

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA EMPRESARIAL

**ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
INFORMACIÓN TECNOLÓGICA DEL ECUADOR S.A.**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
EMPRESARIAL**

**VERÓNICA DEL ROCIO ALARCÓN ALVARADO
(rocioalc@hotmail.com)**

**DIRECTOR: ING. MANUEL AGUSTÍN ESPINOSA M.B.A.
(maespinosal@hotmail.com)**

Quito, Mayo 2008

DECLARACIÓN

Yo, Verónica del Rocio Alarcón Alvarado, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Verónica Alarcón Alvarado.

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Verónica del Rocio Alarcón Alvarado, bajo mi supervisión.

Ing. Manuel Agustín Espinosa MBA.
DIRECTOR DE PROYECTO

AGRADECIMIENTO

A mi familia por ser un regalo especial de Dios, gracias por ser una fuente de apoyo incondicional y darme la fuerza a través de su amor y comprensión.

A los profesores de la Escuela Politécnica Nacional por aportar con sus conocimientos y permitir obtener este logro; de manera especial a mi Director de tesis Ing. Manuel Agustín Espinosa MBA, por ser más que una guía una persona íntegra y un gran profesional, de la misma manera a mis respectivos lectores por aportar con sus sugerencias y comentarios a la mejora de este proyecto.

A la Empresa Información Tecnológica del Ecuador y a cada uno de sus integrantes por la colaboración y confianza en mi depositada para realizar este trabajo.

DEDICATORIA

A mi familia por ser quienes comparten conmigo cada etapa de mi vida y me dan la fuerza para seguir.

RESUMEN

El administrar una empresa y encaminarla a un éxito no es una cuestión del azar ni de suerte, por el contrario, ahora con el proceso de la globalización se vuelve una condición necesaria el hecho de planificar y realizar una proyección que sea flexible y se adapte a los giros que el negocio pueda tener. Sin embargo más allá de una buena planificación lo que se requiere son estrategias que permitan encaminar a la obtención de los objetivos planteados

La Planificación Estratégica es una herramienta que mediante una serie de etapas permite generar, implantar y evaluar estrategias que permiten a la empresa prepararse a posibles escenarios actuales y futuros, además refuerza la toma de decisiones con argumentos ya que en sus análisis y procesos se manejan estudios, indicadores, estrategias, entre otros; lo que aporta para una dirección mejor preparada.

Al ser esta planificación una herramienta que involucra tantos procesos y estrategias, el tiempo para el cual se la diseña es a largo plazo.

La Empresa objeto de estudio se dedica a la comercialización de software y hardware (Servidores) y lleva en el mercado más de 15 años.

Este proyecto pretende generar los lineamientos necesarios para que una organización pueda apalancar su permanencia en el mercado y crecimiento.

Describe de forma concreta y detallada el proceso integral para la elaboración de un Plan Estratégico, en cualquier tipo de organización.

ÍNDICE

ÍNDICE.....	1
ÍNDICE DE OBJETOS	4
CAPÍTULO 1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	6
1.1 INTRODUCCIÓN	6
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.3 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.3.1 FORMULACIÓN.....	7
1.3.2 SISTEMATIZACIÓN	7
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	7
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	7
1.6 ALCANCE	8
1.7 MARCO CONCEPTUAL.....	8
1.7.1 DEFINICIÓN DE ALGUNOS TÉRMINOS UTILIZADOS EN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	10
1.8 HIPÓTESIS	14
1.8.1 HIPÓTESIS GENERAL.....	14
1.8.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	14
1.9 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	14
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	16
2.1 INTRODUCCIÓN	16
2.2 DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	16
2.2.1 PARA REALIZAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:	22
2.3 FACTORES CLAVES DEL ÉXITO.....	23
2.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	23
2.4.1 MISIÓN.....	24
2.4.1.1 Componentes de la Misión	24
2.4.1.2 Declaración de la misión.....	26
2.4.1.3 Algunos de los métodos para la declaración:.....	26
2.4.2 LA VISIÓN	27
2.4.2.1 Declaración de la visión.....	27
2.4.2.2 Componentes de la Visión	28
2.4.3 CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.....	28
2.4.3.1 Comunicación de la cultura	28
2.4.3.2 Valores, Creencias y Paradigmas.....	29
2.4.3.3 Políticas.....	29
2.4.3.4 Reglas.....	29

2.4.4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE).....	30
2.5	ANÁLISIS AMBIENTAL	30
2.5.1	ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO	30
2.5.1.1	El Análisis de la Competencia (Modelo de Porter)	31
2.5.1.2	Características Internas:.....	34
2.5.1.3	Estructura de la Industria:.....	34
2.5.1.4	Conducta del Mercado y del Consumidor:.....	36
2.5.1.5	Proveedor:.....	36
2.5.1.6	Oportunidades y Amenazas	38
2.5.2	ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO.....	38
2.5.2.1	Fortalezas y Debilidades.....	39
2.6	ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	41
2.6.1	CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD).....	41
2.6.2	TIPOS DE ESTRATEGIAS	44
2.6.2.1	Estrategias	44
2.6.2.1.1	Estrategias de Integración.....	45
2.6.2.1.2	Estrategias Intensivas	46
2.6.2.1.3	Estrategias de Diversificación	48
2.6.2.1.4	Estrategias Defensivas.....	49
2.6.2.2	Estrategias Genéricas Competitivas (PORTER).....	51
2.6.3	MATRICES	52
2.6.3.1	Matriz FODA	52
2.6.3.2	Matriz de Evaluación de Factores Externos	53
2.6.3.3	Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	55
2.6.3.4	Matriz del Perfil Competitivo	57
2.6.3.5	Matriz de Relaciones	57
2.6.3.6	Matriz de Iniciativas Estratégicas	58
2.7	INTEGRACIÓN DE LA INTUICIÓN Y EL ANÁLISIS.....	59
2.8	ADAPTACIÓN AL CAMBIO	59

CAPÍTULO 3.	ESTUDIO DE LA INDUSTRIA DE SOFTWARE Y DE LA EMPRESA INFORMACIÓN TECNOLÓGICA DEL ECUADOR S.A.....	60
-------------	--	----

3.1	ANÁLISIS AMBIENTAL	60
3.1.1	ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO.....	60
3.1.1.1	Consideraciones Generales	60
3.1.2	ANÁLISIS DE LAS VENTAJAS COMPARATIVAS DEL PRODUCTO	63
3.1.3	COMERCIO ELECTRÓNICO	63
3.1.4	NICHO DE MERCADO.....	64
3.1.5	DESCRIPCIÓN DE LOS PASOS A SEGUIR PARA UN CONTRATO DE IMPLANTACIÓN DE SOFTWARE	65
3.1.5.1	Compilación e instalación.....	66
3.1.5.2	La personalización	67
3.1.5.3	La migración de datos.....	68
3.1.5.4	La capacitación	68
3.1.5.5	La documentación.....	69
3.1.6	AMBIENTE EXTERNO- AUDITORIA EXTERNA	70
3.1.6.1	Fuerzas Económicas	70

3.1.6.2	Fuerzas Sociales.....	71
3.1.6.3	Fuerzas Políticas Gubernamentales y legales	71
3.1.6.4	Fuerzas Tecnológicas.....	71
3.1.6.5	Fuerzas Competitivas.....	72
3.1.7	AMBIENTE INTERNO – AUDITORÍA INTERNA	72
3.1.7.1	Planeación	72
3.1.7.2	Organización.....	72
3.1.7.3	Motivación y Factor Humano	73
3.1.7.4	Control	73
3.1.7.5	Otros.....	73
3.2	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	74
3.3	EVOLUCIÓN HISTÓRICA	74
3.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	75
3.5	PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE PROVEE LA EMPRESA	78
3.6	PRINCIPALES CLIENTES DE LA EMPRESA	80
CAPÍTULO 4. ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....		81
4.1	INTRODUCCIÓN	81
4.2	METODOLOGÍA	82
4.2.1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	84
4.2.1.1	Declaración de la Misión	84
4.2.1.2	Declaración de la Visión.....	86
4.2.1.3	Objetivos Estratégicos	86
4.2.1.4	Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).....	87
4.2.1.5	Objetivos Corporativos	89
4.2.1.6	Valores	89
4.2.1.7	Políticas.....	89
4.2.1.8	Reglas.....	90
4.2.2	ANÁLISIS AMBIENTAL.....	91
4.2.2.1	Ambiente Interno – Fortalezas y Debilidades.....	91
4.2.2.2	Ambiente Externo – Amenazas y Oportunidades.....	94
4.2.3	ANÁLISIS ESTRATEGICO	100
4.3	INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS:	111
4.4	ACTIVIDADES IMPLEMENTADAS HASTA LA FECHA	115
4.5	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	116
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES RECOMENDACIONES.....		117
5.1	CONCLUSIONES:	117
5.2	RECOMENDACIONES	118
BIBLIOGRAFÍA		119
ANEXOS		122

ÍNDICE DE OBJETOS		
OBJETO	TÍTULO	Pág.
Gráficos		
Gráfico No. 1	Modelo de Administración Estratégica	9
Gráfico No. 2	Modelo de Administración Estratégica Fred R David	19
Gráfico No. 3	Direccionamiento Estratégico Samuel Certo	20
Gráfico No. 4	Esquema metodológico adaptado a PORTER	21
Gráfico No. 5	Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas PORTER	31
Gráfico No. 6	Del análisis del entorno al del sector	35
Gráfico No. 7	Tipología de estructuras sectoriales 1	36
Gráfico No. 8	Matriz FODA	53
Gráfico No. 9	Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)	53
Gráfico No. 10	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	55
Gráfico No. 11	Matriz del Perfil Competitivo	56
Gráfico No. 12	Matriz de Relaciones	57
Gráfico No. 13	Exportaciones de Software del Ecuador	61
Gráfico No. 14	Organigrama de la empresa I.T. del Ecuador	77
Gráfico No. 15	Metodología Planificación Estratégica y Operativa	83
Gráfico No. 16	Lluvia de Ideas para la elaboración de la misión	85
Gráfico No. 17	El Mapa estratégico del cuadro de mando integral	87
Gráfico No. 18	Valores de la Empresa	89
Gráfico No. 19	Matriz EFI	93
Gráfico No. 20	Matriz EFE	96
Gráfico No. 21	Base de datos FODA	98
Gráfico No. 22	Matriz MPC	99
Gráfico No. 23	Estrategias Genéricas de PORTER	111
Gráfico No. 24	Cuadro de Mando Integral	114
Tabla No. 1	Comparación entre metodologías	22
Tabla No. 2	Elementos de la misión	25
Tabla No. 3	Exportadores de Software Ecuatoriano	62

Tabla No. 4	Objetivos Estratégicos	88
Tabla No. 5	Priorización de Fortalezas	101
Tabla No. 6	Priorización de Debilidades	102
Tabla No. 7	Priorización de Amenazas	103
Tabla No. 8	Priorización de Oportunidades	104
Tabla No. 9	Resultado de la Priorización	105
Tabla No. 10	Matriz de Relaciones	107
Tabla No. 11	Matriz de Direcciones Estratégicas	109
Tabla No. 12	Matriz de Impacto	113
Anexos		
Anexo A	Inversiones en Tecnologías de la Información	122
Anexo B	Factores que intervienen para realizar el Comercio Exterior	123
Anexo C	Constitución y Aumento del Capital de la Empresa Información Tecnológica del Ecuador S.A. (Resumen)	124
Anexo D	Software libre en el Ecuador	126
Anexo E	Catálogo de Productos de la empresa	129

CAPÍTULO 1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1 INTRODUCCIÓN

La empresa Información Tecnológica del Ecuador S.A. (I.T. DEL ECUADOR S.A.) se dedica a la venta y comercialización de Software y Hardware en el sector público y privado; lleva en el mercado aproximadamente 10 años, sin embargo en la actualidad se encuentra desarrollando proyectos que le permitan ingresar en otras empresas y ampliar el nicho del mercado en el cual se encuentra.

Por ello, debido a su tamaño, demanda y a los nuevos sucesos presentados, requiere que tanto su personal como su estructura interna se reorganicen para poder explotar al máximo los productos y servicios que ofrece y de igual forma ser más eficiente y eficaz dentro del tan competitivo mercado en el cual se encuentra.

Como resultado de lo anterior, los directivos de la empresa decidieron realizar una planificación estratégica que le permita a la organización explotar al máximo su capacidad, así como mejorar su nivel competitivo y obtener mayores réditos.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido al gran número de competidores nacionales y extranjeros que se dedican a la venta de Software totalmente parametrizable y aplicaciones de contabilidad, activos fijos, nómina, etc., surge la necesidad de que la organización se replantee objetivos y metas acordes con el escenario actual y de que formule e implemente estrategias que permitan aprovechar sus fortalezas y las oportunidades del mercado a la vez que mitigue sus debilidades y las amenazas del entorno; lo que le permitirá alcanzar la competitividad, rentabilidad y sostenibilidad deseadas.

Cabe indicar que las amenazas de nuevos paquetes de software son cada día mayores, además que es necesario estar a la vanguardia tecnológica para que permita tener varios productos que le otorguen al cliente la posibilidad de elegir sin la necesidad de cerrarles las puertas de una u otra plataforma.

1.3 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 FORMULACIÓN

- ¿Cómo puede la empresa Información Tecnológica del Ecuador S.A. ser más competitiva, aprovechar al máximo sus productos y aumentar sus utilidades?

1.3.2 SISTEMATIZACIÓN

- ¿Tiene definidos la visión, misión políticas y estrategias?
- ¿Cómo determinar el ambiente en el cual se encuentra la empresa?
- ¿Cómo puede la empresa definir estrategias o iniciativas que le permitan explotar sus recursos y crear nuevas oportunidades?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

- Elaboración del Plan Estratégico para la empresa Información Tecnológica del Ecuador para obtener las directrices generales que permitan mejorar su situación ante la competencia y explotar sus productos

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definición de Visión, Misión y de Objetivos Estratégicos
- Diagnóstico de la situación actual (evaluación interna y externa - FODA)
- Identificar proyectos e iniciativas estratégicas que permitan alinear los objetivos que se persiguen con la visión de la organización.

