresas privadas.

⁵⁹ <http://www.itu.int/es/Pages/default.aspx>, 22/11/2011

Para Ecuador y las empresas de telecomunicaciones constituye una oportunidad importante mantenerse involucrado en los proyectos que realiza la UIT, como se sucedió en la reunión realizada del 20 al 23 de septiembre de 2011, en Armenia, Colombia en el simposio mundial para los Organismos Reguladores de las Telecomunicaciones, en donde el Gobierno Ecuatoriano buscó consolidar políticas y concretar proyectos en el campo de las telecomunicaciones, específicamente a nivel de reglamentación de la banda ancha, para fortalecer la plataforma de acceso y la utilización de las Tecnologías de la Información y Comunicación, de esta manera pretendieron las autoridades ecuatorianas encaminar al Ecuador hacia la Sociedad de la Información, lo que beneficia el desarrollo de las telecomunicaciones.

REGULATEL.- Constituye una organización internacional que congrega a veinte organismos reguladores de telecomunicaciones de Latinoamérica y tres de Europa como miembros observadores, estos son: Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Cuba, Chile, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay, Venezuela, y por Europa: España, Portugal e Italia.

Es importante que el país integre este organismo que tiene objetivos claros y se preocupa por el desarrollo de las telecomunicaciones en América Latina, lo que genera oportunidades de crecimiento e innovación para todas las empresas sean públicas o privadas de la región, en la que encuentra SISTELVYCOM.

Secretaría Nacional de Planificación (SENPLADES).- En Ecuador, la Secretaría Nacional de Planificación en coordinación con el gobierno central y en cumplimiento a lo que establece

la Constitución de la República, elaboró un modelo de Reforma Democrática del Estado, con el objeto de rediseñar la Función Ejecutiva de las carteras de Estado, sus modelos de gestión y de organización territorial, en el cual establecen competencias específicas para cada sector productivo y definen tipologías para la desconcentración y descentralización que permita definir ámbitos de acción; en este sentido las telecomunicaciones son consideradas un sector estratégico para el Estado, lo que beneficia a este sector.

El gobierno creó el Consejo Sectorial de Sectores Estratégicos, presidido por el Ministro Coordinador de los Sectores Estratégicos e integrado por los siguientes miembros: Ministro de Electricidad y Energías Renovables; Ministro de Recursos Naturales no Renovables; Ministro de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información y Secretario Nacional del Agua. Además diseñan un nuevo modelo de gestión denominado Gobierno por Resultados y gestión por procesos para todas las instituciones del sector público del país, que les permitirá cumplir los objetivos del Estado Ecuatoriano y ampliar el campo de acción en materia de telecomunicaciones para beneficio del sector.

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información y Comunicación.-

El gobierno actual ha dado mucha importancia al sector de las telecomunicaciones considerado un sector estratégico, de decisión y control exclusivo del Estado, por lo cual se reserva el derecho de administración, control y gestión; en este sentido el Presidente de la República, Eco. Rafael Correa Delgado, mediante Decreto Ejecutivo del 13 de agosto de 2009, creó el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información y Comunicación, que incluye las telecomunicaciones y el espectro radioeléctrico, que tiene como finalidad emitir políticas, planes generales y realizar el seguimiento y evaluación de su

implementación, coordinar acciones de apoyo y asesoría para garantizar el acceso igualitario a los servicios y promover su uso efectivo, eficiente y eficaz, que asegure el avance hacia la sociedad de la información para el buen vivir de toda la población ecuatoriana.

La misión del Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL) es administrar de manera técnica el espectro radioeléctrico que es un recurso natural, para que todos los operadores del sector de las telecomunicaciones operen en condiciones de máxima eficiencia y dictar las normas que corresponden para impedir las prácticas que impidan la leal competencia, y determinar las obligaciones que los operadores deban cumplir en el marco que determinan la Ley y reglamentos respectivos. Defender los derechos de los ciudadanos en todo momento para que satisfagan su necesidad de comunicarse.⁶⁰

Normas Legales.- El marco jurídico del sector de telecomunicaciones, influye en la gestión y procesos que realiza la compañía, por ello es necesario analizar las mismas que tienen carácter general y específico:

Leyes de carácter general.- Son normas generales que se aplican a todos los sectores en igualdad de condiciones y sin establecer tratamientos específicos para las telecomunicaciones, como son la Constitución de la República del Ecuador, Ley de Compañías, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Normas del SRI, entre otras.

Conclusión: Para la Compañía SISTELVYCOM, el aspecto Político – Legal, se convierte en una **oportunidad alta**, puesto que el sector de las telecomunicaciones actualmente es considerado un sector estratégico para el país, y el gobierno nacional ha desarrollado

⁶⁰ <http://www.conatel.gob.ec>, 23/11/2011

normativa en este sentido y está brindando el apoyo necesario para el desarrollo sostenible de las telecomunicaciones y gobierno del conocimiento.

4.2. FACTOR ECONÓMICO

4.2.1. Situación económica local

La historia de la crisis económica en Ecuador se remonta desde hace varias décadas caracterizada principalmente por la inequidad y pobreza, deterioro de los medios de producción, desequilibrios macroeconómicos, crisis financiera y social, producida según Acosta 1989, desde cuando se inició la contrarrevolución neoclásica, en un contexto internacional supeditado a las recomendaciones de la política económica neoliberal sintetizadas en el denominado “Consenso de Washington” que, con pocas variantes, se avalizaron en las “cartas de intención” y en los acuerdo suscritos entre los diferentes gobiernos y el Fondo Monetario Internacional FMI.⁶¹

En el presente siglo la crisis financiera mundial afectó a la economía del país, pero no de manera significativa debido a las políticas emitidas por el gobierno actual, pero existió incertidumbre y desconfianza en los sectores productivos del país, inversionistas y fuentes de financiamiento externo.

En septiembre pasado, el Fondo Monetario Internacional pronosticó que la economía ecuatoriana tendría un crecimiento este año en alrededor del 5,8 %, es decir, 2,5 más de lo que se pronosticó hace seis meses (3,2 %).

⁶¹ Fander Falconí, Benitez/Julio Oleas M, Antología de la Economía Ecuatoriana 1992-2003, p. 14

El FMI prevé una tasa de inflación del 4,9 % en 2012, por encima de las previsiones anteriores, que la situaban a la baja (3,5 y 3,2 % respectivamente).

El organismo internacional prevé que la balanza por cuenta corriente será deficitaria con una tasa del 3 % del PIB en 2011 y el 3,1 % 2012.

El FMI indicó que el desempleo en Ecuador será del 7,3 % para el año 2011 y dos décimas más el próximo, es decir el 7,5 %, muy similar a los datos de 2010 (7,6 %).

De igual manera en la ciudad de Quito, el Ministro de Finanzas, Patricio Rivera indicó que la economía de Ecuador crecería un 5,06% en el 2011, quien destacó que la inflación promedio del país sudamericano en el mismo período sería del 3,69%. El funcionario agregó que el presupuesto general de la nación en 2011 alcanzaría los US\$23.950 millones, con un previo promedio del petróleo de US\$73,3 por barril.⁶²

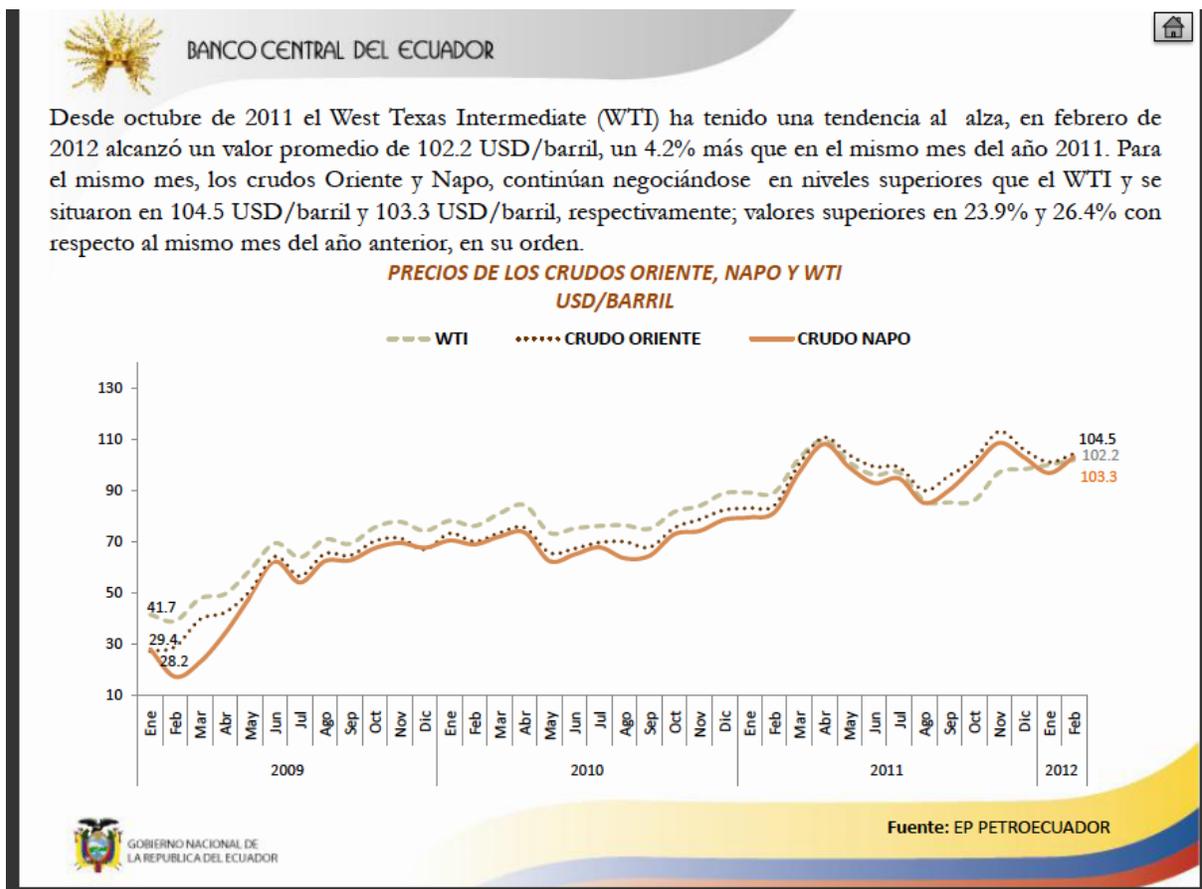
El Petróleo, precios y producción

Los precios del petróleo juegan un factor importantísimo en la economía de los países, lamentablemente la fijación de precios es de carácter especulativo, no se tiene la certeza de que se mantendrán en el tiempo para realizar una planificación real y específica, por el contrario se realiza en base a estimaciones más probables que pueden suceder.

Ecuador depende para su presupuesto en gran parte de los ingresos petroleros, según informe del Banco Central de Ecuador, en su página Web, los precios de petróleo son los siguientes.

⁶² www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/economia, 5/10/2011

Figura 4.2 Precios de petróleo en Ecuador.



Fuente: Banco Central

A los precios del petróleo hay que sumarle la capacidad de los países para producir y exportar petróleo y otros productos considerados estratégicos para el desarrollo de los pueblos.

Según datos proporcionados por el Ministerio de Recursos no Renovables en una publicación del Diario El Comercio de 18 de noviembre de 2011 en la parte de economía, manifiesta:

“Por primera vez desde el 2006 la producción petrolera de Ecuador cerrará al alza este año, tanto en los sectores público y privado”.

Indica además que de acuerdo con los datos proyectados por el Ministerio de Recursos No Renovables, se prevé que el 2011 termine con una producción de 182 millones de barriles de crudo. Un 2,6% de aumento frente al 2010, que representa 4,5 millones de barriles.

El aumento de la producción petrolera se da por primera vez desde hace cuatro años. A partir del 2007, el sostenido conflicto entre las empresas privadas y el Gobierno, sumado a las malas administraciones de Petroecuador y Río Napo provocaron que el nivel de extracción de crudo decayera progresivamente.

El escenario positivo viene acompañado además por precios altos que según las estimaciones del Ministerio de Finanzas cerrarán en el 2012, en alrededor de USD 93 por barril, cuando fue presupuestado en USD 73.

Los precios de barril de petróleo al mes de julio de 2012, se encuentran 83,75 USD y 88,62 USD.

En definitiva existe muchas posibilidades para que la economía del país mejore con los incrementos de la producción de petróleo y el mantenimiento de los precios a nivel internacional, pero hay que considerar que a nivel mundial estos precios son especulativos, no son totalmente fijos, lo que generaría una **oportunidad media** para todo el sector de telecomunicaciones y en especial para SISTELVICOM.

Remesas de emigrantes ecuatorianos

Las remesas de los migrantes ecuatorianos en el exterior constituyen un aporte significativo para mejorar la economía del país y en especial para mejorar la calidad de vida de sus familias,

por ello el gobierno nacional impulsa programas destinados a cumplir estos objetivos, ha creado un organismo que funciona a nivel nacional, así como en varios países de América y Europa.

A partir de la crisis de 1999, configurada por la confiscación de los fondos de los ecuatorianos que tenían sus depósitos en bancos privados y el cierre de algunos de ellos, ocasionó la expatriación de compatriotas a otros países, lo que produjo una crisis económica, política y social a gran escala.

Las remesas de los migrantes en el exterior aportan al heraldo nacional constituyéndose en el segundo rubro de mayor importancia en ingresos de divisas que alcanzó el 14,4%, según informe del Banco Central del Ecuador, sin embargo de lo indicado debido a la crisis económica mundial que afecta a todos los países, se considera que las remesas disminuyeron a partir de la segunda mitad del 2008.⁶³

A partir del 2010 las remesas de los emigrantes en el exterior continuaron descendiendo en un valor neto de 118,6 millones de dólares con relación al último trimestre de 2009, que registró un ingreso de 675,2 millones de dólares, debido a la crisis económica de España, según informó el Banco Central del país andino. La entidad atribuyó la disminución de estos envíos de dinero a la crisis económica que afecta a países como Estados Unidos, México o Inglaterra, principales destinos de estos migrantes, y en especial a España, donde reside la mayor comunidad de ecuatorianos en el extranjero.

⁶³ Banco Central del Ecuador (2009), Evolución de las Remesas, Ecuador
[<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/Remesas/ere200901.pdf>]

La disminución de ingresos por concepto de remesas de migrantes en el exterior, afecta la económica del Estado y por consiguiente puede haber una disminución en la asignación presupuestaria a los diferentes sectores productivos del país, lo que podría afectar al sector de telecomunicaciones, por ello es necesario que el sector de telecomunicaciones conozca estas dificultades a fin de diseñar estrategias adecuadas que minimicen estos riesgos, por lo tanto, la Compañía SYSTELVYCOM, tiene una **amenaza media** en este aspecto.

4.2.2. Inflación actual y pronósticos

El término inflación en economía se refiere al aumento de precios de bienes y servicios en un período de tiempo. También se define como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular.

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.⁶⁴

A continuación se exponen los cuadros estadísticos presentados por el Banco Central del Ecuador, sobre la inflación.

⁶⁴ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2010). [http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflación]. Inflación, 25/10/2011

Figura 4.3 Inflación en el Ecuador.

| FECHA | VALOR |
|--------------------|--------------|
| Junio-30-2012 | 5.00 % |
| Mayo-31-2012 | 4.85 % |
| Abril-30-2012 | 5.42 % |
| Marzo-31-2012 | 6.12 % |
| Febrero-29-2012 | 5.53 % |
| Enero-31-2012 | 5.29 % |
| Diciembre-31-2011 | 5.41 % |
| Noviembre-30-2011 | 5.53 % |
| Octubre-31-2011 | 5.50 % |
| Septiembre-30-2011 | 5.39 % |
| Agosto-31-2011 | 4.84 % |
| Julio-31-2011 | 4.44 % |
| Junio-30-2011 | 4.28 % |
| Mayo-31-2011 | 4.23 % |
| Abril-30-2011 | 3.88 % |
| Marzo-31-2011 | 3.57 % |
| Febrero-28-2011 | 3.39 % |
| Enero-31-2011 | 3.17 % |
| Diciembre-31-2010 | 3.33 % |
| Noviembre-30-2010 | 3.39 % |
| Octubre-31-2010 | 3.46 % |
| Septiembre-30-2010 | 3.44 % |
| Agosto-31-2010 | 3.82 % |
| Julio-31-2010 | 3.40 % |

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 28/07/2012

De la información proporcionada por el INEC, sobre la inflación en el Ecuador, se puede indicar que en enero de 2011 tiene porcentaje del 3,17%, a mayo del mismo año, se incrementa al 4,23%, en septiembre de 2011, se incrementa al 5,39% y finaliza en diciembre de 2011, con un porcentaje del 5, 41%; es decir la inflación de enero a diciembre de 2011, se incrementó en 2,24 puntos porcentuales.

En enero de 2012, el país tiene una inflación del 5,29%, a marzo del 2012 se incrementa al 6,12%, en mayo desciende al 4,85% y para junio de 2012 tiene un porcentaje del 5%. Si bien es cierto que la inflación en el 2012, ha tenido variaciones hacia la alza y hacia la baja, éstas no ha sido muy significativas lo puede producir cierta seguridad y confianza en los sectores

productivos del país y en especial para potenciales inversionistas en materia de telecomunicaciones que deseen ingresar con capitales frescos aumentando la competencia nacional e internacional, lo que significaría una **oportunidad media** para que SISTELVYCOM, desarrolle estrategias de innovación.

4.2.3. Tendencias en la economía local

Según datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador en su boletín sobre economía del 17 de noviembre de 2011, manifiesta que la economía de Ecuador crecerá un 6,5% en el 2011, debido a una recuperación del sector petrolero y la construcción, en una de las previsiones de expansión más altas de los últimos años.

Se considera que la proyección oficial de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) se ubicaba en un 5,24 por ciento, pero dadas las altas tasas de los dos primeros trimestres del 2011, el Banco Central elevó sus pronósticos.

En el 2012, el Gobierno prevé que la economía se expanda un 5,35 por ciento.

A pesar que el Banco Central, perdió su autonomía tras una reforma legal en el 2009, dijo en un informe publicado en su página de internet que el sector petrolero tendrá una fuerte recuperación en el 2011 de un 5,4 por ciento, tras evidenciar caídas en los dos últimos años en este rubro clave para el socio más pequeño de la OPEP.

De igual manera el área de la construcción aportaría al dinamismo de la actividad con una expansión del 14 por ciento, gracias a un plan de recuperación económica aplicado por el Presidente Rafael Correa.

Otro de los sectores estratégicos del Estado que son la electricidad y el agua crecería un 8 por ciento y la industria manufacturera, un 6,2 por ciento según las estimaciones proyectadas.

Para el año 2012, el Gobierno espera aplicar un importante plan de inversiones que busca mantener el crecimiento de su economía dolarizada en elevados niveles.

Según los informes presentados por el Banco Central se evidencia que en el 2010, la economía de Ecuador creció un 3,6 por ciento y la tendencia para el 2012 es subir el nivel de crecimiento, lo que genera expectativas y nuevas oportunidades para todos los sectores en especial para las telecomunicaciones, lo que ocasiona una **oportunidad media** para la compañía en este sentido.

Producto interno bruto (PIB)

El PIB es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios finales, medidos a precio de mercado y producidos por una economía en un período determinado dentro del territorio nacional. EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas.⁶⁵

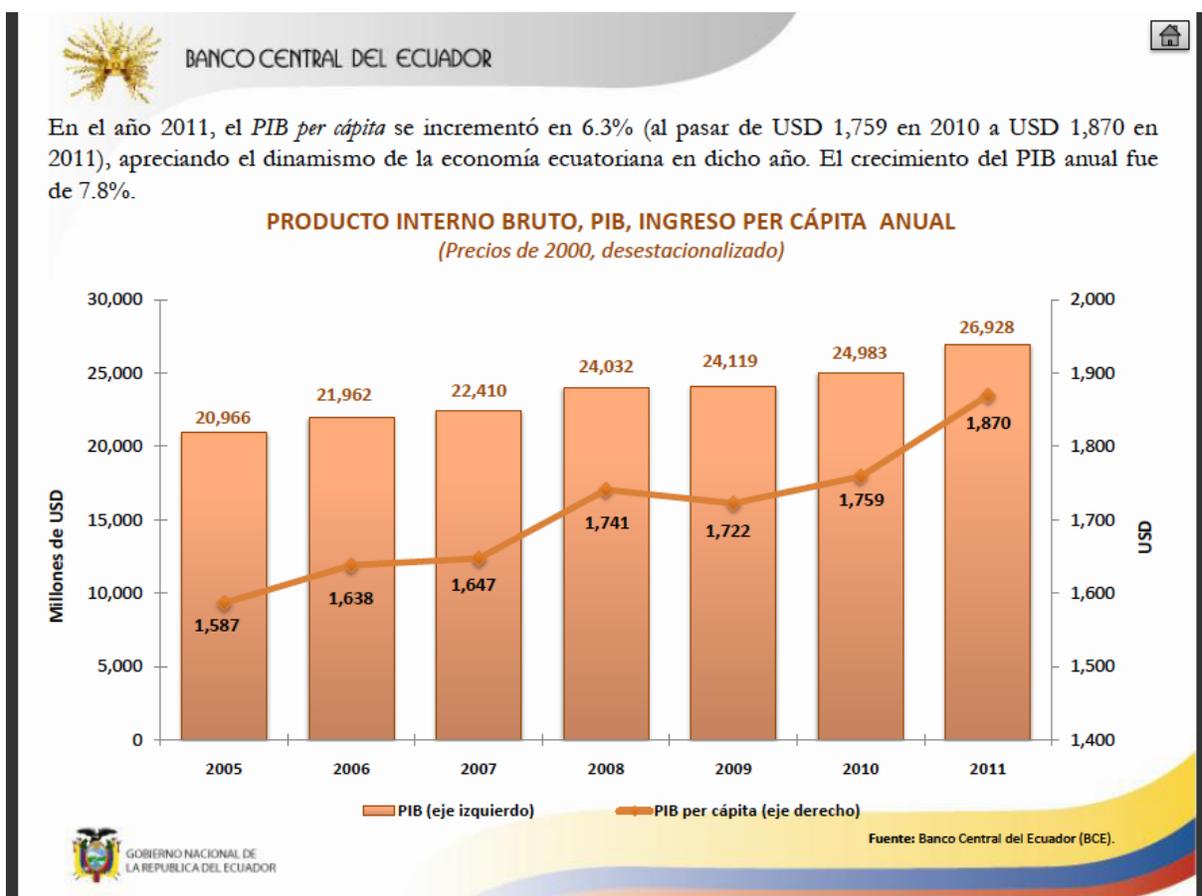
La economía ecuatoriana es débil y dependiente, principalmente de los Estados Unidos de Norteamérica, por ello está sujeta a las políticas que establezcan los organismos internacionales, se evidencia que el PIB incrementó del 0,4 de 2009 al 3,6 en el año 2010, es

⁶⁵ CLUB PLANETA. (2010). [http://www.economia.com.mx/producto_interno_bruto.htm]. Producto Interno Bruto, 17/10/2011

decir el PIB ha crecido, la economía también ha mejorado y se estima que el nivel de vida también.

A continuación se presenta la información entregada por el Banco Central de Ecuador sobre la evolución del PIB, en Ecuador:

Figura 4.4 Producto Interno Bruto, en millones de dólares.



Fuente: Banco Central del Ecuador

De la información proporcionada por el Banco central del Ecuador, se evidencia que Ecuador creció en su PIB, en los últimos diez años.⁶⁶, lo que significa que la producción de bienes y

⁶⁶ Cfr. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2010). [<http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=piib>]. Producto Interno Bruto, 18/10/2011

servicios está mejorando y por ende la situación económica del país y de los sectores productivos también; por consiguiente el sector de las telecomunicaciones se verá también beneficiado al igual que la compañía SITELVYCOM, por consiguiente se tendrá una **oportunidad media** para su crecimiento.

4.2.4. Estabilidad monetaria

La aplicación de un modelo de desarrollo conduce a la estabilidad monetaria en un país y región.

Si bien es cierto que no puede haber un sustituto al mercado como el elemento coordinador de acciones y decisiones económicas, pero debe complementarse obligatoriamente con la intervención del Estado, para generar desarrollo evitando los monopolios, la excesiva concentración de la riqueza en pocas manos, la generación de desigualdades y la incrustación de corrupción en los sectores estatales.

La estabilidad monetaria depende de dos factores: Primero, un Banco Central independiente y autónomo cuya misión sea la preservación del valor de la moneda, y segundo, autoridades fiscales independientes, responsables y honestas que no usen al Banco Central como una fuente para imprimir dinero con el fin de financiar el déficit presupuestario.

Por ello, en cualquier parte que se observe altas tasas de inflación, allí se encontrará como base una indisciplina fiscal y monetaria. La estabilidad monetaria se considera una **oportunidad media**, ya que en el país existe participación del sector público y privado, el hecho de estar dolarizados tiene una implicación de tener una mayor estabilidad en la economía del Ecuador, sin tener una alta inflación.

4.2.5. Eficiencia de los mercados financieros

Los mercados considerados instrumentos financieros, constituyen un paso fundamental hacia la creación de un mercado único, más competitivo y que posibilite las transacciones de valores en una región como son los mercados de capitales, integrados y competitivos considerados necesarios para la unión monetaria con el fin de expandir todo su potencial.

En Europa, a partir de 2002 se juntan mercados nacionales bancarios y desarrollan un solo mercado de capitales, considerado y reconocido como crucial para aumentar el potencial de crecimiento de Europa. Un estudio de la economía inglesa, realizado en el 2002, señala que la integración de los mercados de capitales podría añadir más del uno por ciento al crecimiento de PIB por año.

Los países de Latinoamérica se encuentran en estudios para crear un solo bloque económico, financiero y de defensa a través de la Unión de Naciones Suramericanas, UNASUR.

En Ecuador mediante la expedición de leyes el gobierno pretende implementar una Ley Antimonopolio para controlar los excesos de los mercados financieros y apoyar el desarrollo de las empresas pequeñas que no pertenecen a los grupos de poder, a fin de mantener un desarrollo más justo en el sistema productivo de las telecomunicaciones.

La aplicación de las nuevas leyes en materia de telecomunicaciones, si no se realizan de manera justa y equitativa pueden ocasionar inconvenientes, lo que constituye una **amenaza alta** para SISTELVYCOM, si no logra posicionarse de manera competitiva en el mercado local e internacional.

4.2.6. Tasa de desempleo

Constituye el porcentaje de la fuerza laboral de un país que está sin empleo, es por lo tanto un porcentaje que no depende del tiempo sino de la capacidad de absorción de la fuerza de trabajo que tiene el capital constante.

Se considera desempleo a la desocupación o paro de personas asalariadas que pudiendo trabajar no pueden encontrar un puesto de trabajo, esta situación se agrava en los países en los cuales la mayor parte de la población se sustenta del trabajo con relación de dependencia por los altos costos de mano de obra, es decir, si una persona se queda sin trabajo es muy difícil que logre conseguirlo.

El desempleo es un tema de actualidad mundial, todos los días se escucha que tanto en el sector privado como público existe más personal de las que realmente se requiere, lo que conlleva a implementar análisis técnicos y legales para desvincular a los trabajadores.

Los gobiernos tratan de disminuir los índices de desempleo para asegurar el bienestar económico y que este vaya paralelamente con el bienestar social.

El desempleo se mide mediante un muestreo aleatorio de la población, con el fin de dividir a la población en grupos de acuerdo a su situación laboral, la tasa de desempleo varía frecuentemente debido a los cambios del volumen de movimiento del mercado de trabajo, de la innovación tecnológica que conduce cambios de empleo de una empresa a otra o de un sector a otro o de una región a otra.

La tasa global de desempleo es uno de los indicadores utilizados más frecuentemente para medir el bienestar económico global, pero dada la dispersión del desempleo, se debería considerar que no es un indicador perfecto para analizar el bienestar de la población.

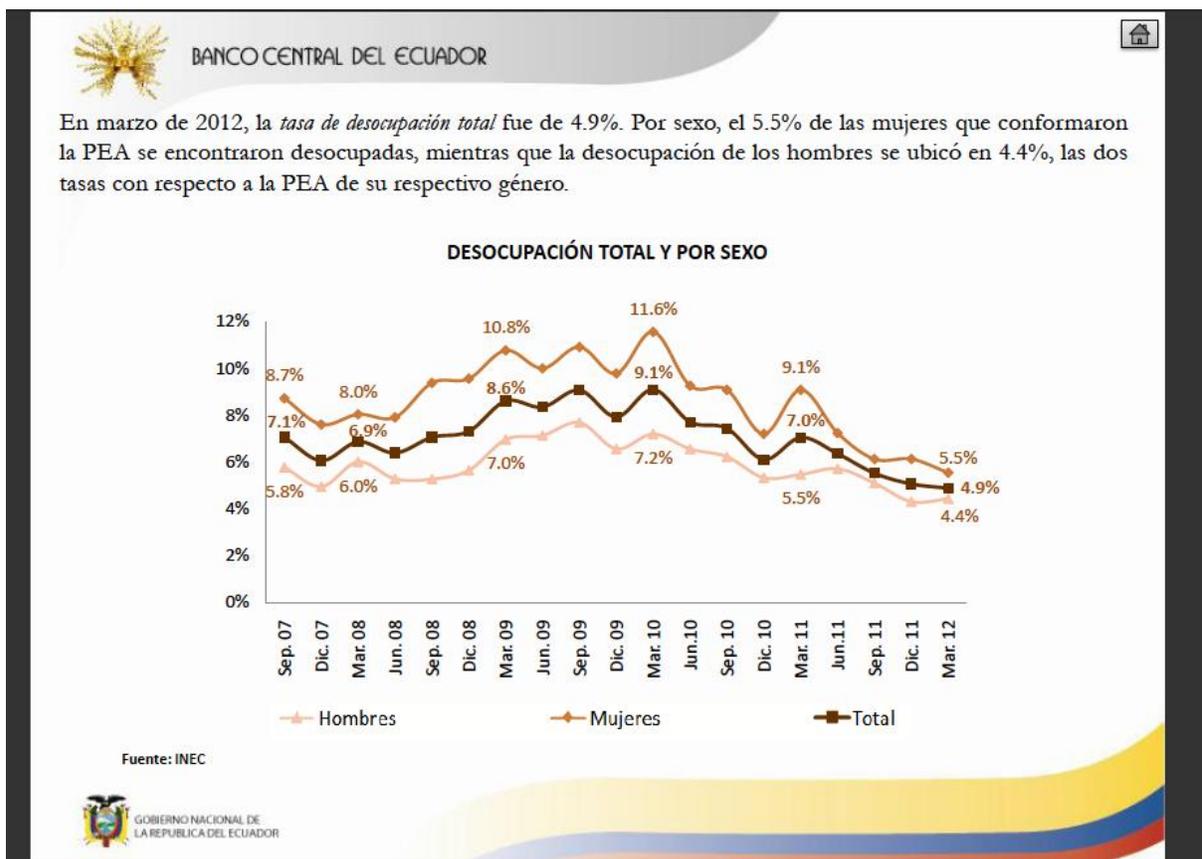
El desempleo impone castigos a la economía de un país, debilita la producción bienes y servicios, genera alza de precios en los productos y servicios, ocasiona inestabilidad psicológica en los desempleados, pérdida del autoestima, destrucción del núcleo familiar, debilitamiento en las competencias de los trabajadores, incremento de los índices delincuenciales entre otros efectos negativos para la sociedad.

En cualquier tipo de economía, la oferta de trabajo está condicionada por varios factores, entre los principales se tienen: el sistema productivo del país y de los vecinos, normas legales que afecten a las instituciones y empresas, oportunidades de la riqueza natural, crecimiento demográfico, población económicamente activa (PEA), migración interna y externa y el crecimiento del sector informal.

