Proyecto de Reingeniería Administrativa, Operativa, Comercial y Financiera de la Empresa proveedora del servicio de telecomunicaciones e Internet SKYWEB S.A.

Mery Campoverde Naranjo
Jackeline Chóez Alcívar
Msc. Maria Elena Murrieta Oquendo
ICHE
Esuela Superior Politécnica del Litoral
Guayaquil-Ecuador

Resumen

El Internet y las telecomunicaciones son reconocidos como el presente y futuro de las redes de comunicación, una tecnología que está cambiando a la sociedad, tal como la radio, la televisión y el teléfono revolucionaron a la sociedad en el pasado. La demanda por información, desde texto simple a aplicaciones multimedia, está en constante crecimiento, creando una demanda sin precedentes por conectividad mundial y velocidad de acceso. En la actualidad el mercado de las telecomunicaciones y el Internet se encuentran muy congestionados, debido a la existencia de una gran cantidad de proveedores, los mismos que tratan de captar más clientela mediante la aplicación de estrategias de servicios, publicidad, marketing, promociones y facilidades de pago, lo que crea mucha competencia en el mercado de este tipo de negocios, obligando a los gerentes a cambiar la forma organizacional de sus empresas y la forma de llevar sus procesos para mantener a los clientes actuales y atraer nuevos prospectos para de esta forma ganar posicionamiento en el mercado. La compañía SKYWEB S.A., ubicada en este tipo de empresas, ingreso al mercado competitivo de telecomunicaciones e Internet, en el año 2002, Es por ello que un modelo de administración a poner en práctica es la Reingeniería que es la herramienta fundamental que permite ajustar los negocios a partir de antiguos paradigmas hacia uno nuevo de servicio e información o en otras palabras volver a empezar.

Palabras Claves: *Internet, Telecomunicaciones, Reingeniería.*

Abstract

The Internet and the telecommunications are recognized as the present and future of the communication nets, a technology that is changing to the society, just as the radio, the television and the telephone revolutionized to the society in the past. The demand for information, from simple text to applications multimedia, is in constant growth, creating a demand without precedents for world conectivity and access speed. At the present time the market of the telecommunications and the Internet are very congested, due to the existence of a great quantity of suppliers, the same ones that try to capture more clientele by means of the application of strategies of services, publicity, marketing, promotions and payment facilities, what believes a lot of competition in the market of this type of business, forcing the managers to change the organizational form of their companies and the form to take their processes to maintain the current clients and to attract new handouts for this way to win positioning in the market. The company SKYWEB CORP., located in this type of companies, entrance to the competitive market of telecommunications and Internet, in the year 2002, it is for it that an administration model to put into practice is the Reingeniería that is the fundamental tool that allows to adjust the business starting from old paradigms toward one new of service and information or in other words beginning again.

1. Información de la Reingeniería

1.1. Reingeniería.

La Reingeniería que es la herramienta fundamental que permite ajustar los negocios a partir de antiguos paradigmas hacia uno nuevo de servicio e información o en otras palabras volver a empezar arrancando de nuevo, no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es trabajar inteligentemente en equipo y rediseñar los procesos de manera que estos no estén fragmentados. SKYWEB S.A. es una empresa dedicada a la provisión del servicio de Internet

Corporativo[1], el mismo que es entregado a las diversas compañías y cybers que se encuentran ubicados en la ciudad de Guayaquil. Estos establecimientos reciben el servicio de acceso a Internet por medio de la Red Wíreless (conexión inalámbrica), la misma que cuenta con nodos estratégicos ubicados en diversas partes de la ciudad.