1.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El administrar una empresa y encaminarla a un éxito no es una cuestión del azar ni de suerte, por el contrario, ahora con el proceso de la globalización se vuelve una condición necesaria el hecho de planificar y realizar una proyección que sea flexible y se adapte a los giros que el negocio pueda tener. Sin embargo más allá

de una buena planificación lo que se requiere son estrategias que permitan encaminar a la obtención de los objetivos planteados

La Planificación Estratégica es una herramienta que mediante una serie de procesos permite generar, implantar y evaluar estrategias que permiten a la empresa prepararse a posibles escenarios actuales y futuros, además refuerza la toma de decisiones con argumentos ya que en sus análisis y procesos se manejan estudios, indicadores, estrategias, entre otros; lo que aporta para una dirección mejor preparada.

Al ser esta planificación una herramienta que involucra tantos procesos y estrategias, el tiempo para el cual se la diseña es a largo plazo, al menos 3 años.

La Empresa en mención se dedica a la comercialización de software y hardware (Servidores), sin embargo en la actualidad existen productos similares en el mercado por lo que es imperioso utilizar una herramienta como la Planificación Estratégica que oriente para tomar las mejores decisiones además de explotar las fortalezas y buscar estrategias que mejoren el desempeño de la empresa dentro del mercado.

1.6 ALCANCE

Este proyecto llegará a plantear las estrategias que la empresa necesite aplicar para lograr los objetivos planteados y cumplir con sus metas; todo esto será resultado de un estudio de mercado y una Planificación Estratégica que permita generar las estrategias que más se ajusten a la realidad actual de la Empresa Información Tecnológica del Ecuador.

En cuanto a los objetivos de la empresa se desglosan a detalle en el Capítulo 4.

Cabe recalcar que la evaluación y ejecución de las mismas no se incluyen en esta tesis.

1.7 MARCO CONCEPTUAL

Al ser la Planificación Estratégica una herramienta administrativa no nueva, existen muchos autores y diferentes métodos a utilizar. En este proyecto se utilizará como punto de partida el recomendado por Fred R David.

MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA ¹

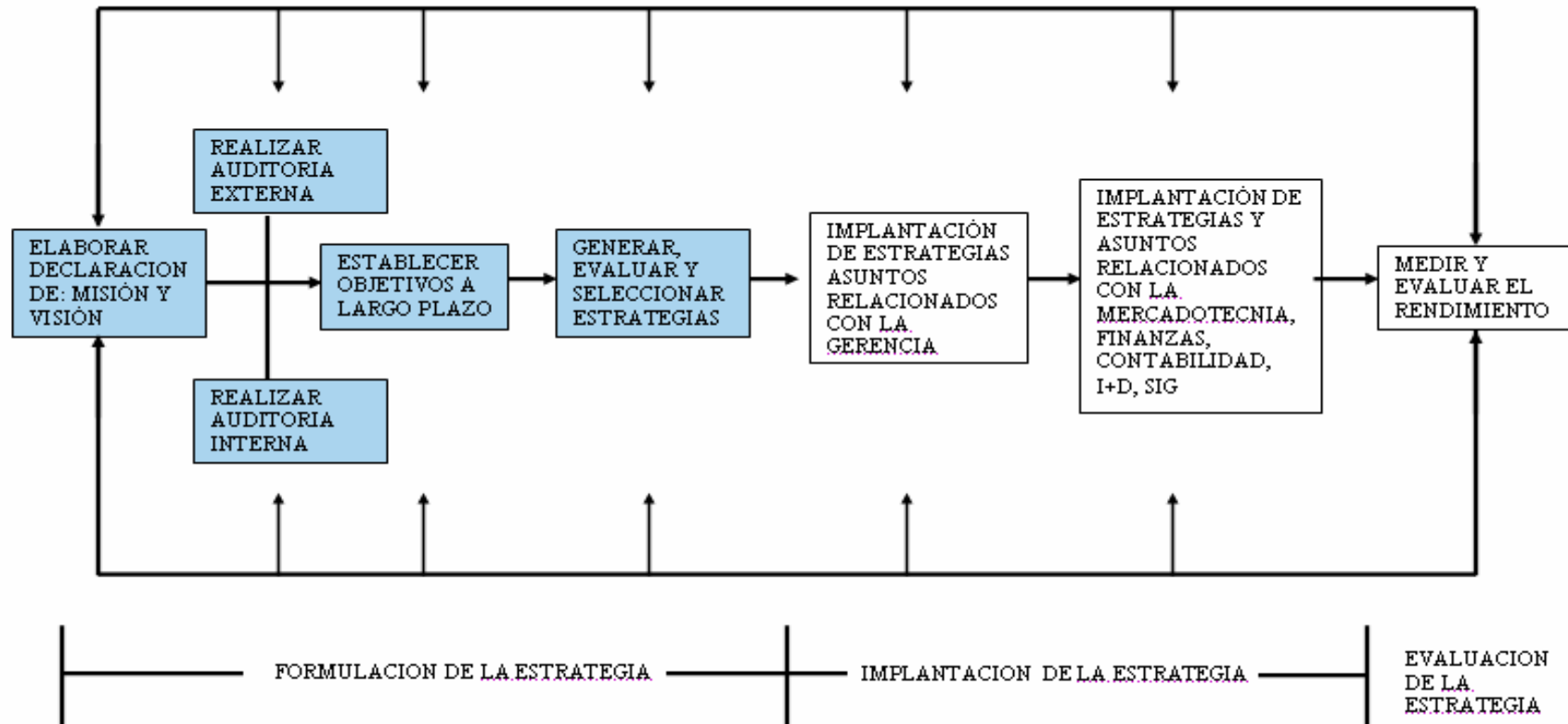


Gráfico 1: Modelo de administración estratégica 1

Nota: El presente trabajo cubrirá únicamente las partes sombreadas, es decir se llegará hasta establecer las estrategias que la empresa deberá realizar para lograr sus objetivos estratégicos

¹ Modelo de Planificación Estratégica según Fred R. David

1.7.1 DEFINICIÓN DE ALGUNOS TÉRMINOS UTILIZADOS EN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Estos términos son importantes para el trabajo que se desarrolla con este proyecto, por tanto son un breve concepto para tener una idea del significado de las palabras; sin embargo en el capítulo 2 de marco teórico se profundiza en su contenido y profundidad de sus conceptos.

Administración.- proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados.

Administradores.- personas que llevan a cabo la tarea y las funciones de administrar, en cualquier nivel y tipo de empresa.

Análisis de Costo- Beneficio.- búsqueda de la mejor razón entre beneficios y costos.

Control.- Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Implica medir el desempeño con metas y planes; mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir.

Cuadro de Mando Integral (Balanced Score Card).- es una herramienta gerencial que ayuda a controlar el desempeño a través de 4 perspectivas: Resultados Económicos – Financieros, Búsqueda de Clientes, Procesos Internos, Empleados.

Departamento.- área, división o sucursal definidas de una empresa sobre la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades y el logro de resultados específicos.

Dirección.- función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo; se relacionan principalmente con el aspecto interpersonal de administrar.

Empresa.- todo ente económico cuyo esfuerzo se orienta a ofrecer bienes o servicios que al ser vendidos producirán un valor marginal conocido como utilidad.

La empresa en cualquier sistema económico es el motor que mueve la economía de un país; la importancia radica en su capacidad generadora de riqueza, que al ser distribuida equitativamente propicia la paz social y por ende tranquilidad y desarrollo.

Estratega.- individuo que posee la mayor responsabilidad en el éxito o fracaso de una empresa

Estrategia.- es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una empresa con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo, es decir a partir de 3 años en adelante.

Estrategia Corporativa.- define el ámbito de la empresa en términos de sectores y mercados, selecciona el ámbito en el que la empresa compete.

Estrategia de Negocios.- se ocupa de cómo compete la empresa en el mercado seleccionado.

Equipo.- Grupo de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común y una serie de metas de desempeño, de los que son mutuamente responsables.

Indicador.- son utilizados para medir la efectividad y la eficiencia del proceso de planeación estratégica y son establecidos por el cuerpo gerencial y/o comité directivo.

Integración de personal.- Ocupar y mantener ocupados los puestos en la estructura organizacional con personal competente. Este objetivo se logra 1) identificar las necesidades de la fuerza laboral, 2) determinar el número de personas disponibles, 3) reclutar, 4) seleccionar candidatos para los puestos, 5) asignar a los candidatos, 6) ascenderlos, 7) evaluarlos, 8) planear sus carreras, 9) remunerarlos y 10) capacitarlos o desarrollarlos

Las amenazas y oportunidades externas: Se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar a la organización en el futuro.

La declaración de la misión: Es una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión responde de las operaciones de la empresa, señala el alcance en términos de productos y mercados. La declaración de la misión, fija en términos generales, el rumbo futuro de la organización.

Las fuerzas y debilidades internas: Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña bien o mal. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio.

Matriz FODA (fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas).- es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategia: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).

Objetivo.- es la descripción de los resultados que una empresa desea alcanzar en un período determinado de tiempo. Los objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Además deben ser: medibles, verificables, realizables y lógicamente tener un plazo de tiempo.

Objetivos Estratégicos.- son los propósitos de cambio radical hacia los cuáles debe estar enfocada la institución para lograr su desarrollo, son coherentes con su misión.

Objetivos a largo plazo.- Son los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica, estos tienen un papel importante dentro de la Planeación Estratégica pues son los pilares para su desarrollo y posterior evaluación. Largo plazo quiere decir igual o mayor a 3 años. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evolución, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.

Objetivos anuales.- Son las metas que debe alcanzar las organizaciones a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales y los objetivos a largo plazo deben ser: mensurables, cuantitativos, desafiantes realistas, consistentes y estar por orden de prioridad. Los objetivos anuales se deben definir en términos de resultados de la gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información.

Por otro lado estos objetivos son parte de la Planeación Operativa, ya no de la Planeación Estratégica.

Organigrama.- Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

Planeación Operativa.- convierte las estrategias y sus objetivos estratégicos en proyectos operativos, objetivos específicos a corto plazo y acciones para el logro de estos. La definición de planes operativos es anual y la frecuencia de revisión o seguimiento de este segmento de la planeación se lleva a cabo mensualmente por medio de la revisión de los indicadores de desempeño departamentales.

Planificación Estratégica.- es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.

Plan Estratégico.- Documento que recoge la estrategia de la organización

Políticas.- conjunto de reglas y normas que rigen una empresa o un procedimiento.

Procedimientos.- son planes por medio de los cuáles se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.

Proceso.- Sucesión de actividades interdependientes orientadas a la consecución de un resultado. Las normas de proceso establecen las responsabilidades de los ejecutores de las actividades que conforman un proceso y hacen énfasis en quien hace que

Racionalidad.- Análisis que requiere de una meta y una comprensión clara de alternativas mediante las que se puede alcanzar una meta, un análisis y evaluación de las alternativas en términos de la meta deseada, la información necesaria y el deseo de optimizar

Retroalimentación.- Entrada de información a un sistema que transmite mensajes de la operación del sistema para señalar si esta opera como se planeo; información relacionada con cualquier tipo de operación planeada, dirigida a la persona responsable de su evaluación.

Táctica.- es un medio por el cual se realiza una estrategia. La táctica es un curso de acción más específico y pormenorizado que la estrategia. Además generalmente abarca periodos más breves.

Tecnología.- Suma total de conocimientos sobre las formas de hacer las cosas; incluye inventos, técnicas y el vasto acervo de conocimientos organizados sobre cómo hacer las cosas

Valor.- convicción sólida sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y conducta de los empleados en el cumplimiento de los propósitos de la organización. Los valores pueden concebirse como los elementos que componen la ideología que permite las decisiones de todos los días.

Visión.- es la situación en la que se pretende que se encuentre la organización en un futuro de largo plazo.

1.8 HIPÓTESIS

1.8.1 HIPÓTESIS GENERAL

- Al realizar un ejercicio de planeación estratégica se identifican los pasos a seguir para alcanzar el éxito

1.8.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- A través de la Planificación Estratégica se podrá establecer la dirección a seguir por la empresa para obtener los objetivos planteados.
- El comunicar el Plan Estratégico a los miembros de la empresa, permitirá alinear y enfocar sus recursos en la consecución de los resultados deseados.

1.9 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Los aspectos a considerar en la metodología serán:

- Investigación bibliográfica: Se estudiarán la metodología de varios autores para una mejor aplicación de los conceptos teóricos, en la definición del Plan Estratégico.
- Levantamiento de información relacionada existente

- Definición de herramientas de diagnóstico y matrices a usar
- Formación y capacitación del equipo de trabajo
- Recolección de información interna y externa (apoyo con herramientas como el Internet)
- Desarrollo de talleres de trabajo
- Acuerdos y conclusiones

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

“Si supiéramos dónde estamos y cómo llegamos ahí, podríamos ver hacia dónde va nuestra tendencia y si los resultados, como resultado natural de nuestro caminar, son inaceptables, podríamos hacer cambios oportunos”

ABRAHAM LINCOLN

2.1 INTRODUCCIÓN

Estrategia puede definirse como la mejor forma de alcanzar los objetivos buscados al inicio de una situación conflictiva. Conflicto no implica necesariamente una pelea sino la lucha por obtener una de dos o más situaciones hipotéticas que no pueden darse simultáneamente.

Algunos dicen que "estrategia" es todo lo que se hace antes de ingresar al conflicto. Luego empieza la "táctica".

Establecer una "estrategia" implica conocer de antemano las distintas formas en las que se va a dirimir un conflicto y de que forma enfrentarlo conociendo las metas que se desean alcanzar. La estrategia puede verse como un plan que debería permitir la mejor distribución de los recursos y medios disponibles a efectos de poder obtener aquellos objetivos deseados.¹

2.2 DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es un proceso continuo de reflexión sistemática que se desarrolla en una organización y supone un aprendizaje progresivo que debe trasladarse a nuevas normas y procedimientos. Constituye un instrumento idóneo para establecer correspondencia entre los problemas que identifica la alta dirección de la organización, sus causas, las alternativas posibles y las operaciones requeridas para superarlos, alcanzando los resultados buscados o identificando eventuales desvíos y proponiendo medidas correctivas. En definitiva se trata de determinar lo que debe hacerse, para quiénes debe hacerse, con qué recursos y bajo qué responsabilidad.