En el Ecuador a partir de 1990, producto de la crisis bancaria y cierre de varias instituciones ocasionó el incremento del índice de desempleo que se fue agravando con la crisis económica y la falta de competitividad del Ecuador.

El Banco Central del Ecuador, presenta los siguientes cuadros relacionados con el índice de desempleo:

Figura 4.5 Desocupación total y por sexo.



Fuente: Banco Central

En el 2007 y 2008, el índice del desempleo total era del 7,1%, en el 2009 se incrementó al 9,1%, en el 2010 se situó por debajo del 6%, a septiembre del 2011 se sitúa en el 5,5% y a marzo de 2012 la tasa de desocupación total fue de 4,9%. Por sexo el 5,5% de las mujeres que conformaron el PEA se encontraban desocupadas, mientras que la desocupación de los hombres se ubicó en el 4,4% de las dos tasas con respecto a la PEA de su respectivo género, lo que demuestra que aún existe un grupo considerable de personas sin trabajo a pesar que el índice disminuyó, lo que evidencia una demanda considerable de trabajo para los diferentes sectores productivos del país y en este sentido la Compañía SISTELVYCOM, puede tener mejores opciones de incorporar capital humano a la organización.

Figura 4.6 Resumen nacional de los indicadores de mercado laboral.



BANCO CENTRAL DEL ECUADOR



RESUMEN NACIONAL DE LOS INDICADORES DE MERCADO LABORAL

| CLASIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN | 2008 | 2008 | 2009 | 2009 | 2009 | 2009 | 2010 | 2010 | 2010 | 2010 | 2011 | 2011 | 2011 | 2011 | 2012 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | Sep. | Dic. | Mar. | Jun. | Sep. | Dic. | Mar. | Jun. | Sep. | Dic. | Mar. | Jun. | Sep. | Dic. | Mar. |
| Población en Edad de Trabajar (PET) | 82.0% | 81.7% | 81.9% | 82.1% | 82.5% | 82.9% | 83.0% | 83.6% | 83.5% | 84.0% | 84.5% | 84.6% | 83.5% | 83.7% | 83.9% |
| Población Económicamente Activa (PEA) | 60.6% | 58.3% | 60.2% | 60.2% | 57.9% | 57.1% | 59.1% | 56.6% | 57.2% | 54.6% | 55.5% | 54.6% | 55.2% | 55.4% | 57.2% |
| Ocupados | 92.9% | 92.7% | 91.4% | 91.7% | 90.9% | 92.1% | 90.9% | 92.3% | 92.6% | 93.9% | 93.0% | 93.6% | 94.5% | 94.9% | 95.1% |
| Ocupados No clasificados | 0.4% | 0.3% | 0.7% | 1.7% | 2.1% | 2.8% | 2.0% | 1.6% | 1.0% | 1.2% | 1.8% | 1.3% | 0.9% | 0.8% | 1.3% |
| Ocupados Plenos | 41.1% | 43.6% | 38.8% | 38.4% | 37.1% | 38.8% | 37.6% | 40.3% | 41.9% | 45.6% | 41.2% | 45.6% | 47.9% | 49.9% | 49.9% |
| Subocupados | 51.4% | 48.8% | 51.9% | 51.6% | 51.7% | 50.5% | 51.3% | 50.4% | 49.6% | 47.1% | 50.0% | 46.7% | 45.7% | 44.2% | 43.9% |
| Visibles | 9.7% | 9.3% | 10.9% | 10.5% | 11.4% | 10.3% | 12.1% | 10.6% | 10.2% | 9.5% | 10.5% | 8.5% | 8.6% | 7.6% | 8.8% |
| Otras formas | 41.8% | 39.5% | 41.0% | 41.2% | 40.3% | 40.2% | 39.3% | 39.8% | 39.4% | 37.7% | 39.5% | 38.3% | 37.1% | 36.7% | 35.1% |
| Desocupados/Desempleados | 7.1% | 7.3% | 8.6% | 8.3% | 9.1% | 7.9% | 9.1% | 7.7% | 7.4% | 6.1% | 7.0% | 6.4% | 5.5% | 5.1% | 4.9% |
| Cesantes | 4.7% | 4.5% | 6.6% | 6.3% | 6.9% | 5.5% | 6.7% | 4.9% | 5.8% | 4.2% | 5.2% | 4.4% | 4.7% | 3.3% | 4.0% |
| Trabajadores Nuevos | 2.3% | 2.8% | 2.0% | 2.0% | 2.1% | 2.5% | 2.4% | 2.8% | 1.7% | 1.9% | 1.8% | 1.9% | 0.8% | 1.8% | 0.9% |
| Desempleo Abierto | 5.4% | 5.2% | 6.9% | 6.8% | 7.2% | 6.0% | 7.4% | 5.9% | 6.1% | 4.5% | 5.7% | 5.1% | 4.8% | 3.9% | 4.2% |
| Desempleo Oculto | 1.6% | 2.1% | 1.7% | 1.6% | 1.9% | 1.9% | 1.7% | 1.8% | 1.3% | 1.6% | 1.3% | 1.2% | 0.7% | 1.2% | 0.6% |
| Población Económicamente Inactiva (PEI) | 39.4% | 41.7% | 39.8% | 39.8% | 42.1% | 42.9% | 40.9% | 43.4% | 42.8% | 45.4% | 44.5% | 45.4% | 44.8% | 44.6% | 42.8% |

Fuente: INEC

Nota: El cálculo de la PET y Menores de 10 años se lo hace con respecto a la Población Total; la PEA y PEI con respecto a la PET, mientras que el cálculo de los demás indicadores con respecto a la PEA.



GOBIERNO NACIONAL DE
LA REPUBLICA DEL ECUADOR

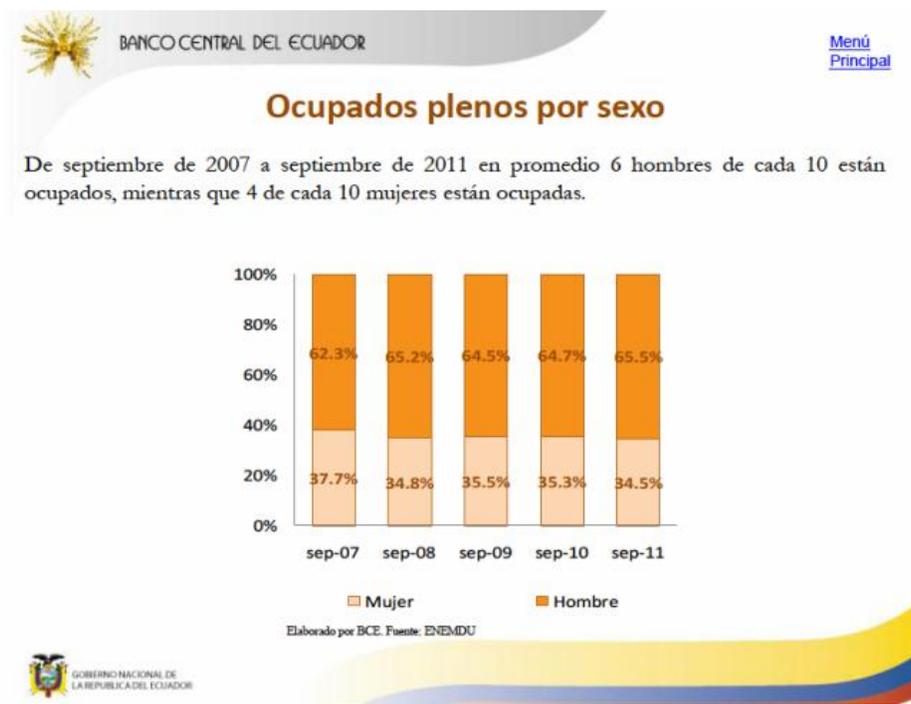
Fuente: Banco Central

De la información que proporciona el BCE, en su página web, se puede indicar que la población en edad de trabajar en el país a diciembre de 2008, era del 81,7%; a septiembre de 2010, era del 83,%; a septiembre de 2011, era del 83,%; y a marzo de 2012, es del 83,9% y la población económicamente activa PEA, a marzo de 2012, es del 57,2%.

Con relación al porcentaje de desocupados o desempleados en el país, en septiembre de 2008, era del 7,1%; en junio de 2009, fue el 8,3%; en junio de 2010, alcanzó un porcentaje del 7,7%; en junio de 2011, fue del 6,4%; y en marzo de 2012, tiene el 4,9%, lo que significa que menos personas se encuentran en situación de desempleo o desocupación, lo que permite identificar

el grupo de posibles candidatos que se pudieran incorporar al sector de las telecomunicaciones.

Figura 4.7 Ocupados plenos por sexo.



Fuente: Banco Central

El sector de telecomunicaciones, es muy técnico y el personal que se incorpore al mismo debe reunir requisitos de preparación importantes, en el país el índice de desempleo o desocupación a marzo de 2012, alcanza el 4,9%, lo que significa que un importante sector podía incorporarse al mercado de las telecomunicaciones, pero es necesario desarrollar al interior de la compañía, bases de datos que permitan identificar los candidatos óptimos para los puestos que se requieran.

De igual manera, el sector de las telecomunicaciones se ha caracterizado por ser un sector fundamentalmente de hombres, pero debido a los índices de desempleo femenino que 4 de

cada 10 mujeres están ocupadas, se puede considerar un mercado potencialmente abierto para incorporarles a este sector, por lo expuesto la compañía SISTELVYCOM, tendría una **oportunidad baja** para incorporar nuevos talentos a la compañía con remuneraciones adecuadas, por ser un área técnica y con características profesionales específicas.

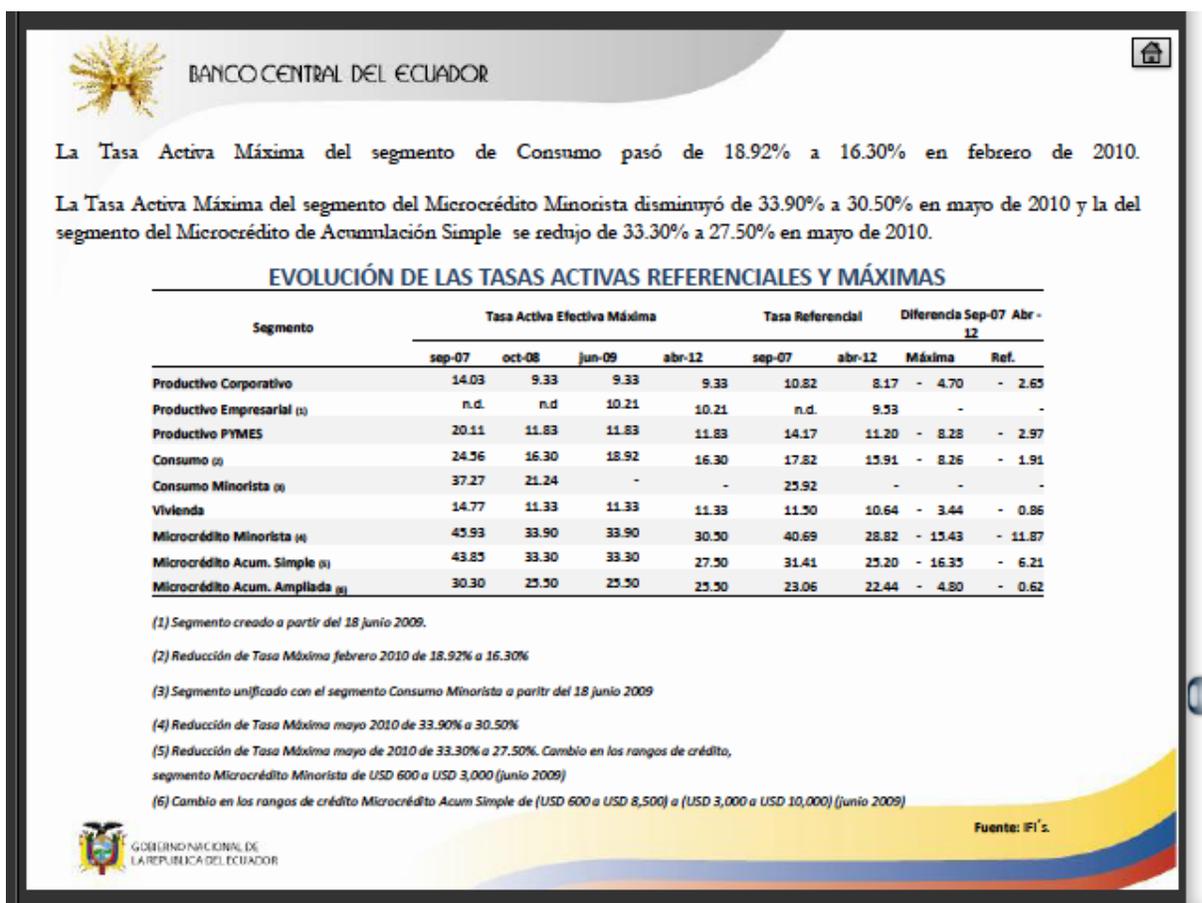
4.2.7. Análisis de las tasas de interés y tasas de cambios⁶⁷

Otras variables que influyen en los aspectos económicos y financieros de las empresas, son las tasas de interés y las tasas de cambio, puesto que gran parte de su financiamiento y operaciones se realizan mediante créditos tanto nacionales como internacionales con entidades financieras y bancos. La tasa de interés es la rentabilidad o intereses de un producto financiero, depósito, hipoteca o crédito.

La tasa de interés activa, constituye el precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta.

⁶⁷ Robert S. Kaplan y David P. Norton, op. cit., p.73

Figura 4.8 Tasas activas y pasivas nominales referenciales en dólares.



Fuente: Banco Central del Ecuador

En Ecuador, según información del Banco Central del Ecuador, a partir de julio de 1995 se dispone de información sobre la tasa activa nominal referencial en dólares. El nivel más alto registrado en el período 1995-2007, tuvo lugar en el mes de agosto de 1995, con un valor de 20,01%, mientras que en el mes de septiembre de 2005 se registra el nivel más bajo siendo 7,77%. Con respecto a la tasa pasiva nominal referencial en dólares, en el mes de noviembre de 1995, se registra un valor de 14,15% y en el mes de enero de 2005 se registra un valor de 3,48%.

Según datos del Banco Central, entre septiembre de 2007 y octubre de 2008, se había producido una política de reducción de las tasas activas efectivas máximas referenciales y éstas se han mantenido constantes a excepción de la tasa del segmento de consumo que se incrementó a 18,92%.

A partir de febrero de 2010, la tasa activa efectiva máxima referencial de consumo volvió a su nivel de 16,3% y, a partir de mayo de 2010, las tasas de microcrédito minorista y microcrédito de acumulación simple se redujeron a 30,5% y 27,5% respectivamente, en abril de 2012, la tasa activa de consumo se ubica en el 15,91%. En la mayoría de segmentos la reducción de la tasa activa efectiva referencial es mucho menor a la reducción de la tasa máxima, por lo tanto la compañía debe tener presente las fluctuaciones que se producen, para determinar el momento adecuado y oportuno en que debe realizar dichas actividades.

Figura 4.9 Tasas de interés.

| Tasas de Interés | | | |
|---|----------------|--|----------------|
| JULIO 2012 (*) | | | |
| 1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES | | | |
| Tasas Referenciales | | Tasas Máximas | |
| Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento: | % anual | Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento: | % anual |
| Productivo Corporativo | 8.17 | Productivo Corporativo | 9.33 |
| Productivo Empresarial | 9.53 | Productivo Empresarial | 10.21 |
| Productivo PYMES | 11.20 | Productivo PYMES | 11.83 |
| Consumo | 15.91 | Consumo | 16.30 |
| Vivienda | 10.64 | Vivienda | 11.33 |
| Microcrédito Acumulación Ampliada | 22.44 | Microcrédito Acumulación Ampliada | 25.50 |
| Microcrédito Acumulación Simple | 25.20 | Microcrédito Acumulación Simple | 27.50 |
| Microcrédito Minorista | 28.82 | Microcrédito Minorista | 30.50 |
| 2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO | | | |
| Tasas Referenciales | % anual | Tasas Referenciales | % anual |
| Depósitos a plazo | 4.53 | Depósitos de Ahorro | 1.41 |
| Depósitos monetarios | 0.60 | Depósitos de Tarjetahabientes | 0.63 |
| Operaciones de Reporto | 0.24 | | |
| 3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO | | | |
| Tasas Referenciales | % anual | Tasas Referenciales | % anual |
| Plazo 30-60 | 3.89 | Plazo 121-180 | 5.11 |
| Plazo 61-90 | 3.67 | Plazo 181-360 | 5.65 |
| Plazo 91-120 | 4.93 | Plazo 361 y más | 5.35 |

Fuente: Banco Central del Ecuador

El Banco Central del Ecuador, es el organismo que fija una tasa referencial, para los diferentes segmentos productivos del país, puesto que los bancos y entidades financieras o crediticias tienen autorización para tomar como base de referencia la tasa mínima determinada.

La gerencia y el área financiera de SISTELVYCOM, debe tener muy en cuenta la fijación de las tasas de interés para mejorar la gestión económica de la organización.

Si la tasa activa nominal referencial continúa con la misma tendencia, y la tasa de cambio también favorece a las empresas, se podría indicar que existe un beneficio e incentivo hacia el endeudamiento y las empresas podrían generar planes, programas, proyectos o servicios, puesto que tendrían la oportunidad de disponer recursos con tasas favorables para su operación, pero la compañía SISTELVYCOM, tiene exceso de liquidez, lo que significa una **oportunidad baja**, en este campo.

4.2.8. Análisis del Comercio Exterior

Se conoce como comercio exterior o comercio mundial, al intercambio de bienes, productos y servicios entre dos o más países, regiones o bloques económicos.

Se denominan economías abiertas las que participan del comercio exterior, este proceso se inició formalmente luego de la segunda guerra mundial y tuvo un despegue extraordinario a finales del siglo XX, en donde se integra al comercio mundial las economías latinoamericanas, de Europa del Este y el Oriente Asiático.

En este sentido, el desarrollo que tuvo la región Asia – Pacífico, mediante un esfuerzo conjunto de diez países, China, Tailandia, Indonesia, Singapur, Malasia, Hong Kong,

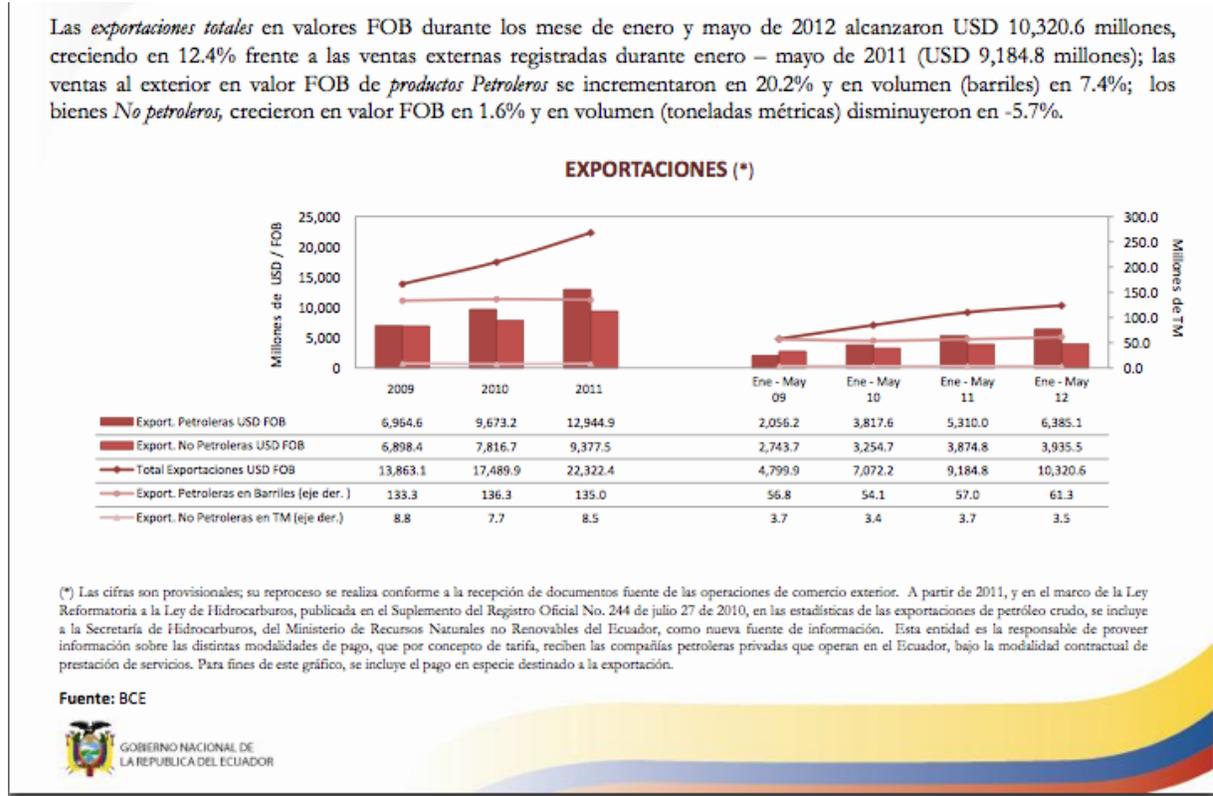
Filipinas, Taiwan, Corea del Sur y Japón, se puede considerarlo como un ejemplo de integración en tecnología, productividad y competitividad cuyo objetivo fue convertirse en la primera potencia a nivel mundial en el 2010, con niveles de vida altos para los ciudadanos mediante la integración del comercio exterior de dicha región.

En Ecuador

Con la finalidad de mejorar el comercio exterior en el país, el gobierno nacional mediante el Suplemento del Registro Oficial No. 351 de 29 de diciembre de 2010 publicó el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, mediante el cual designa al Comité de Comercio Exterior (COMEX) como el organismo encargado de emitir políticas públicas nacionales sobre temas de comercio exterior e inversiones, en reemplazo a las funciones que venía desempeñando el COMEXI, con la misión de mantener un nexo constante entre el sector público y privado para establecer de forma conjunta los lineamientos de corto, mediano y largo plazo que impulsen las relaciones comerciales del país con el exterior.

Las estadísticas sobre el comercio exterior publicadas por el Banco Central de Ecuador son las siguientes:

Figura 4.10 Exportaciones del Ecuador.

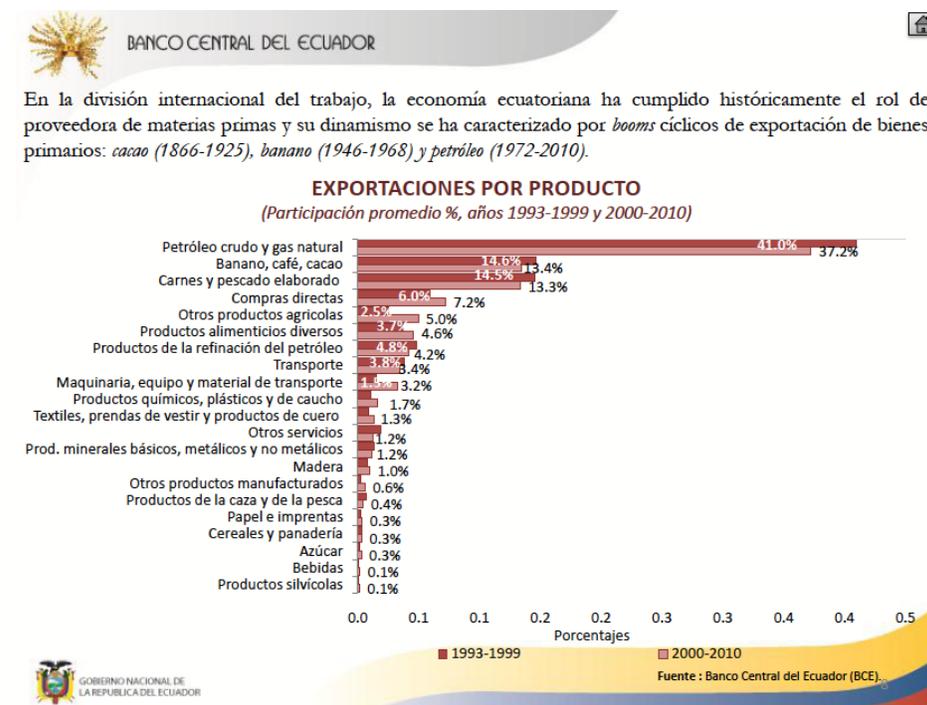


Fuente: Banco Central del Ecuador

Según información del Banco Central del Ecuador, en su página web, del mes de julio de 2012, indica que las exportaciones totales en valores FOB durante los meses de enero a mayo de 2012, alcanzaron USD 10,320.6 millones, creciendo en 12,4% frente a las ventas externas registradas durante enero a mayo de 2011 (USD 9,184.8 millones); las ventas al exterior en valor FOB de productos petroleros se incrementaron en 20,2% y en volumen (barriles) en 7,4%; los bienes no petroleros, crecieron en valor FOB en 1.6% y en volumen (toneladas métricas) disminuyeron en 5.7%. Este crecimiento en el nivel de las exportaciones totales es favorable para los todos los sectores productivos y de manera especial para el de

telecomunicaciones por su vertiginoso desarrollo, lo que favorece a SISTELVYCOM, para implementar estrategias de crecimiento.

Figura 4.11 Exportaciones por productos.

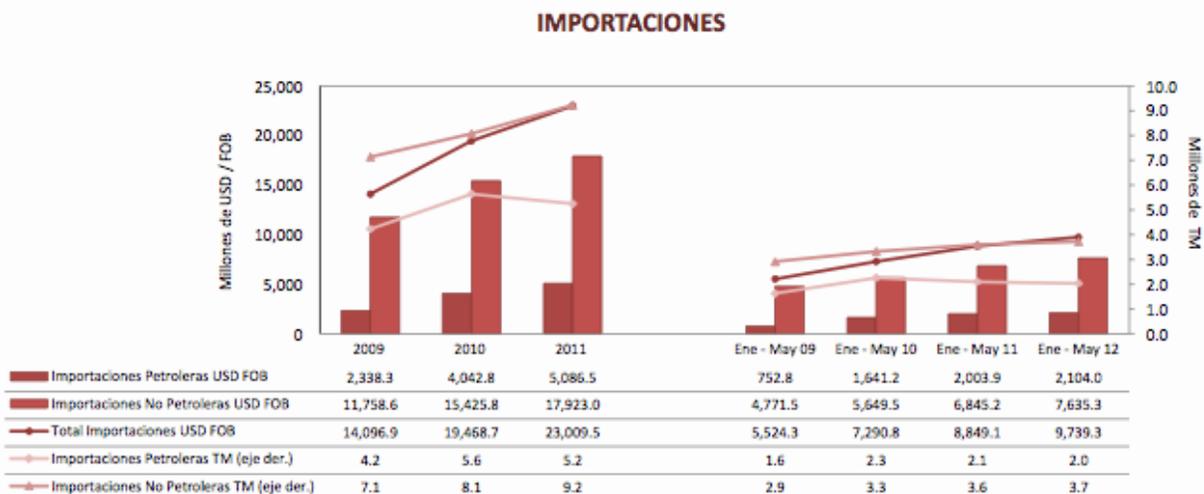


Fuente: Banco Central del Ecuador

Se puede evidenciar que durante el 2011, la cantidad de exportaciones por producto en toneladas aumentó, y en el 2012, se incrementaron las exportaciones totales, lo que constituye una **oportunidad alta** para el crecimiento de los sectores productivos en que se incluye las telecomunicaciones. De igual manera las importaciones sufrieron un aumento durante el presente año, las mismas que se ven afectadas por la aprobación de la nueva ley sobre la salida de divisas, que de afectar a las empresas, es muy probable que estos costos serán cargados al usuario final.

Figura 4.12 Importaciones de Ecuador.

Durante el período enero – mayo de 2012, las *importaciones totales* en valor FOB alcanzaron USD 9,739.3 ¹, esto significó un crecimiento de 10.1% al compararlas con las importaciones realizadas en el mismo período del año 2011 (USD 8,849.1 millones); en volumen se registró una disminución de las *importaciones petroleras* en -2.8% y un aumento de las *no petroleras*, de 3.6% .



¹ Incluye importaciones de la ex H. Junta de Defensa Nacional

Fuente: BCE



Fuente: Banco Central del Ecuador

Según información del Banco Central del Ecuador, en su página web, del mes de julio de 2012, indica que las importaciones totales en valores FOB durante los meses de enero a mayo de 2012, alcanzaron (USD 9,739.3 millones), lo que significó un creciendo de 10,1%, al compararlas con las importaciones registradas durante enero a mayo de 2011 (USD 8,849 millones); en volumen se registró una disminución de las importaciones petroleras en -2,8% y un aumento de las no petroleras, de 3,6%.

El gobierno nacional, con la finalidad de incentivar la producción nacional, creó aranceles para las importaciones, en especial de bienes suntuarios tales como, perfumes, licores, cigarrillos entre otros.

Estas medidas que el gobierno ha implementado, afectarán al sector de las telecomunicaciones, en vista que los equipos y materiales que se utilizan en su mayoría son importados y se corre el riesgo que exista especulación de los productos o de manera directa el valor de los mismos, lo que constituye para la Compañía SISTENVYCOM, una **amenaza alta.**

4.3. FACTOR SOCIAL – CULTURAL – DEMOGRÁFICO

La evolución y el crecimiento de la sociedad moderna, se debe analizar desde un punto de vista geopolítico para identificar las constantes históricas que prevalecen en América Latina y en el país, que de cierta manera pueden limitar el desarrollo, a esto se suma la pugna de poderes o intereses sectoriales de los actores políticos, diferencias de criterio de autoridades, rivalidades entre sectores sociales, conflictos y confrontaciones de carácter económico, político, cultural, religioso y étnico en la ciudadanía.

Son varios los factores que impiden un desarrollo del país, pero los más acentuados son: problemas delincuenciales, falta de seguridad jurídica, prostitución, alcoholismo, pobreza, impunidad, corrupción generalizada, falta de credibilidad en ciertos poderes del Estado, prensa que defiende intereses económicos fuertes, burocracia inexperta.

La falta de atención y solución a los problemas indicados, no permite que el país se desarrolle de manera adecuada y afecta a todos los sectores, en el que se encuentra el de las telecomunicaciones.

4.3.1. Tendencias del estilo de vida

El estilo de vida de los ecuatorianos ha cambiado durante la última década debido al desarrollo tecnológico y científico del mundo, lo que implica cambios en las conductas de las personas, en sus comportamientos, en la vida social a tal punto que pueden variar las costumbres y la cultura.

Cambios importantes han sufrido las grandes ciudades como Guayaquil, Quito y Cuenca con transformaciones de infraestructura física y tecnológica que es reconocida a nivel internacional, en Guayaquil, un distrito con más de 2'500 mil habitantes, acoge a ciudadanos de diversos rincones del país, que se convierten en residentes permanentes o son transeúntes que buscan el comercio, diversión o educación.

Un cambio importante que ha sufrido el país, es el desarrollo vial a nivel nacional lo que permite integrar las diferentes regiones, reducir tiempos en los viajes, generar seguridad vial y por consiguiente obliga a un desarrollo paralelo de las telecomunicaciones lo que constituye en una **oportunidad alta** para la Compañía SISTELVYCOM.

4.3.2. Cultura

La cultura ecuatoriana tiene influencias provenientes de los conquistadores españoles, que dejaron tradiciones ancestrales de los pueblos precolombinos, por tal razón la mayoría de la población de Ecuador pertenece a diversas etnias.

La población del Ecuador al año 2011 asciende a 14.483.500 habitantes, y se convierte en territorio con la más alta densidad poblacional de América del Sur, con 56.5 habitantes por km².