1.2. Administración

SKYWEB S.A. y SUMISYS TELECOM C.A. son compañías pertenecientes a los hermanos Rivera Mora y en el mundo de los negocios realizan operaciones similares, tienen las oficinas ubicadas en el mismo establecimiento y ejecutan las actividades con un cuerpo laboral parecido, la diferencia entre SKYWEB S.A. y SUMISYS TELECOM C.A. es que la segunda empresa posee un mayor personal de trabajo, se dedica a la venta de equipos de enlace de Internet y de todos los implementos que la red demanda, además sus dirigentes, al igual que sus empleados, se han centrado más en el crecimiento económico y comercial de SUMISYS TELECOM C.A., mientras que SKYWEB S.A. ha sido una empresa que se ha mantenido bajo la sombra de ella, es por ésta razón que los trabajadores de SKYWEB S.A. deben cumplir varias responsabilidades que tiene a su cargo (pues trabaja para dos compañías) y en muchas ocasiones no pueden cumplirlas en su totalidad debido a que el personal no se abastece con el trabajo.

1.3. Recursos financieros

SKYWEB S.A. fue establecido como un negocio familiar, iniciándose con un capital suscrito de $800, la apertura de una cuenta bancaria por $1000 y finalmente un capital de accionistas equivalente a $2500, los mismos que servirían para la adquisición de servicios y suministros restantes.

También, en sus inicios la empresa contaba con oficinas, un proveedor, personal de trabajo, computadoras, escritorios y todo lo que SUMISYS TELECOM C.A. e INTERFOT S.A. conjuntamente habían adquirido previo a la aparición de la nueva compañía (SKYWEB S.A.).

1.4 Proveedores y apoyo técnico

Los proveedores con los que cuenta SKYWEB S.A. son dos: MEGADATOS ACCESS-RAM S.A. e IMPSATEL DEL ECUADOR S.A., con los que mantiene relaciones satisfactorias hasta la fecha pues no han existido inconvenientes económicos graves que afecten la relación entre proveedor y comprado, y los pequeños problemas que han existido se han logrado resolver en la brevedad posible, esto permitirá que la empresa SKYWEB S.A. pueda obtener mejores negociaciones comerciales y presentar una buena imagen ante ellos. También cuenta con el apoyo técnico y logístico de SUMISYS TELECOM C.A., empresa que tiene varios años conociendo el mercado y quien presta sus servicios cada vez que lo requiere SKYWEB S.A.

[1] Acceso a Internet.

2 Ventajas de la reingeniería

2.1. Reingeniería administrativa. En esta parte de la Reingeniería se pretende elaborar un análisis de aquellos factores involucrados en el área administrativa, de esta manera se establecerán los faltantes que tiene la empresa SKYWEB S.A. como lo son: misión, visión, valores y objetivos; reestructuración del organigrama y organización del personal designando responsabilidades a otras personas, es decir, creando nuevos departamentos y contratando nuevo personal, en caso de ser necesario; elaboración de la metodología para llevar a cabo la Reingeniería, entre otros aspectos importantes.

2.2. Reingeniería comercial. La Reingeniería con referencia al área comercial establece el replanteamiento fundamental y el re-diseño de los procesos en los negocios para lograr mejoras en medidas de rendimiento, tales como: costos, calidad, servicio y rapidez, optimizar flujos de trabajo y productividad de una organización

2.3. Reingeniería organizacional – recursos humanos. El factor humano no pude ser secundario a ningún otro factor en una empresa. El éxito de una compañía dependerá del desempeño de sus trabajadores, no importa el tamaño de esa fuerza laboral. El proceso de reingeniería puede incluso depender más del desempeño de cada quien, si se diseña para lograr un proceso más eficiente. La finalidad en esta parte de la Reingeniería es facultar al personal, es decir, cambiarles y otorgarles responsabilidades, autoridades, destrezas e instrumentos que ellos requieren para desempeñar sus deberes correctamente.

2.4. Reingeniería operativa. El área operativa es aquella en la que están enfocadas varias actividades que se realizan en la empresa y con las cuales se busca el éxito a lo largo del tiempo, de esta manera se tiene: compras, ventas, publicidad, entre otros puntos de importancia para el crecimiento económico, comercial y administrativo de la organización.

2.5. Reingeniería financiera. La Reingeniería Financiera es un proceso de re-enfoque en el pensamiento financiero, y un re-diseño de las actividades y procesos tanto del área financiera como de las actividades que generan un impacto en el flujo de fondos de la organización, en este proceso se construyen nuevos sistemas y metodologías que permitan mayores eficiencias y eficacias tanto en el plano administrativo, como en la información y toma de decisiones, y sobre todo, nuevas formas de engendrar ganancias financieras.