¹Web: <http://www.estrategia.com/>

Algunas definiciones adicionales:

Los estudios realizados por expertos en la materia, permiten decir que: La Planificación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman las decisiones en un organización obtienen, procesa y analizan la información pertinente con el fin de evaluar la situación presente de la institución y decidir sobre el direccionamiento de la misma hacia el futuro¹

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles²

La Planificación Estratégica comienza al dar respuesta a estas tres preguntas:

1. ¿Dónde estamos hoy? La respuesta a esta interrogante implica realizar:

- Análisis de la Situación
- Análisis del Entorno
- Análisis Interno
- Análisis de la Competencia

2. ¿Dónde queremos ir? Para ello se necesita establecer:

- Objetivos y Metas a largo plazo

3. ¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir? Implica lo que debemos hacer:

- Comprender el Mercado
- Comprender la Competencia Negocio

¹ Fuente: Paredes y Asociados, Bonilla, Planificación estratégica para la Gestión, operación y mantenimiento de Servicios Públicos Municipales, Quito, 1997

² Internet: <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

- Diseñar las Estrategias apropiadas

De lo anterior está claro que la Planeación Estratégica es una herramienta poderosa que le permite a la Empresa lograr con sus objetivos planteados y conseguir las metas.

Sin embargo este es un concepto que ha evolucionado a través del tiempo y de ello se desprende las metodologías que varios autores, como Fred. R David, Samuel Certo, Michael Porter, entre otros.

A continuación está el esquema de las metodologías sugeridas por cada autor respectivamente

David sugiere la siguiente metodología que tiene las etapas que se muestran en el siguiente gráfico:

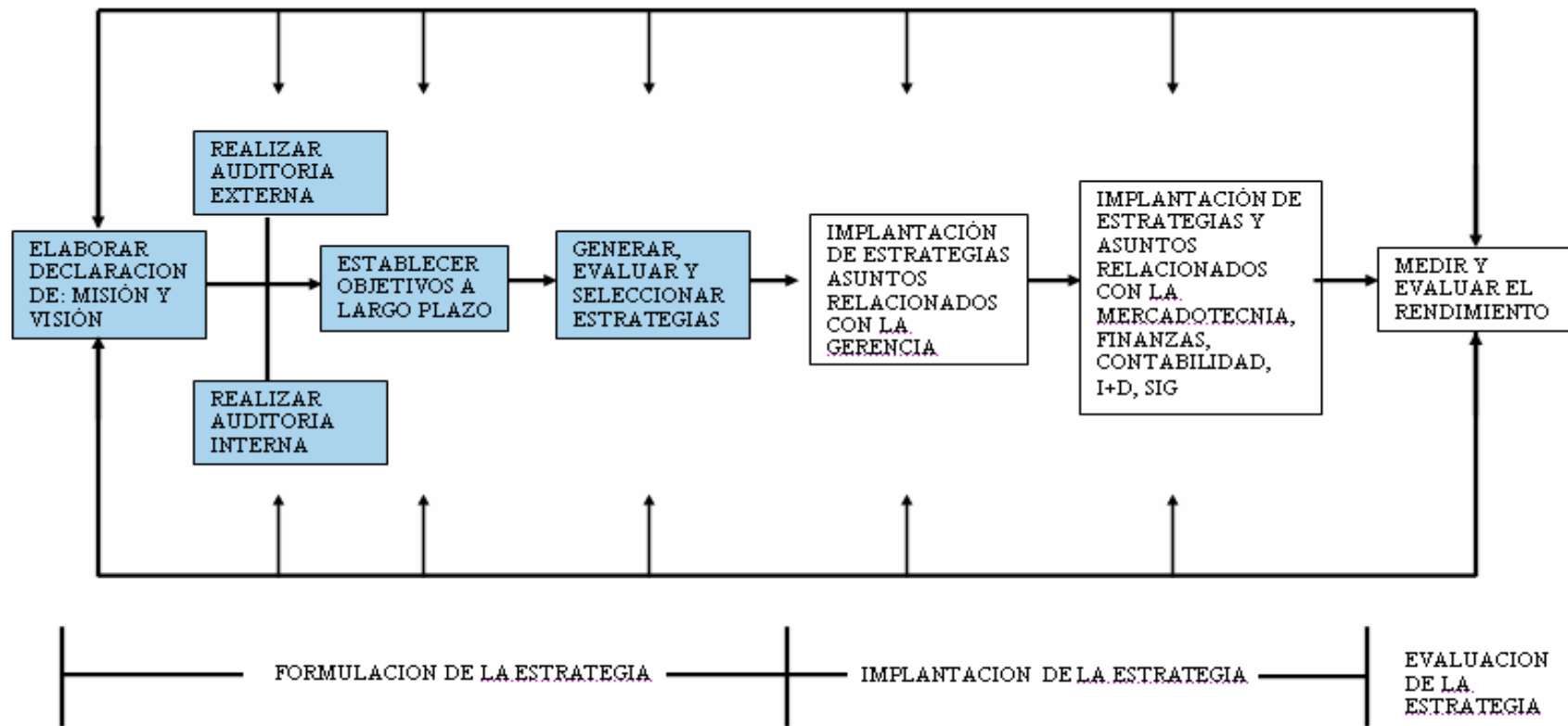


Gráfico 2: Modelo de administración estratégica Fred R David 2

Por otro lado Samuel Certo propone la siguiente metodología¹:



Fuente: Certo Samuel, Dirección Estratégica

Gráfico 3: Direccionamiento Estratégico Samuel Certo¹

¹ Fuente: Certo Samuel, dirección Estratégica, 1ª Ed. McGraw, México 2003

A continuación una adaptación de la metodología en base a la desarrollada por Michael Porter

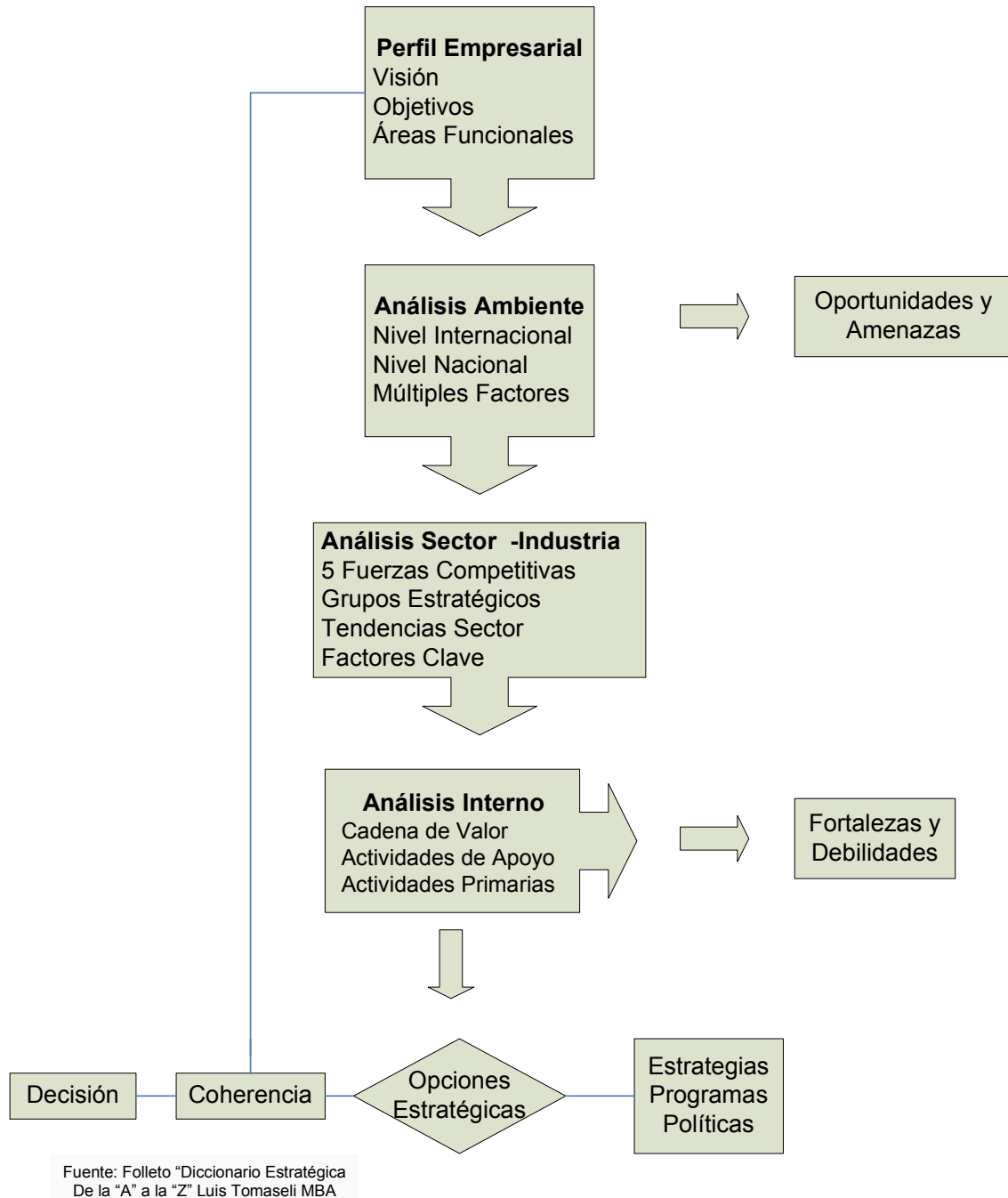


Gráfico 4: Esquema Metodológico adaptado a Porter 1

Al leer detenidamente las metodologías sugeridas por cada uno de estos autores, la forma de plantear es diferente, pero en esencia el resultado que se obtiene es el mismo, sin embargo considero importante al menos enunciar las metodologías y sugerencias que actualmente existen.

2.2.1 PARA REALIZAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:

Las etapas para la realización de esta Planeación difiere en nombre según la perspectiva de los autores, sin embargo como lo mencioné en la metodología a usar en este trabajo, unifica los criterios de cada autor.

En el siguiente cuadro defino las etapas según R. David y Samuel Certo.

ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	
Autor: Samuel Certo	Autor: Fred R. David
Fijar una dirección organizativa. (Declaración de Misión, Visión, Objetivos, Políticas, entre otros)	Elaborar las declaraciones de la Misión, Visión Establecimiento de Objetivos a largo plazo
Elaboración de un análisis ambiental.	Realizar un auditoria interna y externa
Formular una estrategia organizativa	Crear y seleccionar las estrategias a implementar

Tabla 1: Comparación entre metodologías

De lo anterior se concluye que en el fondo las metodologías son similares; en todo caso, lo que varía es el nombre. Sin embargo la diferencia es la forma en la que se generan los resultados.

2.3 FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única

Comúnmente en los formatos de plan de negocios aparece la expresión "factores claves de éxito" como un determinante de qué tan bueno o malo puede resultar un negocio en el largo plazo y es una de las secciones de este documento en las que los inversionistas ponen mayor énfasis, ya que a través de ella pueden evaluar las competencias reales del negocio.¹

Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competido en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta.

Ventajas

Los factores claves de éxito deben traducirse en ventajas competitivas fundamentales que le permitan al proyecto alcanzar los objetivos propuestos.

2.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Los directivos fijan una dirección organizativa para su empresa. Pueden especificarse tres indicadores principales de la dirección en la que una organización se está moviendo: su visión, sus declaraciones de misión y sus objetivos. La visión de una organización incluye sus aspiraciones, sus valores y su filosofía en los niveles más generales.

¹ Web: <http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/31/claves.htm>

Las declaraciones de misión traducen las visiones generales en exposiciones mas específicas de la finalidad de la organización. Los objetivos son metas concretas de desempeño que la organización ha elegido y a través de los cuales espera cumplir su misión.

Un análisis ambiental completo que señale las potencialidades, debilidades, oportunidades y amenazas, con frecuencia ayuda a la dirección a fijar, reafirmar o modificar su dirección organizativa. Sin embargo, para poder fijar una dirección organizativa apropiada la dirección ha de entender como hay que desarrollar una visión y una declaración de misión para la organización. Ha de entender así mismo la naturaleza de los objetivos de la organización y ha de adoptar un proceso eficaz para determinar o para cambiar la dirección organizativa.

A continuación se profundizan cada una de los elementos que son parte del Direccionamiento Estratégico

2.4.1 MISIÓN

La misión de una organización es una definición comprensible, clara y concisa del propósito o identidad organizacional. La misión enuncia para qué existe la organización y cuál es su finalidad última; en síntesis, expresa su razón de ser. Además, debe incluir bajo qué valores centrales la organización cumplirá con su propósito.

2.4.1.1 Componentes de la Misión¹

¹ Conceptos de Administración Estratégica. Fred R David

	Elementos	Pregunta	Ejemplo
1	CLIENTE	¿Quiénes son los clientes de la empresa?	Pensamos que nuestra mayor responsabilidad es ante médicos, enfermeras, pacientes, madres y todos aquellos que utilizan nuestros servicios <i>Johnson y Johnson</i>
2	PRODUCTOS O SERVICIOS	¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?	Los principales productos de <i>AMAX</i> son el molibdeno El carbón, el hierro, el cobre, el plomo, el zinc,...
3	MERCADOS	¿Dónde compite la empresa?	Estamos dedicados a encontrar el éxito total de <i>Corning Glass Works</i> como competidor en todo el mundo
4	TECNOLOGÍA	¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?	<i>Control Data</i> se dedica a aplicar la tecnología en dos campos generales:
5	INTERES POR LA SUPERVIVENCIA, EL CRECIMIENTO Y LA RENTABILIDAD	¿Trata la empresa de alcanzar objetos económicos?	En este sentido la compañía realizará sus operaciones con prudencia y producirá las utilidades y el crecimiento que conseguirán el éxito final de <i>Hoover</i>
6	FILOSOFIA	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas de la empresa?	Creemos que el desarrollo humano es una de las metas más valiosas y que la independencia es una de las condiciones..... <i>Sun company</i>
7	CONCEPTO DE SÍ MISMA	¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?	<i>Crown Zellerbach</i> se empeña en superar la competencia en un plazo de mil días desatando las capacidades de todos...
8	INTERES POR LA IMAGEN PUBLICA	¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?	Compartir la obligación mundial de proteger el medio ambiente <i>Doww Chemical</i>
9	INTERES POR LOS EMPLEADOS	¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?	Reclutar, desarrollar, motivar recompensar y retener al personal que tenga capacidad ofreciendo condiciones... <i>Wachovia Cor</i>

Tabla 2: Elementos de la misión 1

2.4.1.2 Declaración de la misión

La declaración de la misión es una declaración duradera del propósito de una organización que la diferencia e otras empresas similares, es una declaración de la razón de ser. Un enunciado claro de la misión es crucial para establecer objetivos y formular estrategias debidamente.