Debido al desarrollo casi equitativo de las grandes ciudades la población está casi dividida en forma equitativa entre la Sierra y la Costa, se considera a la población ecuatoriana muy diversa en las etnias, pero resulta difícil establecer porcentajes exactos que correspondan a los distintos grupos. Según datos publicados por el INEC sobre el censo de población y vivienda de 2010⁶⁸, muestra ciertas peculiaridades de la evolución del comportamiento del país y que refleja también una mejora y tendencia de comportamiento a tener una demografía propia de un país desarrollado.

La pirámide poblacional muestra una tendencia cada vez mas perpendicular, lo que denota, menor número de hijos por pareja, mayor porcentaje de adultos mayores, y una población que en la actualidad su mayoría esta en edad de trabajar.

Según el INEC, Ecuador crece a un ritmo de 2.5 millones de habitantes cada 10 años. La diferencia entre el censo del 2001 al 2010 fue de 9 años y no 11 años como entre 1990 y el 2001 cuando el Ecuador subió su población de 9.6 millones a 12.2 millones en el 2001.

⁶⁸<http://es.wikipedia.org>, 12/12/2011

El INEC, estima que para el próximo censo que sería en el año 2020 la población ecuatoriana sería de 17.0 a 17.5 millones de habitantes y para el 2030 el Ecuador tendría 21 millones de habitantes, posiblemente pasándole a Chile en población o en pares ambas naciones sudamericanas.

Cultura Tecnológica.- Las telecomunicaciones constituyen un generador del desarrollo, pues desempeñan un rol importante en el desarrollo económico, social y cultural de los países, actualmente son aceptadas culturalmente por la necesidad de comunicación entre personas, ciudades, Estados y gobiernos.

Según la experiencia de la compañía, un sector muy favorecido por el desarrollo de las telecomunicaciones es el aérea rural, pues la apertura y facilidades para realizar trabajos de telecomunicaciones han sido positivas y las personas son muy agradecidas por el trabajo, pues tienen la oportunidad de manejar las comunicaciones de manera eficiente y efectiva para cualquier actividad, pero existe una minoría que no acepta fácilmente los cambios por considerar que le están usurpando sus territorios debido a los cambios que produce la infraestructura de telecomunicaciones como antenas, cables, satélites entre otros.

Cultura Ambiental.- La responsabilidad ambiental que asumen las empresas tiene un concepto cultural, es el involucramiento y la posición del hombre con la naturaleza y los demás, como un grupo social homogéneo dirigido hacia los mismos objetivos.

Se constituye en una experiencia práctica y un proceso de generación del conocimiento que construye la conciencia social dirigida hacia la preservación de la naturaleza, pero con desarrollo sostenible y sustentable.

De igual manera se habla de cultura ecológica como un aspecto importante en el desarrollo de las empresas, ciudades y Estados, puesto que es la preservación del medio ambiente evitando la contaminación y depredación de la naturaleza.

Por lo expuesto, se considera que la cultura es un aspecto que se debe incorporar en las empresas como factor que permite identificar mejores prácticas de telecomunicaciones para las organizaciones, por ello constituye una **oportunidad baja** para la compañía.

4.3.3. Análisis demográfico

Clima.- El clima es un factor geográfico que incide en el desarrollo de los sectores productivos, pero en las telecomunicaciones puede ser vital, por la influencia e interferencia que puede generar en las transmisiones, ocasionando pérdidas significativas y costos elevados. De igual manera las estaciones lluviosas constituyen alto riesgo para la instalación, mantenimiento y desarrollo de las telecomunicaciones en el país, por lo que es necesario tener en cuenta los siguientes períodos lluviosos: en la Costa y Galápagos, desde diciembre hasta fines de abril; en la región andina desde octubre hasta abril; en la Región Amazónica entre abril y noviembre, lo que requiere una planificación adecuada.

Fenómenos naturales.- Por la posición geográfica del Ecuador, es un país que se encuentra ubicado en el denominado cinturón de Fuego del Pacífico; que constituye la zona de mayor riesgo sísmico en el mundo, pues históricamente ha sufrido tragedias de gran magnitud, se puede indicar que el terremoto de Ambato en el año 1949, dejó devastada la ciudad y actualmente existe constantes erupciones ocasionadas por el volcán Tungurahua.

El volcán Cotopaxi, que se encuentra activo, es una amenaza latente para el Valle de los Chillos, Tumbaco, la periferia de Latacunga o Machachi, a los cuales hay que sumar las fallas sísmicas de las grandes ciudades como Guayaquil o Manta. Por ello es necesario mantener actualizada esta información para identificar las áreas objetivos en las que se deben desarrollar con mayor prioridad las telecomunicaciones, con tecnología de punta y tener planes de contingencia para el caso de producirse un desastre natural.

Del análisis realizado se puede concluir que los fenómenos naturales que podrían afectar en forma significativa a la Compañía SISTELVYCOM, son las inundaciones por la fuerza del invierno y los deslizamientos de tierras, fenómenos que se pueden considerar una **amenaza baja**, ya que no ocurren mucha frecuencia.

4.4. FACTOR TECNOLÓGICO

Este análisis involucra el estudio de las siguientes variables:

4.4.1. Desarrollos tecnológicos de competidores y grado de madurez

En las últimas décadas el avance y desarrollo de la ciencia, tecnología y el gobierno del conocimiento ha sido el pilar fundamental para el adelanto de los pueblos y naciones logrando muchos avances en materia de telecomunicaciones, con ello la industria de las telecomunicaciones se ha posicionado competitivamente con nuevos y modernos sistemas incorporando tecnología de punta que acorta distancias y se podría decir que en un futuro se propendería a eliminar las fronteras físicas.

La evolución de la telefonía móvil, se detalla en el Anexo 1.

4.4.2. Madurez de la tecnología

Las telecomunicaciones en Ecuador.- Desde un punto de vista geopolítico, el desarrollo de los pueblos y naciones está dado fundamentalmente por el avance de los sistemas de telecomunicaciones que acortan distancias y permiten la eliminación de fronteras físicas, en este sentido, es necesario indicar que se debe dar importancia a la infraestructura tecnológica que hace posible aumentar tanto la productividad como la eficacia en los sectores agrícola, industrial, comercial y de los servicios sociales mejorando de esta manera los niveles de vida de las personas y del país en general.

Se puede considerar que el desarrollo de las telecomunicaciones no es simétrico, debido a un permanente crecimiento en los servicios, tanto en la oferta como en la demanda de la telefonía móvil, pero existe un estancamiento en la oferta de la telefonía fija, pues en esta la inversión es más predominante de los operadores estatales y operadores privados minoritarios, mientras que para la telefonía móvil el esquema es inverso, existen operadores privados con amplia participación frente a una mínima del Estado, sin embargo, en ambos casos se han satisfecho las necesidades básicas de la telefonía en los principales centros poblados del país y se atendido en menor escala a otras ciudades ubicadas en las áreas rurales y urbano marginales.

Las PYMES, en el país han sido favorecidas con el desarrollo de las telecomunicaciones, pues encuentran un mercado muy atractivo para invertir, en el último decenio la demanda de los servicios de telecomunicaciones aumentó significativamente, tanto para los servicios tradicionales o telefonía fija, como para nuevos servicios.

En telefonía fija, la Corporación Nacional de Telecomunicaciones a nivel nacional, ETAPA, en Cuenca, son empresas del Estado y los únicos proveedores de servicio telefónico básico en sus respectivos territorios, lo que se constituye en un monopolio estatal, pero hay que considerar que la telefonía fija está siendo superada por la telefonía móvil que ha crecido en forma impresionante en los últimos años.

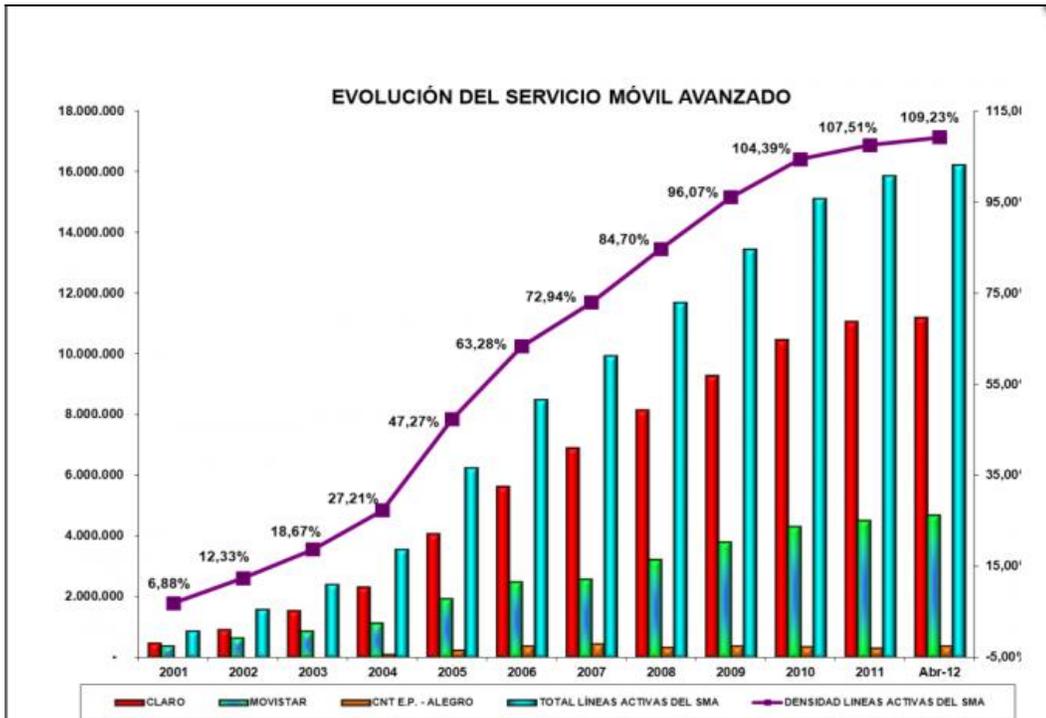
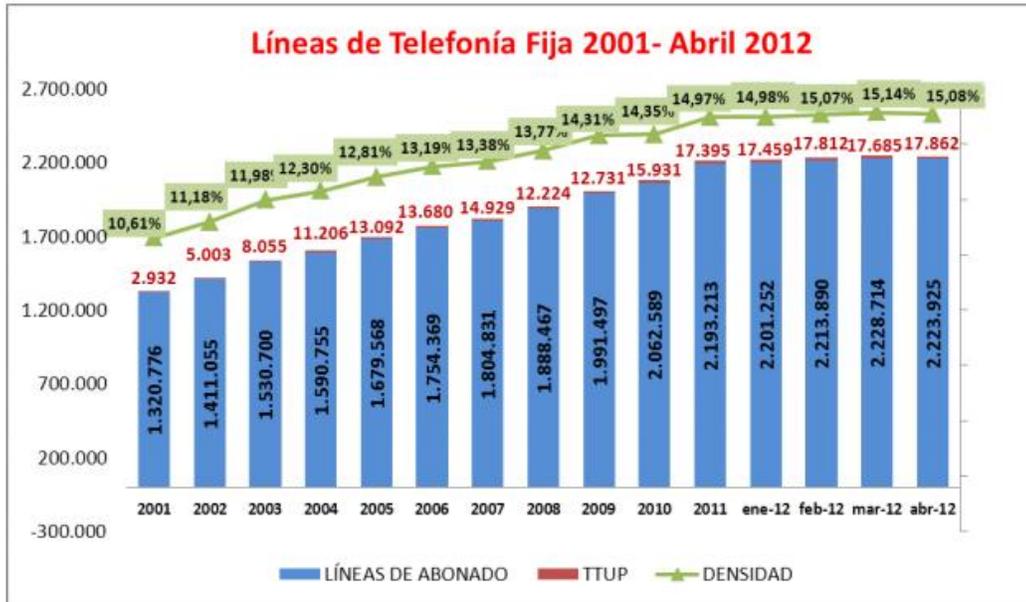
Según informes de CONATEL, en 2007, la telefonía fija registró 1.804.865 abonados, mientras la telefonía móvil presentó 9.939.977 abonados. En el 2008, se registraron 1.888.467 abonados de telefonía fija y 11.582.218 en telefonía móvil.⁶⁹

En 2009, los abonados de telefonía fija se redujeron a 1.800.214 y en telefonía móvil se incrementaron a 13.316.183 hasta marzo de 2010, los abonados de telefonía fija sumaron 1.817.479 y los de telefonía móvil fueron 13.778.245.

Por disposición del Consejo Nacional de Telecomunicaciones CONATEL, en Ecuador 15,3 millones de usuarios de telefonía móvil deberán empadronar sus equipos celulares, lo que pretende romper la “economía del robo”, a través del bloqueo celular, si se compara con el número de habitantes se podría decir que en promedio existe un teléfono por habitante, situación que resulta favorable para la compañía a fin de implementar estrategias de expansión al respecto, considerándose una **oportunidad media**.

⁶⁹Cfr. CONATEL. (2011).
[http://www.conatel.gob.ec/site_conatel/index.php?option=com_content&view=article&id=664&Itemid=321], Estadísticas del sector.

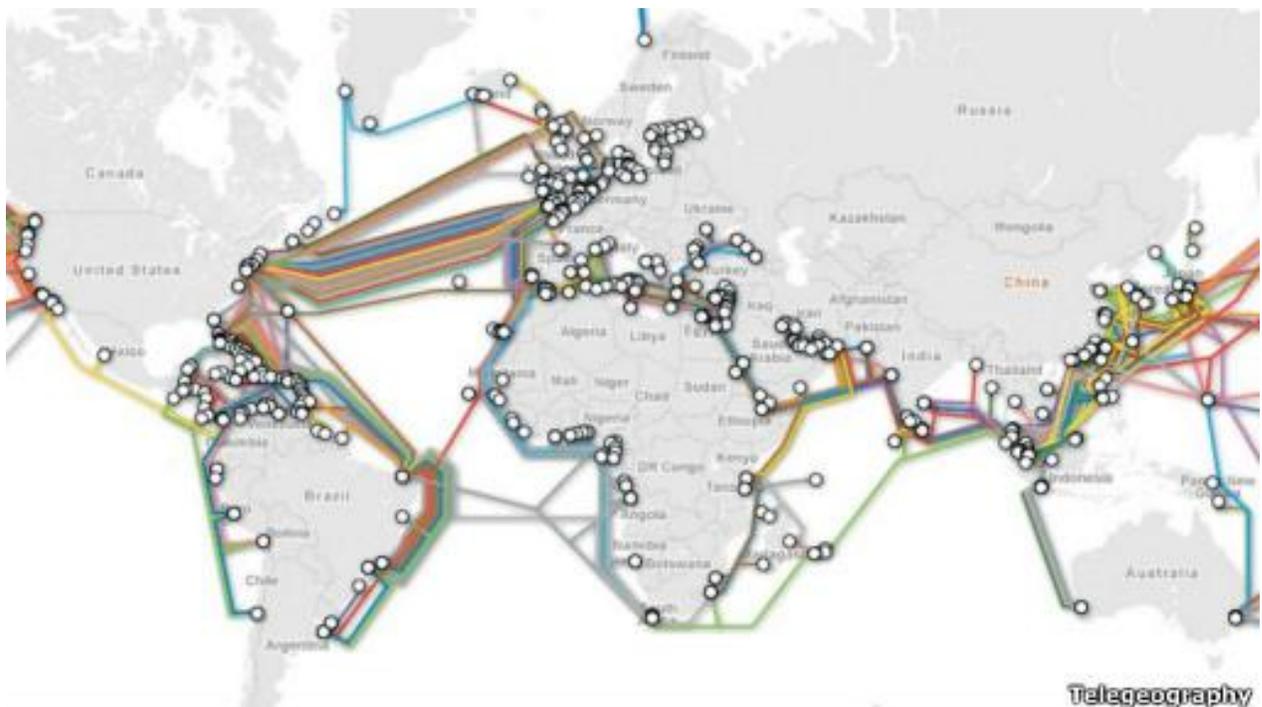
Figura 4.13 Abonados telefonía fija y móvil.



Fuente: Senatel – Conatel, <http://www.conatel.gob.ec/>, estadísticas, 29/07/2012

Uso de internet.- Este servicio en el país por su importancia para el desarrollo, se está convirtiendo en una política de Estado, pues el gobierno trata de cubrir el servicio en todo el territorio nacional, en este sentido ha creado varios programas, como las escuelas del milenio en donde es imprescindible el uso de internet, por ello este servicio se incrementa cada vez más, debido a la necesidad para investigar, comunicarse, generar conocimiento o para entretenimiento, el acceso se vuelve cada vez más frecuente sin importar la edad de los usuarios y la reducción de costos en las comunicaciones.

Figura 4.14 Internet en Latinoamérica.



Fuente: <http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2012>

Según la información publicada en la página Web, de la British Broadcasting Corporation, en julio de 2012, indica el Observatorio Regional de Banda Ancha de la Comisión Económica

para América Latina y el Caribe (CEPAL) que en cada uno de sus estudios anuales el acceso a internet es extraordinariamente costoso en América Latina.

La Unidad de Innovación y Tecnología (TIC) de la CEPAL ha realizado un estimando anual de las tarifas promedio para una conexión de 1Mbps (megabits por segundo) de banda ancha fija y su costo en relación al PIB per cápita promedio mensual y ha obtenido los siguientes resultados: El caso más extremo es el de Bolivia: allí 1Mbps cuesta casi US\$90, lo que es el más del 50% del PIB mensual per cápita. Aunque los países que le siguen están lejos (en Paraguay es el 8.55% del PIB y en Perú, el 5.19%), la diferencia con países europeos es importante: en España cuesta el 0.18% y en Italia, el 0.16% del PIB. De su estudio ha obtenido las tarifas para 1Mbps de velocidad de banda ancha fija a abril 2012.

Tabla 4.1 Tarifa promedio de banda ancha países europeos y Latinoamérica.

| País | Tarifas promedio en US\$ | Tarifa como % del PIB mensual per cápita |
|-------------|--------------------------|--|
| Bolivia | 89.86 | 54.49% |
| Paraguay | 20.23 | 8.55% |
| Perú | 23.36 | 5.19% |
| El Salvador | 14.16 | 4.96% |
| Ecuador | 13.99 | 4.19% |
| Colombia | 21.49 | 4.14% |
| Venezuela | 32.68 | 2.89% |
| Costa Rica | 14.61 | 2.28% |
| Argentina | 15.59 | 2.05% |
| Brasil | 17.89 | 2.00% |
| México | 13.42 | 1.77% |
| Panamá | 10.23 | 1.62% |
| Chile | 13.32 | 1.29% |
| Uruguay | 12.31 | 1.23% |
| España | 4.53 | 0.18% |
| Italia | 4.56 | 0.16% |
| Francia | 2.07 | 0.06% |

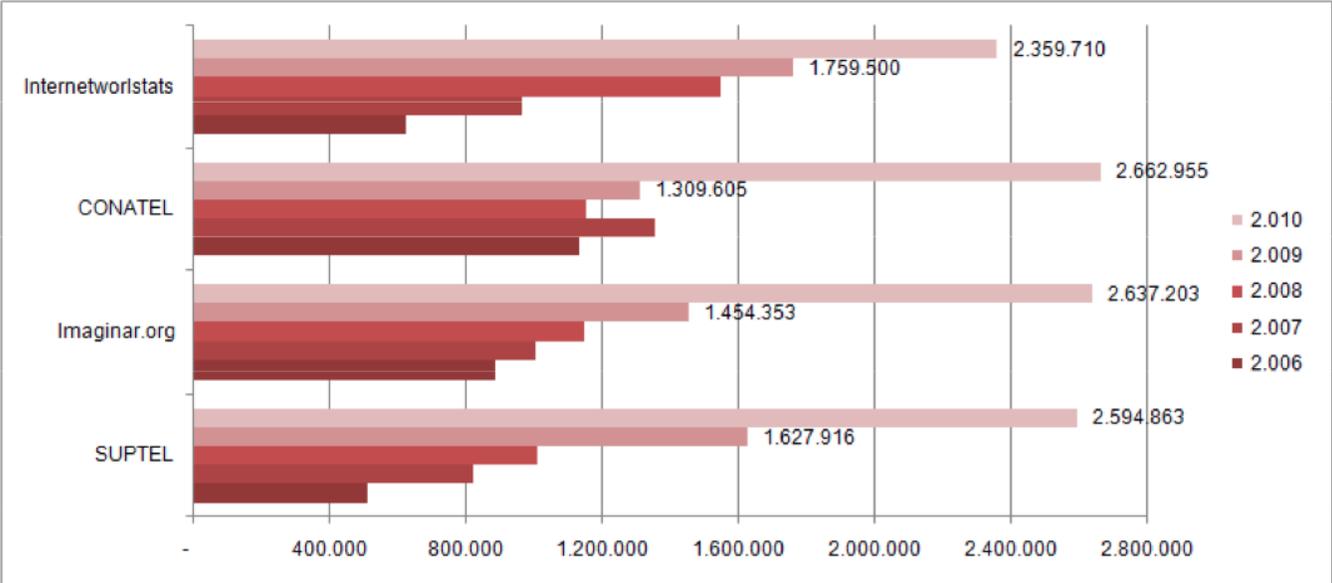
Fuente:http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2012/06/120611_tecnologia_internet_costosa_america_latina_dp.shtml. 28/07/2012

Aunque en el último año la brecha del costo por tener acceso a banda ancha entre países europeos y latinoamericanos se ha cerrado, la diferencia sigue siendo abismal.

Al analizar la penetración del internet en Latinoamérica, se estima que Ecuador, junto con Paraguay y Bolivia son los últimos Estados en desarrollar este servicio, Ecuador apenas

alcanza un 16% de penetración, en cambio Argentina tiene el 64,4% de penetración en el internet; es decir, tiene cuatro veces más que nuestro país, lo que significa que en este campo existe mucho por recorrer y hacer, constituyéndose en una **oportunidad alta** para todo el sector de las telecomunicaciones.

Figura 4.15 Internet en Ecuador.



Fuente: www.imaginar.org Hugo Carrión

En Ecuador hace diez años los usuarios de internet no sobrepasaban las 100.000 personas, para el 2005, ya se había incrementado el 500%, para el 2007 se había incrementado el 1.000% con respecto al 2001, y para el 2010, alcanzaba la cifra del 2.594% de incremento, lo que significa un crecimiento acelerado, pero no suficiente como en países desarrollados, esta situación genera una oportunidad para todo el sector de las telecomunicaciones, en especial para SISTELVYCOM, que desea potenciar sus productos y servicios en el país y el exterior, puede obtener un potencial mercado con la demanda insatisfecha.

Por lo expuesto y considerando el desarrollo tecnológico y grado de madurez alcanzado en materia tecnológica, permite que la Compañía SISTELVYCOM, cuente con cierta tecnología de punta lo que constituye una **oportunidad media** en estos aspectos.

4.5. RESUMEN DEL ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

A continuación se resume en una tabla los factores externos en la cual SISTELVYCOM puede aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.

Los factores considerados y analizados en el macro entorno, se detallan en el Capítulo 6 para el análisis FODA completo y para el planteamiento de estratégicas.

Tabla 4.2 Resumen análisis macro entorno.

| FACTORES | OPORTUNIDAD | | | AMENAZA | | |
|--|--------------------|--------------|-------------|----------------|--------------|-------------|
| | ALTA | MEDIA | BAJA | ALTA | MEDIA | BAJA |
| MACRO ENTORNO | | | | | | |
| FACTOR POLÍTICO - LEGAL | | | | | | |
| 1. Acontecimientos, tendencias políticas y grupos de poder en América Latina | X | | | | | |
| 2. Acontecimientos, tendencias políticas y grupos de poder en Ecuador | | X | | | | |
| 3. Riesgos de invasión militar | | X | | | | |
| 4. Período gubernamental y cambios | | X | | | | |
| 5. Normas Legales y agencias de gobierno o entes reguladores | X | | | | | |
| FACTOR ECONÓMICO | OPORTUNIDAD | | | AMENAZA | | |
| | ALTA | MEDIA | BAJA | ALTA | MEDIA | BAJA |
| 1. Situación económica local | X | | | | | |
| 2. Remesas de emigrantes ecuatorianos | | X | | | | |
| 3. Inflación actual y pronósticos | | X | | | | |
| 4. Tendencias en la economía local | | X | | | | |
| 5. Estabilidad monetaria | | X | | | | |
| 6. Eficiencia de los mercados financieros | | | | | X | |
| 7. Tasa de desempleo | | X | | | | |
| 8. Tasas de interés y tasas de cambios | X | | | | | |
| 9. Comercio Exterior | | | | X | | |
| FACTOR SOCIAL - CULTURAL - DEMOGRÁFICO | OPORTUNIDAD | | | AMENAZA | | |
| | ALTA | MEDIA | BAJA | ALTA | MEDIA | BAJA |
| 1. Tendencias del estilo de vida | X | | | | | |
| 2. Cultura | X | | | | | |
| 3. Situación demográfica. | | | | | X | |
| 4. Ubicación geográfica del área de trabajo | | | | | X | |
| FACTOR TECNOLÓGICO | OPORTUNIDAD | | | AMENAZA | | |
| | ALTA | MEDIA | BAJA | ALTA | MEDIA | BAJA |
| 1. Desarrollos tecnológicos de competidores | X | | | | | |
| 2. Madurez de la tecnología | X | | | | | |

Elaborado por: Carlos Venegas

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

El micro ambiente está constituido por los actores que están muy relacionados con las actividades y resultados de las operaciones de la compañía, para la presente investigación se ha considerado el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, que se detalla a continuación:

5.1. PRODUCTOS / SERVICIOS SUSTITUTOS

El sector industrial de las telecomunicaciones en que desarrolla sus actividades la compañía SILTELVYCOM, es muy especializado, altamente técnico e innovador, puesto que los productos y servicios están en constante evolución.

Se puede indicar que para el sector de las telecomunicaciones es difícil que existan productos sustitutos, ya que el punto fuerte es la movilidad, tecnología y avances científicos que rodean a los productos y servicios, es decir, el mercado cambia, la tecnología avanza y las empresas como SISTELVYCOM, se mantienen actualizadas y preparadas para los cambios a fin de seguir brindando servicios de calidad con nuevas tecnologías, por ello este sector es muy complejo y único en su medio, no se podría prescindir de él, o buscar un producto sustituto que tenga las mismas características. A continuación se muestra un ejemplo con el siguiente caso: un usuario requiere instalar un sistema de comunicación desde una población del oriente ecuatoriano, lo que debe conseguir son los equipos y medios existentes de telecomunicaciones que le permitan tener dicho enlace, no puede conseguir equipos sustitutos que no sean de

telecomunicaciones para poder comunicarse con otras personas, la alternativa que tendría el cliente es adquirir equipos y servicios de telecomunicaciones en otras empresas y con diferentes tecnologías, en este sentido la compañía SISTELVYCOM, tendría una **amenaza media.**

5.2. PROVEEDORES

Proveedores son personas naturales o jurídicas que suministran equipos, vehículos, insumos, materiales, productos y servicios que la compañía requiere para elaborar los productos y brindar los servicios de telecomunicaciones, debido a la diversidad de actividades que realiza la compañía, requiere diferentes tipos de proveedores tanto de productos, materiales como de servicios.

En el país no se encuentra con facilidad proveedores que dispongan en forma inmediata determinados artículos que la compañía requiere, lo que obliga conseguir en el mercado local dichos productos a precios elevados o solicitar al exterior los mismos, sin embargo de ello, la compañía no ha realizado ningún convenio o alianza estratégica con proveedores internacionales para manejar en forma ágil el abastecimiento de dichos productos. Esta situación ocasiona retrasos en el cumplimiento de los compromisos y eleva los costos de producción.

5.2.1. Servicios técnicos profesionales

En el país no existe mucha oferta de mano de obra calificada y cualificada en el campo de las telecomunicaciones, lo que aumenta el costo por servicios profesionales, en este sentido la compañía aplica la política de no mantener dentro de su nómina a trabajadores técnicos en

forma permanente, por el costo que representa, en su lugar subcontrata a grupos de trabajo pertenecientes al sector en donde opera, los mismos que son liderados por un experto en telecomunicaciones de la compañía, resultando conveniente para los intereses de la misma. Esta situación a permitido manejarse de manera ágil y oportuna, con un presupuesto estimado aproximado de ochenta y cuatro mil dólares americanos, (\$ 84.000 dólares) al año.

5.2.2. Para seguridad industrial

La seguridad industrial considerada como eje transversal en todas las actividades que realiza la compañía tiene prioridad dentro de las actividades, por lo tanto, en cumplimiento a las normas legales establecidas en este campo, la empresa ha invertido en materiales, equipos e insumos para la protección personal de los trabajadores un valor aproximado de tres mil dólares americanos (\$ 3.000) al año. Ha realizado charlas y conferencias de socialización al personal sobre normas y procedimientos de seguridad, lo que ha permitido no tener ningún accidente grave en la organización.

5.2.3. Materiales, equipos y suministros

El desarrollo tecnológico ha obligado a la compañía a invertir en materiales y equipos necesarios para elaborar los productos y brindar servicios de calidad por un valor de mil dólares anuales (\$ 1.000) y en suministros informáticos doce mil dólares americanos al año (\$ 12.000), lo que resulta conveniente y necesario para mantenerse a la vanguardia tecnológica que vive el país, lo que genera confianza en los clientes.

5.2.4. Vehículos

La movilización del personal para atender requerimientos de los clientes en los diferentes sectores del país, es un factor importante para generar confianza de la ciudadanía, por esta razón la compañía mantiene un rubro importante para el alquiler de vehículos, pues depende de la cantidad de proyectos que tenga la compañía para rentar el tipo de vehículo que se ajuste a las necesidades, por lo general son camionetas todo terreno 4x4. El presupuesto para este fin, se mantiene siempre disponible, a pesar de ello, la compañía, tiene 10 vehículos disponibles para satisfacer las necesidades de la empresa.

Conclusión.- La adquisición de bienes y servicios se realiza de manera habitual con proveedores nacionales y cuando las necesidades exigen se realiza con proveedores internacionales. La compañía no ha realizado alianzas estratégicas con proveedores para mejorar el servicio, y el poder de negociación la posee el proveedor, lo que significaría una **amenaza alta.**

5.3. NUEVOS COMPETIDORES Y BARRERAS DE ENTRADA

El ingreso de nuevos competidores a una industria genera un aumento en la competencia, sin embargo, es necesario estudiar las barreras de entrada que están asociadas a lograr economías de escala, tecnologías, “know-how”, marcas, capital, distribución, aranceles, políticas gubernamentales, patentes, ubicación, entre otras.

El objetivo de analizar esta fuerza es la de determinar el ingreso de nuevas empresas a la industria, analizar las diferentes estrategias, debilidades y fortalezas de los nuevos rivales, de tal forma de atacar a estos competidores y aprovechar las oportunidades que se vayan

presentado, en este sentido la experiencia ha demostrado que no es tan fácil identificar a los nuevos competidores, que puedan representar una amenaza para la porción de mercado que tienen las existentes.⁷⁰

Los nuevos competidores que han ingresado al mercado de telecomunicaciones no han significado una afectación considerable a la compañía, en consideración a que SISTELVYCOM, puede apalancar dicho ingreso por el grado eficiente de experticia y calidad de productos y servicios que ofrece en el área de las telecomunicaciones a nivel nacional, en este sentido se han identificado cuatro barreras de entrada que son: Know how, nivel técnico del personal, mercado de trabajo, e inversión.

Know how.- Hay que considerar que la curva de aprendizaje en el mercado de telecomunicaciones es un factor trascendental, puesto que el desarrollo, la innovación y el perfeccionamiento en procesos, nivel técnico de calidad cada día mejora y la empresa que no está actualizada constantemente no puede ingresar al mundo competitivo de las telecomunicaciones; pero en SISTELVYCOM, el logro obtenido, la localización, orientación y ubicación del área de trabajo sumado a la experiencia, capacidad y preparación constante a nivel nacional e internacional del Gerente General y fundador de la compañía, Ing. Víctor Yunda, garantiza el desarrollo adecuado y la sostenibilidad de la organización.