3. Estudio de mercado

3.1. Investigación de mercados

El propósito de la investigación de mercado, ha realizarse en la ciudad de Guayaquil, es el de determinar tanto el mercado objetivo como las necesidades de los clientes que no han sido satisfechos por la compañía SKYWEB S.A.

El estudio que se va a realizar está diseñado para analizar determinados aspectos que permitirán ayudar a SKYWEB S.A. con un plan de mercadeo y posicionamiento en Guayaquil, así mismo esta investigación buscará resultados para conocer que tan factible, ó por el contrario, son los servicios que la empresa ofrece al mercado de usuarios de Internet y si tendrá un crecimiento óptimo en el mediano y largo plazo.

Para tener mejores resultados, el estudio de mercados se ha segmentado en tres partes: el primer segmento es los clientes actuales que tiene la empresa, el segundo segmento es los ex-clientes de SKYWEB S.A. y finalmente los futuros clientes, es decir, empresas y cybers que no han tenido ningún vínculo comercial con SKYWEB S.A. pero que podrían estar dispuestos a tener un proveedor de Internet por primera vez ó cambiar el que ya tienen en la actualidad.

3.1.1 Investigación a clientes empresariales y cybers

Para el estudio de mercado, por realizarlo en Guayaquil, se tomará en cuenta dos tipos de investigaciones como son: la exploratoria, que es cualitativa, y la concluyente descriptiva, que es cuantitativa. Las mismas, se escogieron por considerarlas como las que más se acoplan a la obtención de lo planteado anteriormente.

La investigación exploratoria tiene la finalidad de determinar las necesidades de una manera directa y servirá como base para hacer de forma eficiente la investigación concluyente descriptiva y lograr los objetivos planteados.

Esta investigación se tomará en consideración para obtener información a través de entrevistas de profundidad dirigidas al personal técnico de empresas que han sido clientes de SKYWEB S.A. desde los inicios de la empresa, con ello se podrán determinar los precedentes que servirán en el momento de diseñar la investigación concluyente descriptiva.

3.2. Investigación de mercado

3.2.1. Objetivos. Medir el grado de satisfacción de los clientes actuales a cerca del servicio y productos que ofrece SKYWEB S.A.

Medir el grado de satisfacción actual.

Conocer los criterios más relevantes que utilizan los clientes empresariales para decidir su proveedor de Internet.

Determinar cuáles son los medios de publicidad mediante los cuales los consumidores captan más información a cerca del servicio de Internet.

Conocer que necesidades de los clientes no satisface la empresa SKYWEB S.A.

3.3 Diseño de la investigación. Este método es realizado por medio de una encuesta que es diseñada según los objetivos establecidos en el propósito de la investigación. Las entrevistas se realizarán vía telefónica, debido a que los importadores no están concentrados en un mismo sitio y al hacerlo presencialmente se incurriría en mayores costos monetarios y se necesitaría mayor tiempo. La encuesta enmarca puntos importantes que son de vital importancia, y son:

Determinar frecuencias de uso del servicio y el más utilizado.

Determinar quien es el líder del mercado de este servicio y porque mantiene hegemonía sobre los demás.

Medir nivel de conformidad actual del mercado.

Observar la fidelidad de parte de los usuarios de este servicio.

3.4. Análisis estadístico descriptivo

El análisis estadístico descriptivo lo podemos describir como el análisis de los resultados que arrojan las herramientas estadísticas a utilizarse en una investigación de mercados y para este caso se utilizó el programa SPSS con el cual se pudo tabular los datos de todas las encuestas para poder llegar a los objetivos propuestos en esta investigación [2].