Entre algunas sugerencias para hacer una correcta declaración de la misión tenemos que se debe:

- Definir cómo es la organización y cómo querría ser
- Ser lo bastante limitado para excluir algunos negocios y lo bastante amplio para dar cabida al crecimiento creativo.
- Diferenciar a una organización cualquiera de las demás.
- Servir de marco para evaluar las actividades presentes y futuras.
- Hacer su declaración en términos lo bastante claros, como para que los pueda entender toda la organización.

El proceso de la elaboración de la declaración de la misión debe permitir la participación de tantos gerentes como sea posible, ya que las personas se comprometen con una empresa a través de la participación.

2.4.1.3 Algunos de los métodos para la declaración:

- Un método utilizado con frecuencia para elaborar una declaración de la misión es seleccionar en primer lugar varios artículos sobre las declaraciones de la misión, pedir a los gerentes que los lean como información previa y solicitarles que preparen una declaración de la misión para la empresa. Entonces, un comité de gerentes de alto nivel debe integrar estas declaraciones en un solo documento y distribuir esta declaración de la misión inicial a todos los gerentes. A continuación se requiere revisar el documento en una junta para modificar, agregar o eliminar alguna de sus partes.

- Otro de los métodos que se pueden utilizar consiste en formar grupos de debate integrados por gerentes para elaborar y modificar la declaración de la misión.
- Sin embargo algo que también se aplica consiste en contratar un consultor externo para manejar el proceso y ayudar a redactar el documento. En ocasiones, una persona externa con habilidad para elaborar declaraciones de la misión y puntos de vista no tendenciosos puede llevar a cabo el proceso con mayor eficiencia que un grupo interno o un comité de gerentes. Es necesario tomar decisiones sobre la mejor forma de comunicar la misión a todos los gerentes, empleados y grupos de interés externos de una empresa cuando el documento alcanza su forma final.

Algunas de las empresas producen incluso una cinta de video para explicar la declaración de la misión y la manera como se elaboró.

2.4.2 LA VISIÓN

“Una visión corporativa centra, dirige, motiva, unifica e incluso estimula a una empresa a lograr un rendimiento superior. El trabajo de un estratega es identificar y proyectar una visión clara.”

JOHN KEANE

La visión es un estado futuro, posible y deseable de la organización que incluye metas específicas, además de identificar cuáles son las contribuciones distintivas que quieren hacerse en el futuro y/o cuáles son los principales proyectos o actividades que se desea desarrollar.

La visión considerada como un conjunto de elementos: valores y principios corporativos que generan un propósito (como una organización satisface necesidades humanas básicas), que se logran por la realización de una misión (objetivo superior apremiante que unifica los esfuerzos de una organización)¹

2.4.2.1 Declaración de la visión

La declaración de la Visión responde básicamente a la siguiente pregunta ¿Qué es lo queremos llegar a ser?; la respuesta tiene varios elementos, entre ellos:

¹ JCollins y J. Porras, Visión de Empresa, Harvard. Deusto, Business Review

2.4.2.2 Componentes de la Visión

- Tiempo
- Negocio (a qué se dedica)
- Posicionamiento en el mercado (en este lapso de tiempo ¿dónde deseo estar?)
- Ámbito de acción (puede ser internacional)
- Valores
- Principios Organizacionales, es decir ¿Cómo actúa políticamente la organización?

2.4.3 CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Cultura organizacional es el ambiente en el cual se encuentra inmerso la empresa, considerando al equipo humano que se encuentra y labora ahí; es decir son todas las condiciones de la atmósfera que les rodea, son las creencias, pensamientos, valores dentro de los cuáles vive una organización y se desenvuelven sus empleados, es un bien intangible puesto que no se lo puede ver ni tocar, sin embargo se siente porque todos sus integrantes están sometidos a ella.

Una segunda definición:

Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas ¹

2.4.3.1 Comunicación de la cultura

Las empresas deben comunicar a los empleados las normas o condiciones bajo las cuáles se labora en esa empresa; de ahí es la necesidad de realizar una

¹ Schein E.; Cultura Organizacional y Liderazgo, 1992

inducción en la que se indique como se debe comportar el empleado, además se le informará de las reglas, políticas y valores de la organización.

2.4.3.2 Valores, Creencias y Paradigmas¹

- Los valores son fáciles de identificar en una organización y suelen estar redactados por escrito en declaraciones relativas a las misiones, objetivos o estrategias de la organización. Sin embargo tienden a ser declaraciones muy genéricas
- Las creencias son más específicas, pero de nuevo son cuestiones de las que las personas de la organización hablan de manera superficial
- Los supuestos que se dan por sentado son el auténtico centro de la cultura de la organización. Son aspectos de la vida de la organización que el personal perteneciente a la misma encuentra difícil explicar o identificar y se constituyen en el paradigma de la organización.

2.4.3.3 Políticas

Son enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.

2.4.3.4 Reglas

Se exponen acciones u omisiones no sujetas a la discrecionalidad de cada persona. La esencia de una regla es reflejar una acción administrativa en cuanto a la obligada realización u omisión de una acción.

Es preciso distinguir entre reglas y políticas. El propósito de las políticas es orientar a la toma de decisiones mediante el señalamiento de las áreas en las que los administradores pueden actuar a discreción. Las reglas en cambio no permiten discrecionalidad alguna en su aplicación.²

¹ Jonson G y Acholes K; Dirección Estratégica. 5ª Ed. Prentice Hall España, 2001

² Koontz H y Weihrich H; Administración; 11ª Edición, McGraHill, 1998

2.4.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE)

Los objetivos representan la descripción de los resultados que una empresa desea alcanzar en un período determinado de tiempo.

Un objetivo a largo plazo, se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico. Es un valor aspirado por un individuo o un grupo dentro de una organización; una clase específica de un propósito fundamental y define en forma más concreta a éste o a una parte del mismo; es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos. A pesar de que el objetivo debe lograrse en el futuro, se determina un lapso específico para su realización.

Los objetivos deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables y claros. En una empresa con áreas diferentes, se deben establecer objetivos para la empresa en general y para cada división.

2.5 ANÁLISIS AMBIENTAL

El análisis ambiental implica realizar un estudio del interior y exterior en el que la empresa se encuentra, este análisis es importante debido al proceso de globalización en el cual nos encontramos, por tanto nada es independiente todo responde a un sistema y es requiere ser considerado en todos sus aspectos: dentro y fuera

2.5.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

El entorno es todo aquello que de alguna manera afecta al funcionamiento de la empresa, directa o indirectamente. Es tan grande que es muy costoso para la empresa tenerlo controlado en su totalidad. Por ello la empresa debe hacer un estudio del entorno y en él distinguir lo que es “simplemente” importante de lo que es realmente imprescindible para su supervivencia.¹

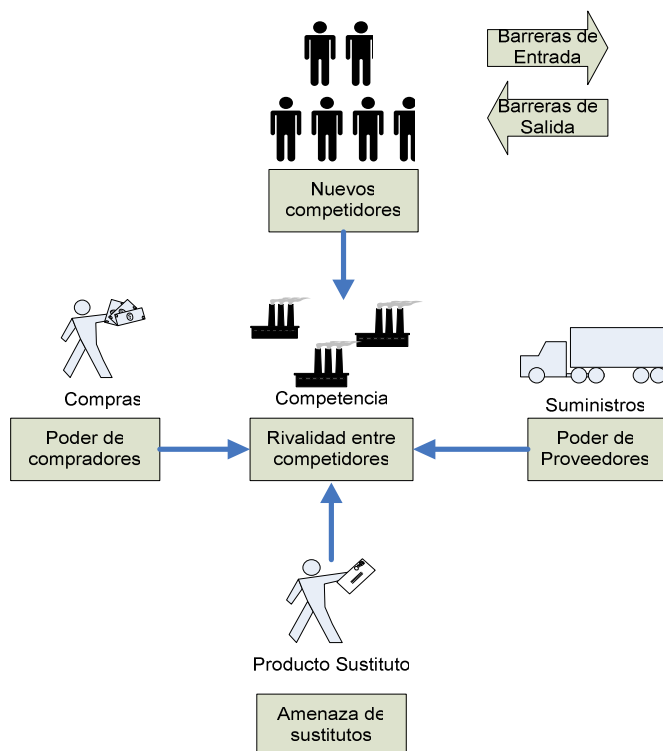
Cualquier factor condiciona en un momento dado la estrategia de una empresa, como pueden ser factores políticos, económicos, sociales entre otros; todos pueden generar oportunidades de negocio para la empresa. Lo que interesa es

¹ Web: <http://sabuesoweb.wordpress.com/2007/10/01/curso-basico-de-estrategia-empresarial-en-aulafacilcom/>

saber de qué manera estos factores globales del entorno (macro entorno) afectan el entorno sectorial de la empresa (micro entorno).

2.5.1.1 El Análisis de la Competencia (Modelo de Porter)

Este modelo es utilizado por muchas empresas, como instrumento para elaborar estrategias.



Fuente Ventaja Competitiva-Michael Porter

Elaboración Verónica Alarcón

Gráfico 5: Modelo de las 5 fuerzas de Porter 1

Fuerzas:

- La rivalidad entre las empresas que compiten
- La entrada potencial de competidores nuevos
- El desarrollo potencial de productos sustitutos
- El poder de negociación de los proveedores
- El poder de negociación de los consumidores

La rivalidad entre las empresas que compiten: es la más poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida

en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales.

La rivalidad es el campo en que se desarrolla el juego competitivo, es decir, en el que se emprenden acciones que se oponen directa o indirectamente a las de la competencia para crearse una posición más defendible. El interés se dirige en este punto más bien a la naturaleza de la rivalidad en la rama industrial como un todo, así como a los factores que dan una forma determinada a la rivalidad. La rivalidad industrial puede definirse en términos tales como precios competitivos, intensidad publicitaria, basada en la tecnología o basada en el servicio. El más poderoso de los factores que dan forma a la rivalidad en una industria puede ser el crecimiento de esta industria o la etapa del ciclo de vida en que se encuentra (introducción, crecimiento, turbulencia, madurez, declive); un lento crecimiento de la demanda debido a fluctuaciones económicas o a factores del ciclo de vida pueden transformar la rivalidad en la industria.

La entrada potencial de competidores nuevos: Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas. Aun cuando existan infinidad de barreras de entrada, siempre hay empresas que logran entrar.

Las empresas que pretenden entrar a la actividad industrial traen consigo más capacidad y el deseo de ganarse una participación en el mercado y los beneficios correspondientes; sin embargo su ingreso en la actividad industrial estará en función de la existencia o no de barreras de entrada. Las empresas que ya están establecidas en una industria determinada pueden elegir barreras para la entrada a través de los efectos de la curva de experiencia, ya que la experiencia acumulada en la producción y comercialización de un producto suele redundar en la rebaja de sus costos unitarios por debajo de los de otra empresa sin experiencia. En consideración a lo anterior aparece un cuadro de empresas que ya compiten en el mercado y que intentan crear y defender barreras que otra empresa habrá de superar si quieren entrar en competencia. Es evidente que algunas veces las barreras son superadas. Una innovación de un producto

desarrollado por uno de los competidores o un producto que llene un nicho no descubierto de mercado puede saltar por encima de competidores ya establecidos, superando así las barreras impuestas a la entrada en el mercado.

El desarrollo potencial de productos sustitutos.

En un sentido amplio puede decirse que las empresas de una rama industrial compiten con otras empresas de otras ramas que producen bienes sustitutos. La amenaza de sustitución limita el rendimiento potencial de una rama industrial al poner techo a los precios que las empresas de esa rama industrial pueden cargar rentablemente. Otra alternativa más atractiva en precio – rendimiento que ofrezcan los sustitutos ponen límites a las ganancias de las empresas

El poder de negociación de los proveedores: Afecta la intensidad de la competencia de la industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro.

Los proveedores pueden llegar a ser una fuerza poderosa en una rama industrial al tener poder de aumentar los precios de las materias primas o para disminuir su calidad. Por lo general si los proveedores son pocos (es decir los proveedores están concentrados), si los productos de los mismo son esenciales, o si el cambio de proveedor tiene un alto costo; la capacidad de estos para negociar será también alta. Los proveedores a través de sus decisiones sobre los precios y de la potencialidad competitiva que los respalda pueden captar algún potencial de beneficios en la rama o ramas industriales a la que abastecen. De este modo en una estructura industrial atractiva una empresa esta en una posición fuerte respecto a sus proveedores claves.

El poder de negociación de los consumidores: Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria.

En el análisis de la estructura de la industria figuran tanto como compradores los consumidores finales como los adquirientes clave a lo largo del proceso de producción. El poder de los compradores puede provocar un descenso de los precios de la industria, negociar una mejor calidad o más servicios, provocar enfrentamientos entre los que compiten en la industria y amenazar con integrarse hacia atrás (es decir, hacer ellos mismos lo que necesitan en vez de adquirirlo de otra industria) Todas estas tácticas disminuyen la rentabilidad de los proveedores.