Nivel técnico del personal.- Para tener éxito en el sector de telecomunicaciones se requiere una preparación constante y continua que demanda mucho tiempo y esfuerzo, en este sentido la curva de aprendizaje de estos servicios implica un nivel alto de estudios formales y

⁷⁰ Thompson, A. y A.J. Strickland III, op. cit., p. 56

experiencia a nivel nacional e internacional, esta situación dificulta el ingreso masivo de personal capacitado y con experiencia a las empresas nuevas.

Mercado de trabajo.- El crecimiento en el mercado de las telecomunicaciones es un proceso largo y sostenido, éste se logra por el reconocimiento, relaciones y referencias de los clientes, la competencia y los colegas de telecomunicaciones, lo que representa para SISTELVYCON, una oportunidad de crecimiento en el mercado, ya que no tiene explotado todas las competencias que posee.

Inversión.- En el mercado de las telecomunicaciones no se requiere tener grandes inversiones, ni equipamiento extraordinario para realizar los trabajos de instalación, mantenimiento, asesoría, entre otros, ya que esto por lo general provee las empresas multinacionales como son Nokia Siemens Networks, Huawei, Alcatel, entre otras. El porcentaje más alto en la industria de las telecomunicaciones es el pago por mano de obra cualificada y calificada.

Conclusión.- En este sentido la compañía se considera que tiene una **amenaza media** con el ingreso de nuevos competidores y las barreras de entrada.

5.4. COMPETIDORES

La fuerza competitiva más poderosa de las cinco, es la rivalidad entre empresas competidoras, pues cada empresa aplica diferentes estrategias para ganar la guerra de competidores, la de mayor éxito será la que posee una ventaja competitiva diferenciadora y sustentable en el tiempo. La rivalidad que existe entre las empresas tiende a crecer proporcionalmente en función al incremento del número de competidores, así como también de la demanda de productos y servicios. Según va aumentando la rivalidad entre las diferentes empresas, las

ganancias que se pueden obtener de la industria tienen un comportamiento inversamente proporcional, al punto que este mercado se vuelve poco atractivo.⁷¹

Los principales competidores que tiene la Compañía SISTELVYCOM, son las empresas de reconocido prestigio en el país, entre las cuales se tiene:

Empresas con domicilio o base en Quito

1. SACMICS.
2. DITELPRO.
3. OMTEL.
4. SERVINFRADEL.
5. 7L.
6. GUAGUITEL.

Empresas con domicilio o base en Guayaquil

7. CELSYSTEM.
8. LEADCOM.
9. PRISCOM.

Competencia Directa.- Las empresas que se puede considerar como competidores directos de SISTELVYCOM, según información de la Gerencia son: Sacmics, Ditelpro, Omtel, Servinfratel, 7L, Guaguitel, Imetel y Totaltek, cuyo factor principal de competencia es el precio, calidad del servicio, y el sector geográfico cercano; pero, SISTELVYCOM, tiene una

⁷¹ Fred R. David, op. cit., pp. 101-104

relación positiva con la competencia, pues ha desarrollado proyectos de gran magnitud, mediante alianzas estratégicas con sus similares, lo que ha permitido apalancar costos, gastos y cubrir la capacidad operativa que se requería, logrando un acuerdo de ganar – ganar, con excelentes resultados, esta situación representa para la compañía una **oportunidad media** de posicionarse competitivamente en el mercado.

5.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES O CLIENTES

Esta capacidad de negociación de los consumidores o clientes representa una fuerza muy importante que impacta en la competencia de la industria cuando existe una gran cantidad de clientes, esta capacidad de negociación es alta cuando los productos o servicios ofertados son estandarizados o indiferenciados (commodities).

Los consumidores tienen una mayor capacidad de negociación bajo las siguientes circunstancias:

Migración de consumidores a marcas competidoras o a productos y servicios sustitutos de bajo precio. En el sector de la telecomunicaciones es diferente al de otros productos o servicios que ofrece el mercado, puesto que un consumidor si no le conviene un determinado producto puede optar por otro producto diferente que le sustituya al primero; por ejemplo, si la carne está con precios muy elevados, las personas optan por adquirir pescado o fréjol; pero en telecomunicaciones no sucede lo mismo, si un cliente requiere equipos de comunicaciones, debe comprar un equipo de comunicaciones, lo que puede es optar por diferente marca y en diferente empresa; es en este punto que entra en juego la buena negociación de precio, calidad, servicios de venta y posventa entre otros. Los compradores tienen un poder extraordinario

sobre los productos y servicios, pueden hacer que los precios bajen y exigir mayor y mejor calidad en los productos y servicios, lo que genera un choque entre todos los participantes de un sector que finalmente termina por reducir los beneficios del sector a nivel general.

En el sector de las telecomunicaciones como en otros sectores, los consumidores limitan la demanda de productos o servicios, tienen un alto grado de conocimiento de los mismos y por ende tienen el poder de decisión de compra.

Existen factores que determinan fuerzas competitivas débiles o fuertes entre el vendedor y el comprador, entre los cuales se puede indicar los siguientes:

- Si los compradores tienen el suficiente poder de negociación para obtener exclusividad de precios y otros términos y condiciones de venta que sean favorables.
- Grado de importancia competitiva vendedor – comprador en la industria.⁷²

En Ecuador el mercado de las telecomunicaciones gira alrededor de tres grandes grupos de empresas, uno dedicado a las telecomunicaciones, otro a la entrega de hardware y un tercero en el que se encuentra la Compañía SISTELVYCOM, dedicadas a un sistema de tercerización u outsourcing.

El primer grupo está conformado por dos empresas privadas (MOVISTAR Y CLARO) y una empresa estatal (CNT), el segundo grupo lo conforman las siguientes empresas tecnológicas: HUAWEI, NOKIA SIEMENS NETWORKS, ERICSSON, ALCATEL, SIAE MICROELETTRONICA, TELMEX Y NEC y el tercer grupo concebida por las operadoras de servicios y por los proveedores de tecnología que se encargan de realizar actividades de

⁷² Thompson, A. y A.J. Strickland III, op. cit., p. 69

instalación, mantenimiento, ingeniería y gerenciamiento de proyectos, se encuentra SISTELVYCOM, entre otras.

5.5.1. Empresas dedicadas a las telecomunicaciones

En Ecuador el mercado de las telecomunicaciones estaba a cargo de ANDINATEL S.A. y PACIFITEL S.A, hasta octubre de 2008, fecha en cual las dos empresas se fusionan y conforman la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT.

En febrero de 2010, la CNT, se convierte en empresa pública y pasa a ser la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, líder en el mercado ecuatoriano de las telecomunicaciones.

En marzo de 2010 se oficializó la fusión de la CNT EP, con la empresa de telefonía móvil ALEGRO, con el fin de potenciar la cartera de productos y servicios tecnológicos en cuanto se refiere a comunicaciones móviles e internet de banda ancha móvil.

MOVISTAR.- Es la segunda mayor empresa operadora de telefonía móvil en el país, cuenta aproximadamente con casi 4 millones de clientes, dispone de 90 puntos de atención al cliente y tiene redes CDMA y GSM, esta empresa surge al mercado en abril de 2005, pero un año atrás Telefónica le había adquirido el 100% de las acciones de OTECEL y ésta empresa operaba en Ecuador desde 1993 como CELULAR POWER.

CLARO: Es la empresa que ha logrado captar más clientes a nivel nacional, cuenta con más de 8'000.000 de usuarios y es la que más ingresos genera en este campo, su nombre comercial

es Consorcio Ecuatoriano de Telecomunicaciones CONECEL S.A. que es parte de la multinacional mexicana América Móvil.

Las empresas descritas anteriormente generan proyectos de telecomunicaciones que abarca el valor del equipo (hardware), ingeniería, instalación, mantenimiento, logística, bodegaje y otros rubros pequeños.

5.5.2. Empresas tecnológicas de entrega de hardware

Entre las principales empresas tecnológicas que pertenecen a un segundo grupo importante que se dedica a la entrega hardware son: HUAWEI, NOKIA SIEMENS NETWORKS, ERICSSON, ALCATEL, SIAE MICROELETTRONICA, TELMEX y NEC.

5.5.3. Empresas con modelo Outsourcing

Estas empresas se encargan de realizar actividades de instalación, mantenimiento, ingeniería y gerenciamiento de proyectos, en este grupo se encuentra la Compañía SISTELVYCOM, que tiene los siguientes clientes de los tres grandes grupos descritos anteriormente y son:

- Primer grupo de empresas de telefonía (CNT – CLARO y MOVISTAR).
- Segundo grupo de empresas de tecnologías o entrega de hardware (HUAWEI – NOKIA SIEMENS NETWORKS – ERICSSON – ALCATEL – SIAE – TELMEX).
- Tercer grupo modalidad Outsourcing (SISTELVYCOM – DITELPRO – SACMIS – OMTEL – SERVINFRA 7L – GUAGUITEL).

Por información proporcionada por el Gerente General, la compañía SISTELVYCOM, mantiene una política interna para trabajar generalmente para las empresas del segundo grupo por las siguientes consideraciones:

- Los contratos de trabajo generados por las empresas privadas del primer grupo tienen montos que van desde 3 millones a 5 millones de dólares americanos y comprenden equipos o hardware, servicio de mantenimiento, instalación e ingeniería, que normalmente se negocian a nivel regional en las casas matrices y con las empresas de tecnología o del segundo grupo.
- Por lo general las empresas pertenecientes al primer grupo, prefieren trabajar con las compañías multinacionales que posean respaldo a nivel mundial, por que son organizaciones multinacionales.
- Los términos de pago de CNT EP, son como todos los que realizan con el gobierno nacional, considerados muy lentos en sus pagos o incumplidos en sus compromisos. Son contratos de 60 días de trabajo pero que en la realidad se extienden y la mayoría de casos superan los 120 días, lo que provoca deficiencias en el flujo de caja de la compañía.

De acuerdo al análisis realizado por la gerencia de SISTELVYCOM ha determinado que el poder de negociación de los clientes es mayor, ya que el número de clientes que posee la compañía es limitado pero con un gran volumen de compra, los términos y condiciones lo

establece completamente el cliente. El costo del cliente por cambio de proveedor es relativamente bajo⁷³. Lo que significa una **amenaza alta** para la compañía, en este sentido.

5.6. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Permite identificar si las oportunidades que tiene la institución están siendo aprovechadas de manera eficiente que permitan bloquear las amenazas, o si las amenazas superan las oportunidades, el valor recomendado es 2,5⁷⁴; los valores inferiores a 2,5 indicarían que la organización está por debajo de la media en cuanto al esfuerzo por seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas externas, la clave radica en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas.

⁷³ Informe del Gerente General de SISTEVYCOM

⁷⁴ Fred R. David, op. cit., p. 110

Tabla 5.1 Matriz de factores externos, Oportunidades.

| MATRIZ EFE | | | | | |
|------------|--|------|------------|--------------|---------------------|
| N.- | OPORTUNIDADES | PESO | % RELATIVO | CALIFICACIÓN | RESULTADO PONDERADO |
| O1 | Recuperación de las telecomunicaciones como sector estratégico en los países de América Latina | 5 | 0,06 | 2 | 0,13 |
| O2 | Generación de políticas de Estado en materia de telecomunicaciones por parte del gobierno actual | 5 | 0,06 | 3 | 0,19 |
| O3 | Desarrollo de programas conjuntos en telecomunicaciones entre la empresa privada con la pública, ante posibles riesgos de una incursión armada al país por el problema de las FARC | 5 | 0,06 | 3 | 0,19 |
| O4 | Posible reelección del presidente actual generaría continuidad de las políticas en materia de telecomunicaciones | 5 | 0,06 | 3 | 0,19 |
| O5 | Generación de leyes por parte del gobierno actual tiende a beneficiar al sector de telecomunicaciones considerado como bien estratégico del país | 5 | 0,06 | 3 | 0,19 |
| O6 | Incremento de la producción petrolera en el país beneficia al sector de las telecomunicaciones | 3 | 0,04 | 1 | 0,04 |
| O7 | La tendencia inflacionaria hacia la baja en el país genera seguridad en las operaciones del sector de telecomunicaciones | 3 | 0,04 | 1 | 0,04 |
| O8 | El crecimiento económico del país beneficia al sector de telecomunicaciones | 3 | 0,04 | 2 | 0,08 |
| O9 | La estabilidad monetaria favorable en el país beneficia al sector de las telecomunicaciones para generar nuevos proyectos | 3 | 0,04 | 2 | 0,08 |
| O10 | La demanda de fuerza laboral superior a la oferta beneficia al sector de telecomunicaciones para la selección del mejor talento humano | 1 | 0,01 | 1 | 0,01 |
| O11 | Las tasas de interés y de cambio favorables en el país, pueden servir como incentivo para que el sector de telecomunicaciones genere nuevos planes, programas, proyectos o servicios | 1 | 0,01 | 1 | 0,01 |
| O12 | El crecimiento de la sociedad, el cambio de los estilos de vida y el desarrollo de las vías de comunicación brinda nuevas oportunidades de crecimiento al sector de las telecomunicaciones | 5 | 0,06 | 4 | 0,26 |
| O13 | El desarrollo de la cultura ecuatoriana, permite que el sector de telecomunicaciones genere nuevas expectativas y se expanda hacia todas las regiones del país | 1 | 0,01 | 2 | 0,03 |
| O14 | El desarrollo tecnológico en las telecomunicaciones y el grado de madurez alcanzado, permite que dicho sector de se expanda con gran facilidad | 3 | 0,04 | 2 | 0,08 |
| O15 | Las alianzas estratégicas realizadas por SISTELVYCOM con sus competidores, ha generado crecimiento en la organización | 3 | 0,04 | 2 | 0,08 |
| | TOTAL PONDERADO | | | | 1,59 |

Elaborado por: Carlos Venegas

Tabla 5.2 Matriz de factores externos, Amenazas.

| MATRIZ EFE | | | | | |
|------------|---|------|------------|--------------|---------------------|
| N.- | AMENAZAS | PESO | % RELATIVO | CALIFICACIÓN | RESULTADO PONDERADO |
| A1 | La eficiencia de los mercados financieros en el país puede conducir hacia la conformación de un mercado único de telecomunicaciones y limitar de alguna manera el ingreso de compañías pequeñas al sector | 5 | 0,06 | 3 | 0,19 |
| A2 | La disminución de remesas de migrantes en el exterior afecta la economía del país y por ende tiende a disminuir las asignaciones presupuestarias al sector de telecomunicaciones | 3 | 0,04 | 1 | 0,04 |
| A3 | Las medidas del gobierno sobre comercio exterior afectan al sector de las telecomunicaciones encareciendo los productos y servicios | 5 | 0,06 | 3 | 0,19 |
| A4 | Los fenómenos naturales que sufre el país y la complejidad del terreno afectan la continuidad del trabajo de telecomunicaciones en el país | 1 | 0,01 | 1 | 0,01 |
| A5 | El no poder utilizar productos y servicios sustitutos en telecomunicaciones obliga a disponer en todo momento equipos adecuados y de diferentes marcas para satisfacer las necesidades de los clientes, lo que puede conducir a tener varios equipos en stock | 3 | 0,04 | 4 | 0,15 |
| A6 | El poder de negociación lo poseen los proveedores de la compañía | 5 | 0,06 | 3 | 0,19 |
| A7 | El ingreso de nuevos competidores no afecta significativamente a la compañía | 3 | 0,04 | 2 | 0,08 |
| A8 | El poder de negociación de los clientes es mayor que el de la compañía | 5 | 0,06 | 3 | 0,19 |
| | TOTAL PONDERADO | | | | 1,05 |
| | TOTAL EVALUACIÓN AMBIENTE EXTERNO | 78 | 1,00 | 50 | 2,56 |

Elaborado por: Carlos Venegas

El resultado de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos es 2,56 lo que indica que la compañía está por encima de la media referente a seguir las estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas, que puedan minimizar las amenazas. La clave radica en analizar el valor total ponderado de las oportunidades que en el presente caso es 1,59 y de

las amenazas es 1,05 lo que significa que el ambiente externo es favorable para la compañía y se debería aprovechar de la mejor manera las oportunidades.⁷⁵

Para la compañía, SISTELVYCOM, existe una oportunidad de crecimiento en el sector de las telecomunicaciones, considerando que América Latina establece como un sector estratégico de desarrollo y en el país, el gobierno del Presidente Rafael Correa, considera dentro de los sectores estratégicos el desarrollo de las telecomunicaciones y ha implementado programas y proyectos conjuntos entre la empresa privada y la pública.

La continuidad en las políticas de Estado y de gobierno en materia de telecomunicaciones, ante la posible reelección a la presidencia del Economista Rafael Correa, permite desarrollar una planificación a largo plazo, pues la generación de leyes en esta materia ya se aplican.

Un factor importante que se toma en cuenta como una oportunidad para la compañía, es el crecimiento económico del país y la estabilidad monetaria.

Las tasas de interés y de cambio favorables para el país permiten que la compañía tenga tranquilidad en las operaciones que ejecuta y pueda planificar su economía de manera adecuada.

El crecimiento de la sociedad, el cambio de los estilos de vida y el desarrollo vial del país, permite que el sector de las telecomunicaciones llegue a los sectores más necesitados de la patria, generando más oportunidades de crecimiento a la compañía.

⁷⁵ Según Fred R. David: la ponderación a cada factor es: 0.0 hasta 1.0 (no importante hasta muy importante) y la clasificación a cada factor externo que indique que tan eficaz responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor: 1=respuesta deficiente, 2=respuesta es el promedio, 3=respuesta mayor al promedio, 4=respuesta es superior

El desarrollo de la cultura en el país, genera nuevas expectativas de crecimiento a la compañía y se fortalecerán aún más mediante las alianzas estrategias que realiza.

El país se ve afectado en su economía debido a la disminución de las remesas de migrantes en el exterior y esta situación tiende a afectar a todos los sectores productivos del país y por ende a SISTELVYCOM, a esto se suman las medidas que el gobierno ha adoptado en materia de comercio exterior que encarecen los productos para las telecomunicaciones, por tal situación la compañía carga dichos costos a los clientes.

El ingreso de nuevos competidores no afecta de manera significativa al crecimiento de la compañía, pero deberá desarrollar estrategias adecuadas para disminuir el poder de negociación de los clientes.

5.7. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Según Fred R. David, en su libro Administración Estratégica, indica que la Matriz de Perfil Competitivo, identifica los principales competidores de una compañía, así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma de muestra. Las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales de las Matrices (MPC y MFE) tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores críticos de éxito en una MPC incluyen cuestiones tanto internas como externas; por consiguiente, las clasificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades donde: 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal.⁷⁶

⁷⁶ Fred R. David, op. cit., p. 110

Es necesaria una aclaración de los resultados de la MPC: el hecho de que una empresa reciba una puntuación de 3,2 y otra de 2,8 no quiere decir que la primera sea un 20% mejor que la segunda. Los números revelan las fortalezas relativas a la compañía, pero la precisión implícita es solo una ilusión. Los números no son mágicos. El objetivo no es llegar a un simple número, sino asimilar y evaluar la información de una manera significativa que ayude a la toma de decisiones.

De conformidad a la información proporcionada por el Gerente de la Compañía, Ing. Víctor Yunda, se tiene datos de la Matriz de Perfil Competitivo realizada en el 2012, de conformidad al siguiente detalle:

Tabla 5.3 Matriz de perfil competitivo.

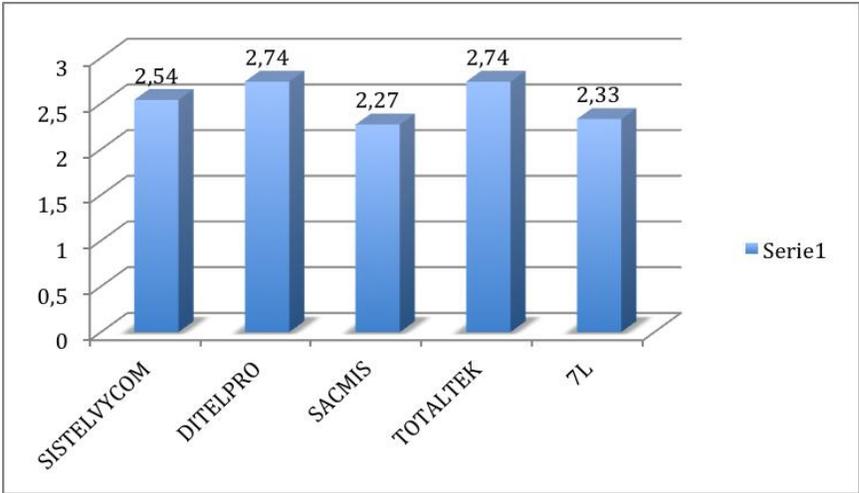
| Factores críticos de éxito | Ponderación | Competidor 1 | | Competidor 2 | | Competidor 3 | | Competidor 4 | | Competidor 5 | |
|----------------------------|-------------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|
| | | SISTELVYCOM | | DITELPRO | | SACMIS | | TOTALTEK | | 7L | |
| | | Clasificación | Puntuación |
| Tiempo de respuesta | 0,17 | 3 | 0,51 | 2 | 0,34 | 1 | 0,17 | 3 | 0,51 | 2 | 0,34 |
| Seguimiento y soporte | 0,19 | 3 | 0,57 | 2 | 0,38 | 2 | 0,38 | 3 | 0,57 | 3 | 0,57 |
| Calidad del servicio | 0,24 | 4 | 0,96 | 3 | 0,72 | 3 | 0,72 | 4 | 0,96 | 3 | 0,72 |
| Servicio Post venta | 0,1 | 2 | 0,2 | 1 | 0,1 | 1 | 0,1 | 1 | 0,1 | 1 | 0,1 |
| Precio | 0,3 | 1 | 0,3 | 4 | 1,2 | 3 | 0,9 | 2 | 0,6 | 2 | 0,6 |
| Total | 1 | | 2,54 | | 2,74 | | 2,27 | | 2,74 | | 2,33 |

Fuente: Clientes externos y SPROCKET Marketing - Diana Muñoz

Adaptado por: Caros Venegas

Los factores críticos de éxito que la compañía ha considerado son: tiempo de respuesta, que permitirá mejorar los servicios a los clientes; seguimiento y soporte, para identificar que los productos y servicios sean completos y adecuados a los clientes; calidad del servicio, para mejorar procedimientos y corregir debilidades; servicios de posventa, para identificar la satisfacción de los clientes, y precio, para implementar políticas de ventas eficientes.

Figura 5.1. Posición competitiva de la compañía.



Fuente: Clientes externos y SPROCKET Marketing - Diana Muñoz

Elaborado por: Carlos Venegas

De los resultados obtenidos en la MPC, se evidencia que SISTELVYCOM, se encuentra en el tercer lugar con relación a sus principales competidores analizados. El precio considerado como un factor crítico de éxito para la compañía, puesto que son los más altos en relación a sus competidores, hace que la posición se establezca en el tercer lugar.

Los demás factores analizados, tienen clasificación media a alta, debido a la calidad, soporte, seguimiento, tiempo de respuesta oportuno y servicio post-venta, que SISTELVYCOM, entrega a sus clientes.

La competencia puede convertirse en una ventaja puesto que la compañía ha realizado alianzas estratégicas que permiten a ambas empresas sustentar los costos, gastos y cubrir la capacidad operativa necesaria.

5.8 PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Según Fundación E, Macro Plan, en su publicación “Guía de diseño” Mentoría para el emprendedor, proporciona un instrumento sencillo para calcular la participación en el mercado de las empresas que se detalla a continuación:⁷⁷

Figura 5.2 Cuadro para calcular la participación de mercado.

| | ¿Qué tan grandes son tus competidores? | ¿Qué tantos competidores tienes? | ¿Qué tan similares son sus productos a los tuyos? | ¿Cuál parece ser su porcentaje? |
|----|--|----------------------------------|---|---------------------------------|
| 1 | Grandes | Muchos | Similares | 0-0.5% |
| 2 | Grandes | Algunos | Similares | 0-0.5% |
| 3 | Grandes | Uno | Similares | 0.5%-5% |
| 4 | Grandes | Muchos | Diferentes | 0.5%-5% |
| 5 | Grandes | Algunos | Diferentes | 0.5%-5% |
| 6 | Grandes | Uno | Diferentes | 10%-15% |
| 7 | Pequeños | Muchos | Similares | 5%-10% |
| 8 | Pequeños | Algunos | Similares | 10%-15% |
| 9 | Pequeños | Muchos | Diferentes | 10%-15% |
| 10 | Pequeños | Algunos | Diferentes | 20%-30% |
| 11 | Pequeños | Uno | Similares | 30%-50% |
| 12 | Pequeños | Uno | Diferentes | 40%-80% |
| 13 | Sin competencia | Sin competencia | Sin competencia | 80%-100% |

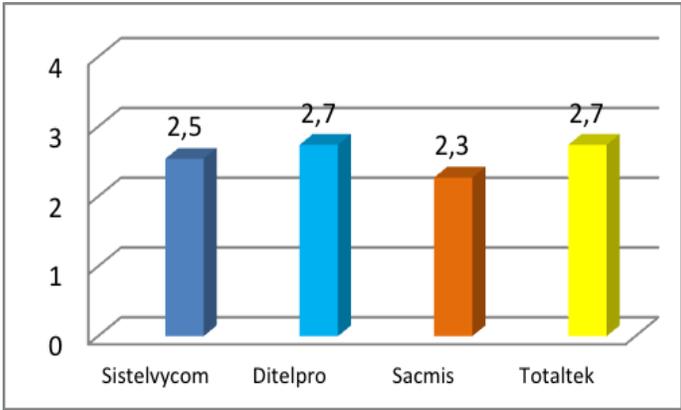
Fuente: Fundación E, Macro Plan. Guía de diseño. Mentoría para el emprendedor;

<http://www.soyentrepreneur.com/como-desarrollar-tu-plan-paso-a-paso.html>.

⁷⁷ <http://www.soyentrepreneur.com/como-desarrollar-tu-plan-paso-a-paso.html>, 08/07/2012.

Un estudio realizado por la compañía SISTELVYCOM, en el mes de junio del 2011, sobre su posición competitiva en el mercado frente a la competencia, presenta los siguientes resultados:

Figura 5.3 Posición competitiva.



Fuente: Clientes externos

Elaborado por: Diana Muñoz (Hija del Gerente General de SISTELVYCOM)

SISTELVYCOM, según el análisis realizado, se encuentra en el tercer lugar de los competidores analizados, éste resultado se debe principalmente a que el precio de su servicio es el más caro del mercado.

Para calcular la participación de mercado que tiene SISTELVYCOM en el mercado nacional, se realizó una investigación en las dos empresas multinacionales que manejan la mayor cantidad de proyectos de telecomunicaciones a nivel nacional. En el año 2011, según información proporcionada por la Gerente de Compras, la compañía NOKIA SIEMENS NETWORKS, destinó un monto de 7'270.000,00 USD y HUAWEI TECHNOLOGIES una cantidad de 30'000.000,00 USD, información proporcionada por la Contadora General en el

sistema financiero que maneja la empresa. Esto quiere decir que el valor del mercado nacional fue de 37'270.000,00. La compañía SISTELVYCOM, en base a su facturación realizada en el año 2011, indica que tiene una participación de mercado del 2.1%.

De la entrevista realizada a la Gerente de Compras de la compañía NOKIA SIEMENS NETWORKS, indica que en Perú, para el año 2011, el valor de mercado proporcionado para outsourcing fue de 9'500.000,00 usd, mientras que para Colombia fue de 18'500.000,00 usd. Estos valores de mercado son bastantes atractivos para la compañía SISTELVYCOM, por lo que en este sentido se tiene buenas oportunidades de ganar participación de mercado a nivel internacional.

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS FODA

El análisis FODA, consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que tiene la organización, que en su conjunto diagnostican la situación interna de la misma, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas.⁷⁸

El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos.

El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada Matriz FODA, en la que el nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos. En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto, controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables internamente.

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

⁷⁸Thompson, A. y A.J. Strickland III, op. cit., p. 107

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

En síntesis: las fortalezas deben utilizarse, las oportunidades deben aprovecharse, las debilidades deben eliminarse y las amenazas deben minimizarse.

Figura 6.1 Interpretación análisis FODA.



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>, consultado el 29/12/2011

Luego del análisis de los factores internos y externos de la compañía, es necesario realizar una depuración de las conclusiones obtenidas, según el criterio de Porter, se puede ejecutar mediante las matrices de cinco tipos que se detalla a continuación⁷⁹:

- Escoger las variables más importantes del entorno (identificar variables relevantes y variables críticas).
- Analizar interacción de la variable con la organización.
- Pronosticar el comportamiento o la tendencia de la variable.

⁷⁹ Salazar Pico Francis, Gestión Estratégica de Negocios, Management Advise&Consulting, 2007, primera edición, p.63

- d. Obtener Conclusiones respecto a la interacción de las variables y clasificarlas por su grado de influencia.
- e. Categorizar los resultados (F.O.D.A.).