3.5. Conclusiones de la investigación

Las encuestas fueron realizadas a empresas y cybers correspondientes al mercado meta de la ciudad de Guayaquil. Las conclusiones con respecto a la pregunta 1 las seis primeras empresas proveedoras del servicio de Internet que están en la mente del usuario son ONNET con un 3.00%, ECUTEL con el 15.2%, TV CABLE que lidera el mercado con un 42.4% de posicionamiento en la mente de los usuarios de Internet, PUNTONET con un 12.10% e INTERACTIVE por una frecuencia de 21.2% y ESPOLTEL con un 6.10%.

En los resultados de que si los clientes reciben algún tipo de incentivo por el consumo de serbio de acceso a Internet tenemos que el 48.5% de los encuestados si reciben incentivos y el 51.5% de ellos no, de las personas que reciben incentivos por usar el servicio de acceso a Internet de determinado proveedor tenemos que estos incentivos son Descuentos en el que hay un 18.2% de los encuestados y el 30.3% en promociones. Y el resto es el 51.5% que no reciben ningún tipo de incentivos por la adquirir servicios de acceso a Internet de algún proveedor del mismo, con respecto a las variables más importantes al momento de decidir un proveedor de Internet el 42.4% dice que para ellos es muy importante la calidad, el 54.5% dice que es importante y el 3% dice que es poco importante.

Con respecto a las necesidades cubierta por lo proveedores del servicio de acceso a Internet tenemos que el 33.3 % de los clientes tienen necesidades que no son cubiertas por sus proveedores actuales y un 66.7% se siente satisfecho hasta el momento.

En las necesidades no cubierta por los proveedores del servicio de acceso a Internet el 21.2% esta insatisfecho con el precio, el 6.10% por los equipos, el 3.0% con el servicio, y el 9.1% con la atención de sus proveedores. Si los encuestado tuvieran un incentivo para cambiar de proveedor de Internet el 69.7% estaría dispuesto a hacerlo y el 30.3% dice que no.

4. Plan de marketing

4.1. Planeación estratégica

En este capítulo se desarrollará, la misión, visión, objetivos, así mismo se analizará las diferentes estrategias para lograr alcanzar las metas propuestas [3].

4.1.1 Misión. Brindar un servicio de acceso a Internet que permita satisfacer la demanda solicitada mediante un personal capacitado y motivado, con mejores procesos que otorguen calidad, eficiencia y eficacia para enriquecer sustancialmente las oportunidades de crecimiento y desarrollo de sus clientes y la sociedad.

4.1.2 Visión. Consolidarse como líderes en el mercado de acceso a Internet, buscando estabilidad y ampliación progresiva de los servicios que ofrecen a través de una mejor estructura organizacional y una alta rentabilidad, creando sentido de pertenencia y compromiso en todos los niveles jerárquicos de la organización, asegurando la satisfacción de los clientes, empleados y socios.

4.2 Objetivos

4.2.1 Objetivo general. Satisfacer a los clientes en relación a los recursos disponibles y obtener la mayor rentabilidad de la empresa.

Para lograr este objetivo general debemos tener en cuenta tres ideas fundamentales que todo el recurso humano que sea parte de la empresa debe tener muy en cuenta:

Al atender a un cliente debemos brindarle el mejor servicio posible para que siempre se sienta bien atendido.

El cliente al elegir nuestra empresa para hacer uso del servicio nos está halagando, ya que al contratarnos nos esta diferenciando de los demás.

Conseguir un cliente es cuestión de un arduo trabajo, perderlo es cuestión de minutos.

4.2.2 Objetivos específicos. Los objetivos específicos serán:

Concienciar al recurso humano que forma parte de la compañía de conocer los objetivos de la empresa y comprometerse con su esfuerzo para así cumplir a cabalidad con los parámetros establecidos.

Identificar los factores que proporcionen satisfacción y valor a nuestros clientes, y es igualmente importante identificar aquellos que provocan insatisfacción y salida, puesto que nuestro trabajo debe de ser evitar dichos motivos de insatisfacción.

Dar al cliente un diferencial de valor y de calidad en los atributos y elementos donde esta el diferencial que busca el cliente.

Comprometer al cliente y motivarlo para que siempre esta contratando nuestro servicio.