El proceso de administración estratégica se inicia con el análisis ambiental que es un procedimiento formal para hacer un seguimiento del entorno de la organización, con el fin de: a) Identificar amenazas y oportunidades presentes y futuras, y b) Efectuar una valoración crítica de las propias capacidades y habilidades. En este contexto, el entorno organizativo abarca todos aquellos factores dentro y fuera de la organización, que puedan influir en el proceso hacia la creación de una ventaja competitiva sostenible; algunas variables ambientales que suelen ser objeto de seguimiento son:

2.5.1.2 Características Internas:

- 1) Calidad de los productos.
- 2) Flujo de efectivo.
- 3) Moral de la fuerza laboral
- 4) Eficiencia
- 5) Desarrollo de nuevos productos.

2.5.1.3 Estructura de la Industria:

- 1) Tasa de cambio tecnológico en procesos.
- 2) Grado de diferenciación del Producto.
- 3) Estructura de precios/costos de la industria.
- 4) Economías a escala.
- 5) Competidores internacionales emergentes.

Del Análisis de Entorno al Análisis Sectorial

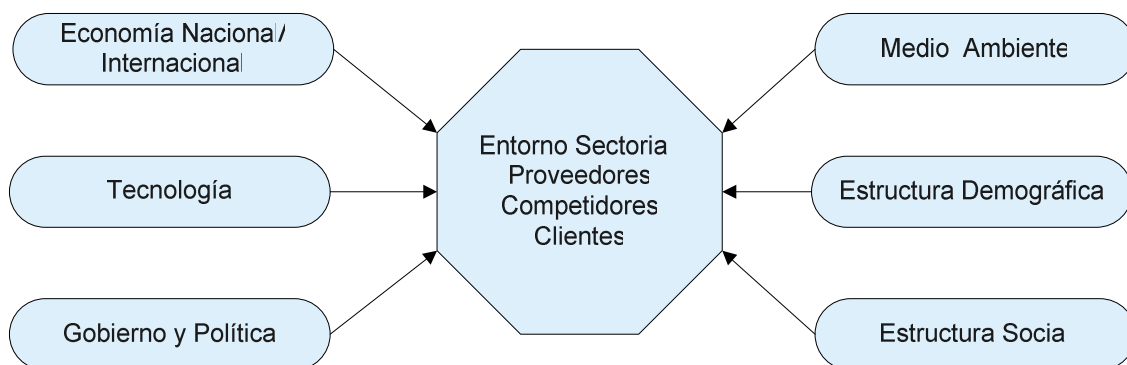


Gráfico 6: Del análisis del entorno al del sector

Determinantes del Beneficio Sectorial: Demanda y Competencia

Con la estrategia de alguna manera se trata de obtener los beneficios suficientes que garanticen la supervivencia de la empresa. Al mismo tiempo, con los productos / servicios se trata de crear valor para los clientes y la sociedad en general.

Si los productos / servicios son de calidad y crean valor para quien los disfruta, el precio de los mismos crece; pero éste dependerá de las condiciones en las que compita, la estructura del sector, intensidad de la competencia, poder de negociación.

En síntesis, los beneficios obtenidos por las empresas en un sector dependen de:

- El Valor del producto o servicio para el cliente
- La intensidad de la competencia
- El poder de negociación relativo en los diferentes niveles de la cadena de producción.

La estructura del sector es un aspecto fundamental a considerar. Si se conoce en qué estructura de sector se encuentra una empresa se puede predecir la tendencia dentro del mismo y el comportamiento de la competencia, lo que favorece el dinamismo la empresa, que debe traducirse en beneficios económicos.



Gráfico 7: Tipología de estructuras sectoriales 1

2.5.1.4 Conducta del Mercado y del Consumidor:

- 1) Segmentación de mercado.
- 2) Tamaño del mercado.
- 3) Desarrollo de nuevos mercados.
- 4) Lealtad del comprador.

2.5.1.5 Proveedor:

- 1) Cambios importantes en la disponibilidad p precio de las materias primas.

Sociales Económicas y Políticas:

- 1) Tendencia del PNB.
- 2) Tipos de interés para efectuar posibles inversiones.
- 3) Normativas establecidas por el gobierno.

En síntesis los componentes que se consideran en el análisis del ambiente externo son:

- **Componente Económico:** Señala la distribución y el uso que se hace de los recursos en el conjunto de la sociedad, parte de estos componentes son el producto nacional bruto, la tasa de inflación, el incremento en la productividad, los niveles de empleo, los tipos impositivos, los ingresos de los consumidores, la deuda publica y las pautas de gasto.

- **Componente Social:** Describe las características de las sociedades en las que opera la empresa. La tasa de alfabetización, los niveles de educación, las costumbres, valores, estilos de vida. Dos áreas de este conjunto son objeto de especial atención, La Calidad de la Educación Pública y El Envejecimiento de los Consumidores.

- **Componente Político:** Tiene que ver con las actitudes del gobierno respecto a las diversas industrias, a las presiones ejercidas por grupos de interés, al clima regulador, a los partidos políticos y la predisposición de los candidatos a cargos públicos. El componente legal, consiste en las leyes que se espera que la sociedad cumpla.

- **Los Clientes:** Como componente operativo refleja las características y la conducta de los que adquieren los bienes y servicios de la empresa; el perfil de los clientes ayuda a la dirección a generar ideas sobre la manera de aumentar la satisfacción de los mismos.

- **Los Competidores:** Engloba el total de los rivales que una empresa debe superar para lograr sus objetivos. La idea del análisis de la competencia es que la dirección pondere los puntos fuertes y débiles, así como la capacidad de competidores actuales o potenciales para poder predecir sus iniciativas estratégicas.

- **Trabajo:** Denominado también como componente laboral, este lo constituyen las influencias que experimenta la oferta de trabajo disponible para la realización de tareas organizacionales, asuntos tales como los niveles de habilidad, la afiliación sindical, los tipos salariales y la edad promedio de la fuerza laboral existente son importantes para las operaciones de la empresa.

- **Proveedores:** Siendo estos los que entregan insumos a la empresa para ser transformados luego en productos finales o hacerlos parte del proceso productivo, se debe tener en cuenta en el análisis de proveedores, las

disponibilidades de pago, la calidad de los insumos y la cantidad de proveedores existentes en el mercado.

Por último se puede concluir que del análisis del ambiente externo se obtienen las oportunidades y amenazas de la empresa.

2.5.1.6 Oportunidades y Amenazas

Se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar y dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. Las oportunidades y las amenazas están más allá del control de una empresa, de ahí el término externo.

Otras oportunidades y amenazas incluyen la aprobación de una ley, la introducción de un nuevo producto por un competidor, una catástrofe nacional o la disminución del valor de su moneda. La fortaleza de un competidor podría ser una amenaza.

Un principio básico de la dirección estratégica es que una empresa requiere plantear estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Por este motivo, la identificación, la vigilancia y la evaluación de las oportunidades y amenazas externas es esencial para lograr el éxito. Este proceso, que consiste en investigar, recabar y analizar la información externa, en ocasiones se denomina vigilancia del entorno o análisis industrial.

2.5.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO

El ambiente interno tiene algunos componentes, el objetivo es analizar cada uno de ellos para llegar a determinar cuáles son los más importantes o que mayor impacto tienen.

A continuación se enumeran los aspectos a considerar:

1. Aspectos Organizacionales:
 - Estructura Orgánica
 - Estructura Funcional
 - Tamaño

- Cultura Organizacional
 - Liderazgo
2. Procesos:
- Documentación
 - Logística y aprovisionamiento
 - Cadena de Valor
 - Cadena Logística
3. Tecnología:
- Herramientas para la gestión interna
 - Conocimiento de tecnologías nuevas
4. Personal:
- Contratación – Selección – Evaluación- Inducción
 - Remuneraciones
 - Incentivos (Personales y Económicos)
5. Componente Financiero:
- Rentabilidad
 - Inversión
 - Liquidez
6. Productos:
- Diseño
 - Validación
 - Innovación
7. Comercialización:
- Marketing de la empresa y productos

2.5.2.1 Fortalezas y Debilidades

Son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. Surgen en las actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, I+D y manejo de sistemas de información de una empresa. La identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa es una actividad estratégica básica.

Las fortalezas y debilidades se determinan en relación con los competidores. Una deficiencia o superioridad relativa constituye una información importante. Los factores internos se pueden determinar de diversas maneras, incluyendo el cálculo de índices, la medición del rendimiento y la comparación por periodos históricos y promedios representativos de la industria.

Adicionalmente es importante el análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, entre otros factores importantes) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.

Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios

En cuanto al análisis del Talento humano es importante acotar que el verdadero valor de una empresa reside en la gente que trabaja en ella, y la experiencia ha demostrado que el recurso más escaso y más determinante del éxito es la capacidad de dirección y liderazgo. Pueden distinguirse varios tipos de ejecutivos, y la composición del portafolio de ejecutivos de la empresa tiene que variar, para ajustarse a la etapa de la empresa y la estrategia que se quiera emprender. El reciente énfasis en el intrapreneur o empresario interno a la corporación responde a estrategias de diversificación, según las cuales el desarrollo de nuevos negocios o líneas de productos de encargan a una persona que con espíritu empresarial más que tecnológico, gerencial, etc.

La estrategia actual, la manera como la organización esta disponiendo de sus recursos estratégicos (fondos, capacidad ejecutiva, capacidad técnica), implica a la vez una definición de negocio en este momento del análisis.

El objetivo de realizar el análisis ambiental es considerar el entorno de la empresa y este análisis se resume en una base de datos con varias fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.

2.6 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales oportunidades y amenazas externas, así como las fortalezas y debilidades internas de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

2.6.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (Balanced Scorecard)

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.¹

“el BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo - en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que

¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/BSC>

en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio".¹

El Balance Scorecard complementa las medidas financieras tradicionales con criterios que miden el desempeño en base a tres perspectivas adicionales: la de los clientes, la de los procesos internos de la empresa, aprendizaje y crecimiento. El Balance Scorecard se dirige principalmente hacia una deficiencia importante de los métodos tradicionales, la habilidad de ligar la estrategia a largo plazo de la empresa con las acciones a corto plazo.

En primer lugar, el Balance Scorecard consta de cuatro procesos muy importantes para los administradores:

EL PRIMER PROCESO

Consiste en traducir la visión de la empresa, es decir, ayuda a los administradores a entender de forma más clara y discutir sobre la visión y la estrategia de la empresa.

EL SEGUNDO PROCESO

Comunicar y unir- permite a los administradores comunicar la estrategia a todas las personas de la empresa y ligarla a cada uno de los objetivos de los departamentos y de los individuos.

El Balance Scorecard asegura a los altos ejecutivos que todos los niveles de la organización entiendan la estrategia de largo plazo y que los objetivos de los departamentos y de los individuos estén alineados con ésta.

EL TERCER PROCESO

Plan de negocios- permite a la empresa integrar sus planes de negocio y financieros.

EL CUARTO PROCESO

¹ Kaplan Robert, Norton David; Translating Strategy into Action, Harvard Business School, Boston 1996

Retroalimentación y aprendizaje- permite a la empresa de llevar a cabo la estrategia de aprendizaje. La empresa puede monitorear los resultados a corto plazo en base a tres perspectivas: la del cliente, la del proceso de negocios y la de aprendizaje y crecimiento.

Por otro lado el Cuadro de Mando Integral traduce la visión y estrategia de una empresa en un conjunto de indicadores de actuación. Estos son elementos que en cada área estudiada reflejan el estado y perspectivas que son necesarios reforzar o mejorar o mantener para alcanzar los objetivos deseados.

No puede verse a estos indicadores como herramienta para evaluar el comportamiento y acciones pasadas, sino como un impulso para canalizar la futura estrategia y misión de la empresa.¹

Las perspectivas del Cuadro de mando Integral son cuatro:

- 1) Financieras,
- 2) Del Cliente,
- 3) Del Proceso Interno y
- 4) de Formación y Crecimiento.

Desde el punto de vista financiero, estos indicadores son valiosos para resumir consecuencias económicas. Son fácilmente mensurables, acostumbran a relacionar la rentabilidad medida, por ejemplo, en ingresos de explotación, rendimiento de capital o, según un término más reciente, valor añadido económico, esto es, una medida que representa cuánto valor aporta cada persona o proceso en la cadena de valor total de la organización.

En cuanto a la perspectiva del cliente, los directivos identifican segmentos de clientes y mercado en los que competirá la Unidad del Negocio. Sus indicadores serán satisfacción, adquisición, retención y cuota del mercado de los clientes seleccionados.

¹ <http://managementynegocios.com/pildoras/ptes/CUADRO%20DE%20MANDO%20INTEGRAL.doc>

El proceso interno se refiere a los procesos críticos que permitan acercar propuestas para retener a los clientes y satisfacer expectativas de rendimientos financieros. Por ejemplo, en lugar de centrarse en la entrega de pedidos, se comienza a crear valor desde el pedido del cliente, luego la recepción y finalmente la entrega.

La última perspectiva es la de aprendizaje y crecimiento. Proviene de tres fuentes: las personas, los sistemas y los procedimientos. Al igual que los clientes, a los empleados también es preciso retenerlos, satisfacerlos, entrenarlos y fortalecer sus habilidades.

2.6.2 TIPOS DE ESTRATEGIAS

2.6.2.1 Estrategias

Estrategias de Integración	<ul style="list-style-type: none"> Integración hacia delante Integración hacia atrás Integración horizontal
Estrategias Intensivas:	<ul style="list-style-type: none"> Penetración en el mercado Desarrollo del mercado Desarrollo del producto
Estrategias de Diversificación	<ul style="list-style-type: none"> Diversificación concéntrica Diversificación horizontal Diversificación en conglomerado
Estrategias Defensivas	<ul style="list-style-type: none"> Recorte de gastos Enajenación Liquidación
Estrategias Competitivas Genéricas (Porter)	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo de Costo Diferenciación Enfoque de costo Enfoque de diferenciación

2.6.2.1.1 Estrategias de Integración

Integración hacia delante.- implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores minoristas.