6.1 MATRIZ FODA

Para identificar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la compañía, se mantuvo reuniones y se realizaron talleres participativos con el Gerente General y los principales empleados de la compañía, producto de ello se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 6.1 Matriz FODA, fortalezas.

| MATRIZ FODA | |
|--------------------|---|
| N.- | FORTALEZAS |
| F1 | Los productos y servicios que ofrece la compañía satisfacen las necesidades de los clientes |
| F2 | Las actividades que realizan los empleados aportan significativamente el cumplimiento de los objetivos organizacionales |
| F3 | Excelente confidencialidad y seguridad de la información en la compañía |
| F4 | Amplia experiencia en el campo de las telecomunicaciones |
| F5 | La compañía ha desarrollado y se encuentra ejecutando proyectos para diferentes compañías de telecomunicaciones dentro y fuera del país |

Elaborado por: Carlos Venegas

Tabla 6.2 Matriz FODA, oportunidades.

| N.- | OPORTUNIDADES |
|-----|--|
| O1 | Recuperación de las telecomunicaciones como sector estratégico en los países de América Latina |
| O2 | Generación de políticas de Estado en materia de telecomunicaciones por parte del gobierno actual |
| O3 | Desarrollo de programas conjuntos en telecomunicaciones entre la empresa privada con la pública, ante posibles riesgos de una incursión armada al país por el problema de las FARC |
| O4 | Posible reelección del presidente actual generaría continuidad de las políticas en materia de telecomunicaciones |
| O5 | Generación de leyes por parte del gobierno actual tiende a beneficiar al sector de telecomunicaciones considerado como bien estratégico del país |
| O6 | Incremento de la producción petrolera en el país beneficia al sector de las telecomunicaciones |
| O7 | La tendencia inflacionaria hacia la baja en el país genera seguridad en las operaciones del sector de telecomunicaciones |
| O8 | El crecimiento económico del país beneficia al sector de telecomunicaciones |
| O9 | La estabilidad monetaria favorable en el país beneficia al sector de las telecomunicaciones para generar nuevos proyectos |
| O10 | La demanda de fuerza laboral superior a la oferta beneficia al sector de telecomunicaciones para la selección del mejor talento humano |
| O11 | Las tasas de interés y de cambio favorables en el país, pueden servir como incentivo para que el sector de telecomunicaciones genere nuevos planes, programas, proyectos o servicios |
| O12 | El crecimiento de la sociedad, el cambio de los estilos de vida y el desarrollo de las vías de comunicación brinda nuevas oportunidades de crecimiento al sector de las telecomunicaciones |
| O13 | El desarrollo de la cultura ecuatoriana, permite que el sector de telecomunicaciones genere nuevas expectativas y se expanda hacia todas las regiones del país |
| O14 | El desarrollo tecnológico en las telecomunicaciones y el grado de madurez alcanzado, permite que dicho sector de se expanda con gran facilidad |
| O15 | Las alianzas estratégicas realizadas por SISTELVYCOM con sus competidores, ha generado crecimiento en la organización |

Elaborado por: Carlos Venegas

Tabla 6.3 Matriz FODA, debilidades.

| N.- | DEBILIDADES |
|-----|---|
| D1 | Inadecuada difusión del marco filosófico de la organización (misión, visión, objetivos, principios y valores) a los empleados |
| D2 | Inadecuada participación del personal en el plan operativo de la compañía |
| D3 | Inadecuada difusión de la cadena de valor de la compañía a los empleados |
| D4 | Inadecuada utilización de competencias que tiene derecho la compañía |
| D5 | Deficientes mecanismos de difusión y promoción de la compañía |
| D6 | Deficiente posicionamiento de la imagen organizacional en el país |
| D7 | Inadecuada estructura organizacional |
| D8 | Inadecuada sistema de gestión del talento humano |
| D9 | Inadecuados perfiles de los empleados con relación a las actividades que cumplen |
| D10 | Inadecuado sistema de remuneraciones de los empleados que no están acordes a las funciones que realizan |
| D11 | Inadecuado mecanismo de capacitación al personal |
| D12 | Inadecuada gestión financiera de la compañía |
| D13 | Deficiente capacidad tecnológica de la compañía |
| D14 | Deficientes sistemas informáticos, bases de datos y arquitectura Web de la compañía |
| D15 | Deficiencias en la disponibilidad de sistemas y redes de la compañía |
| D16 | Deficiente generación de conocimiento organizacional |
| D17 | Funciones de liderazgo y responsabilidad de los directivos de la empresa disminuidas |
| D18 | Deficiente toma de decisiones a nivel directivo de la compañía |
| D19 | Inadecuado mecanismo de motivación e incentivos al personal de la compañía |
| D20 | Inadecuado sistema de evaluación del desempeño |

Elaborado por: Carlos Venegas

Tabla 6.4 Matriz FODA, amenazas.

| N.- | AMENAZAS |
|-----|--|
| A1 | La eficiencia de los mercados financieros en el país puede conducir hacia la conformación de un mercado único de telecomunicaciones y limitar de alguna manera el ingreso de compañías pequeñas al sector |
| A2 | La disminución de remesas de migrantes en el exterior afecta la economía del país y por ende tiende a disminuir las asignaciones presupuestarias al sector de telecomunicaciones |
| A3 | Las medidas del gobierno sobre comercio exterior afectan al sector de las telecomunicaciones encareciendo los productos y servicios |
| A4 | Los fenómenos naturales que sufre el país y la complejidad del terreno afectan la continuidad del trabajo de telecomunicaciones en el país |
| A5 | El no poder utilizar productos y servicios sustitutos en telecomunicaciones obliga a disponer en todo momento equipos adecuados y de diferentes marcas para satisfacer las necesidades de los clientes, lo que puede conducir a tener varios equipos en stok |
| A6 | El poder de negociación lo poseen los proveedores de la compañía |
| A7 | El ingreso de nuevos competidores no afecta significativamente a la compañía |
| A8 | El poder de negociación de los clientes es mayor que el de la compañía |

Elaborado por: Carlos Venegas

6.2 MATRIZ DE PONDERACIÓN E IMPACTOS

Permite valorar y priorizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, ponderándolas de impacto alto, aquellas implicaciones que pueden tener efectos de una magnitud considerable en la gestión de la compañía y como impacto bajo, aquellos efectos limitados, aislados o muy poco duraderos y el impacto medio es una característica especial utilizada básicamente cuando no se visualiza una de las dos tendencias anteriores.⁸⁰

⁸⁰ Salazar Pico Francis, op. cit., p.68

Tabla 6.5 Matriz de ponderación, fortalezas.

| N.- | FORTALEZAS | IMPACTO | | |
|-----|---|---------|-------|------|
| | | ALTO | MEDIO | BAJO |
| | | 5 | 3 | 1 |
| F1 | Los productos y servicios que ofrece la compañía satisfacen las necesidades de los clientes | X | | |
| F2 | Las actividades que realizan los empleados aportan significativamente el cumplimiento de los objetivos organizacionales | X | | |
| F3 | Excelente confidencialidad y seguridad de la información en la compañía | X | | |
| F4 | Amplia experiencia en el campo de las telecomunicaciones | X | | |
| F5 | La compañía ha desarrollado y se encuentra ejecutando proyectos para diferentes compañías de telecomunicaciones dentro y fuera del país | X | | |

Elaborado por: Carlos Venegas

Tabla 6.6 Matriz de ponderación, debilidades.

| N.- | DEBILIDADES | ALTO | MEDIO | BAJO |
|-----|---|------|-------|------|
| | | 5 | 3 | 1 |
| D1 | Inadecuada difusión del marco filosófico de la organización (misión, visión, objetivos, principios y valores) a los empleados | X | | |
| D2 | Inadecuada participación del personal en el plan operativo de la compañía | X | | |
| D3 | Inadecuada difusión de la cadena de valor de la compañía a los empleados | | | X |
| D4 | Inadecuada utilización de competencias que tiene derecho la compañía | X | | |
| D5 | Deficientes mecanismos de difusión y promoción de la compañía | | | X |
| D6 | Deficiente posicionamiento de la imagen organizacional en el país | | X | |

| | | | | |
|-----|---|---|---|---|
| D7 | Inadecuada estructura organizacional | X | | |
| D8 | Inadecuado sistema de gestión del talento humano | | | X |
| D9 | Inadecuados perfiles de los empleados con relación a las actividades que cumplen | | X | |
| D10 | Inadecuado sistema de remuneraciones de los empleados que no están acordes a las funciones que realizan | X | | |
| D11 | Inadecuado mecanismo de capacitación al personal | | | X |
| D12 | Inadecuada gestión financiera de la compañía | | | X |
| D13 | Deficiente capacidad tecnológica de la compañía | | X | |
| D14 | Deficientes sistemas informáticos, bases de datos y arquitectura Web de la compañía | | | X |
| D15 | Deficiencias en la disponibilidad de sistemas y redes de la compañía | | X | |
| D16 | Deficiente generación de conocimiento organizacional | | | X |
| D17 | Funciones de liderazgo y responsabilidad de los directivos de la empresa disminuidas | | X | |
| D18 | Deficiente toma de decisiones a nivel directivo de la compañía | | X | |
| D19 | Inadecuado mecanismo de motivación e incentivos al personal de la compañía | X | | |
| D20 | Inadecuado sistema de evaluación del desempeño | | X | |

Elaborado por: Carlos Venegas

Tabla 6.7 Matriz de ponderación, oportunidades.

| N.- | OPORTUNIDADES | ALTO | MEDIO | BAJO |
|-----|--|------|-------|------|
| | | 5 | 3 | 1 |
| O1 | Recuperación de las telecomunicaciones como sector estratégico en los países de América Latina | X | | |
| O2 | Generación de políticas de Estado en materia de telecomunicaciones por parte del gobierno actual | X | | |
| O3 | Desarrollo de programas conjuntos en telecomunicaciones entre la empresa privada con la pública, ante posibles riesgos de una incursión armada al país por el problema de las FARC | X | | |
| O4 | Posible reelección del presidente actual generaría continuidad de las políticas en materia de telecomunicaciones | X | | |
| O5 | Generación de leyes por parte del gobierno actual tiende a beneficiar al sector de telecomunicaciones considerado como bien estratégico del país | X | | |
| O6 | Incremento de la producción petrolera en el país beneficia al sector de las telecomunicaciones | | X | |
| O7 | La tendencia inflacionaria hacia la baja en el país genera seguridad en las operaciones del sector de telecomunicaciones | | X | |
| O8 | El crecimiento económico del país beneficia al sector de telecomunicaciones | | X | |
| O9 | La estabilidad monetaria favorable en el país beneficia al sector de las telecomunicaciones para generar nuevos proyectos | | X | |
| O10 | La demanda de fuerza laboral superior a la oferta beneficia al sector de telecomunicaciones para la selección del mejor talento humano | | | X |
| O11 | Las tasas de interés y de cambio favorables en el país, pueden servir como incentivo para que el sector de telecomunicaciones genere nuevos planes, programas, proyectos o servicios | | | X |
| O12 | El crecimiento de la sociedad, el cambio de los estilos de vida y el desarrollo de las vías de comunicación brinda nuevas oportunidades de crecimiento al sector de las telecomunicaciones | X | | |
| O13 | El desarrollo de la cultura ecuatoriana, permite que el sector de telecomunicaciones genere nuevas expectativas y se expanda hacia todas las regiones del país | | | X |
| O14 | El desarrollo tecnológico en las telecomunicaciones y el grado de madurez alcanzado, permite que dicho sector de se expanda con gran facilidad | | X | |
| O15 | Las alianzas estratégicas realizadas por SISTELVYCOM con sus competidores, ha generado crecimiento en la organización | | X | |

Elaborado por: Carlos Venegas

Tabla 6.8 Matriz de ponderación, Amenazas.

| N.- | AMENAZAS | ALTO | MEDIO | BAJO |
|-----|--|------|-------|------|
| | | 5 | 3 | 1 |
| A1 | La eficiencia de los mercados financieros en el país puede conducir hacia la conformación de un mercado único de telecomunicaciones y limitar de alguna manera el ingreso de compañías pequeñas al sector | X | | |
| A2 | La disminución de remesas de migrantes en el exterior afecta la economía del país y por ende tiende a disminuir las asignaciones presupuestarias al sector de telecomunicaciones | | X | |
| A3 | Las medidas del gobierno sobre comercio exterior afectan al sector de las telecomunicaciones encareciendo los productos y servicios | X | | |
| A4 | Los fenómenos naturales que sufre el país y la complejidad del terreno afectan la continuidad del trabajo de telecomunicaciones en el país | | | X |
| A5 | El no poder utilizar productos y servicios sustitutos en telecomunicaciones obliga a disponer en todo momento equipos adecuados y de diferentes marcas para satisfacer las necesidades de los clientes, lo que puede conducir a tener varios equipos en stok | | X | |
| A6 | El poder de negociación lo poseen los proveedores de la compañía | X | | |
| A7 | El ingreso de nuevos competidores no afecta significativamente a la compañía | | X | |
| A8 | El poder de negociación de los clientes es mayor que el de la compañía | X | | |

Elaborado por: Carlos Venegas

6.3 MATRIZ DE ACCIÓN

Se utiliza para obtener parámetros de impactos externos e identificar la capacidad de respuesta interna por parte de la compañía, tratando de aprovechar las oportunidades y minimizar los riesgos del entorno de acuerdo a la capacidad que dispone la organización.⁸¹

Los usos que se pueden dar a estas matrices son múltiples, ya que permiten determinar directrices de acción estratégica en una adecuada toma de decisiones.

⁸¹ Salazar Pico Francis, op. cit., p.73

La calificación de las matrices se realiza mediante la ponderación de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades en la siguiente escala: Alta, media y baja.

Tabla 6.9 Ponderación Matriz de Acción.

| Ponderación | Interpretación |
|-------------|---|
| Alta = 5 | Significa gran impacto para la compañía. |
| Media = 3 | Significa un impacto considerable para la compañía. |
| Baja = 1 | Significa que el impacto no tendrá repercusiones sustanciales para la compañía. |

Fuente: Salazar Pico Francis, Gestión Estratégica de Negocios, Management Advise&Consulting, 2007, primera edición, p.76

Figura 6.2 Matriz de acción.



Fuente: Salazar Pico Francis, Gestión Estratégica de Negocios, Management Advise&Consulting, 2007, primera edición, p.75

Dentro de las matrices de acción se encuentra:

6.3.1. Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica “FO”

Combina fortalezas y oportunidades, esta matriz permite determinar cuáles factores constituyen ventajas o posiciones a favor que posee la compañía y que pueden ayudar a aprovechar las oportunidades más relevantes.⁸²

Tabla 6.10 Matriz de área ofensiva “FO”.

| MATRIZ DE AREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "FO" | | | | | | | | | |
|---|---|---------------|--|--|---|--|--|--|-------|
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> PONDERACIÓN ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1 </div> | | OPORTUNIDADES | Recuperación de las telecomunicaciones como sector estratégico en los países de América Latina | Generación de políticas de Estado en materia de telecomunicaciones por parte del gobierno actual | Desarrollo de programas conjuntos en telecomunicaciones entre la empresa privada con la pública, ante posibles riesgos de una incursión armada al país por el problema de las | Posible reelección del presidente actual generaría continuidad de las políticas en materia de telecomunicaciones | Generación de leyes por parte del gobierno actual tiende a beneficiar al sector de telecomunicaciones considerado como bien estratégico del país | El crecimiento de la sociedad, el cambio de los estilos de vida y el desarrollo de las vías de comunicación brinda nuevas oportunidades de crecimiento al sector de las telecomunicaciones | TOTAL |
| | | | | | | | | | |
| F1 | Los productos y servicios que ofrece la compañía satisfacen las necesidades de los clientes | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 24 | |
| F2 | Las actividades que realizan los empleados aportan significativamente el cumplimiento de los objetivos organizacionales | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | |
| F3 | Excelente confidencialidad y seguridad de la información en la compañía | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | |
| F4 | Amplia experiencia en el campo de las telecomunicaciones | 5 | 1 | 3 | 1 | 3 | 5 | 18 | |
| F5 | La compañía ha desarrollado y se encuentra ejecutando proyectos para diferentes compañías de telecomunicaciones dentro y fuera del país | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 24 | |
| TOTAL | | 15 | 9 | 15 | 9 | 13 | 17 | 78 | |

Elaborado por: Carlos Venegas

⁸² Salazar, F, op. cit., pg. 76-77

Matriz Ofensiva = FO

Valor de la Matriz

Fortalezas * Oportunidades * Impacto

Fortalezas = Número de fortalezas (5) **Oportunidades** = Número de oportunidades (6)

Impacto = Ponderación (5) **Valor de la Matriz** = Sumatoria de filas = Sumatoria de Columnas (78)

Matriz Ofensiva = FO = $78 / 5 * 6 * 5 = 0,52 = 52 \%$

Análisis: La compañía, aprovecha un 52% sus fortalezas frente a las oportunidades del entorno, se requiere por lo tanto que las fortalezas sean aprovechadas de mejor manera para cumplir los objetivos previstos.

6.3.2. Matriz de áreas defensivas de iniciativa estratégica “DA”

Combina debilidades y amenazas, esta matriz permite definir cuáles son las debilidades más importantes, que constituyen un problema al momento de combatir las amenazas inminentes.⁸³

⁸³ Fuente: Salazar Pico Francis, op. cit., p.78-79

Tabla 6.11 Matriz de área defensiva “DA”.

| MATRIZ DE AREAS DEFENSIVA DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "DA" | | | | | | | |
|---|---|-----------------|--|---|--|--|--------------|
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> PONDERACIÓN ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1 </div> | | AMENAZAS | La eficiencia de los mercados financieros en el país puede conducir hacia la conformación de un mercado único de telecomunicaciones y limitar de alguna manera el ingreso de | Las medidas del gobierno sobre comercio exterior afectan al sector de las telecomunicaciones encareciendo los productos y servicios | El poder de negociación lo poseen los proveedores de la compañía | El poder de negociación de los clientes es mayor que el de la compañía | TOTAL |
| | | | DEBILIDADES | A1 | A2 | A3 | |
| D1 | Inadecuada difusión del marco filosófico de la organización (misión, visión, objetivos, principios y valores) a los empleados | 5 | 3 | 5 | 5 | 18 | |
| D2 | Inadecuada participación del personal en el plan operativo de la compañía | 3 | 3 | 1 | 1 | 8 | |
| D3 | Inadecuada utilización de competencias que tiene derecho la compañía | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | |
| D4 | Inadecuada estructura organizacional | 3 | 1 | 3 | 1 | 8 | |
| D5 | Inadecuado sistema de remuneraciones de los empleados que no están acordes a las funciones que realizan | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | |
| D6 | Inadecuado mecanismo de motivación e incentivos al personal de la compañía | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | |
| TOTAL | | 14 | 10 | 12 | 10 | 46 | |

Elaborado por: Carlos Venegas

Matriz Defensiva = DA

Valor de la Matriz

Debilidades * Amenazas * Impacto

Donde:

Debilidades = Número de debilidades = 6.

Amenazas = Número de amenazas = 4.

Impacto = Ponderación = 5.

Valor de la Matriz = Sumatoria de filas = Sumatoria de Columnas 46.

Matriz Defensiva = DA = $46 / 6 * 4 * 5 = 0,38 = 38 \%$.

Análisis: Se puede indicar que las debilidades tienen una influencia baja correspondiente al 38 % sobre las amenazas.

6.3.3. Matriz de áreas de respuesta estratégica “FA”

Conjuga Fortalezas y Amenazas, sirve para determinar cómo se puede mediante los puntos fuertes de la institución enfrentar a las amenazas más relevantes.⁸⁴

⁸⁴Salazar Pico Francis, op. cit., pp.80-81

Tabla 6.12 Matriz de área de respuesta “FA”.

| MATRIZ DE AREAS DE RESPUESTA DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "FA" | | | | | | | |
|---|---|-----------------|--|----------|----------|-----------|--------------|
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> PONDERACIÓN ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1 </div> | | AMENAZAS | La eficiencia de los mercados financieros en el país puede conducir hacia la conformación de un mercado único de telecomunicaciones y limitar de alguna manera el ingreso de compañías pequeñas al sector. Las medidas del gobierno sobre comercio exterior afectan al sector de las telecomunicaciones encareciendo los productos y servicios. El poder de negociación lo poseen los proveedores de la compañía. El poder de negociación de los clientes es mayor que el de la compañía. | | | | TOTAL |
| | | | A1 | A2 | A3 | A4 | |
| FORTALEZAS | | | | | | | |
| F1 | Los productos y servicios que ofrece la compañía satisfacen las necesidades de los clientes | 1 | 1 | 3 | 1 | 6 | |
| F2 | Las actividades que realizan los empleados aportan significativamente el cumplimiento de los objetivos organizacionales | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | |
| F3 | Excelente confidencialidad y seguridad de la información en la compañía | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | |
| F4 | Amplia experiencia en el campo de las telecomunicaciones | 3 | 1 | 1 | 1 | 6 | |
| F5 | La compañía ha desarrollado y se encuentra ejecutando proyectos para diferentes compañías de telecomunicaciones dentro y fuera del país | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | |
| TOTAL | | 9 | 7 | 9 | 7 | 32 | |

Elaborado por: Carlos Venegas

Matriz Respuesta Estratégica = FA

Valor de la Matriz

Amenazas * Fortalezas * Impacto

Amenazas = Número de amenazas = 4.

Fortalezas = Número de fortalezas = 5.

Impacto = Ponderación = 5.

Valor de la Matriz = Sumatoria de filas = Sumatoria de Columnas = 32.

Matriz Respuesta Estratégica = FA = $32 / 4 * 5 * 5 = 0,32 = 32 \%$

Análisis: Las fortalezas encontradas o que dispone la compañía, aportarán en un 32% a la minimización del efecto de las amenazas.

6.3.4. Matriz de áreas de mejoramiento estratégico “DO”

Combina debilidades y oportunidades, esta matriz ayuda a determinar cuáles son los puntos menos fuertes de la empresa y que deben ser mejorados para poder aprovechar al máximo las oportunidades más notables que se presentan.⁸⁵

⁸⁵ Fuente: Salazar Pico Francis, op. cit., p.82-83

Tabla 6.13 Matriz de mejoramiento estratégico “DO”.

| MATRIZ DE AREAS DE MEJORAMIENTO DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "DO" | | | | | | | | |
|---|---|---------------|--|--|--|--|---|-------|
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> PONDERACIÓN ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1 </div> | | OPORTUNIDADES | Recuperación de las telecomunicaciones como sector estratégico en los países de América Latina | Generación de políticas de Estado en materia de telecomunicaciones por parte del gobierno actual | Desarrollo de programas conjuntos en telecomunicaciones entre la empresa privada con la pública, ante posibles riesgos de una incursión armada al país por el problema de las FARC | Posible reelección del presidente actual generaría continuidad de las políticas en materia de telecomunicaciones | Generación de leyes por parte del gobierno actual tiende a beneficiar al sector de telecomunicaciones considerado como bien estratégico del | TOTAL |
| DEBILIDADES | | O1 | O2 | O3 | O4 | O5 | | |
| D1 | Inadecuada difusión del marco filosófico de la organización (misión, visión, objetivos, principios y valores) a los empleados | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 8 | |
| D2 | Inadecuada participación del personal en el plan operativo de la compañía | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | |
| D3 | Inadecuada utilización de competencias que tiene derecho la compañía | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 9 | |
| D4 | Inadecuada estructura organizacional | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | |
| D5 | Inadecuado sistema de remuneraciones de los empleados que no están acordes a las funciones que realizan | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | |
| D6 | Inadecuado mecanismo de motivación e incentivos al personal de la compañía | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7 | |
| TOTAL | | 12 | 6 | 9 | 6 | 6 | 39 | |

Elaborado por: Carlos Venegas

Matriz Mejoramiento = DO

Valor de la Matriz

Debilidades * Oportunidades * Impacto

Debilidades = Número de debilidades = 6.

Oportunidades = Número de oportunidades = 5.

Impacto = Ponderación = 5.

Valor de la Matriz = Sumatoria de filas = Sumatoria de Columnas = 39.

Matriz Mejoramiento = DO = $39 / 6 * 5 * 5 = 0,38 = 26 \%$.

Análisis: Las debilidades limitarán en un 26 % el acceso a las oportunidades.

6.4 MATRÍZ DE SINTESIS ESTRATÉGICA VALORADA⁸⁶

Del análisis FODA se desprende que la compañía obtiene los siguientes ratios en el balance de fuerzas:

Figura 6.3 Ratio del balance de fuerzas.

| RATIO DEL BALANCE DE FUERZAS | | |
|------------------------------|---------------|----------|
| RATIO DE BALANCE DE FUERZA | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| FORTALEZAS | FO | FA |
| | 52% | 32% |
| DEBILIDADES | DO | DA |
| | 26% | 38% |

Fuente: Salazar Pico Francis, Gestión Estratégica de Negocios, Management Advise&Consulting, 2007, primera edición, p.84

Adaptado por: Carlos Venegas

⁸⁶ Fuente: Salazar Pico Francis, op. cit., p.84

- ✓ **Las Fortalezas:** Ayudarán en un 52% a conseguir las oportunidades.
- ✓ **Las Debilidades:** Permitirán en un 38% incrementar las amenazas.
- ✓ **Las Fortalezas:** Ayudarán en un 32% a minimizar el efecto de las amenazas.
- ✓ **Las Debilidades:** Limitaran en un 26% el obtener las oportunidades.

Las Fortalezas tienen mayor incidencia frente al resto de ejes estratégicos en la compañía, sin embargo, se deberán determinar estrategias adecuadas a fin de minimizar las amenazas detectadas.

6.5 MATRIZ MAFE (AMENAZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y FORTALEZAS)⁸⁷

Una vez elaborada la Matriz FODA, que contiene amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas corresponde realizar una matriz que se deriva de la matriz FODA, y se le denomina MAFE, y su característica es desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- ✓ Estrategias FO: Para aplicar a las fuerzas internas de la compañía para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- ✓ Estrategias DO: Para superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- ✓ Estrategias FA: Para aprovechar las fuerzas de la compañía y tratar de evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- ✓ Estrategia DA: Para aplicar tácticas defensivas que traten de disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

⁸⁷ David, Fred R, op. cit., p. 221-225

Figura 6.4 Matriz MAFE de SISTELVYCOM

| MATRIZ MAFE DE SISTELVYCOM | | | | | |
|----------------------------|---|---|--|--|---|
| INTERNO | | FORTELEZAS | | DEBILIDADES | |
| | | F1 | F2 | D1 | D2 |
| EXTERNO | | F1 | Los productos y servicios que ofrece la compañía satisfacen las necesidades de los clientes | D1 | Inadecuada difusión del marco filosófico de la organización (misión, visión, objetivos, principios y valores) a los empleados |
| | | F2 | Las actividades que realizan los empleados aportan significativamente al cumplimiento de los objetivos organizacionales | D2 | Inadecuada participación del personal en el plan operativo de la compañía |
| | | F3 | Excelente confidencialidad y seguridad de la información en la compañía | D3 | Inadecuada utilización de competencias que tiene derecho la compañía |
| | | F4 | Amplia experiencia en el campo de las telecomunicaciones, | D4 | Inadecuada estructura organizacional |
| | | F5 | La compañía ha desarrollado y se encuentra ejecutando proyectos para diferentes compañías de telecomunicaciones dentro y fuera del país. | D5 | Inadecuado sistema de remuneraciones de los empleados que no están acordes a las funciones que realizan |
| | | | | D6 | Inadecuado mecanismo de motivación e incentivos al personal de la compañía |
| OPORTUNIDADES | | FO (Maxi - Maxi) | | DO (Mini-Maxi) | |
| O1 | Recuperación de las telecomunicaciones como sector estratégico en los países de América Latina | Establecer alianzas estratégicas con organismos de América Latina para impulsar el desarrollo de las telecomunicaciones en la región (F1,O1, O3) | | Socializar el marco filosófico de la compañía para comprometer a los empleados en las actividades de la organización (D1, D,2 D3, D6, O1) | |
| O2 | Generación de políticas de Estado en materia de telecomunicaciones por parte del gobierno actual | Desarrollar nuevos productos y servicios acorde a las políticas públicas establecidas para el sector de telecomunicaciones (F1, F5, O1, O2) | | Mantener informados a los empleados en manera permanente el marco legal que rige al país sobre las telecomunicaciones y su impacto en la compañía (D1, D5, O2) | |
| O3 | Desarrollo de programas conjuntos en telecomunicaciones entre la empresa privada con la pública, ante posibles riesgos de una incursión armada al país por el problema de las FARC | Desarrollar programas conjuntos entre la empresa privada con la pública sobre telecomunicaciones (F1, F3, F5, O3) | | Desarrollar programas conjuntos entre la empresa privada con la pública sobre telecomunicaciones (D1, D6, O1, O3) | |
| O4 | Posible reelección del presidente actual generaría continuidad de las políticas en materia de telecomunicaciones. | Apoyar al desarrollo del segmento menos atendido en telecomunicaciones y que no tiene acceso a la tecnología (F1, F2, F4, F5, O1, O4) | | Desarrollar programas conjuntos entre la empresa privada con la pública sobre telecomunicaciones (D1, D6, O1, O3, O4) | |
| O5 | Generación de leyes por parte del gobierno actual tiende a beneficiar al sector de telecomunicaciones considerado como bien estratégico del país. | Consolidar un mejor enfoque del negocio y ampliar la cobertura a nivel nacional utilizando todas las competencias que tiene derecho y con el apoyo de las normas legales establecidas. (F1, F2, F4, F5, O1, O5) | | Implementar el sistema integral del talento humano y mejorar el sistema de remuneraciones)D4, D5, D6, O5) | |
| AMENAZAS | | FA (Maxi- Mini) | | DA (Mini - Mini) | |
| A1 | La eficiencia de los mercados financieros en el país puede conducir hacia la conformación de un mercado único de telecomunicaciones y limitar de alguna manera el ingreso de compañías pequeñas al sector | Ofrecer productos y servicios con valor agregado (F1, F5, A1) | | Fortalecer los productos y servicios que ofrece la compañía mediante un nuevoportafolio de productos (D3, D6, A1, A4) | |
| A2 | Las medidas del gobierno sobre comercio exterior afectan al sector de las telecomunicaciones encareciendo los productos y servicios | Fortalecer los productos y servicios que ofrece la compañía mediante un nuevoportafolio de productos (F1, F2, F4, F5, A2) | | Desarrollar aliazas estratégicas con organismos internacionales para mantener una logística adecuada (D6, A2) | |
| A3 | El poder de negociación lo poseen los proveedores de la compañía | Desarrollar aliazas estratégicas con organismos internacionales para mantener una logística adecuada (F4, A3) | | Mejorar las competencias de los trabajadores mediante capacitación (D1, D2, D3, D6, A3) | |
| A4 | El poder de negociación de los clientes es mayor que el de la compañía | Maximizar el valor para los clientes (F3, F4, A4) | | Mejorar las competencias de los trabajadores mediante capacitación (D1, D2, D3, D6, A3, A4) | |

Elaborado por: Carlos Venegas

6.6 POR QUÉ LLEVAR LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS A LA PERSPECTIVA DEL BALANCED SCORECARD

Según estudios realizados por Kaplan y Norton indican que las empresas privadas, públicas y sin fines de lucro, generalmente respondían al reto formulando nuevas estrategias y dedicándose una vez más a través de nuevas declaraciones de misión, visión inspiradoras a entregar mayor valor a sus clientes e integrantes, pero el problema de fondo con el que se enfrentaban prácticamente todas las empresas era su incapacidad para ejecutar con éxito sus nuevas estrategias, pues los empleados escuchaban las nuevas declaraciones de la misión, visión y estrategia, pero no lograban comprender lo que significaba para ellos, pues esta situación ocasionaba las siguientes interrogantes: ¿Cómo podían hacer su trabajo mejor o de forma diferente para ayudar a la empresa a tener éxito con su nueva estrategia?. Varios estudios indicaban que entre el 70 y 90% de las empresas no lograban tener éxito con las estrategias; pero, los ejecutivos que aplicaban el balanced scorecard, en su libro Mapas Estratégicos intuitivamente entendieron que un sistema de medición basado en la estrategia y en la misión podía solucionar el problema de cómo comunicarla y ponerla en marcha.

En resumen, indicaban que la ejecución exitosa de una estrategia requiere tres componentes⁸⁸:

Figura 6.5 Componentes ejecución exitosa de una estrategia.



Fuente: Kaplan y Norton, Mapas Estratégicos

⁸⁸ Kaplan/Norton, op. cit., p. 14

Se indica además que la filosofía de la estrategia de los tres componentes en este sentido es sencilla:

No se puede gestionar (Tercer componente) lo que no se puede medir (Segundo componente).

No se puede medir lo que no se puede describir (Primer componente).

Es importante la utilización del balanced scorecard,⁸⁹ como una herramienta de mejora continua cuya base en la correcta gestión desde la perspectiva del aprendizaje y crecimiento que da importancia fundamental al desarrollo de los activos intangibles de la institución como son: capital humano, capital de la información y capital organizacional, así como desde la perspectiva de los procesos internos adecuados, con lo que se garantiza el cumplimiento cabal de la misión y visión institucional.

⁸⁹ Robert S. Kaplan y David P. Norton, op. cit., p.82

6.7 CLASIFICACIÓN DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS A LA PERSPECTIVA DEL BALANCED SCORECARD

Tabla 6.14 Acciones estratégicas balanced scorecard.

| ESTRATEGIAS | PERSPECTIVA | | | |
|--|-------------|---------|----------|-------------|
| ESTRATEGIAS FO (Maxi Maxi) | FINANCIERA | CLIENTE | PROCESOS | APRENDIZAJE |
| Establecer alianzas estratégicas con organismos de América Latina para impulsar el desarrollo de las telecomunicaciones en la región | | | X | |
| Desarrollar nuevos productos y servicios acorde a las políticas públicas establecidas para el sector de telecomunicaciones | | | X | |
| Desarrollar programas conjuntos entre la empresa privada con la pública sobre telecomunicaciones | | | X | |
| Apoyar al desarrollo del segmento menos atendido en telecomunicaciones y que no tiene acceso a la tecnología | | | X | |
| Consolidar un mejor enfoque del negocio y ampliar la cobertura a nivel nacional utilizando todas las competencias que tiene derecho y con el apoyo de las normas legales establecidas. | X | | | |
| ESTRATEGIAS FA (Maxi-Mini) | | | | |
| Ofrecer productos y servicios con valor agregado | | X | | |
| Fortalecer los productos y servicios que ofrece la compañía mediante un nuevo portafolio de productos | | X | | |
| Desarrollar alianzas estratégicas con organismos internacionales para mantener una logística adecuada | | | X | |
| Maximizar el valor para los clientes | | X | | |
| ESTRATEGIAS DO (Mini-Maxi) | | | | |
| Socializar el marco filosófico de la compañía para comprometer a los empleados en las actividades de la organización | | | | X |
| Mantener informados a los empleados en manera permanente el marco legal que rige al país sobre las telecomunicaciones y su impacto en la compañía | | | | X |
| Desarrollar programas conjuntos entre la empresa privada con la pública sobre telecomunicaciones | | | | X |
| Implementar el sistema integral del talento humano y mejorar el sistema de remuneraciones | | | | X |
| ESTRATEGIAS DA (Mini-Mini) | | | | |
| Fortalecer los productos y servicios que ofrece la compañía mediante un nuevo portafolio de productos | | | X | |
| Mejorar las competencias de los trabajadores mediante capacitación | | | | X |

Elaborado por: Carlos Venegas

CAPÍTULO VII

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se trata el direccionamiento estratégico de la compañía, que consiste en determinar los planes de acción más adecuados que debe seguir la compañía al implementar su nuevo modelo de gestión, mediante el desarrollo de estrategias y acciones que permitan influir en el futuro para que este sea beneficioso a las telecomunicaciones, la empresa y la sociedad en general.