Adecuar medidas preventivas y correctivas para evitar contratiempos en la puesta en marcha del servicio.

5. Personas que intervienen en la reingeniería.

5.1. Presidente y Gerente General.- conjuntamente tendrán bajo su responsabilidad la dirección de las operaciones de la empresa, serán quienes lideren y propongan metas y objetivos para que estos sean llevados a cabo por el equipo de trabajo de forma eficaz y eficiente. Deberán elaborar diferentes tipos de estrategias, tales como administrativas, comerciales y financieras de manera que estas siempre estén enfocadas a mejorar la empresa y ofrecerle mejor servicio al cliente. Las estrategias deberán ser planteadas en reuniones con los responsables de cada departamento de manera que se discutan y se lleguen a aceptar, modificar o negar. También contarán con la ayuda del software, el cual les permitirá obtener información necesaria y confiable con la finalidad de tomar decisiones acertadas en beneficio de la empresa.

5.2. Gerente Administrativo. Será el encargado del recurso humano en la empresa, realizará la selección y capacitación de los nuevos integrantes de la compañía y de evaluar y capacitar al personal actual en coordinación con el dirigente de cada uno de los departamentos. Vigilará que todos los empleados manejen bien los procesos de manera que se le de un buen servicio al cliente, así mismo de que éstos mantengan el enfoque de trabajo en equipo. También será el encargado de elaborar los créditos para los clientes en coordinación con el gerente financiero y las comisiones para los ejecutivos de venta en coordinación con el gerente de marketing. Se encargará de negociar los contratos con proveedores y clientes en conjunto con los propietarios de la empresa. En caso de que los dueños de la empresa no estén en oficinas el gerente administrativo asumirá su lugar y desempeñará las funciones que ellos realizan.

5.3. Secretaria General. También desempeñará las funciones de recepcionista y será la encargada de comunicar llamadas a los distintos departamentos, coordinar reuniones para los empleados (gerentes de cada área), elaborar reportes referente al consumo de telefonía celular, realizar documentos y cartas a ser enviadas para los clientes, proveedores y otras personas que estén vinculadas con la empresa, compra de suministros para la empresa, elaborar actas de entrega de equipos y finalmente elaborar y llevar un registro de las facturas hechas a cada cliente.

5.4. Asistente de Recursos Humanos. En conjunto con el Gerente Administrativo elaborarán los calendarios de capacitación para el nuevo personal de ventas y personal actual. Realizará y coordinará los eventos de selección de personal y finalmente se encargará de hacer el seguimiento y evaluación respectiva a cada empleado de la empresa. También tendrá bajos su responsabilidad los test psicológicos que deben realizar los empleados y la actualización de los mismos.

5.5. Gerente de Ventas y Marketing. Encargado del desempeño de los vendedores y de todas las actividades que incrementen las ventas tales como: estrategias de marketing, visual merchandising, etc. Entre las actividades a realizar estarán continuas investigaciones de mercado para conocer preferencias y requerimientos de los consumidores, además se deberá realizar el benchmarking para saber cómo se está moviendo el mercado y las actividades realizadas por la competencia, esto lo realizará conjuntamente con los vendedores cada determinado tiempo, de manera que se establezcan los objetivos de venta y la metodología a seguir para cumplirlos. También deberá realizar reportes de ventas mensuales, anuales y elaborar proyecciones de ventas. El gerente de marketing será el encargado de tomar decisiones para su área, pero ello lo deberá hacer conjuntamente con el gerente financiero pues éste es quién hará conocer la disponibilidad de capital para poner en práctica las estrategias y conocer si son viables o no, es decir, los gerentes de marketing y ventas deben trabajar de la mano.

5.6. Ejecutivos de Venta.- Son los que tienen bajo su responsabilidad proyectar una buena imagen de la compañía pues serán los encargados de dar una atención personalizada a los clientes que visitan, informarán los servicios que ofrece la empresa a las personas vinculadas con el mercado del Internet y los beneficios que podrían obtener al ser parte de la cartera de clientes de la empresa SKYWEB S.A. Buscarán nuevos prospectos y deberán cumplir las metas propuestas por el gerente de marketing en el tiempo establecido. Elaborarán reportes de las visitas diarias realizadas y una base de datos de cada uno de los clientes que visiten. Propondrán mejoras para el sistema de ventas y velarán por el bienestar de la institución a la que sirven.