A continuación los indicadores que ayudan a determinar cuando la integración hacia delante podría ser una estrategia muy eficaz:

- Cuando los distribuidores actuales son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
- Cuando la disponibilidad de distribuidores de calidad está muy limitada en cuanto a ofrecer una ventaja competitiva a las empresas que siguen una integración hacia delante.
- Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento y se espera que ésta siga creciendo con rapidez.
- Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos necesarios para dirigir la nueva empresa de distribución de sus propios productos.
- Cuando las ventajas de la producción estable son altas.
- Cuando los distribuidores o vendedores a minoristas actuales poseen altos márgenes de rendimiento.

Integración hacia atrás.- se da cuando los vendedores o minoristas adquieren los materiales necesarios de los proveedores. Esta estrategia es apropiada cuando los proveedores actuales son poco confiables, demasiado costosos o no satisfacen las necesidades de la empresa.

A continuación los indicadores que dan la pauta para aplicar esta estrategia:

- Cuando los proveedores actuales de una empresa son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de una empresa.
- Cuando el número de proveedores es escaso y el de competidores es grande
- Cuando una empresa compite en una industria que crece con rapidez

- Cuando una empresa cuenta con capital y recursos humanos necesarios para dirigir la nueva empresa.
- Cuando el mantener precios estables proporciona ventajas muy importantes
- Cuando las provisiones actuales obtienen márgenes de rendimiento elevados
- Cuando una empresa necesita adquirir un recurso indispensable con rapidez.

Integración horizontal.- es una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa; consiste en fusiones, las adquisiciones y la toma de control entre competidores permiten el incremento de las economías de escala y el mejoramiento de la transferencia de recursos y capacidades.

Los siguientes son los indicadores que establecen cuando una estrategia horizontal sería recomendable:

- Cuando una empresa adquiere características de monopolio en una área o región específica
- Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento
- Cuando el incremento de las economías proporciona mayores ventajas competitivas.
- Cuando una empresa cuenta con el capital y el talento humano necesarios para dirigir con éxito una empresa más grande.
- Cuando los competidores titubean debido a la falta de habilidad de la gerencia o a la necesidad de recursos particulares que una empresa posee

2.6.2.1.2 Estrategias Intensivas

Penetración en el mercado.- tratar de conseguir una mayor penetración en los mercados para los productos o servicios en los mercados presentes por medio de una mayor comercialización.

Los indicadores que determinan cuando esta estrategia es recomendable son:

- Cuando los mercados presentes no están muy saturados con un producto o servicio en particular.
- Cuando la tasa de uso de los clientes actuales se podría incrementar de manera significativa.
- Cuando la participación en el mercado de los competidores principales ha disminuido mientras que las ventas totales de la industria han aumentado.
- Cuando la correlación entre las ventas y los gastos de mercadotecnia ha sido alta por tradición.
- Cuando el incremento de las economías de escala ofrece mayores ventajas competitivas.

Desarrollo del mercado.- implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas.

Se recomienda aplicar esta estrategia en los siguientes casos:

- Cuando existan nuevos canales de distribución disponibles, confiables, baratos y de buena calidad.
- Cuando una empresa tiene mucho éxito con lo que realiza
- Cuando existan nuevos mercados inexplorados o poco saturados
- Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos para dirigir operaciones de mayor expansión.
- Cuando una empresa posee un exceso de capacidad de producción
- Cuando la industria básica de una empresa adquiere con rapidez un alcance global.

Desarrollo del producto.- es una estrategia que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación del producto o servicios actuales. El desarrollo de productos implica por lo general costos de investigación y desarrollo.

Esta estrategia sería muy buena si ocurre lo siguiente:

- Cuando una empresa cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; la idea en este caso es atraer a los clientes satisfechos para que prueben los productos nuevos

- Cuando una empresa compite en una industria que se caracteriza por avances tecnológicos rápidos.
- Cuando competidores importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios similares.
- Cuando una empresa compite en una industria de crecimiento rápido.
- Cuando una empresa posee capacidades de investigación y desarrollo muy importantes.

2.6.2.1.3 Estrategias de Diversificación

Diversificación Concéntrica.- consiste en la adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados.

Esta estrategia se puede aplicar bajo las siguientes circunstancias:

- Cuando una empresa compite en una industria sin crecimiento o de crecimiento lento.
- Cuando la adición de productos nuevos, pero relacionados, mejorarían las ventas de los productos actuales en forma significativa.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, se pudieran ofrecer a precios muy competitivos.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles de ventas de temporada que sirvan de contrapeso a los picos y valles existentes de una empresa.
- Cuando los productos de una empresa se encuentren en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto.
- Cuando una empresa posee un equipo sólido.

Diversificación Horizontal.- consiste en la adición de productos o servicios nuevos pero no relacionados.

Los indicadores que muestran cuando aplicar esta estrategia son:

- Cuando los ingresos derivados de los productos o servicios actuales de una empresa aumentan en forma significativa por medio de la adición de nuevos productos no relacionados.

- Cuando una empresa compite en una industria muy competitiva o sin crecimiento, según indican los rendimientos y los márgenes de utilidades industriales bajos.
- Cuando los canales de distribución presentes de una empresa se pueden utilizar para vender los nuevos productos a los clientes actuales.
- Cuando los nuevos productos tienen patrones de ventas contrarios a los ciclos de ventas de los productos actuales de una empresa.

Diversificación de Conglomerados.- Agregar productos o servicios nuevos pero no relacionados para clientes presentes.

Los indicadores que muestran cuando aplicar esta estrategia se dan en los siguientes casos:

- Cuando la industria básica de una empresa experimenta una declinación de las ventas y utilidades anuales.
- Cuando una empresa posee el capital y el talento de dirección necesarios para competir con éxito en una nueva industria.
- Cuando una empresa tiene la oportunidad de adquirir una empresa

2.6.2.1.4 Estrategias Defensivas

Recorte de Gastos.- ocurre cuando una empresa se reagrupa por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades.

Esta estrategia se sigue en las siguientes circunstancias

- Cuando una empresa posee una capacidad distintiva definida, pero no ha logrado sus objetivos y metas en forma constante con el paso del tiempo.
- Cuando una empresa es uno de los competidores débiles en una industria en particular.
- Cuando una empresa está plagada de ineficiencias, escasa rentabilidad, baja moral de los empleados y presiones de los accionistas para mejorar el rendimiento.

- Cuando una empresa ha fracasado en aprovechar las oportunidades externas, reducir al mínimo las amenazas externas, explorar las fortalezas internas y superar las debilidades internas a través del tiempo.
- Cuando una empresa ha crecido tanto y tan rápido que se requiere una reorganización.

Enajenación.- consiste en la venta de una división o parte de una empresa. La enajenación se utiliza con frecuencia para obtener capital con el propósito de realizar mayores adquisiciones o inversiones estratégicas.

Esta estrategia puede ser una solución bajo las siguientes situaciones:

- Cuando una empresa ha conseguido una estrategia de recorte de gastos y no ha logrado los mejoramientos necesarios.
- Cuando una división requiere mayores recursos que los recursos que la empresa puede proporcionar para ser competitiva.
- Cuando una división es responsable del escaso rendimiento general de una empresa.
- Cuando una división no se adapta al resto de la empresa, lo que conduce a mercados, clientes, gerentes, empleados, valores o necesidades totalmente distintos.
- Cuando se necesita con rapidez una gran cantidad de efectivo y no es posible obtenerlo de manera razonable de otras fuentes.
- Cuando la acción antimonopolio gubernamental amenaza a una empresa.

Liquidación.- es la venta en partes de todos los activos de una empresa por su valor tangible.

Los indicadores que dan la pauta para aplicar esta estrategia son:

- Cuando una empresa ha seguido tanto una estrategia de recorte de gastos como de enajenación y ninguna ha sido exitosa.
- Cuando la única alternativa de una empresa es la bancarrota; la liquidación representa un medio ordenado y planeado para obtener la mayor cantidad de efectivo de los activos de una empresa.
- Cuando los accionistas de una empresa tienen la oportunidad de reducir al mínimo sus pérdidas por medio de la venta de los activos de la empresa.

2.6.2.2 Estrategias Genéricas Competitivas (PORTER)

Porter propone las siguientes estrategias competitivas que básicamente se dan por costos bajos o por diferenciación.

Las estrategias genéricas propuestas son:

- Liderazgo de costos
- Diferenciación
- Enfoque de Costo
- Enfoque de Diferenciación

Las estrategias de liderazgo en costos y de diferenciación buscan la ventaja competitiva en un amplio rango de segmentos industriales, mientras que las estrategias de enfoque tratan de lograr la ventaja en costo (enfoque de costo) o diferenciación (enfoque de diferenciación) en un segmento estrecho. Las acciones específicas requeridas para implementar cada estrategia genérica varían ampliamente de sector industrial en sector industrial.

La noción que fundamenta el concepto de estrategias genéricas es que la ventaja competitiva está en el centro de cualquier estrategia y el logro de las ventajas competitivas requiere que una empresa haga una elección; si una empresa quiere lograr una ventaja, debe hacer una elección sobre el tipo de ventaja competitiva que busca lograr y el panorama dentro del cual la logrará.

Liderazgo de Costo.- gira entorno a la producción de productos estándar a precios unitarios muy bajos para consumidores que son sensibles a los precios.

Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala, tecnología propia, acceso preferencial a materias primas y otros factores. Si una empresa puede lograr y sostener el liderazgo de costo general, será entonces un ejecutor sobre el promedio en su sector industrial, siempre y cuando pueda mandar sus precios cerca o en el promedio del sector industrial. A precios equivalentes o menores que sus rivales, la posición de costo bajo de un líder se traduce en mayores retornos.

Diferenciación: es una estrategia que busca la producción de productos y servicios que se considera únicos en la industria y están dirigidos a consumidores que son relativamente insensibles, a los precios.

Los medios para la diferenciación son peculiares para cada sector industrial. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia entre otros factores.

Cadena de Valor: la lógica de la estrategia de diferenciación requiere que una empresa elija los atributos en los que se diferencie a sí misma y que sean diferentes a la de sus rivales. Una empresa debe ser realmente única en algo o ser percibida como única si quiere un precio superior.

Enfoque: producir productos y servicios que satisfacen las necesidades a grupos pequeños de consumidores.

La estrategia de enfoque tiene dos variantes. En el enfoque de costo una empresa busca una ventaja de costo en su segmento blanco, mientras que en el enfoque de diferenciación una empresa busca la diferenciación en su segmento blando. Ambas variantes de la estrategia de enfoque descansan en la diferencia entre los segmentos blanco del enfoque y otros segmentos en el sector industrial.

Las herramientas que ayudan a elaborar el plan estratégico de una empresa están formadas en su mayoría por matrices que de alguna manera permiten evaluar la información del entorno interno y externo de la empresa. De esta forma es más fácil llegar a estrategias que permitan a la empresa conseguir sus objetivos.

Existen varios tipos de matrices, a continuación comentaré las que utilizaré para la planificación de la empresa.

2.6.3 MATRICES

2.6.3.1 Matriz FODA

	Fortalezas: F	Debilidades: D
Oportunidades	Estrategias FO: Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Estrategias DO: Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades
Amenazas	Estrategias FA: Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas	Estrategias DA: Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas

Gráfico 8: Matriz FODA

La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

(F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

2.6.3.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos

MATRIZ EFE			
FACTOR	PESO	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Oportunidades	< 1	(Valor entre 1 y 4)	Peso * Calificación
O1			
O2			
Amenazas			
A1			
A2			
Sumatoria	1		

Gráfico 9: MATRIZ EFE

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental,

política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

- Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
- Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
- Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
- Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización

es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

2.6.3.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos

MATRIZ EFI			
FACTOR	PESO	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Fortalezas	< 1	(Valor entre 1 y 4)	Peso * Calificación
F1			
F2			
Debilidades			
D1			
D2			
Sumatoria	1		

Gráfico 10: Matriz EFI

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia que se describió anteriormente y se desarrolla siguiendo cinco pasos:

- Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y

después las debilidades. Sea lo mas especifico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.

- Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
- Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
- Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

2.6.3.4 Matriz del Perfil Competitivo

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)							
		Empresa		Competidor 1		Competidor 2	
FACTORES CRITICOS DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FCE 1	< 1						
FCE 2							
FCE 3							
TOTAL	1						

Gráfico 11: Matriz del Perfil Competitivo

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

2.6.3.5 Matriz de Relaciones

MATRIZ DE RELACIONES						
	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
FORTALEZAS	O1	O2	O3	A1	A2	A3
F1						
F2						
F3						
DEBILIDADES						
D1						
D2						
D3						

Gráfico 12: Matriz de Relaciones

Esta matriz tiene el objetivo de determinar cuanta relación existe entre los factores internos (Fortalezas y Debilidades) con los externos (Amenazas y Oportunidades). Entonces al comparar las oportunidades con las Fortalezas respectivamente se da una calificación que va entre:

1 (si existe muy poca relación)

3 (si existe relación)

9 (si están completamente relacionadas)

El salto al número 9 es importante, porque al poner esa cantidad estamos diciendo que esos factores tienen una relación muy estrecha, por lo tanto es de esos valores y relaciones de donde se generan los proyectos para aprovechar esos factores que mayor relación tienen.

2.6.3.6 Matriz de Iniciativas Estratégicas

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

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

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

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición

altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobre vivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

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

2.7 INTEGRACIÓN DE LA INTUICIÓN Y EL ANÁLISIS

A pesar de tener una Planificación Estratégica que es un secuencia lógica, siempre es importante contar con imaginación y no encerrarse en un procedimiento que no implique utilizar la intuición, dado que la recopilación de experiencias es un valor agregado importante pues muchas decisiones son tomadas en base a la experiencia y a la imaginación que hasta cierto punto logra mayores resultados al ser sin límites.

De lo anterior la idea es no solo usar un proceso rígido, calculador o sistemático, sino aplicar una dosis de creatividad y evaluar todas las posibilidades, de tal forma que nos permita encontrar la toma de decisiones más acertada, dado que la empresa está en un ambiente de constante variación.