En esta etapa se parte del análisis FODA realizado en el capítulo 6, ejes estratégicos y acciones a seguir, que son la base para la definición de la misión, visión, objetivos, principios, valores, políticas, mapa estratégico, acciones estratégicas y el plan operativo.

Es decir, es donde se definirá ¿Para qué? se realiza el nuevo modelo de gestión, ¿A dónde? se dirige la compañía y ¿Cuál? es el camino trazado que conduzca al cumplimiento de los objetivos estratégicos determinados.

7.1. MATRIZ AXIOLÓGICA

La matriz axiológica es una herramienta que ayuda a las organizaciones a poner en práctica una nueva filosofía de Administración por Valores (APV), en el cual consideran las siguientes fases:⁹⁰

⁹⁰ Salazar Pico Francis, op. cit., p.144

- Fase 1: Aclarar los valores, misión y visión.
- Fase 2: Comunicar la misión, visión y valores.
- Fase 3: Alinear las prácticas diarias con la misión, visión y valores.

La matriz axiológica ayuda a identificar que los problemas sociales, son problemas que tienen relación con valores; por esta razón, constituye una herramienta que ilustra la existencia de problemas relacionados con los valores y que ayudan a identificar las relaciones interpersonales.⁹¹

7.1.1. Valores

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua, se define el valor como: “Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite. Fuerza, actividad, eficiencia o virtud de las cosas para producir sus efectos”⁹², en las organizaciones se considera la convicción que los miembros tienden a preferir cierto estado de cosas por encima de otros como por ejemplo: honestidad, lealtad, responsabilidad, entre otros.

La Gerencia General de la Compañía considera tres valores que deberían practicar los colaboradores de la organización, clientes internos y externos para lograr un comprometimiento a los intereses requeridos de la misma, estos son:

1. Integridad.- Mantener una conducta intachable que refleje honestidad, rectitud y lealtad a la organización.
2. Solidaridad.- Hacer propios los sentimientos de los demás empleados.

⁹¹ Salazar Pico Francis, op. cit., p.144

⁹²<http://lema.rae.es/drae/?val=valor>, 08/07/2012

3. Responsabilidad.- No requerir supervisión constante para cumplir las actividades en forma oportuna.

Tabla 7.1 Valores de SISTELVYCOM.

| Valores | Autoridades | Colaboradores | Organismos de Control | Clientes | Proveedores |
|-----------------|-------------|---------------|-----------------------|----------|-------------|
| Integridad | X | X | | X | X |
| Solidaridad | X | X | | X | X |
| Responsabilidad | X | X | X | X | X |

Elaborador por: Carlos Venegas

7.1.2. Principios

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua, define al principio de la siguiente manera: “Norma o idea fundamental que rige el pensamiento o conducta”⁹³. En las organizaciones se consideran a los principios como una ley, norma o reglamentación de cumplimiento obligatorio para todos sus integrantes y que permitan lograr los objetivos estratégicos establecidos.

La Gerencia General de la Compañía, ha establecido los siguientes principios para su organización:

⁹³ <http://lema.rae.es/drae/?val=principio>, 08/07/2012

1. Calidad.- Entrega de productos y servicios desde el momento en que el cliente solicite, hasta que sean aceptados por parte de los interesados, brindando atención oportuna, con respeto y calidez.
2. Eficiencia.- Comprender que los productos y servicios que genera la compañía deben ser realizados optimizando al máximo los recursos que se requiere.
3. Eficacia.- Conocer en forma concreta para qué se realiza un servicio y se entrega un producto a los clientes internos y externos.
4. Evaluación.- Transparencia en la gestión, rendir cuentas de lo que se hace de manera diaria.

Tabla 7.2 Principios de SISTELVYCOM.

| Grupo de Principios | Funcionarios | Colaboradores | Organismos de control | Clientes | Proveedores |
|----------------------------|---------------------|----------------------|------------------------------|-----------------|--------------------|
| Calidad | X | X | X | X | X |
| Eficiencia | X | X | | X | X |
| Eficacia | X | X | | X | X |
| Evaluación | X | X | | | |

Elaborado por: Carlos Venegas

7.2 MISION

El establecimiento de la misión en la organización describe el carácter de las actividades, aquello que piensa hacer, y para quien lo hará, así como las premisas filosóficas centrales que servirán para sus operaciones⁹⁴

Definición de la misión de SITELVYCOM

Tabla 7.3 Preguntas para la definición de la misión

| ELEMENTOS CLAVES | DEFINICION |
|---|--|
| ¿Cuál debería ser la actividad de la compañía? | Desarrollar productos y servicios de telecomunicaciones a nivel nacional e internacional. |
| ¿Cuál es el objeto de nuestra existencia (objetivo básico)? | Diseño, instalación, operación de redes, mantenimiento, ingenierías de proyectos, enlaces microonda, asesoría profesional, importación y representación de empresas. |
| ¿Cómo realiza su trabajo? | Enmarcados en normas legales, de productividad y mejora continua. |
| ¿Cuáles son sus canales de comunicación? | Atención personalizada, virtual y telefónico. |
| Filosofía | Integridad, solidaridad, responsabilidad y calidad en el servicio. |

Elaborado por: Carlos Venegas

⁹⁴ El Proceso Estratégico, Henry Mintzberg, Jame Brian Quinn, John Voyer, Edición Breve, Editorial Prentice Hall pag. 60

Misión de la Compañía SISTELVYCOM

Desarrollar productos y servicios de telecomunicaciones que incluyan: diseño, instalación, operación de redes, mantenimiento, ingenierías de proyectos, enlaces microonda, asesoría profesional, importación y representación de empresas a nivel nacional e internacional, enmarcados en normas legales, de productividad y mejora continua, con la finalidad de brindar servicios de calidad, mediante la atención personalizada, virtual y telefónica, manteniendo una filosofía de integridad, solidaridad y responsabilidad.

7.3 VISIÓN

Definición de la visión

La visión nace como una imagen mental que tienen los líderes de la compañía, para mirarla en el futuro cómo una organización posicionada competitivamente y desarrollada a nivel nacional e internacional.

Tabla 7.4 Elementos claves para definir la visión.

| ELEMENTOS CLAVES | DEFINICIÓN |
|--------------------------------|---|
| Condiciones del talento humano | Altamente capacitado, competente, motivado, comprometido y alineado a la estrategia organizacional. |
| Valores | Ética y responsabilidad social. |
| Principios | ➤ Calidad. |

| | |
|-----------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Eficiencia. ➤ Eficacia. ➤ Evaluación. |
| Filosofía | Aplicar mejores prácticas administrativas, respeto a la normatividad legal, mejora continua y calidad en los productos y servicios. |
| Actividad | Atención integral a los clientes, atención prioritaria a los sectores menos atendidos en telecomunicaciones, fortalecimiento de la organización, vinculación nacional e internacional y posicionamiento organizacional. |

Elaborado por: Carlos Venegas

Visión de SISTELVYCOM

Hasta el año 2016, ser una organización de desarrollo integral de las telecomunicaciones que genere productos y servicios de calidad certificada a nivel nacional e internacional con trato personalizado y con profundo compromiso solidario para los sectores que no han tenido acceso a esta tecnología y que se mantenga posicionada competitivamente.

7.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos son los resultados que la compañía espera o programa alcanzar en un tiempo determinado (pueden ser en corto, mediano o largo plazo). Estos tienen que ser medibles en tiempo, en unidades monetarias, en porcentajes o en cantidades.

Los objetivos estratégicos se determinaron mediante la participación de talleres con el Gerente General, Ing. Víctor Yunda, Gerentes de Proyectos y el investigador. Se consideraron las perspectivas: financiera, de los clientes, procesos internos, de crecimiento y aprendizaje y corporativa. Para cada objetivo se desarrollaron estrategias, determinando actividades para cada una de ellas y que deberá cumplir la compañía para conseguir el logro de las metas planteadas.

7.4.1 Perspectiva financiera

Para lograr sostener financieramente la misión, en qué se debe centrar la organización?

| Código | Objetivos | Estrategias | Actividades |
|------------|--|---|--|
| OE1 | Desarrollar mecanismos que permitan conseguir un crecimiento sostenido de al menos el 20% de la inversión realizada. | <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la gestión financiera de manera permanente diversificando las fuentes de fondeo. • Lograr una administración financiera eficiente y efectiva. | <ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizado el plan de incremento y mantenimiento de fondos. • Mantener actualizado el plan de captación de recursos financieros. • Diseñar, implementar y aplicar indicadores de gestión |

7.4.2 Perspectiva del cliente. - Para alcanzar la visión establecida, cómo deberían ver los clientes a la compañía?

| Código | Objetivos | Estrategias | Actividades |
|------------|--|---|--|
| OE2 | Desarrollar de manera óptima las telecomunicaciones hasta el 2016. | <ul style="list-style-type: none"> • Ampliar, expandir, diversificar y mejorar los productos y servicios que brinda la compañía. • Desarrollar productos y servicios de conformidad a las competencias que la ley le permite a la compañía. • Desarrollar la ciencia y tecnología en telecomunicaciones con programas innovadores. | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar asesoría especializada en materia de telecomunicaciones. • Conseguir representaciones a compañías y personas naturales o jurídicas a nivel nacional e internacional en el campo de las telecomunicaciones. • Acceder como socio o accionistas de empresas nacionales y extranjeras. |

| Código | Objetivos | Estrategias | Actividades |
|------------|---|--|--|
| OE3 | Ampliar, expandir y diversificar productos y servicios de conformidad a las competencias que tiene derecho. | <ul style="list-style-type: none"> • Cubrir los segmentos de la sociedad, dando prioridad a los sectores menos atendidos en materia de telecomunicaciones y que no tienen acceso a este servicio. • Aprovechar la experiencia y competencias del personal. | <ul style="list-style-type: none"> • Comercializar los productos y servicios a nivel nacional e internacional. • Ampliar los servicios a la construcción de sistemas de telecomunicación. • Realizar actividades de importación y exportación de productos de telecomunicaciones. |

7.4.3 Perspectiva de procesos internos

Para lograr satisfacer a los clientes, cuáles serían los procesos operacionales que se debe destacar?

| Código | Objetivos | Estrategias | Actividades |
|------------|--|---|--|
| OE4 | Desarrollar y aplicar mejores prácticas en los procesos operativos y administrativos a partir de 2012. | <ul style="list-style-type: none">• Desarrollar mejores prácticas en los procesos operativos y administrativos.• Mantener actualizada la normativa interna de la compañía. | <ul style="list-style-type: none">• Elaborar y ejecutar el Plan Estratégico organizacional 2012 – 2016.• Elaborar el plan de marketing. |

| Código | Objetivos | Estrategias | Actividades |
|------------|--|--|--|
| OE5 | Mejorar los procesos internos y mantener actualizado el marco legal, reglamentario y de procedimientos para dar continuidad a la gestión operativa y administrativa. | <ul style="list-style-type: none"> • Implementar el proceso de fortalecimiento y desarrollo organizacional. | <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y mantener actualizado el Reglamento Orgánico por Procesos • Elaborar el Manual de Procesos y Procedimientos. |

7.4.4 Perspectiva de crecimiento y aprendizaje.- Cómo se mantendrá la capacidad de innovar y mejorar continuamente?

| Código | Objetivos | Estrategias | Actividades |
|------------|--|---|--|
| OE6 | Desarrollar las competencias del capital humano alineado a la misión organizacional de conformidad a los procesos internos con una adecuada equidad interna y competitividad externa, consiguiendo un modelo organizacional con personas proactivas, productivas, motivadas y comprometidas con la organización. | <ul style="list-style-type: none"> • Implementar el sistema integral de talento humano basado en competencias laborales. • Socializar de manera permanente la base filosófica de la compañía, las responsabilidades de cada proceso o unidad, así como los objetivos estratégicos. • Generar un entorno de solidaridad, integridad y responsabilidad. • Desarrollar procesos que permitan retener talentos. | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el Manual de Clasificación de Puestos por Competencias. • Elaborar el Plan de Capacitación y Desarrollo de Competencias. • Elaborar el Manual de Evaluación del Desempeño. • Realizar el análisis de clima organizacional. • Elaborar el Manual de Bienestar e Incentivos del Personal. |

7.4.5 Estrategia corporativa.

| Código | Objetivos | Estrategias | Actividades |
|------------|--|---|--|
| OE7 | Mantener continuamente el crecimiento diferenciado de los distintos productos y servicios, desarrollando el negocio hacia nuevos escenarios y mercados, manteniendo la exclusividad del servicio de telecomunicaciones a nivel nacional e internacional. | <ul style="list-style-type: none"> • Conseguir y mantener convenios a nivel Latinoamericano para el desarrollo de las telecomunicaciones en la región. • Ser exclusivos en brindar servicios oportunos y de calidad | <ul style="list-style-type: none"> • Firmar convenios de cooperación con las principales empresas de telecomunicaciones de Brasil y Colombia. • Mejorar de manera permanente la calidad de los productos y servicios con valor agregado para el cliente. |

7.5 MATRIZ RESUMEN DE OBJETIVOS POR PERSPECTIVA, CON INDICADORES Y METAS

| Perspectiva | Objetivo Estratégico | Indicador | Meta |
|--------------------|---|---|---|
| Financiera | OE 1.- Desarrollar mecanismos que permitan conseguir un crecimiento sostenido de al menos el 20% de la inversión realizada, mediante el fortalecimiento de la gestión financiera, diversificando las fuentes de fondeo y administrando en forma eficiente y efectiva los recursos durante el 2012, en operaciones a nivel nacional e internacional. | Porcentaje de crecimiento de la inversión realizada | Conseguir al menos el 20% de la inversión realizada en el primer año |
| Del cliente | OE 2.- Desarrollar de manera óptima las telecomunicaciones hasta el 2016, mediante la generación de productos y servicios con certificación de calidad, mejora continua, tecnología de punta y aprovechando la experiencia y competencias del personal. | Porcentaje de desarrollo de las telecomunicaciones | Desarrollar las telecomunicaciones en el país, en un 4% hasta el 2016 |

| Perspectiva | Objetivo Estratégico | Indicador | Meta |
|----------------------|--|---|--|
| Del cliente | OE 3.- Ampliar, expandir y diversificar productos y servicios de conformidad a las competencias que tiene derecho, que permitan cubrir a todos los segmentos de la sociedad, en especial a los menos atendidos que no tienen acceso a esta tecnología. | Porcentaje de ampliación, expansión o diversificación de las competencias que la ley le permite. | Incrementar al menos el uno por ciento de participación de mercado por año, hasta el 2016. |
| De procesos internos | OE 4.- Desarrollar y aplicar mejores prácticas en los procesos operativos y administrativos a partir de 2012, demostrando eficiencia continua que garanticen la calidad de atención al cliente | Número de mejores prácticas a los procesos operativos y administrativos implementadas. | Implementar el nuevo modelo de gestión durante el 2012. Ejecutar la P.E. 2012 – 2016 Elaborar el Plan de Marketing |
| | OE 5.- Mejorar los procesos internos y mantener actualizado el marco legal, reglamentario y de procedimientos para dar continuidad a la gestión operativa y administrativa que permita alcanzar la excelencia operacional. | Número de procesos mejorados. Porcentaje de elaboración y ejecución del manual de procesos. Número de actualizaciones realizadas a la normativa legal | Aplicar el Reglamento por procesos en el 2012. Elaborar y aplicar el Manual de Procesos durante el 2012. Revisar y actualizar la normativa interna cada año. |

| Perspectiva | Objetivo Estratégico | Indicador | Meta |
|------------------------------|---|---|---|
| De crecimiento y aprendizaje | OE 6.- Desarrollar las competencias del capital humano alineado a la misión organizacional de conformidad a los procesos internos con una adecuada equidad interna y competitividad externa, consiguiendo un modelo organizacional con personas proactivas, productivas, motivadas y comprometidas con la organización. | Análisis de perfiles de puestos y de la persona. Número de cursos de capacitación realizados. Porcentaje de encuestas de rendimiento y satisfacción de los empleados. | Hasta el 2013, realizar y aplicar el manual de puestos por competencias. Hasta el 2013 realizar la detección de necesidades de capacitación en base a competencias. Hasta el 2013, elaborar el manual de incentivos para el personal. |
| Corporativa | OE 7.- Mantener continuamente el crecimiento diferenciado de los distintos productos y servicios, desarrollando el negocio hacia nuevos escenarios y mercados, manteniendo la exclusividad del servicio de telecomunicaciones a nivel nacional e internacional. | Porcentaje de encuestas de satisfacción de los clientes | Conseguir un crecimiento diferenciado de al menos el uno por ciento anual, con la mejora permanente de la calidad de los productos y servicios |

7.6 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DE SISTELVYCOM

Figura 7.1 Iniciativas estratégicas de SISTELVYCOM.

| No. | PERSPECTIVAS | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | ACTIVIDADES A REALIZAR |
|-----|------------------------------|------------------------|--|
| 1 | Financiera | OE1 | Desarrollar mecanismos que permitan recuperar al menos el 20% de la inversión realizada, mediante el fortalecimiento de la gestión financiera, diversificando las fuentes de fondeo y administrando en forma eficiente y efectiva los recursos durante el 2012, en operaciones a nivel nacional e internacional. |
| | | | • Mantener actualizado el plan de incremento y mantenimiento de fondos. |
| | | | • Mantener actualizado el plan de captación de recursos financieros. |
| 2 | Del cliente | OE2 | Desarrollar de manera óptima las telecomunicaciones hasta el 2016, mediante la generación de productos y servicios con certificación de calidad, mejora continua, tecnología de punta y aprovechando la experiencia y competencias del personal. |
| | | | • Realizar asesoría especializada en materia de telecomunicaciones. |
| | | | • Conseguir representaciones a compañías y personas naturales o jurídicas a nivel nacional e internacional en el campo de las telecomunicaciones. |
| | | OE3 | • Acceder como socio o accionistas de empresas nacionales y extranjeras. |
| | | | Ampliar, expandir y diversificar productos y servicios de conformidad a las competencias que tiene derecho, que permitan cubrir a todos los segmentos de la sociedad, en especial a los menos atendidos que no tienen acceso a esta tecnología. |
| | | | • Comercializar los productos y servicios a nivel nacional e internacional. |
| 3 | De los procesos internos | OE4 | Ampliar los servicios a la construcción de sistemas de telecomunicación. |
| | | | • Realizar actividades de importación y exportación de productos de telecomunicaciones. |
| | | | Desarrollar y aplicar mejores prácticas en los procesos operativos y administrativos a partir de 2012, demostrando eficiencia continua que garanticen la calidad de atención al cliente |
| | | OE5 | • Elaborar y ejecutar el Plan Estratégico organizacional 2012 – 2016. |
| | | | • Elaborar el Plan de marketing. |
| 4 | De aprendizaje y crecimiento | OE6 | Mejorar los procesos internos y mantener actualizado el marco legal, reglamentario y de procedimientos para dar continuidad a la gestión operativa y administrativa que permita alcanzar la excelencia operacional. |
| | | | • Diseñar y mantener actualizado el Reglamento Orgánico por Procesos |
| | | | • Elaborar el Manual de Procesos y Procedimientos. |
| | | | Desarrollar las competencias del capital humano alineado a la misión organizacional de conformidad a los procesos internos con una adecuada equidad interna y competitividad externa, consiguiendo un modelo organizacional con personas proactivas, productivas, motivadas y comprometidas con la organización. |
| | | | • Elaborar el Manual de Clasificación de Puestos por Competencias. |
| 5 | Estrategia corporativa | OE7 | • Elaborar el Plan de Capacitación y Desarrollo de Competencias. |
| | | | • Elaborar el Manual de Evaluación del Desempeño. |
| | | | • Realizar el análisis de clima organizacional. |
| | | | • Elaborar el Manual de Bienestar e Incentivos del Personal. |
| 5 | Estrategia corporativa | OE7 | Mantener continuamente el crecimiento diferenciado de los distintos productos y servicios, desarrollando el negocio hacia nuevos escenarios y mercados, manteniendo la exclusividad del servicio de telecomunicaciones a nivel nacional e internacional. |
| | | | • Firmar convenios de cooperación con las principales empresas de telecomunicaciones de Brasil y Argentina en especial |
| | | | • Mejorar de manera permanente la calidad de los productos y servicios con valor agregado para el cliente. |
| 5 | Estrategia corporativa | OE7 | • Gestión administrativa y logística de la compañía |

Elaborado por: Carlos Venegas

7.7 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS SISTELVYCOM 2012 - 2016

Figura 7.2 Iniciativas estratégicas de SISTELVYCOM 2012 – 2016.

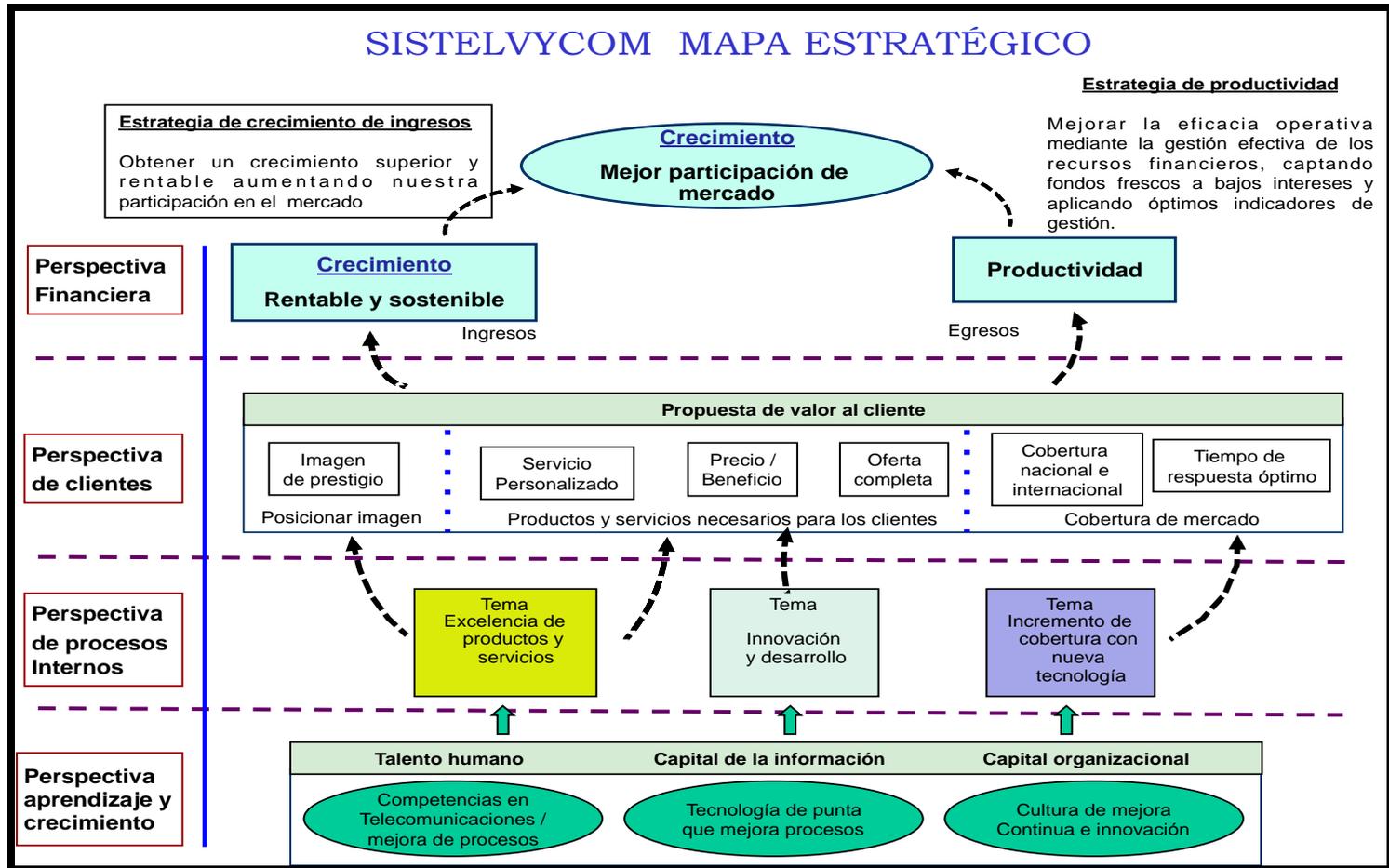
| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ACTIVIDADES A REALIZAR | | AÑOS | | | | |
|---|--|---|---|---|---|---|
| | | 2.012 | 2.013 | 2.014 | 2.015 | 2.016 |
| PERSPECTIVA FINANCIERA | | | | | | |
| OE1 | Desarrollar mecanismos que permitan recuperar al menos el 20% de la inversión realizada, mediante el fortalecimiento de la gestión financiera, diversificando las fuentes de fondeo y administrando en forma eficiente y efectiva los recursos durante el 2012, en operaciones a nivel nacional e internacional. | Conseguir al menos una recuperación del 20% de la inversión realizada | Conseguir al menos una recuperación del 20% de la inversión inicial realizada | Conseguir al menos una recuperación del 20% de la inversión inicial realizada | Conseguir al menos una recuperación del 20% de la inversión realizada | Conseguir al menos una recuperación del 20% de la inversión realizada |
| | • Mantener actualizado el plan de incremento y mantenimiento de fondos. | Elaborar el plan de incremento y mantenimiento de fondos | Revisar y mejorar el plan de incremento de fondos | | | |
| | • Mantener actualizado el plan de captación de recursos financieros. | Elaborar el plan de captación de recursos financieros. | Revisar y mejorar el plan de captación de recursos financieros. | | | |
| | • Diseñar, implementar y aplicar indicadores de gestión | Diseñar y aplicar indicadores de gestión | | | | |
| DELICUENTE | | | | | | |
| OE2 | Desarrollar de manera óptima las telecomunicaciones hasta el 2016, mediante la generación de productos y servicios con certificación de calidad, mejora continua, tecnología de punta y aprovechando la experiencia y competencias del personal. | | | | | |
| | • Realizar asesoría especializada en materia de telecomunicaciones. | • Realizar asesoría especializada en materia de telecomunicaciones. | | | | |
| | • Conseguir representaciones a compañías y personas naturales o jurídicas a nivel nacional e internacional en el campo de las telecomunicaciones. | • Conseguir representaciones a compañías y personas naturales o jurídicas a nivel nacional e internacional en el campo de las telecomunicaciones. | | | | |
| | • Acceder como socio o accionistas de empresas nacionales y extranjeras. | • Acceder como socio o accionistas de empresas nacionales y extranjeras. | | | | |
| OE3 | Ampliar, expandir y diversificar productos y servicios de conformidad a las competencias que tiene derecho, que permitan cubrir a todos los segmentos de la sociedad, en especial a los menos atendidos que no tienen acceso a esta tecnología. | | | | | |
| | • Comercializar los productos y servicios a nivel nacional e internacional. | • Comercializar los productos y servicios a nivel nacional e internacional. | | | | |
| | • Ampliar los servicios a la construcción de sistemas de telecomunicación. | • Ampliar los servicios a la construcción de sistemas de telecomunicación. | | | | |
| | • Realizar actividades de importación y exportación de productos de telecomunicaciones. | • Realizar actividades de importación y exportación de productos de telecomunicaciones. | | | | |

| DE LOS PROCESOS INTERNOS | | | | | |
|------------------------------|--|---|--|--|--|
| OE4 | Desarrollar y aplicar mejores prácticas en los procesos operativos y administrativos a partir de 2012, demostrando eficiencia continua que garanticen la calidad de atención al cliente | | | | |
| | • Elaborar y ejecutar el Plan Estratégico organizacional 2012 – 2016. | • Elaborar y ejecutar el Plan Estratégico organizacional 2012 – 2016. | • Monitorear, evaluar y actualizar el plan estratégico | | |
| | • Elaborar el Plan de marketing. | • Elaborar y ejecutar el Plan de marketing. | • Monitorear, evaluar y actualizar el Plan de marketing. | | |
| OE5 | Mejorar los procesos internos y mantener actualizado el marco legal, reglamentario y de procedimientos para dar continuidad a la gestión operativa y administrativa que permita alcanzar la excelencia operacional. | | | | |
| | • Diseñar y mantener actualizado el Reglamento Orgánico por Procesos | • Diseñar y ejecutar el Reglamento Orgánico por Procesos | • Revisar y actualizar Reglamento Orgánico por Procesos | | |
| | • Elaborar el Manual de Procesos y Procedimientos. | • Elaborar el Manual de Procesos y Procedimientos y ejecutar | • Mejorar los Procesos y Procedimientos | | |
| DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | | | | | |
| OE6 | Desarrollar las competencias del capital humano alineado a la misión organizacional de conformidad a los procesos internos con una adecuada equidad interna y competitividad externa, consiguiendo un modelo organizacional con personas proactivas, productivas, motivadas y comprometidas con la organización. | | | | |
| | • Elaborar el Manual de Clasificación de Puestos por Competencias. | • Elaborar el Manual de Clasificación de Puestos por Competencias. | • Revisar y actualizar el Manual de Clasificación de Puestos por Competencias. | | |
| | • Elaborar el Plan de Capacitación y Desarrollo de Competencias. | | • Elaborar y ejecutar el Plan de Capacitación y Desarrollo de Competencias. | | |
| | • Elaborar el Manual de Evaluación del Desempeño. | | • Elaborar y ejecutar el Manual de Evaluación del Desempeño. | | |
| | • Realizar el análisis de clima organizacional. | | • Realizar el análisis de clima organizacional. | | |
| | • Elaborar el Manual de Bienestar e Incentivos del Personal. | • Elaborar el Manual de Bienestar e Incentivos del Personal. | • Revisar y actualizar el Manual de Bienestar e Incentivos del Personal. | | |

| ESTRATEGIA CORPORATIVA | | | | | | | |
|------------------------|--|---|--|--|--|--|-------------------|
| OE7 | Mantener continuamente el crecimiento diferenciado de los distintos productos y servicios, desarrollando el negocio hacia nuevos escenarios y mercados, manteniendo la exclusividad del servicio de telecomunicaciones a nivel nacional e internacional. | | | | | | Jefe de Logística |
| | • Firmar convenios de cooperación con las principales empresas de telecomunicaciones de Brasil y Colombia en especial | • Firmar convenios de cooperación con las principales empresas de telecomunicaciones de Brasil y Colombia en especial | | | | | |
| | • Mejorar de manera permanente la calidad de los productos y servicios con valor agregado para el cliente. | • Mejorar de manera permanente la calidad de los productos y servicios con valor agregado para el cliente. | | | | | |
| | • Gestión administrativa y logística de la compañía | • Realizar actividades administrativas y logísticas en apoyo a las operaciones de la compañía | | | | | |

7.8 MAPA ESTRATÉGICO DE SISTELVYCOM

Figura 7.3 Mapa estratégico de SISTELVYCOM.