5.7. Gerente Financiero. Será el encargado de manejar de cerca el presupuesto de la empresa, capacidades de compra, porcentajes de ganancia en las ventas realizadas, proyecciones de ventas en conjunto con el gerente de marketing, ingresos que se esperan recibir, elaboración de roles de pago, asuntos tributarios y sus respectivas declaraciones, liquidez de la empresa, renegociará con los clientes las deudas, búsqueda de nuevos proveedores, estados de resultados, balances generales, es decir, todas las actividades concernientes a la parte financiera y contable de la empresa.

5.8. Asistente Financiero. será la mano derecha del gerente financiero y es quién estará bajo la responsabilidad de realizar los cobros a los clientes, realizar pagos a terceros, supervisará las funciones del mensajero, elaborará reportes que solicite su jefe inmediato, elaborará las carteras de cuentas por cobrar y se encargará de hacer seguimiento a aquellos clientes que no cancelan a tiempo sus deudas, elaborará conciliaciones bancarias semanales para conocer la liquidez que tiene la empresa, se encargará de mantener al día y llevar un registro coordinado y controlado del sistema contable a implementar.

5.9. Recaudador. Se encargará de realizar los cobros a domicilio de cada cliente, esto lo realizará diariamente con la colaboración que le dará el Gerente Financiero de la empresa.

5.10. Gerente de Sistemas y Mantenimiento. Se encargará de coordinar junto con los programadores y operadores el mantenimiento periódico de los enlaces que posee la empresa con los proveedores y clientes, coordinará las inspecciones de los locales e instalación de equipos para enlace de Internet, también realizará el mantenimiento de los nodos que tiene la empresa en los diferentes puntos de la ciudad. Monitoreará el servicio que reciben los clientes en cuanto a acceso de Internet y se encargará de realizar llamadas semanales a cada cliente para conocer como funciona el Internet para cada uno de los clientes y elaborar posibles mejoras en caso de necesitarlo. Además elaborará actividades relacionadas a la tecnología, es decir, actualizará el software de la empresa cada vez que se lo necesite y buscará lo más avanzado en software para ser implementados en la empresa.

5.11. Programadores y Operarios.- Se encargarán de realizar inspecciones a los locales de los futuros clientes y elaborar un reporte del mismo, configurarán e instalarán los equipos para enlaces de red, registrarán el inventario entrante y saliente, estudiarán a cada cliente para conocer que es lo que ellos desean obtener en cuanto a tecnología, serán los encargados de resolver cualquier problema con los equipos e implementos de los enlaces del acceso a Internet. Finalmente se encargarán de realizar mantenimiento a las computadoras de las oficinas durante los tiempos que determine el gerente de su área.

5.12. Mensajero. Se encargará de realizar las operaciones de mensajería, entre las actividades a realizar se encuentran entrega de invitaciones, cartas, transacciones bancarias, pago de impuestos en bancos, retirar pagos de los clientes en el respectivo domicilio de ellos (los retiros de pagos serán coordinados por el asistente financiero), entrega de facturas a los clientes y finalmente como trabajo adicional a su cargo se encargará de la limpieza de las instalaciones de la empresa, la misma que deberá ser realizada todos los días durante sus tiempos libres.

6. Análisis Financiero y Económico

6.1. Inversiones y financiamiento

En la empresa SKYWEB S.A. se va a llevar a cabo un financiamiento con la finalidad de adquirir equipos y tecnología moderna que permitan obtener mayor rentabilidad y sustentar su crecimiento.

El financiamiento para la vida del proyecto será obtenido mediante un préstamo bancario durante cinco años por un valor de $100.000,00 con una tasa del 12.5%. La inversión inicial comprende todos los desembolsos que el empresario debe incurrir para la realización del proyecto.