2.8 ADAPTACIÓN AL CAMBIO

Más allá de la Planificación Estratégica está el hecho de asumir retos y ser tan flexible como se requiera, es decir si el mundo evoluciona tanto en comunicaciones, tecnología, medicina y demás aspectos; más aun lo debe hacer una empresa, es decir estar a la vanguardia y no resistirse al cambio, pues es inevitable y mientras más rápido lo haga, mejores serán los resultados además de actuar de forma inteligente.

“El proceso de dirección estratégica tiene como objetivo permitir que las empresas se adapten con eficacia al cambio a largo plazo”¹

¹ Fred R David Conceptos de Administración Estratégica. Novena Edición

CAPÍTULO 3. ESTUDIO DE LA INDUSTRIA DE SOFTWARE Y DE LA EMPRESA INFORMACIÓN TECNOLÓGICA DEL ECUADOR S.A.

3.1 ANÁLISIS AMBIENTAL

Como un paso previo antes de entrar en la descripción del negocio como tal, es importante empezar con un breve análisis macro en el cual se resalte el comportamiento del software en el Ecuador así como algunas de las exportaciones que se realizan; todo esto con el fin de ubicar en el entorno globalizado que nos encontramos.

Para esta investigación se toma en cuenta los siguientes factores: Economía Nacional/Internacional – Medio Ambiente – Estructura Demográfica – Estructura Social – Tecnología – Gobierno y Política.

Dentro del entorno sectorial se toma en cuenta: Proveedores- Competidores – Clientes.

3.1.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

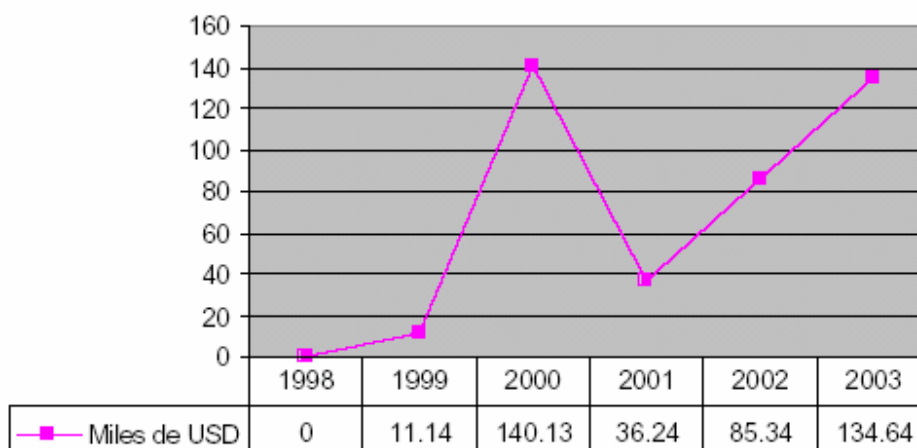
3.1.1.1 Consideraciones Generales

En los últimos años se ha registrado el nacimiento de un nuevo producto de exportación no tradicional: el software y los servicios informáticos. Las exportaciones que pueden ser generadas por este rubro poseen gran potencial, por esta razón debe ser apoyado y explotado.

El Software ecuatoriano es reconocido por su calidad a nivel internacional y los esfuerzos del sector en su búsqueda de nuevos clientes en el mercado internacional han sido exitosos. La demanda en el mundo entero de software y servicios informáticos se han incrementado significativamente, a medida que las computadoras y el Internet penetran cada vez más en todos los aspectos de la sociedad. Los países desarrollados y en desarrollo, los gobiernos, ONG's, sector privado; se encuentran en un acelerado proceso de informatización cada vez más amplio y que exige la más variada selección de soluciones de alta calidad. Ante esta demanda, el mundo industrializado busca activamente soluciones de informática y sus proveedores en los países en vías de desarrollo. Productos

completos, proyectos de desarrollo, creación de contenido, traducción de productos, captura de datos, know – how, entre otros; son algunos de los rubros que se están contratando de países como India, Ucrania y Brasil.

Exportaciones de Software del Ecuador 1998-2003



Fuente: Banco central del Ecuador

Elaboración: CIC- CORPEL

Gráfico 13: Exportaciones de Software del Ecuador

Ecuador ha sido también proveedor a nivel mundial; arrojando clientes satisfechos que buscan ampliar y profundizar sus vínculos con Ecuador. En lo que se refiere a la oferta ecuatoriana de software, existen dos clases:

- **Software para el sector financiero:** Se han instalado sistemas desarrollados por empresas ecuatorianas en múltiples bancos en Latinoamérica. Se ha logrado vender un sistema de software para los cajeros automáticos de la Armada de los Estados Unidos. El sistema más actualizado en América para operaciones de micro finanzas y micro crédito utiliza como base software ecuatoriano. Para el área de fideicomisos se tiene un producto con mucha aceptación en Latinoamérica, adicionalmente se han implementado soluciones de procesos de cheque con la tecnología de imágenes en: Ecuador, Honduras y Bolivia.
- **Software de lenguaje natural:** El software desarrollado en este campo ha logrado posicionarse como el más completo y avanzado, desplazando a

grandes corporaciones internacionales que operan en la misma área, incorporándose como parte integrante de los productos de Microsoft. La maquila de software, sus aplicaciones, asistencia técnica y mantenimiento, es un nuevo potencial para los desarrolladores ecuatorianos debido a la calidad de ingenieros y capacidad de implementación de las aplicaciones que los clientes requieren.

EXPORTADORES ECUATORIANOS DE SOFTWARE

Empresa	Gerente General
Carrasco y Asociados	Antonio Carrasco
Grupo MAS	Fernando Merino
Comware del Ecuador	Carlos Ayala
Decisión	Mario Hidalgo / Fernando Arias
IBM del Ecuador	Mauricio Robalino
KrugerCorporation	Ernesto Kruger
MACOSA	Boris Jaramillo
Microsoft del Ecuador	Ruben Illodi
Oracle Ecuador	Luis Adriano Calero
Proweb – Creative Works	Ma. Soledad Albán
Structured Intelligence	Jorge Garzón
Uniplex	Juan Carlos Guerra
YAGE	Xavier Torres
YOVERI	Michael Mera
Ediworld	Rafael Roldán
BAYTEQ	Mauricio Bayas
VIMEWORKS	Carlos Vinueza
Sertelvag CIA Ltda.	Jaime León Lalama
SONDA	Fabián Mena
Pacific Advisor	José Espérbes
Solsoft Cia Ltda.	Fernando Riofrio

Tabla 3: Exportadores Ecuatorianos de Software¹

¹ Fuente: AESOFT, Revista Computerworld No. 183

3.1.2 BREVE ANÁLISIS DE LAS VENTAJAS COMPARATIVAS DEL PRODUCTO

Uno de los componentes más importantes del proceso de globalización, es la utilización directa o indirecta de la tecnología que soporta demandas de la nueva economía. Esta demanda de herramientas tecnológicas para generar competitividad y facilitar el proceso de intercambio comercial entre empresas y países, entre otras actividades y otros actores, genera a su vez la demanda de productos como el software y servicios relacionados. Para visualizar la magnitud del impacto de la tecnología de la información es importante mencionar que en 1999 el mercado mundial de tecnología sobrepasó los \$2 trillones de dólares. Por otro lado hay que considerar el gasto de las potencias en tecnología de información (IT) (Anexo A. Inversión de Potencias en Tecnología)

Desde el punto de vista de países en desarrollo, la producción de software es una actividad muy atractiva en lo que se refiere al desarrollo del país, ya que es importante en la utilización de mano de obra, no adolece de la complejidad logística y medios de transporte como es el caso de productos tangibles, no es perecible y existe una alta demanda de profesionales relacionados con el campo de la tecnología de la información.

Además de ofrecer la posibilidad de desarrollo a distancia utilizando los sistemas modernos de comunicación y tecnología de la información. Cabe recalcar que a nivel mundial existen ya varios casos de éxito en los cuales los productos de software originario en países en vías de desarrollo, son comercializados por compañías de Tecnología de información europeas y americanas, tal es el caso de BAAN, SAP entre otras.

3.1.3 COMERCIO ELECTRÓNICO

No existe definición aceptada universalmente del término “comercio electrónico” o “e-commerce”. Sin embargo se utiliza para referirse a la “distribución, mercadeo venta o suministro de bienes y servicios por medios electrónicos”. El comercio electrónico existía en muchas formas antes de que Internet se popularizara.

Estas formas todavía existen, incluyen el sistema IED o intercambio electrónico de datos que se realiza a través de redes propias que no usan el protocolo TCP/IP.

En el ámbito nacional, las empresas ecuatorianas han dado algunos pasos preparándose para entrar en la era del comercio electrónico. Actualmente sólo un cierto número de sitios tienen la capacidad de realizar transacciones. En la mayoría de los sitios es necesario ver los productos en línea para luego contactar a la compañía vía telefónica realizar la orden; cabe recalcar que en la actualidad el comercio electrónico está evolucionando constantemente.

Con respecto a lo anterior se debe recalcar que la habilidad del país para capitalizar el comercio electrónico depende de varios factores. Anexo B. Factores que intervienen para realizar el comercio electrónico)

3.1.4 NICHO DE MERCADO

El software desarrollado en el Ecuador ha logrado posicionarse con notable reconocimiento, logrando captar clientes del mercado nacional e internacional. Según Ernest Henche, director del Grupo FISA, que comercializa software bancario a diferentes países latinoamericanos, existe un buen potencial en Ecuador. En 1999 Price Waterhouse Coopers conjuntamente con la BSA (Business Software Alliance) presentó un reporte titulado “Contribución de la industria de software a la economía latinoamericana” señalando que la empresa multinacional está muy interesada en establecer relaciones comerciales y de soporte con empresas ecuatorianas especialmente en software financiero y bancario. Muchas empresas desarrolladoras de software se han ido especializando para atender nichos.

Dentro de los principales frentes que tenemos:

- Software Financiero – Contable
- Software de Recurso Humano
- Software de Lingüística
- Software Administrativo

Adicionalmente el Ecuador tiene empresas que ofrecen el servicio de outsourcing de desarrollo de software y de calling centers.

3.1.5 DESCRIPCIÓN DE LOS PASOS A SEGUIR PARA UN CONTRATO DE IMPLANTACIÓN DE SOFTWARE

Para ciertas operaciones, poner en funcionamiento un software es relativamente sencillo. Se trata de adquirir una licencia, que muchas veces no se puede negociar, se instala, se aprende a usar con los manuales y si hay un problema se llama al departamento de servicio al cliente. Operaciones más complejas implican una serie de servicios adicionales llamados comúnmente implantación o implementación.

Estos contratos suelen ir de la mano de los contratos de compraventa y de licenciamiento, y por ello se ven títulos de contrato como licenciamiento e implantación de software o compraventa e implementación de software.

Implantación e implementación se usan de una manera indistinta pero si tienen una sutil diferencia. De acuerdo con el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española implantar significa: plantar, encajar, injertar, e implementar significa: poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas, etc., para llevar algo a cabo. Ambos términos involucran el concepto de traer algo de afuera y ponerlo a funcionar en un nuevo medio.

En la práctica, implantar se utiliza en relación con aquel software que se puede instalar y parametrizar sin necesidad de hacer modificaciones en su código fuente. Por el contrario, se tiende a utilizar implementar cuando hay necesidad de hacer modificaciones o nuevos desarrollos que implican programación y modificación de los códigos fuente. Esto no es una definición legal pero si es recomendable aplicar estas palabras en este sentido. El proceso de implantación requiere del compromiso y la obligación de ambas partes de colaborar. Incluso el cliente en este momento tiene la mayor responsabilidad puesto que ningún proceso de implantación funcionará sin su compromiso. Suelen presentarse inconvenientes en la implantación cuando no se especifican en el contrato las obligaciones de las partes. Si el contrato está redactado de forma que se entienda que la obligación de implantación es de resultado, el cliente exigirá todo cuanto le sea posible hasta que vea que el programa está en marcha y en uso dentro de su organización.

La implantación incluye ciertas actividades de compilación, instalación, personalización, migración de datos, capacitación y entrega de documentación que entraremos rápidamente a estudiar.

3.1.5.1 Compilación e instalación

La compilación e instalación son los primeros pasos que deben seguirse para poner en funcionamiento un programa en un computador. A continuación se describe rápidamente en que consisten estos pasos para mirar cuáles son las dificultades que suelen presentarse.

El software se escribe en un lenguaje de programación que es entendible por el programador y el resultado que se obtiene es el código fuente. El código fuente del programa se debe someter a un proceso de transformación para convertirse en lenguaje binario, interpretable por el procesador del computador. A este proceso se le llama compilación.

El programa que realiza esta traducción se llama compilador. El archivo de código objeto que se obtiene con la compilación está representado normalmente en un código binario, es decir una larga lista de 1 y 0 que sólo puede entender el computador.

Para conseguir el programa ejecutable final a partir de todos los archivos de código objeto se debe utilizar un programa llamado instalador y un enlazador (linker). Este proceso de montaje tiene como resultado un archivo ejecutable que contiene el programa en código listo para ser ejecutado con la ayuda del sistema operativo.

Los ejecutables generalmente se entregan al momento de adquirirse el software independientemente del tipo de contrato que se haya realizado. Es a estos ejecutables a los que se les está permitido hacer copias de seguridad [2] cuando se tiene una licencia del software. Tenerlos permite que el software pueda volver a ser instalado de nuevo.

Aunque es una costumbre mercantil entregar los ejecutables es mejor establecer en el respectivo contrato la obligación de hacerlo.

La instalación no presenta mayores dificultades pero algunas veces se complica. Las fallas pueden ir ligadas a una compilación inadecuada, un daño en el soporte (diskette, cdrom...), problemas en el dispositivo de lectura, incompatibilidades

con el hardware, conflictos con otro tipo de programas. Incluso, algunos antivirus o software de protección del computador impiden su correcta instalación y funcionamiento.

Para evitar este tipo de problemas el proveedor del software debe señalar en la propuesta, o en el contrato, claramente los requerimientos técnicos que debe tener el computador donde se piensa instalar, tales como: tipo de procesador, memoria requerida, sistema operativo, parches o programas adicionales que deben instalarse.