Elaborado por: Carlos Venegas

7.9 PLAN OPERATIVO PARA 12 MESES DESDE SU IMPLEMENTACIÓN

Figura 7.4 Plan operativo.

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ACTIVIDADES A REALIZAR | | PRESUPUESTO USD | MESES | | | | | | | | | | | | |
|---|--|-----------------|-------|-----------|----------|----------|-----------|----------|----------|-----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | |
| OE1 | Desarrollar mecanismos que permitan recuperar al menos el 20% de la inversión realizada, mediante el fortalecimiento de la gestión financiera, diversificando las fuentes de fondeo y administrando en forma eficiente y efectiva los recursos durante el 2012, en operaciones a nivel nacional e internacional. | 6.000,00 | | | | | | | | | | | | | |
| | • Mantener actualizado el plan de incremento y mantenimiento de fondos. | 2.000,00 | | 1.000,00 | 1.000,00 | | | | | | | | | | |
| | • Mantener actualizado el plan de captación de recursos financieros. | 2.000,00 | | 500,00 | 500,00 | 500,00 | 500,00 | | | | | | | | |
| | • Diseñar, implementar y aplicar indicadores de gestión | 2.000,00 | | 1.000,00 | 1.000,00 | | | | | | | | | | |
| OE2 | Desarrollar de manera óptima las telecomunicaciones hasta el 2016, mediante la generación de productos y servicios con certificación de calidad, mejora continua, tecnología de punta y aprovechando la experiencia y competencias del personal. | 37.000,00 | | | | | | | | | | | | | |
| | • Realizar asesoría especializada en materia de telecomunicaciones. | 11.000,00 | | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | |
| | • Conseguir representaciones a compañías y personas naturales o jurídicas a nivel nacional e internacional en el campo de las telecomunicaciones. | 6.000,00 | | 1.200,00 | 1.200,00 | 1.200,00 | 1.200,00 | 1.200,00 | | | | | | | |
| | • Acceder como socio o accionistas de empresas nacionales y extranjeras. | 20.000,00 | | 10.000,00 | | | | | | 10.000,00 | | | | | |
| OE3 | Ampliar, expandir y diversificar productos y servicios de conformidad a las competencias que tiene derecho, que permitan cubrir a todos los segmentos de la sociedad, en especial a los menos atendidos que no tienen acceso a esta tecnología. | 240.000,00 | | | | | | | | | | | | | |
| | • Comercializar los productos y servicios a nivel nacional e internacional. | 120.000,00 | | 40.000,00 | | | 40.000,00 | | | | | | 40.000,00 | | |
| | • Ampliar los servicios a la construcción de sistemas de telecomunicación. | 20.000,00 | | | 5.000,00 | | | | 5.000,00 | | | 5.000,00 | | | 5.000,00 |
| | • Realizar actividades de importación y exportación de productos de telecomunicaciones. | 100.000,00 | | 20.000,00 | | | 20.000,00 | | | | 20.000,00 | | 20.000,00 | | 20.000,00 |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|--|------------|----------|------------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|
| OE4 | Desarrollar y aplicar mejores prácticas en los procesos operativos y administrativos a partir de 2012, demostrando eficiencia continua que garanticen la calidad de atención al cliente | 20.000,00 | | | | | | | | | | | | |
| | • Elaborar y ejecutar el Plan Estratégico organizacional 2012 – 2016. | 10.000,00 | | 500,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 500,00 |
| | • Elaborar el Plan de marketing. | 10.000,00 | | 500,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 500,00 |
| OE5 | Mejorar los procesos internos y mantener actualizado el marco legal, reglamentario y de procedimientos para dar continuidad a la gestión operativa y administrativa que permita alcanzar la excelencia operacional. | 20.000,00 | | | | | | | | | | | | |
| | • Diseñar y mantener actualizado el Reglamento Orgánico por Procesos | 10.000,00 | | 500,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 500,00 |
| | • Elaborar el Manual de Procesos y Procedimientos. | 10.000,00 | | 500,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 500,00 |
| OE6 | Desarrollar las competencias del capital humano alineado a la misión organizacional de conformidad a los procesos internos con una adecuada equidad interna y competitividad externa, consiguiendo un modelo organizacional con personas proactivas, productivas, motivadas y comprometidas con la organización. | 42.000,00 | | | | | | | | | | | | |
| | • Elaborar el Manual de Clasificación de Puestos por Competencias. | 15.000,00 | | 1.300,00 | 1.300,00 | 1.300,00 | 1.300,00 | 1.300,00 | 1.300,00 | 1.300,00 | 1.300,00 | 1.300,00 | 1.300,00 | 2.000,00 |
| | • Elaborar el Plan de Capacitación y Desarrollo de Competencias. | 18.000,00 | | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 2.000,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 2.500,00 |
| | • Elaborar el Manual de Evaluación del Desempeño. | 3.000,00 | | 750,00 | 750,00 | | | | 750,00 | | | | | 750,00 |
| | • Realizar el análisis de clima organizacional. | 3.000,00 | | 1.000,00 | | | | 1.000,00 | | | | | | 1.000,00 |
| | • Elaborar el Manual de Bienestar e Incentivos del Personal. | 3.000,00 | | 1.500,00 | 1.500,00 | | | | | | | | | |
| OE7 | Mantener continuamente el crecimiento diferenciado de los distintos productos y servicios, desarrollando el negocio hacia nuevos escenarios y mercados, manteniendo la exclusividad del servicio de telecomunicaciones a nivel nacional e internacional. | 478.000,00 | | | | | | | | | | | | |
| | • Firmar convenios de cooperación con las principales empresas de telecomunicaciones de Brasil y Colombia en especial | 15.000,00 | | 5.000,00 | | | 5.000,00 | | | | 5.000,00 | | | |
| | • Mejorar de manera permanente la calidad de los productos y servicios con valor agregado para el cliente. | 12.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 |
| | • Gestión administrativa y logística de la compañía | 451.000,00 | | 41.000,00 | 41.000,00 | 41.000,00 | 41.000,00 | 41.000,00 | 41.000,00 | 41.000,00 | 41.000,00 | 41.000,00 | 41.000,00 | 41.000,00 |
| | | 843.000,00 | 1.000,00 | 129.750,00 | 60.750,00 | 51.500,00 | 116.500,00 | 57.000,00 | 61.050,00 | 69.800,00 | 59.800,00 | 109.800,00 | 49.800,00 | 76.250,00 |

Elaborado por: Carlos Venegas

7.10 ANÁLISIS DEL PLAN OPERATIVO

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos previstos en la planificación estratégica 2012 – 2106, es necesario desarrollar planes operativos anuales, que reflejen de manera concreta las actividades que se van a desarrollar, así como el presupuesto que se requiere para cada actividad. Cada plan será ejecutado como un proyecto con sus procesos de iniciación, planificación, ejecución, control y monitoreo y finalización, y estará a cargo de un líder de proyecto por cada perspectiva. El flujo de gastos mensuales que se requiere para cada proyecto está determinado en la figura 7.4.

Perspectiva financiera.- Se realizarán tres proyectos con un presupuesto de \$ 6.000,00 dólares, que estarán a cargo del Gerente Administrativo, para cumplir el objetivo estratégico No. 1

Perspectiva del cliente.- Se realizarán tres proyectos con un presupuesto de \$ 37.000 dólares, para cumplir el objetivo estratégico No. 2, y tres proyectos con un presupuesto de \$ 240.000 dólares, para cumplir el objetivo estratégico No. 3, que estarán a cargo del Gerente de Marketing y Convenios.

Perspectiva de los procesos internos.- Se realizarán dos proyectos con un presupuesto de \$ 20.000 dólares cada uno, para cumplir el objetivo estratégico No. 4, y dos proyectos para cumplir el objetivo estratégico No. 5, que estarán a cargo del Gerente de Operaciones y Proyectos.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.- Se realizarán cinco proyectos con un presupuesto de \$ 42.000 dólares, para cumplir el objetivo estratégico No. 6, que estarán a cargo del Jefe de Talento Humano.

Perspectiva de Estrategia Corporativa.- Se realizarán tres proyectos con un presupuesto de \$ 478.000 dólares, que estarán a cargo del Jefe de Logística, en esta perspectiva, se incluye todos los gastos de apoyo administrativo y logístico que requiere la compañía.

El presupuesto del plan operativo para el primer año asciende a \$ 843.000 dólares, en el que se incluye \$ 109.000 dólares que corresponde a los proyectos establecidos en la planificación estratégica 2012- 2016, que la compañía requiere implementar para cumplir los objetivos.

7.11 MATRIZ DE PRESUPUESTO 2012 – 2016

Según datos de la CEPAL, se prevé un crecimiento económico del Ecuador de 3,6% en el 2011 y del 4,5% para el 2012.

Según los supuestos macroeconómicos de 2011 – 2014 calculados por el Banco Central del Ecuador, estiman inflaciones en el año 2011 del 3,69 y para el 2012 de 3,68, año 2013 y 2014 de 3,82 %. El crecimiento de Ecuador.

Según información del Banco Central del Ecuador la tasa de crecimiento del 7,8% registrada en el 2011, prevé que Ecuador tendrá un crecimiento menor en el 2012, que llegará al 5,35%.

Con esta información, se trabajará en un escenario pesimista, que puede ser cambiante por la crisis económica mundial.

Figura 7.5 Matriz de presupuesto 2012 – 2016.

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ACTIVIDADES A REALIZAR | | AÑO BASE 2011 | PRESUPUEST O USD 2012 | PRESUPUEST O USD 2013 | PRESUPUEST O USD 2014 | PRESUPUEST O USD 2015 | PRESUPUEST O USD 2016 |
|---|--|------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Crecimiento económico del Ecuador (CEPAL) | | 3,60 | 4,50 | 5,40 | 6,30 | 7,20 | 8,10 |
| PERSPECTIVA FINANCIERA | | | | | | | |
| OE1 | Desarrollar mecanismos que permitan recuperar al menos el 20% de la inversión realizada, mediante el fortalecimiento de la gestión financiera, diversificando las fuentes de fondeo y administrando en forma eficiente y efectiva los recursos durante el 2012, en operaciones a nivel nacional e internacional. | | 6.000,00 | 6.540,00 | 7.128,60 | 7.770,17 | 8.469,49 |
| | • Mantener actualizado el plan de incremento y mantenimiento de fondos. | | 2.000,00 | 2.180,00 | 2.376,20 | 2.590,06 | 2.823,16 |
| | • Mantener actualizado el plan de captación de recursos financieros. | | 2.000,00 | 2.180,00 | 2.376,20 | 2.590,06 | 2.823,16 |
| | • Diseñar, implementar y aplicar indicadores de gestión | | 2.000,00 | 2.180,00 | 2.376,20 | 2.590,06 | 2.823,16 |
| DEL CLIENTE | | | | | | | |
| OE2 | Desarrollar de manera óptima las telecomunicaciones hasta el 2016, mediante la generación de productos y servicios con certificación de calidad, mejora continua, tecnología de punta y aprovechando la experiencia y competencias del personal. | | 37.000,00 | 40.330,00 | 43.959,70 | 47.916,07 | 52.228,52 |
| | • Realizar asesoría especializada en materia de telecomunicaciones. | | 11.000,00 | 11.990,00 | 13.069,10 | 14.245,32 | 15.527,40 |
| | • Conseguir representaciones a compañías y personas naturales o jurídicas a nivel nacional e internacional en el campo de las telecomunicaciones. | | 6.000,00 | 6.540,00 | 7.128,60 | 7.770,17 | 8.469,49 |
| | • Acceder como socio o accionistas de empresas nacionales y extranjeras. | | 20.000,00 | 21.800,00 | 23.762,00 | 25.900,58 | 28.231,63 |
| OE3 | Ampliar, expandir y diversificar productos y servicios de conformidad a las competencias que tiene derecho, que permitan cubrir a todos los segmentos de la sociedad, en especial a los menos atendidos que no tienen acceso a esta tecnología. | | 240.000,00 | 261.600,00 | 285.144,00 | 310.806,96 | 338.779,59 |
| | • Comercializar los productos y servicios a nivel nacional e internacional. | | 120.000,00 | 130.800,00 | 142.572,00 | 155.403,48 | 169.389,79 |
| | • Ampliar los servicios a la construcción de sistemas de telecomunicación. | | 20.000,00 | 21.800,00 | 23.762,00 | 25.900,58 | 28.231,63 |
| | • Realizar actividades de importación y exportación de productos de telecomunicaciones. | | 100.000,00 | 109.000,00 | 118.810,00 | 129.502,90 | 141.158,16 |
| DE LOS PROCESOS INTERNOS | | | | | | | |
| OE4 | Desarrollar y aplicar mejores prácticas en los procesos operativos y administrativos a partir de 2012, demostrando eficiencia continua que garanticen la calidad de atención al cliente | | 20.000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | • Elaborar y ejecutar el Plan Estratégico organizacional 2012 – 2016. | | 10.000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | • Elaborar el Plan de marketing. | | 10.000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| OE5 | Mejorar los procesos internos y mantener actualizado el marco legal, reglamentario y de procedimientos para dar continuidad a la gestión operativa y administrativa que permita alcanzar la excelencia operacional. | | 20.000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | • Diseñar y mantener actualizado el Reglamento Orgánico por Procesos | | 10.000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | • Elaborar el Manual de Procesos y Procedimientos. | | 10.000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

| DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | | | | | | | |
|------------------------------|--|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| OE6 | Desarrollar las competencias del capital humano alineado a la misión organizacional de conformidad a los procesos internos con una adecuada equidad interna y competitividad externa, consiguiendo un modelo organizacional con personas proactivas, productivas, motivadas y comprometidas con la organización. | | 42.000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | • Elaborar el Manual de Clasificación de Puestos por Competencias. | | 15.000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | • Elaborar el Plan de Capacitación y Desarrollo de Competencias. | | 18.000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | • Elaborar el Manual de Evaluación del Desempeño. | | 3.000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | • Realizar el análisis de clima organizacional. | | 3.000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | • Elaborar el Manual de Bienestar e Incentivos del Personal. | | 3.000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| ESTRATEGIA CORPORATIVA | | | | | | | |
| OE7 | Mantener continuamente el crecimiento diferenciado de los distintos productos y servicios, desarrollando el negocio hacia nuevos escenarios y mercados, manteniendo la exclusividad del servicio de telecomunicaciones a nivel nacional e internacional. | | 478.000,00 | 491.590,00 | 535.833,10 | 584.058,08 | 636.623,31 |
| | • Firmar convenios de cooperación con las principales empresas de telecomunicaciones de Brasil y Argentina en especial | | 15.000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | • Mejorar de manera permanente la calidad de los productos y servicios con valor agregado para el cliente. | | 12.000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | • Gestión administrativa y logística de la compañía | | 451.000,00 | 491.590,00 | 535.833,10 | 584.058,08 | 636.623,31 |
| TOTAL | | | 843.000,00 | 800.060,00 | 872.065,40 | 950.551,29 | 1.036.100,90 |

Elaborado por: Carlos Venegas

7.12 RESPONSABLES DE LA EJECUCIÓN DEL PLAN OPERATIVO DE SISTELVYCOM

Figura 7.6 Responsables de la ejecución del plan operativo.

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ACTIVIDADES A REALIZAR | | PRESUPUESTO USD | RESPONSABLES DE LA EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN |
|---|--|-----------------|--|
| | | | GERENTE GENERAL |
| PERSPECTIVA FINANCIERA | | | |
| OE1 | Desarrollar mecanismos que permitan recuperar al menos el 20% de la inversión realizada, mediante el fortalecimiento de la gestión financiera, diversificando las fuentes de fondeo y administrando en forma eficiente y efectiva los recursos durante el 2012, en operaciones a nivel nacional e internacional. | 6.000,00 | Gerente Administrativo |
| | • Mantener actualizado el plan de incremento y mantenimiento de fondos. | 2.000,00 | |
| | • Mantener actualizado el plan de captación de recursos financieros. | 2.000,00 | |
| | • Diseñar, implementar y aplicar indicadores de gestión | 2.000,00 | |
| DEL CLIENTE | | | |
| OE2 | Desarrollar de manera óptima las telecomunicaciones hasta el 2016, mediante la generación de productos y servicios con certificación de calidad, mejora continua, tecnología de punta y aprovechando la experiencia y competencias del personal. | 37.000,00 | Gerente de Marketing y Convenios |
| | • Realizar asesoría especializada en materia de telecomunicaciones. | 11.000,00 | |
| | • Conseguir representaciones a compañías y personas naturales o jurídicas a nivel nacional e internacional en el campo de las telecomunicaciones. | 6.000,00 | |
| | • Acceder como socio o accionistas de empresas nacionales y extranjeras. | 20.000,00 | |
| OE3 | Ampliar, expandir y diversificar productos y servicios de conformidad a las competencias que tiene derecho, que permitan cubrir a todos los segmentos de la sociedad, en especial a los menos atendidos que no tienen acceso a esta tecnología. | 240.000,00 | Gerente de Operaciones y Proyectos |
| | • Comercializar los productos y servicios a nivel nacional e internacional. | 120.000,00 | |
| | • Ampliar los servicios a la construcción de sistemas de telecomunicación. | 20.000,00 | |
| | • Realizar actividades de importación y exportación de productos de telecomunicaciones. | 100.000,00 | |
| DE LOS PROCESOS INTERNOS | | | |
| OE4 | Desarrollar y aplicar mejores prácticas en los procesos operativos y administrativos a partir de 2012, demostrando eficiencia continua que garanticen la calidad de atención al cliente | 20.000,00 | Gerente de Operaciones y Proyectos |
| | • Elaborar y ejecutar el Plan Estratégico organizacional 2012 – 2016. | 10.000,00 | |
| | • Elaborar el Plan de marketing. | 10.000,00 | |
| OE5 | Mejorar los procesos internos y mantener actualizado el marco legal, reglamentario y de procedimientos para dar continuidad a la gestión operativa y administrativa que permita alcanzar la excelencia operacional. | 20.000,00 | Gerente de Operaciones y Proyectos |
| | • Diseñar y mantener actualizado el Reglamento Orgánico por Procesos | 10.000,00 | |
| | • Elaborar el Manual de Procesos y Procedimientos. | 10.000,00 | |

| DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | | | |
|------------------------------|--|-------------------|------------------------|
| OE6 | Desarrollar las competencias del capital humano alineado a la misión organizacional de conformidad a los procesos internos con una adecuada equidad interna y competitividad externa, consiguiendo un modelo organizacional con personas proactivas, productivas, motivadas y comprometidas con la organización. | 42.000,00 | Jefe de Talento Humano |
| | • Elaborar el Manual de Clasificación de Puestos por Competencias. | 15.000,00 | |
| | • Elaborar el Plan de Capacitación y Desarrollo de Competencias. | 18.000,00 | |
| | • Elaborar el Manual de Evaluación del Desempeño. | 3.000,00 | |
| | • Realizar el análisis de clima organizacional. | 3.000,00 | |
| | • Elaborar el Manual de Bienestar e Incentivos del Personal. | 3.000,00 | |
| ESTRATEGIA CORPORATIVA | | | |
| OE7 | Mantener continuamente el crecimiento diferenciado de los distintos productos y servicios, desarrollando el negocio hacia nuevos escenarios y mercados, manteniendo la exclusividad del servicio de telecomunicaciones a nivel nacional e internacional. | 478.000,00 | Jefe de Logística |
| | • Firmar convenios de cooperación con las principales empresas de telecomunicaciones de Brasil y Argentina en especial | 15.000,00 | |
| | • Mejorar de manera permanente la calidad de los productos y servicios con valor agregado para el cliente. | 12.000,00 | |
| | • Gestión administrativa y logística de la compañía | 451.000,00 | |
| TOTAL | | 843.000,00 | |

Elaborado por Carlos Venegas

7.13 FINANCIAMIENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN

El resultado del análisis financiero realizado en el Capítulo 3, punto 3.5, establece que la compañía, tiene un exceso de liquidez inmediata de 2,91 veces y 2,3 veces, para el año 2010 y 2011 respectivamente, lo que demuestra disponibilidad contigua de recursos financieros, que pueden ser destinadas al proyecto de fortalecimiento organizacional que ascienden a \$ 109.000 USD, esta cantidad representa el 12% del total de ingresos del año 2010 y el 14% para el 2011, lo que quiere decir, que no afecta el desarrollo de las operaciones y mejorará la administración con la implementación del nuevo modelo de gestión.

Por lo expuesto, se considera viable que la compañía invierta los recursos necesarios para su implementación y permitirá ejecutar el plan operativo anual para cumplir los objetivos estratégicos.

Para su implementación se requerirá el concurso del autor de la presente investigación y la asignación de los recursos indicados; para el año 2013, el presupuesto para los proyectos se deberá presentar hasta octubre del año 2012 para la aprobación del Gerente General, para los siguientes años, 2014 hasta el 2016, el presupuesto para el plan operativo se presentará hasta los cuatro primeros meses de cada año.

7.14 MONITOREO Y SEGUIMIENTO DEL PLAN

Los Gerentes y Jefes de cada uno de los proyectos, por perspectiva, son los responsables del monitoreo, control y evaluación de los mismos, quienes presentarán al Gerente General los informes mensuales del avance de los proyectos de conformidad a los indicadores de gestión establecidos, en medio impreso y magnético, para la toma de decisiones, según consta en la figura 7.6 de la página 232.

CAPÍTULO VIII

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PROPUESTO

Un modelo de gestión constituye un instrumento que ayuda a la administración mediante el cual las organizaciones identifican los problemas que afectan su desarrollo, define el rol principal que cumple en el sector productivo al que pertenece, establece objetivos estratégicos organizacionales, traza la alineación estratégica a la misión, visión y objetivos de la organización, define los ámbitos de gestión, facultades, competencias, productos y servicios de conformidad a las bases legales de constitución, establece la estructura orgánica, atribuciones y responsabilidades que deben cumplir cada unidad o proceso organizacional y mejora los procesos productivos.

Los puntos o aspectos que contiene un modelo de gestión depende del criterio de las máximas autoridades, entre los principales se tiene:

- Matriz de Competencias.
- Planificación Estratégica.
- Estatuto Organizacional por Procesos.
- Manual de Puestos por Competencias.
- Manual de Procesos y Procedimientos.

La matriz de competencias descrita anteriormente se trató en el Capítulo 3 y la planificación estratégica, en el Capítulo 6 de esta investigación, por ello en el presente capítulo se desarrolla el proyecto del Estatuto Organizacional por Procesos, y lineamientos del Manual de Puestos

por Competencias, que por pedido de la Gerencia General, el formato que se utiliza corresponde a una reglamentación con capítulos y artículos.

Referente al Manual de Procesos y Procedimientos es otro tema de investigación, que no corresponde al presente trabajo.

A continuación se desarrollan los dos instrumentos correspondientes al modelo de gestión administrativa, denominados “Propuesta de Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos”, y “Lineamientos del Manual de Puestos por Competencias”:

8.1 PROPUESTA DE ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA COMPAÑÍA SISTELVYCOM

CAPÍTULO 1

IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS Y PUESTOS DE LA COMPAÑÍA

Art. 1.- Procesos de la compañía.- Los procesos identificados para generar productos y servicios de calidad a los clientes de la compañía, se clasifican en función al grado o aporte que representan para cumplir los objetivos estratégicos y son: Procesos Gobernantes, Procesos Agregadores de Valor, Procesos Habilitantes de Asesoría y Habilitantes de Apoyo.

Procesos gobernantes.- Se les denomina también estratégicos, de gerenciamiento, de dirección, de gobierno, gobernadores, de regulación y son los que orientan la gestión de la compañía, mediante la formulación de políticas, expedición de normas, planes, directrices e instrumentos legales, estos proporcionan las pautas o guías de acción para los demás procesos

sobre la base del Estatuto y demás normas internas que regulan el funcionamiento. Conforman este proceso la Junta General de Socios como órgano supremo y la Presidencia.

Procesos Agregadores de Valor.- Se les denomina también, productivos, claves, específicos, principales, sustantivos, de operación, de producción, institucionales, primarios y son los responsables de implementar políticas, administrar y controlar la generación de los productos y servicios que tienen relación directa con los clientes externos y constituyen la razón de ser de la compañía ya que permiten cumplir la misión, visión y objetivos estratégicos, están conformados por:

- ✓ Gerencia General.
- ✓ Gestión de Operaciones y Proyectos.
- ✓ Investigación, Desarrollo y Normativa.
- ✓ Gestión Logística.

Procesos Habilitantes.- Denominados también de sustento, de soporte, de staff, administrativos o adjetivos, se clasifican en habilitantes de asesoría y habilitantes de apoyo, los mismos que permiten brindar asesoría y apoyo logístico y administrativo para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos contribuyendo a la consecución de la misión y visión de la compañía. Conforman el proceso habilitante de asesoría el Asesor de Gerencia; y los procesos habilitantes de apoyo, son:

- ✓ Marketing – Comercialización y Convenios.
- ✓ Coordinación Administrativa, que abarca: Talento Humano, Financiero y Mensajería.

Art. 2.- Puestos de la Compañía son:

- ✓ Presidente.
- ✓ Gerente General.
- ✓ Gerente de Operaciones y Proyectos.
- ✓ Gerente de Proyectos (Project Manager).
- ✓ Coordinador General de Gestión de Telecomunicaciones.
- ✓ Supervisor Técnico.
- ✓ Técnico de Instalación de Telecomunicaciones.
- ✓ Ingeniero de Servicios.
- ✓ Analista de Provisión de Servicios.
- ✓ Coordinador General de Marketing, Comercialización y Convenios.
- ✓ Coordinador General Administrativo.

CAPÍTULO 2

DEL COMITÉ DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Art. 3.- Comité de Gestión de Calidad.- La compañía mantendrá un Comité Permanente de Gestión de Calidad, que está conformado por el Gerente General, quien lo presidirá, Gerente de Operaciones y Proyectos, Gerente de Proyectos (Project Manager), Coordinador General de Marketing y Coordinador General Administrativo.

Art. 4.- Responsabilidades del Comité de Gestión de Calidad.- El Comité de Gestión de Calidad tendrá las siguientes responsabilidades:

1. Proponer, monitorear y evaluar la aplicación de las políticas, normas y herramientas tendentes a mejorar la eficiencia y eficacia de la compañía.
2. Conocer y aprobar el Plan Estratégico y Operativo de la compañía.
3. Conocer y aprobar los proyectos que presenten las gerencias.
4. Conocer y aprobar la planificación de talento humano, que abarque, reclutamiento y selección, capacitación, formación, remuneraciones, seguridad integral y bienestar social.
5. El Comité de Gestión de Calidad, se reunirá ordinariamente cada mes y extraordinariamente cuando el Gerente o uno de sus miembros lo creyeren conveniente para tratar asuntos de interés de la compañía.

CAPÍTULO 3

DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Art. 5.- Estructura Orgánica de la compañía.- La estructura organizacional de la compañía se basa en la misión, visión y objetivos estratégicos.

Art. 6.- Misión de la Compañía SISTELVYCOM.- Desarrollar productos y servicios de telecomunicaciones que incluyan: diseño, instalación, operación de redes, mantenimiento, ingenierías de proyectos, enlaces microonda, asesoría profesional, importación y representación de empresas a nivel nacional e internacional, enmarcados en normas legales, de productividad y mejora continua, con la finalidad de brindar servicios de calidad, mediante la atención personalizada, virtual y telefónica, manteniendo una filosofía de integridad, solidaridad y responsabilidad.

Art. 7.- Visión de la Compañía SISTELVYCOM.- Hasta el año 2016, ser una organización de desarrollo integral de las telecomunicaciones que genere productos y servicios de calidad certificada a nivel nacional e internacional con trato personalizado y con profundo compromiso solidario para los sectores que no han tenido acceso a esta tecnología y que se mantenga posicionada competitivamente.

Art. 8.- Objetivos Estratégicos:

Los objetivos son los resultados que la compañía espera o programa alcanzar en un tiempo determinado (pueden ser en corto, mediano o largo plazo). Estos tienen que ser medibles en tiempo, en unidades monetarias, en porcentajes o en cantidades.

Art. 9.- Identificación del Portafolio de Productos

Portafolio de productos.- Es el conjunto integrado de todos los productos y servicios que la compañía genera y se clasifican en: Productos primarios y productos secundarios.

Productos primarios.- Son aquellos que desarrolla la compañía, en cumplimiento de su normativa legal de creación, su misión, visión, y los objetivos estratégicos establecidos en la planificación estratégica, luego se organiza y se ordena el portafolio de productos primarios en base al grado de contribución que aporten cada uno para el cumplimiento de la misión institucional, de esta manera se obtienen varios grupos de productos a los que se les denomina macro actividades.

Del análisis del marco legal, se han identificado los siguientes productos que agregan valor al cliente externo de la compañía:

Figura 8.1 Matriz de competencias y atribuciones de SISTELVYCOM.

| MATRIZ DE COMPETENCIAS Y ATRIBUCIONES DE SYSTELVYCOM DE CONFORMIDAD A LA CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA | | | | | | |
|---|--|---|----------------------|--|-----------------|-----------------------------|
| Sistemas, equipos y suministros de telecomunicaciones, de computación, automatización de oficinas e industrias, instrumental eléctrico, electrónico y científico, dispositivos y componentes eléctricos, electrónicos y mecánicos | | | | | | |
| COMPETENCIAS | | ATRIBUCIONES | ÁREA/PROCESO | PRODUCTOS Y/O SERVICIOS | VALIDADO POR | UTILIZACIÓN DE COMPETENCIAS |
| 1 | Comercialización | Comercializar materiales, equipos electrónicos, elementos radiantes y accesorios para telecomunicaciones | Gerente de proyectos | 1. Sistemas radiantes 2. Networking 3. Radio Frecuencia 4. Redes ópticas | Gerente General | 10% |
| 2 | Diseño | Desarrollar la ingeniería para proyectos de telecomunicaciones | Gerente de proyectos | 1. Radiofrecuencias 2. Microonda 3. Telefonía Movil 4. Fibra Óptica | Gerente General | 10% |
| 3 | Construcción | Diseñar e implementar infraestructuras de telecomunicaciones | Gerente de proyectos | Construcción de cuartos o casetas de telecomunicaciones para estaciones bases. | Gerente General | 20% |
| 4 | Asesoría | Disponer de personal experto como consultor en radio frecuencia, core de voz y datos. | Gerente de proyectos | 1. Capacity Management. 2. Gestión del Care de la red. | Gerente General | 20% |
| 5 | Instalación y mantenimiento | Realizar actividades de instalación, puesta a punto, aceptación técnica de equipos de telecomunicaciones Instalación y configuración de servidores para sistemas de gestión de equipos de telecomunicaciones Mantenimiento y soporte técnico de sistemas de telecomunicaciones | Gerente de proyectos | 1. Sistemas de transmisiones PDH Y SDH 2. Multiplexores 3. BTS 4. BSC 5. TRAU 6. MSAN 7. DSLAN Intalaciones y configuraciones entregadas a satisfaccion Informes de mantenimiento realizados | Gerente General | 10% |
| 6 | Servicios Profesionales | Validación de línea de vista, site survey, path survey y espectrometría Logística y administración de bodegas son sistemas de control de inventario, manejo de kardex, creación de reportes que puedan ser observados por nuestros clientes desde el internet Administración de proyectos Consultorías en telecomunicaciones | Gerente de proyectos | Equipos en funcionamiento Sistemas de control y manejo funcionando Proyectos en marcha Infomes de consultorías | Gerente General | 10% |
| 7 | Representaciones a compañías y personas naturales o jurídicas a nivel nacional e internacional | Disponer de personal altamente capacitado para ejecución de proyectos como representantes de empresas multinacionales. | Gerente de proyectos | Soluciones In House | Gerente General | 10% |
| 8 | Importaciones y exportaciones | Tener un stock mínimo de materiales de telecomunicaciones | Gerente de proyectos | 1. Cables, conectores. 2. Antenas y accesorios. 3. Equipos para soluciones indoor. | Gerente General | 10% |
| PORCENTAJE DE UTILIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS OTORGADOS POR LEY | | | | | | 100% |

Elaborado por: Carlos Venegas

Productos Secundarios.- Son aquellos que se generan en el nivel habilitante de apoyo y de asesoría, se encargan de facilitar la entrega oportuna de recursos o prestación de servicios para el desarrollo normal de las actividades internas.