Se ha considerado dentro la inversión del proyecto de Reingeniería para la empresa SKYWEB S.A. la adquisición de: un equipo para la administración de banda ancha, PACKETEER SHAPER, Banda Ancha y Equipos para enlace, los mismos que para un total del 100% de inversiones proyectadas y gastos administrativos representan el 14.62%, 20.09% y 8.17% respectivamente.

Lo mismo ocurre con los gastos administrativos, en dónde se realizarán las siguientes inversiones: Personal 30.59%, Investigación de Mercados 1.91%, Mantenimiento Equipos y Sistemas 3.95%, Capacitación 3.06% y Publicidad 17.61%.

El saldo del préstamo bancario será depositado en la cuenta de caja y bancos de la empresa para responder a los gastos operativos hasta poder generar los ingresos por ventas y al mismo tiempo que evite caer en déficit de efectivo.

La empresa no va a incurrir en inversión de terreno y edificio ya que cuenta con un edificio ubicado en la Cdla. Mirador del Norte Manzana 3 villa 1.

Con la adquisición de los insumos antes mencionados se sustenta el crecimiento proyectado en la reingeniería de la empresa SKYWEB S.A.

6.2. Ingresos proyectados

La función de Ingresos de SKYWEB S.A. se basa en los ingresos de contratos por la prestación del servicio de Valor Agregado. Para la empresa SKYWEB S.A., las ventas se han proyectado de la siguiente manera:

Durante el primer año de Reingeniería se incrementarán en 150%, siendo este porcentaje el incremento producto de la reingeniería. Ya que en la actualidad la compañía cuenta con una base de 14 clientes, con este crecimiento la empresa deberá incrementar su cartera en dos clientes mensuales habiendo tres periodos en los que deberá adquirir solo uno. Para el segundo año se estima que las ventas incrementales producto de la reingeniería crezcan al 50% y esto se mantendrá por los siguientes 3 años de vida del proyecto propuesto, cabe recalcar que el crecimiento incremental de la empresa es producto de la reingeniería.

6.3. Costo de venta

El costo de venta del Valor Agregado durante la vida del proyecto se va a mantener en $2000.00, por el consumo de 2 MG[2], ya que se firmó un convenio entre las empresas involucradas, MEGADATOS ACCESS RAM y SKYWEB S.A., para permanecer con ese tarifario, en caso de que los precios en el mercado tiendan a la baja este contrato se renegociará. También se suman a los costos de venta los que se incurren por equipos de enlaces, los mismos que se incrementan en costo debido a la inflación[3] y la administración de banda ancha.

Los costos iniciales del proyecto serán de 227.813 dólares que incluye: Construcción ($144.818), Equipamiento ($82.756) e impuestos y permisos (240), cuyo detalle se puede apreciar en los Anexos 6 y 7 respectivamente.

6.4 Evaluación Económica

Para el análisis de la evaluación económica se procederá a calcular la Tasa Interna de Retorno, Valor Actual Neto, Índices Financieros, Punto de Equilibrio y el Análisis de Sensibilidad

6.4.1. Análisis de la Tmar. Para determinar la tasa de descuento del proyecto, se utilizó la tasa de interés propuesta por la Cooperativa 29 de Octubre debido a

---

[2] Megabytes

[3] 2.58% Tomada de la página del Banco Central a Agosto de 2007

que la reingeniería se llevará a cabo por medio del préstamo con la institución mencionada anteriormente. Los propietarios no aportarán con capital para poner en práctica la reingeniería.

6.4.2. Análisis de la Tir y Van. La tasa interna de rentabilidad o rendimiento de una inversión es la tasa de descuento que iguala el valor presente de las salidas de efectivo esperadas con el valor presente de los ingresos esperados.

Para calcular la TIR y el VAN se descontaron los flujos netos generados considerando la TMAR anteriormente mencionada, teniendo como resultado:

VAN: $186.452,56

TIR: 29,97%

Con estos valores se puede concluir que los resultados de la REINGENIERIA SON POSITIVOS y su rentabilidad esta demostrada al comparar una TIR de 29,97% con respecto a una TMAR de 12,5%.

El periodo Real de Recuperación de la inversión constituye un indicador muy importante en la toma de decisiones para ejecutar proyectos, ya que mediante este se mide el tiempo que se requiere para recuperar el monto original invertido, incluyendo la fracción de un año en caso de que sea necesario, que en el proyecto es al quinto año.

7. Conclusiones y recomendaciones

7.1. Conclusiones

Si SKYWEB S.A. desea obtener rentabilidad y crecimiento dentro del mercado del Valor Agregado, debe poner en marcha un plan estratégico que optimice los procesos y los haga factibles con la finalidad de cumplir los objetivos propuestos por la reingeniería y así convertirse en una empresa competitiva dentro del mercado al que pertenece.

La investigación de mercados realizada a dos diferentes segmentos, clientes y ex clientes, demuestra que SKYWEB S.A. es una empresa que ofrece un servicio igual o mejor que la competencia y pese a tener ciertos problemas con el acceso a Internet los usuarios que han podido usar los servicios de la empresa están relativamente satisfechos.

También de la investigación de mercados, realizada a los posibles futuros clientes, se logró obtener que gran parte de la comunidad guayaquileña (empresas y cybers) dedicada a actividades comerciales no tienen conocimiento de que existe un proveedor de Internet llamado SKYWEB S.A., por consiguiente hay que empezar a explotar la imagen de la compañía para darla a conocer al mercado consumidor de éste servicio.

En la empresa se ha notado la falta de una estructura organizacional sólida, es decir, desorden dentro de las funciones y el ambiente laboral. Con un nuevo organigrama y el control de desempeño propuesto por objetivos se debe llegar a un mejor desenvolvimiento de cada uno de los miembros de la empresa, impulsado conjuntamente por las constantes capacitaciones, charlas de motivación e implantación de la campaña de valores.

A los directivos de la empresa les falta instinto de inversión y endeudamiento como herramienta de crecimiento de la empresa. En este caso para realizar la reingeniería a la empresa SKYWEB S.A. se llevo a cabo un préstamo en la Cooperativa 29 de Octubre por un valor de $100.000,00 a una tasa del 12.5%.

7.2. Recomendaciones

Controlar la contratación del nuevo personal debido a que el recurso humano es la clave para la correcta aplicación de los cambios propuestos y el éxito de la reingeniería

Realizar periódicamente auditorias a cada uno de los departamentos con el objetivo de corregir errores antes de que se lleguen a formar problemas para la empresa.

Organizar reuniones mensuales entre los directivos de la empresa y gerentes de cada departamento para establecer futuras políticas o mejoramientos en las áreas de la empresa.

Cumplir con lo propuesto en la reingeniería para que la empresa obtenga el cumplimiento de los objetivos planteados y el mejoramiento de su situación económica y comercial.

Mejorar los procesos de servicios que se le ofrece al cliente para que ello vaya de la mano con las nuevas políticas establecidas por la reingeniería.

Agradecimientos

Un agradecimiento especial a nuestra directora de tesis por su apoyo y a cada una de las personas que colaboraron en la realización de esta investigación.

Bibliografía

[1] N, Sapag., Chain., Preparación y Evaluación de Proyectos, Pearson Education, Inc., Cuarta Edición. pp.20-52

[2] Naresh. K. Malhotra, Investigación de Mercados., Pearson Education, Inc., Segunda Edición.pp.78-97

[3] Phillip Kotler., Gary Armstrong., Marketing, Pearson Education, Inc Octava Edición.pp 99-101

[4] Kaplan y Norton, Reingeniería de procesos. España Hardvard Business Scholl Pubisinhg Corporatión, 1996. pp 105-142

[5] Kaplan y Norton, Reingeniería de procesos. Cuadro de Mando Integral. España Hardvard Business Scholl Pubisinhg Corporatión, 2001.

[6] Página Web del Banco Central del Ecuador actualizada a agosto de 2007. Disponible en http://www.bce.fin.ec.