Art. 10.- Cadena de Valor y Mapa de Procesos de SISTELVYCOM.

a) Cadena de valor.

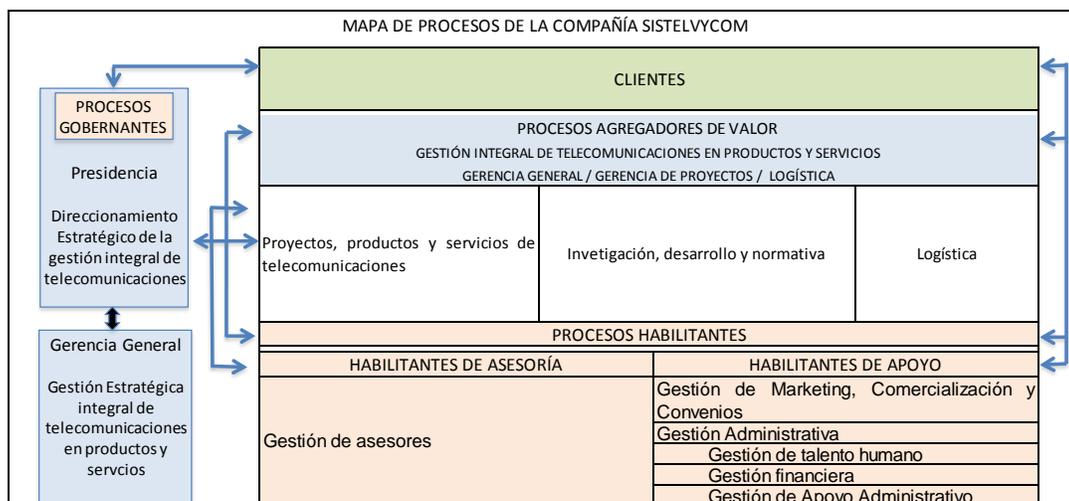
Figura 8.2 Cadena de Valor de SISTELVYCOM.



Elaborado por: Carlos Venegas

b) Mapa de Procesos.

Figura 8.3 Mapa de procesos de SISTELVYCOM.



Elaborado por: Carlos Venegas

Art. 11.- Diseño de la Estructura Organizacional por Procesos.

Para el diseño de la estructura orgánica por procesos de la compañía se considera los siguientes componentes:

1. Unidades de gestión administrativa.
2. Niveles jerárquicos.
3. Líneas de autoridad y responsabilidad.
4. Organigrama estructural en base a los procesos.

Las Unidades de gestión administrativa, de conformidad al Estatuto, las unidades administrativas de la compañía son: Junta General de Socios, Presidencia, Gerencia General, Gerencia de Operaciones y Proyectos, Gerencia de Marketing y Gerencia Administrativa.

La identificación de las unidades depende de las necesidades de la compañía, sobre la base de la misión, visión y productos que ofrece.

Con el portafolio de productos, la cadena de valor y el mapa de procesos se identifican las unidades administrativas que se interrelacionen en toda la compañía.

Finalmente se asigna el nombre de la unidad guardando relación con el grupo de productos que generan.

Los Niveles jerárquicos, se identificaron cinco niveles administrativos que garantizan la gestión integral de atención a los clientes.

1. Nivel estratégico.
2. Nivel corporativo.
3. Nivel consultivo.
4. Nivel operacional.
5. Nivel de apoyo organizacional.

Nivel estratégico.- Es el que se encarga de direccionar estratégicamente a la compañía para que cumpla su misión y alcance la visión.

Nivel corporativo.- Es el que se encarga de planificar, organizar, ejecutar y controlar que se cumplan las estrategias, políticas, normas y disposiciones emanadas por el escalón superior.

Nivel consultivo.- Es el que se encarga de proporcionar asesoría, en el campo que requiera el nivel corporativo, para que la toma de decisiones sea oportuna y eficiente.

Nivel operativo.- Es el que se encarga de la ejecución de las actividades relacionadas con los procesos de atención directa con el cliente externo, constituyéndose en la razón de ser de la organización.

Nivel de apoyo organizacional.- Es el que se encarga de proporcionar apoyo administrativo y logístico, dotando en forma oportuna y efectiva los recursos necesarios para que SISTELVYCOM cumpla su misión.

Tabla 8.1 Nivel de apoyo organizacional.

| NIVELES ORGANIZACIONALES | UNIDADES ADMINISTRATIVAS |
|---------------------------------|--|
| Nivel estratégico | Junta General de Socios y Presidencia |
| Nivel corporativo | Gerente General |
| Nivel consultivo | Asesor |
| Nivel operativo | Gerencia de Operaciones y Proyectos |
| Nivel de apoyo organizacional | Gerencia de Marketing y Gerencia Administrativa |

Elaborado por: Carlos Venegas

Líneas de autoridad y responsabilidad, permiten visualizar la cadena formal de autoridad y de responsabilidad que viene desde la Junta General de Socios, hasta el nivel de apoyo organizacional, y viceversa, por lo que es necesario especificar en forma gráfica la

interrelación que existe entre las personas, unidades con la organización, la misma que se debe seguir en forma permanente en el desarrollo de las actividades diarias.

Figura 8.4 Línea de autoridad y responsabilidad.

| SIMBOLOGÍA | DESCRIPCIÓN |
|------------|--|
| | Línea de dependencia directa y responsabilidad |
| — | Línea de asesoría |
| — | Línea de apoyo |

Elaborado por: Carlos Venegas

Art. 12.- Procesos de la Estructura Orgánica.- La Compañía SISTELVYCOM, para desarrollar sus actividades y cumplir la misión, visión y objetivos estratégicos, ha determinado una estructura orgánica de gestión por procesos, que lo conforman los siguientes procesos.

1. Procesos Gobernantes.

1.1. Direccionamiento estratégico de la gestión integral de productos y servicios de telecomunicaciones.

2. Procesos de agregadores de valor.

2.1. Gestión estratégica integral de productos y servicios de telecomunicaciones.

2.1.1. Gestión de Operaciones y Proyectos.

2.1.2. Gestión de Investigación, Desarrollo y Normativa

2.1.3. Gestión Logística.

3. Procesos habilitantes.

3.1. De asesoría.

3.1.1. Gestión del Asesor.

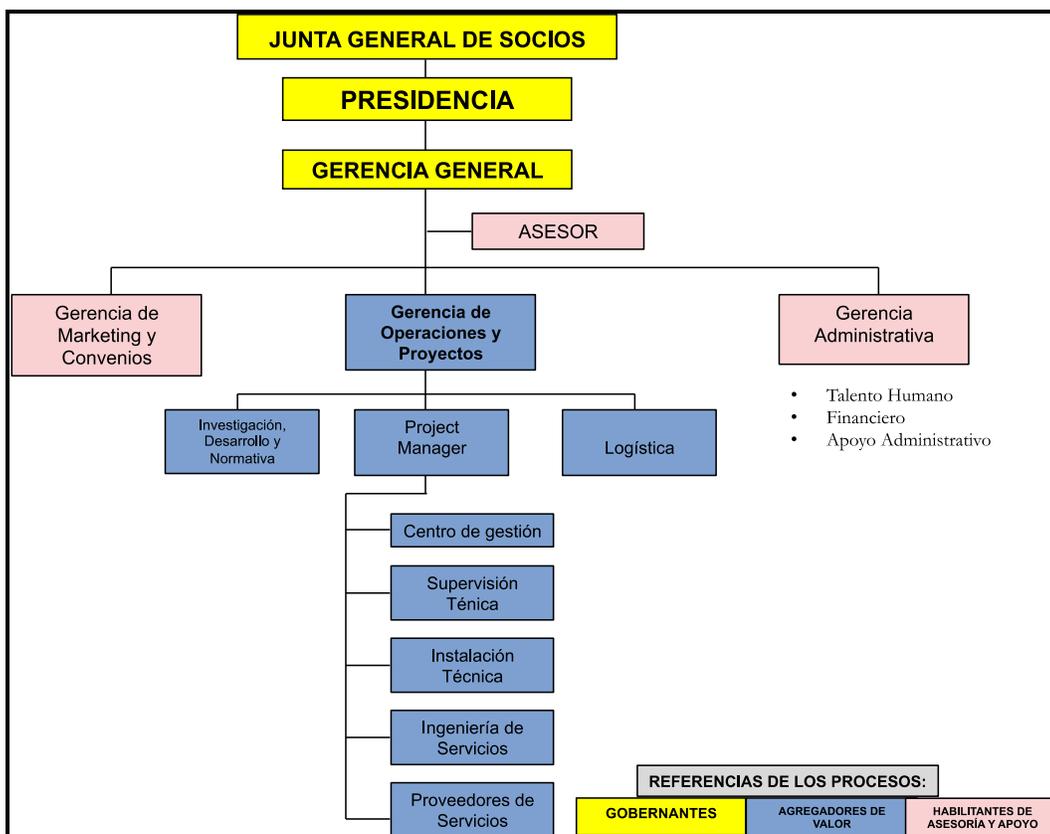
3.2. De apoyo.

3.2.1. Gestión de Marketing, Comercialización y Convenios.

3.2.2. Gestión Administrativa.

Art. 13.- Estructura Orgánica de SISTELVYCOM.

Figura 8.5 Estructura orgánica de SISTELVYCOM.



Elaborado por: Carlos Venegas

CAPÍTULO 4

DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DESCRIPTIVA

Art. 14- Estructura Orgánica Descriptiva.-

1. Procesos gobernantes.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES

1.1 Junta General de Socios.

Es el máximo organismo rector de las políticas de la compañía.

- a) **Misión.-** Direccionar estratégicamente la gestión operativa y administrativa de la compañía, observando los valores y principios establecidos, para cumplir la misión, visión y objetivos estratégicos establecidos.

Este órgano administrativo está representado por la Junta General de Socios.

b) Atribuciones y Responsabilidades.

1. Ser el máximo organismo administrativo de la compañía.
2. Regirse por los valores y principios de la compañía.
3. Elegir al Presidente y Gerente General.
4. Aprobar políticas, planes, programas y proyectos que mejoren la gestión administrativa.

5. Aprobar la actualización de la normativa interna.
6. Incentivar la investigación y desarrollo de las telecomunicaciones.
7. Determinar la organización de la compañía.
8. Formular el presupuesto de la compañía.
9. Aprobar la planificación estratégica de la institución.
10. Sesionar en forma ordinaria y extraordinaria, de acuerdo con lo dispuesto en la reglamentación interna.
11. Las demás establecidas en el Estatuto de creación de la compañía.

1.2 Presidencia.

El organismo encargado de proponer planes, programas, políticas y proyectos que la compañía requiera para su funcionamiento, así como gestionar la suscripción de contratos y convenios a nivel nacional e internacional con organismos privados y públicos.

- a) **Misión.-** Proponer planes, programas, proyectos y políticas para el mejoramiento de los productos y servicios de telecomunicaciones.

Este órgano administrativo está representado por el Presidente.

b) Atribuciones y responsabilidades

1. Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión operacional y administrativa de la compañía.
2. Presentar planes, programas y proyectos a la Junta General de Socios para su aprobación.

3. Aprobar manuales, directivas, regulaciones y herramientas para la correcta gestión de la compañía.
4. Liderar la planificación estratégica organizacional.
5. Las demás establecidas en el Estatuto de creación de la compañía.

1.3 Gestión estratégica integral de productos y servicios de telecomunicaciones.

Gerencia General.

- a) **Misión.-** Ejecutar planes, programas, proyectos y políticas establecidos para la parte operacional y administrativa de la compañía, con eficiencia y eficacia, a fin de cumplir los objetivos estratégicos organizacionales.

Este órgano administrativo está representado por el Gerente General.

b) Atribuciones y responsabilidades.

A más de las contempladas en el Estatuto tendrá las siguientes:

1. Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar la gestión operacional y administrativa de la compañía.
2. Presentar planes, programas y proyectos para su aprobación.
3. Aprobar instructivos, directivas, regulaciones y herramientas para la correcta gestión de la compañía.
4. Coordinar con las Gerencias la planificación estratégica organizacional.

5. Delegar atribuciones y responsabilidades a los trabajadores de la compañía.

En caso de ausencia temporal o definitiva le subrogará en funciones el Gerente de Operaciones y Proyectos.

2. Procesos agregadores de valor para la gestión integral de productos y servicios de telecomunicaciones.

2.1. Gerencia de Operaciones y Proyectos.

- a) **Misión.-** Administrar la generación de productos y servicios de telecomunicaciones; incentivar la investigación y desarrollo de telecomunicaciones, así como gestionar la logística organizacional.

Este órgano administrativo está representado por el Gerente de Operaciones y Proyectos.

b) Atribuciones y Responsabilidades:

1. Planificar, organizar y dirigir y ejecutar productos y servicios que requieren los clientes a nivel nacional e internacional.
2. Mantener la cobertura de productos y servicios a nivel nacional e internacional.
3. Conformar equipos de trabajo para la sierra, costa, oriente y región insular de manera independiente.
4. Liderar los grupos de trabajo con alta responsabilidad.
5. Proponer capacitación a los integrantes de cada grupo de trabajo.
6. Solicitar sanciones por incumplimiento de las normas internas de la compañía.

c) Productos y Servicios.

1. Radio Frecuencias.
2. Microonda.
3. Telefonía Móvil.
4. Fibra Óptica.
5. Construcciones de Telecomunicaciones.
6. Asesoría Técnicas.
7. Sistemas de Transmisiones PDH Y SDH.
8. Multiplexores.
9. BTS.
10. BSC.
11. TRAU.
12. MSAN.
13. DSLAN.
14. Instalaciones y configuraciones de equipos.
15. Mantenimiento en general.
16. Sistemas de control y manejo.
17. Proyectos en marcha.
18. Consultoría.
19. Investigación y desarrollo de productos y servicios.
20. Logística atendida oportunamente.

3. Procesos habilitantes de asesoría y de apoyo.

3.1. Asesoría.

- a) **Misión.-** Contribuir a la toma de decisiones oportuna y efectiva de la Gerencia mediante el asesoramiento técnico especializado.

Este órgano administrativo está representado por el Asesor de Gerencia.

b) Atribuciones y responsabilidades:

1. Asesorar en los campos técnicos que requiera la compañía para garantizar la seguridad jurídica y administrativa de la compañía.
2. Presentar proyectos de mejora continua para fortalecer la gestión productiva y organizativa de la compañía.
3. Generar nuevos conocimientos para la organización.
4. Llegar al gobierno del conocimiento en materia de telecomunicaciones.
5. Generar doctrina de telecomunicaciones.
6. Las demás que le asigne el Gerente General.

3.2. Proceso habilitante de apoyo.

3.2.1. Gerencia de Marketing.

- a) **Misión.-** Planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades de marketing, comercialización y convenios necesarios para la compañía.

Este órgano administrativo está representado por el Gerente de Marketing.

b) Productos.

1. Plan estratégico de marketing.
2. Distribución, promoción y publicidad.
3. Políticas de comercialización de los productos y servicios que brinda la compañía.
4. Planes de compra.
5. Plan de comercialización y ventas.
6. Acuerdos y convenios con organizaciones públicas y privadas sobre mejoramiento de las telecomunicaciones.
7. Investigaciones de mercado.
8. Estadísticas de investigación de mercados.
9. Análisis del producto.

3.2.2. Gerencia Administrativa.

- a) Misión.-** Administrar eficientemente los recursos humanos, financieros, económicos, tecnológicos, bienes y servicios de la compañía con transparencia, eficiencia, eficacia y oportunidad.

Este órgano administrativo está representado por el Gerente Administrativo.

b) Atribuciones y Responsabilidades:

1. Implementar medidas y sistemas de control previo y análisis de riesgo.
2. Cumplir y hacer cumplir la ley dentro de su ámbito administrativo, así como preparar los proyectos de reglamentos internos que fueren necesarios.
3. Promover la realización de programas de capacitación para el personal de la institución.
4. Aplicar la normativa sobre los diferentes subsistemas de recursos humanos.
5. Planificar el sistema de evaluación del desempeño de los trabajadores.
6. Establecer prácticas adecuadas de gestión de personal, supervisión, sistemas de sugerencias, salubridad y seguridad, evaluación de rendimiento, psicología laboral, motivación y condiciones adecuadas de trabajo.
7. Asesorar al Gerente General en lo relacionado con la gestión administrativa de la organización.
8. Coordinar y controlar el mantenimiento y movilización de los vehículos.
9. Coordinar y controlar el adecuado mantenimiento, conservación y prevención de los equipos tecnológicos.
10. Vigilar el cumplimiento de los procesos de control interno, establecidos para el sistema financiero.
11. Registros contables.
12. Registro contable del inventario de bienes muebles e inmuebles valorados y constatación física.
13. Anticipos y liquidación de viáticos y subsistencias.
14. Retenciones de impuestos.
15. Informe de declaración del IVA e impuesto a la renta.

16. Informes de liquidaciones de cuentas por pagar.
17. Informe de depreciaciones de activos fijos.
18. Las demás previstas en la Ley y las que le sean asignadas por la Gerencia General.

8.2 LINEAMIENTOS DEL MANUAL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

CAPÍTULO 1

FUNDAMENTOS LEGALES Y ÁMBITO DE APLICACIÓN

Art. 1.- Fundamentación Legal.

- a. Estatuto de creación de la Compañía SISTELVYCOM.
- b. Norma legal de los organismos de control.
- c. Código de Trabajo.

Art. 2.- Ámbito de aplicación.

El presente Manual es de aplicación obligatoria en la Compañía SISTELVYCOM, en las actividades administrativas que tienen relación con la gestión del talento humano.

CAPÍTULO 2

RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN

Art. 3.- Responsables de su cumplimiento.

- a. El Gerente General es el responsable de cumplir y hacer cumplir el presente manual.

- b. El Gerente Administrativo, es el responsable de hacer cumplir las normas establecidas en el manual, y de su actualización.
- c. Los Gerentes, son los responsables de difundir en las unidades y procesos a su cargo las políticas y normas del manual.
- d. Los trabajadores, son responsables de solicitar la actualización del manual de conformidad a las necesidades que se presenten para mejorar los procesos, productos y servicios institucionales.

CAPÍTULO 3

DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Art. 4.- Subsistema clasificación de puestos.

El Subsistema de Clasificación de Puestos, es un conjunto de políticas, normas y procedimientos que permiten analizar, describir, valorar, clasificar y definir la estructura de los puestos que requiere la compañía, para la gestión eficiente y efectiva.

La Gerencia General de SISTELVYCOM, deberá valorar y clasificar los puestos sobre la base de los siguientes sustentos:

- a. Las políticas que emita la Junta General de Socios.
- b. La definición y el ordenamiento de puestos, se establece sobre la base de la funcionalidad de los procesos gobernantes, agregadores de valor y habilitantes de apoyo y asesoría de la compañía.

- c. La descripción, valoración y clasificación de puestos, está en armonía con la funcionalidad de la estructura organizacional de la compañía.
- d. Los niveles estructurales de la compañía se agrupan por familias de puestos que tienen similares actividades, roles, atribuciones y responsabilidades garantizando igualdad de oportunidades desde el ingreso del trabajador, ascensos, régimen interno, desarrollo del talento humano y un sistema de remuneraciones que garantice la equidad interna y competitividad externa.
- e. Los factores y las competencias que permiten describir y valorar los puestos, están determinados por las características operativas de gestión de cada unidad o proceso, en función del portafolio de productos primarios y secundarios.

Art. 5.- Roles, atribuciones y responsabilidades de los puestos.

Los roles, atribuciones y responsabilidades se reflejan en cada puesto de trabajo que corresponde a la compañía.

Art. 6.- De los niveles estructurales y grupos ocupacionales.

Cada nivel estructural está conformado por un conjunto de puestos específicos con similar valoración, que es independiente de los procesos de la compañía.

Art. 7.- De las estructuras de puestos.

- a. La estructura de puestos institucional mantiene una codificación integrada por dígitos que tiene una secuencia numérica lógica de acuerdo al proceso al que pertenece: Gobernante, Habilitante de Asesoría, Habilitante de Apoyo y Agregador de Valor, a continuación se detalla un ejemplo de un puesto de Gerente Administrativo de la compañía.

CAPÍTULO 4

DE LA DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

Figura 8.6 Ejemplo de la descripción y perfil de un puesto de la Compañía SISTELVYCOM.

NOTA: Se realiza únicamente la descripción y el perfil de un ejemplo de un puesto de la compañía, en consideración a que el Manual completo de puestos de la organización, constituye otro tema de investigación independiente al tema actual tratado.

| DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS DE LA COMPAÑÍA SISTELVYCOM | | | | | | |
|--|-------------------------|------|---|--------------|---|---------------------|
| 1: IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | | 2: MISIÓN DEL PUESTO | | | |
| Denominación: | Gerente Administrativo | | Planificar, organizar dirigir, controlar y evaluar los procesos administrativos, financieros, tecnológicos y de talento humano de la compañía SISTELVYCOM, tendientes a mejorar la atención integral de los socios, apoyo logístico, tecnológico, entrega de recursos materiales, | | | |
| Unidad | Gerencia Administrativa | | | | | |
| Nivel Profesional | Cuarto Nivel | | | | | |
| Proceso: | Habilitante de Apoyo | | | | | |
| Grupo Ocupacional: | Dirección | | | | | |
| C: INTER RELACIONAMIENTO INTERNO Y EXTERNO | | | D: INSTRUCCIÓN SOLICITADA | | | |
| Junta General de Sociaos, Presidente, Gerente General, Trabajadores de SYSTELVYCOM y funcioanrios de los organismos de control del Estado | | | Nivel de educación formal: | Cuarto Nivel | Titulo | Administrador / MBA |
| | | | Conocimientos específicos para el área de trabajo: | | Administración, planificación estratégica y operativa, diseño y conceptualización de proyectos, gestión de talento humano, seguridad social, tecnologías de la información y gestión de calidad | |
| E: EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA | | | F: EXPERIENCIA RELACIONADO CON | | | |
| Tiempo mínimo de experiencia en puestos similares: | 5 | Años | Elaborar de planificación estratégica y operativa, diseño de estrucutras, manuales y normas reglementarias, manejo del Código de Trabajo, Aplicación de ley de Seguridad Social y del Normas del Ministerio de Relaciones Laborales | | | |
| G: ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO | | | H: CONOCIMIENTOS PARA LAS ACTIVIDADES | | I: COMPETENCIAS TÉCNICAS | RELEVANCIA |
| Elabora el plan anual de adquisiciones de bienes y recursos materiales en coordinación con la Gerencia Logística | | | Plan anual de compras consolidado de la compañía | | Capacidad de planificación y gestión | Alta |
| Planifica, organiza, dirige, controla y evalúa la gestión de talento humano, finanzas, bienestar de personal y seguridad e higiene laboral de la compañía | | | Plan de requerimientos organizacionales de toda la compañía | | Capacidad de supervisión | Alta |
| Desarrolla planes, programas y proyectos tendientes a mejorar la gestión administrativa, talento humano, servicios generales, seguridad laboral y de instalaciones, y tecnologías de la información y comunicación | | | Planificación estratégica y operativa, Diseño de proyectos, Talento humano, Informática y comunicaciones, Aplicación de técnicas de seguridad industrial, Elaboración de mapas de riesgo e identificación de zonas de riesgo. | | Pensamiento conceptual | Alta |
| Evalúa los informes de mantenimiento, reparaciones de equipos, maquinaria, bienes muebles, inmuebles de la compañía | | | Técnicas de mantenimiento, Instalación de equipos, operación y funcionamiento de maquinaria. | | Capacidad de operar y controlar maquinaria y equipo | Alta |
| Asesora a los servidores y autoridades de la organización enfortalecimiento organizacional, talento humano, administración, bienestar del personal e higiene y seguridad laboral | | | Planificación estratégica y operativa, Diseño de proyectos, Talento humano, Informática y comunicaciones, Aplicación de técnicas de seguridad industrial, Elaboración de mapas de riesgo e identificación de zonas de riesgo. | | Desarrollo estratégico del talento humano | Alta |
| Evalúa la gestión de la compañía | | | Planificación operativa y levantamiento de indicadores de gestión | | Asesoramiento y orientación | Alta |

Elaborado por: Carlos Venegas

CAPÍTULO IX

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. CONCLUSIONES

- ✚ SISTELVYCOM, es una compañía, dedicada a generar productos y servicios en el campo de las telecomunicaciones que está constantemente innovando y mejorando su oferta y capacitando a sus trabajadores, lo que le ha permitido posicionar su nombre en el mercado nacional.
- ✚ El mercado de telecomunicaciones en el país, está conformado por tres grandes grupos, uno dedicado a las telecomunicaciones, otro a la entrega de hardware y un tercero dedicado a un sistema de tercerización u outsourcing, en el que se encuentra la compañía SISTELVYCOM. El primer grupo está conformado por dos empresas privadas (MOVISTAR Y CLARO) y una empresa estatal (CNT), el segundo grupo lo conforman las siguientes empresas tecnológicas: HUAWEI, NOKIA SIEMENS NETWORKS, ERICSSON, ALCATEL, SIAE MICROELETTRONICA, TELMEX Y NEC y el tercer grupo concebida por las operadoras de servicios y por los proveedores de tecnología que se encargan de realizar actividades de instalación, mantenimiento, ingeniería y gerenciamiento de proyectos, se encuentra SISTELVYCOM, entre otras.
- ✚ El mercado de telecomunicaciones en el Ecuador es muy atractivo ya actualmente el gobierno está realizando mucha inversión en infraestructura de redes de telecomunicaciones, como es el caso de la red de tercera y cuarta generación con CNT; del

estudio realizado, indica que la compañía SISTELVYCOM tiene una participación de mercado de 2.1%.

- ✚ Los clientes potenciales de la Compañía SISTELVYCOM, son: Primer grupo de empresas de telefonía CNT – CLARO y MOVISTAR. Segundo grupo de empresas de tecnologías o entrega de hardware HUAWEI – NOKIA SIEMENS NETWORKS – ERICSSON – ALCATEL – SIAE – TELMEX. Tercer grupo modalidad outsourcing SISTELVYCOM – DITELPRO – SACMIS – OMTEL – SERVINFRA TEL 7L – GUAGUITEL.
- ✚ SISTELVYCOM, no posee un Plan Estratégico, por lo tanto no existen objetivos estratégicos que alcanzar, dificultando la implementación de estrategias adecuadas para mejorar la posición en el mercado de las telecomunicaciones a nivel nacional e internacional.
- ✚ SISTELVYCOM, no dispone de un Plan Estratégico de Marketing para crear estrategias que fortalezcan la dirección hacia el mercado objetivo, en especial a los sectores que no disponen esta tecnología, para ganar posicionamiento.
- ✚ Los clientes de la compañía se encuentran satisfechos con los productos y servicios que brinda, lo que evidencia una oferta atractiva para clientes potenciales.
- ✚ Del análisis financiero realizado a la Compañía SISTELVYCOM, se establece que tiene un exceso de liquidez inmediata de 2,91 veces para el año 2010 y 2,3 para el 2011, recursos que pudieran ser destinados a otros fines para incrementar la productividad de la misma, evidenciando deficiencias en la gestión financiera.
- ✚ La implementación del nuevo modelo de gestión propuesto por el investigador para fortalecer la gestión de la Compañía SISTELVYCOM, asciende a \$ 109.000 dólares americanos, que representan el 12% del total de ingresos al año 2010 y el 14% al 2011, lo

que permite financiar con recursos propios dicho proyecto. Este nuevo modelo de gestión propuesto permitirá a la compañía ganar hasta un 4% de participación de mercado al año 2016, es decir, un 1% por cada año.

- ✚ SISTELVYCON, es administrado de manera tradicional y empírica, solucionando los problemas en la medida y forma que éstos se presentan, no cuenta con un modelo de gestión basado en el balanced scorecard que garantice incrementar la participación sostenible en el mercado de las telecomunicaciones.
- ✚ El resultado de la Matriz de Evaluación de Factores Internos, tiene un valor ponderado de 2,02 inferior al valor recomendado de 2,5, lo que evidencia que las fortalezas que dispone la compañía no se utilizan adecuadamente para minimizar los impactos de las debilidades y al analizar por separado el valor ponderado de las fortalezas suma 0,82 y el valor ponderado de las debilidades suma 1,21, lo que significa que las fuerzas internas en su conjunto son desfavorables para la compañía.
- ✚ El resultado de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos es 2,56 lo que indica que la compañía está por encima de la media referente a seguir las estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas, que puedan minimizar las amenazas. La clave radica en analizar el valor total ponderado de las oportunidades que en el presente caso es 1,59 y de las amenazas es 1,05 lo que significa que el ambiente externo es favorable para la compañía y se deberían aprovechar de la mejor manera las oportunidades.
- ✚ De los resultados obtenidos en la MPC, se evidencia que SISTELVYCOM, se encuentra en el tercer lugar con relación a sus principales competidores que son: DITELPRO, SACMIS, TOTALTEK y 7L.

9.2. RECOMENDACIONES

- ✚ Fortalecer la innovación y capacitación del talento humano de SISTELVYCOM, que le permita operar en nuevos escenarios a nivel nacional e internacional con productos y servicios de calidad.
- ✚ Fortalecer la gestión de marketing para consolidar un mercado sólido que cubra los tres grandes grupos de las telecomunicaciones del país.
- ✚ Implementar acciones adecuadas que permitan conseguir los objetivos establecidos en la planificación estratégica y operativa de la compañía como base para mejorar el posicionamiento en el mercado de las telecomunicaciones.
- ✚ Desarrollar un plan estratégico de marketing que permita fortalecer la gestión de ventas de productos y servicios, mediante la contratación de un Gerente de Cuenta que atienda todas las ofertas y requerimientos de las principales compañías que son Nokia Siemens Networks y Huawei Technologies.
- ✚ Desarrollar la investigación, mediante procesos de Gerenciamiento de Proyectos, como la recopilación de requerimientos y gestión de todos los interesados en los proyectos, para mejorar los servicios de telecomunicaciones y brinden un valor agregado al cliente.
- ✚ Aprovechar de manera eficiente y efectiva los recursos financieros que posee, destinando a otras actividades relacionadas con el ámbito de las telecomunicaciones, como la investigación de nuevos segmentos de mercado, la construcción de infraestructura, desarrollo e innovación de servicios y de manera preferente a la implementación del nuevo modelo de gestión propuesto en la presente investigación, que asciende a \$ 109.000 dólares americanos.

- ✚ Implementar, mantener y mejorar el modelo de gestión propuesto que se detalla en las iniciativas estratégicas determinadas basado en el balanced scorecard, como herramienta de gestión, control y mejora continua, de tal manera que permita disminuir las debilidades y potenciar las fortalezas. (como referencia ver la figura 7.2 Iniciativas Estratégicas de SISTELVYCOM).
- ✚ Aprovechar el ambiente externo favorable que tiene la compañía, generando nuevas oportunidades en el campo de telecomunicaciones para minimizar las amenazas que afectan a la misma.
- ✚ Expandir mercado de telecomunicaciones con la construcción de obra civil para cuartos de telecomunicaciones, energía e infraestructura, así como también en consultoría de optimización para la parte de radio frecuencia, core de voz y datos (soluciones E2E, end to end), para tecnologías móviles de tercera y cuarta generación.
- ✚ Realizar el monitoreo, seguimiento y evaluación del plan estratégico de la compañía 2012-2016, en forma mensual de conformidad a lo planificado y por intermedio del personal responsable designado.