Si el software ha de instalarse en una red también es importante que se determinen las características que ha de tener dicha red. No todos los programas corren en todos los computadores, el desarrollador del software debe hacer las pruebas necesarias para saber en que condiciones particulares funciona el programa y cuales no.

En el caso que el cliente ponga a disposición el hardware requerido y el software continúa presentando problemas en la instalación consideramos que estos deben ser resueltos por cuenta del proveedor puesto que es él quién conoce su programa y los problemas que éste pudiera llegar a tener. Muchas veces se escucha el siguiente argumento por parte de los proveedores: "Este programa se ha instalado y funciona en cientos o miles de computadores y aquí es el primer lugar donde molesta". Puede que esto sea cierto, pero el proveedor de software es el profesional y debe estar preparado para afrontar este tipo de situaciones.

3.1.5.2 La personalización

Esta palabra es un anglicismo que no aparece en el diccionario. Lo que sí aparece es el verbo personalizar. Se trata del conjunto de acciones necesarias para que el software se adapte a las necesidades y requerimientos del cliente. El concepto es un poco más amplio pero también incluye la configuración. Esta adaptación puede hacerse cómo una parametrización, palabra que tampoco existe en el diccionario, o con desarrollos específicos.

La parametrización se realiza cuando deben ajustarse unos parámetros establecidos en el software a las particularidades del cliente. Esta parametrización es relativamente fácil de hacer si el cliente cuenta con la información necesaria. Algunas veces por ejemplo, hay que parametrizar un

determinado procedimiento pero resulta que el cliente no tiene definidos sus procesos. Surge entonces la discusión entre el cliente y el proveedor para determinar quien debe levantar los procesos y luego parametrizarlos en el software. Seguramente en el contrato no se estableció nada para solventar esta situación. Por ello recomendamos que en los contratos se especifique que tipo de información se requiere para parametrizar el software y quién va a estar encargado de conseguir esa información.

Muchas veces no es posible encontrar un software que sólo requiera ser parametrizado y por eso se hace necesario recurrir a la implementación. Sobre este asunto ya nos hemos pronunciado en el punto anterior, así que no insistiremos más.

3.1.5.3 La migración de datos

Cuando se instala el nuevo programa generalmente se encuentra sin ningún dato. El cliente seguramente tiene los datos que desea migrar al nuevo software en algún tipo de base de datos, un archivo de hoja de cálculo, en documentos escritos en papel, disperso en distintos medios o simplemente en la memoria de las personas.

En una organización joven la migración no presenta mayores dificultades pero en una organización con experiencia migrar todos los datos al sistema puede ser un trabajo muy grande. Los datos muchas veces están en distintas o diferentes bases de datos totalmente desarticuladas y con distintas estructuras que hace muy complicado consolidarlas.

En el contrato debe establecerse claramente quién tendrá a cargo la migración de los datos, en que formato se entregan los datos y en que formato deben entregarse. Esta información sólo se puede obtener luego de una consultoría previa y que se haya hecho el diseño de la nueva base de datos. Pero resulta que muchas veces en los contratos se establecen provisiones sobre estos temas sin que se haya dimensionado realmente el trabajo a realizar. No es de extrañar que luego las partes se encuentren en un eventual conflicto.

3.1.5.4 La capacitación

Una vez instalado el software hay que enseñarles a los futuros usuarios su utilización. Este proceso se puede hacer a través de manuales, ayudas del

programa, capacitación en línea o presencial. La capacitación puede contratarse con la empresa proveedora del software o con empresas especializadas en estos servicios.

La capacitación está determinada por el nivel que tengan las personas a capacitar y las funciones que tienen que prestar dentro de la empresa. Se presenta el caso en que se va a capacitar sobre la utilización de un software muy específico y resulta que los usuarios no saben ni siquiera como coger el ratón de un computador. El tiempo y los recursos destinados empiezan entonces a verse afectados con los futuros inconvenientes que esto conlleva.

La alta rotación de personal que caracteriza a nuestras empresas igualmente afecta este proceso. Puede ocurrir que cuando se termina la capacitación ya no continúen muchas de las personas capacitadas en la empresa. Si la cláusula del contrato se limita a señalar que “el contratista capacitará a los empleados del contratante” puede ingresar a un ciclo infinito de capacitaciones del que sólo saldrá deteriorando la relación con su cliente.

Es conveniente incluir siguientes puntos en los contratos:

- Número de horas que se van a emplear.
- Número de personas a las que se va a capacitar.
- Perfiles de las personas que se van a capacitar.
- Perfil de las personas que va a dictar la capacitación
- Conocimientos previos que se requieren para la capacitación.
- Lugar, equipos necesarios para la capacitación y quién cubre con los gastos.
- Gastos de desplazamiento
- Valor de las horas adicionales de capacitación.
- Sistema de evaluación de los resultados de la capacitación

3.1.5.5 La documentación

Junto a los instaladores se acostumbra entregar una documentación acerca del funcionamiento del programa. Dependiendo de la persona a que vaya dirigida la documentación está incluirá las funciones básicas para el usuario o información más técnica para las personas que prestan soporte interno dentro de las organizaciones.

Una característica muy común en los programas desarrollados a medida es la escasa o muy precaria documentación que existe sobre los mismos.

No se han desarrollado estándares en nuestro medio que garanticen una buena calidad. Al final puede que se entregue un documento en el que se explique muy por encima las funcionalidades del programa. De esta manera se cumplirá con lo establecido en el contrato pero la documentación no cumplirá su función, permitir el correcto uso y aprovechamiento del programa

La ausencia o indebida documentación obliga a los clientes a apoyarse bastante en el servicio de soporte del proveedor de software.

La puesta de la empresa de software puede ser peligrosa, puede que así amarre más a sus clientes pero esta estrategia no le va a procurar muchos clientes nuevos y va a hacer que su departamento de soporte aumente a un tamaño que le resultará muy poco rentable o costoso de sostener.

Tener buenos manuales es importante para la empresa de software porque con ello ayudará a reducir las llamadas de soporte.

Aunque es difícil establecer contractualmente las características de la documentación si es importante al menos especificar:

- Tipo de documentación a entregar (manual de usuario y manual técnico)
- Idioma
- Tipo de información que debe contener el manual (funciones y procedimientos principales, preguntas frecuentes y problemas)
- Número de ejemplares y formato en el que se deben entregar

El proceso de implantación no debe descuidarse o tratarse simplemente como unas obligaciones anexas al contrato relacionado con el programa. La correcta implantación es fundamental para el buen desarrollo y utilización del programa que es en últimas el objetivo de la contratación.

3.1.6 AMBIENTE EXTERNO- AUDITORIA EXTERNA

3.1.6.1 Fuerzas Económicas

Al ser el Ecuador un país dolarizado de alguna manera mantiene una estabilidad económica, sin embargo en los últimos tiempos se ha dado un recesión en EEUU lo que ocasiona una devaluación del dólar con respecto a su similar el EURO.

Sin embargo en Ecuador se recibe una gran cantidad de dinero debido a las remesas recibidas de países extranjeros en especial de Europa donde se encuentran la mayoría de emigrantes.

3.1.6.2 Fuerzas Sociales

Un fenómeno que está viviendo el Ecuador es el migratorio, debido a que gran cantidad de personas se han visto obligadas a migrar a otros países para ver poder mantener a sus familias, esto ocasiona muchas consecuencias, pero una de las más notorias es la de crear hogares disfuncionales dentro del país. Pero una situación similar ocurre con nuestro país vecino Colombia que atraído por la moneda actual del Ecuador y por la paz, miran a este país como un descanso de guerrillas y como una mejor fuente de ingresos, sin embargo en su afán de encontrar trabajo, prestan sus servicios por una remuneración baja, lo que perjudica a los ecuatorianos pues no tienen trabajo y sus fuentes de empleo se ven seriamente afectadas.

3.1.6.3 Fuerzas Políticas Gubernamentales y legales

El Ecuador maneja un riesgo-país alto en relación a otros países, esto se debe a la inestabilidad jurídica que afronta el Ecuador desde hace ya varios años, esta situación a más de ser preocupante es perjudicial pues la empresa extranjera no ve al Ecuador como un país atractivo para la inversión extranjera.

El desfile de autoridades políticas y la poca credibilidad de los poderes: ejecutivo, judicial y legislativo hacen que la misma población tema y no tenga una seguridad política o se sientan respaldados por su ley.

Pero a pesar de lo anterior, queda que Latinoamérica cuenta con tratados y negociaciones que de alguna manera aportan a su crecimiento y es así como contamos con el pacto – andino y algunas tasas arancelarias que permiten la protección de la producción interna.

3.1.6.4 Fuerzas Tecnológicas

El Ecuador no tiene la última tecnología en muchas líneas de negocio, sin embargo como se muestra en el estudio económico del software, el talento humano es cada vez más demandado en el mercado internacional, a pesar de la falta de recursos para que nuestras empresas adquieran la mejor tecnología pues

tenemos talento de exportación y esa es la mejor forma que tenemos para estar a la vanguardia; aunque existen empresas ecuatorianas con tecnología de punta ya que sus directivos se preocupan por generar una ventaja con respecto a la competencia.

3.1.6.5 Fuerzas Competitivas

El negocio del software en general posee una gran competencia, en el caso del Ecuador es un poco más debido a la piratería, ventajosamente el mercado al que apunta esta empresa es el de las empresas grandes así que más allá de la solución se busca dar un servicio.

Actualmente en el Ecuador existen más de 200 empresas afiliadas a la AESOF (Asociación Ecuatoriana de Software), por lo tanto la competencia es alta, además está la posibilidad de nuevos competidores así como nuevos productos, pues la industria de software y la tecnología en sí, avanza en pasos acelerados.

Por otro lado también cabe mencionar el tema del software libre, pero este tema será tratado en el capítulo 4 para ver las estrategias que se deberán aplicar para contrarrestar esta situación.

3.1.7 AMBIENTE INTERNO – AUDITORÍA INTERNA

Se evaluaron las siguientes actividades básicas dentro de la empresa:

3.1.7.1 Planeación

La empresa no tiene elaborado un plan estratégico, por tanto los proyectos y negocios presentados a pesar de salir poseen inconvenientes en cuanto a planeación y organización para ejecutarlos.

Los directores de la empresa están consientes de esa falencia y parte del taller es organizar la empresa y delegar funciones para no tomar medidas aceleradas al finalizar cada proyecto.

3.1.7.2 Organización

I. T del Ecuador es una empresa que tiene bien definidos los departamentos, las descripciones de puestos así como las especificaciones de cada trabajo, esta es

una de las fortalezas de la empresa, pero siempre se puede mejorar, buscando un mejor procedimiento para hacer las tareas.

3.1.7.3 Motivación y Factor Humano

Uno de los intereses de las autoridades es que el equipo que labora en la empresa se sienta a gusto para que pueda rendir como se lo exige, la gerencia se ha empeñado en buscar el bienestar de sus colaboradores, brindándoles como mínimo las normativas legales establecidas en el país.

Dentro de la empresa sí se realizan actividades que integran al equipo en fechas festivas y en fechas especiales (cumpleaños, graduaciones entre otros) de cada persona, esto con el objetivo de buscar integración y un clima laboral adecuado.

Sin embargo lo que se puede mejorar es la comunicación interna dentro de la organización, así como la inducción en caso de personal nuevo.

Otra de los objetivos que se espera lograr a través de este proyecto es capacitar al personal de la empresa con cursos y especializaciones fuera del país, esto si bien es cierto requiere de un flujo de dinero inmediato a largo plazo dará los réditos esperados, pues son profesionales que aportarán a la empresa de forma significativa, la idea es buscar una forma de asegurar la inversión que la empresa hará con estos profesionales, con el fin de buscar el bien común.

3.1.7.4 Control

En esta actividad dentro de la empresa no se han fijado normas de rendimiento individual ni de la empresa, lo que se debe a que se carece de una planificación, pues en caso de tenerla sería necesario y no opcional un control, en este caso la autoridad y el equipo están de acuerdo en implementarlo con el fin de conocer los puntos a mejorar, cabe recalcar que este control será con el objetivo de reparar y no sancionar.

3.1.7.5 Otros

- Adicionalmente tenemos una carencia total de mercadotecnia de la empresa y productos.
- Por otro lado sí existe un estudio de mercado con el cual se pudo identificar a clientes potenciales.

- En cuanto a finanzas y contabilidad la empresa se ha manejado muy bien pues lleva más de 10 años en el mercado y sobrellevó bien el tema de la dolarización lo que da la pauta de su solidez financiera.

3.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

INFORMACIÓN TECNOLÓGICA DEL ECUADOR S.A. es una empresa formada con la participación de varios profesionales en la informática, telecomunicaciones, electrónica, economía y administración de negocios, para aprovechar la experiencia multidisciplinaria de varios de sus socios, en trabajos realizados previa y conjuntamente, en campos especialmente relacionados a Consultoría, Sistemas de información y Manejo de Control de Proyectos.

Es una empresa comprendida con el desarrollo corporativo que comparte con sus clientes presentaciones y seminarios de desarrollo institucional, su objetivo es proveer “soluciones informáticas”, ajustadas a la necesidad de cada cliente en función del “Plan estratégico de cada empresa”. El soporte va desde la consultoría empresarial hasta la instalación de los cables eléctricos y de datos para vincular los periféricos al servidor central donde residen los módulos del software aplicativo.

La organización esta diseñada para responder a los requerimientos de los clientes en forma global a través de cuatro áreas básicas: consultoría, comercialización, tecnología y ejecución de la solución.

Mantiene una estrecha relación con diferentes proveedores de equipos y programas de computación nacionales e internacionales, que permiten ofrecer de manera independiente o integrada varias soluciones informáticas

3.3 EVOLUCIÓN HISTÓRICA

La empresa fue creada en Quito el 8 de Agosto de 1995 y desde ese tiempo posee la distribución exclusiva en el Ecuador de comercialización del software de contabilidad CG/IFS cuya casa matriz se encuentra en España. (Anexo C. Resumen de la Escrituras)

La empresa empezó con muy pocos clientes, sin embargo a medida que pasó el tiempo incrementó el número de herramientas informáticas así como su cartera de

clientes. Cabe mencionar que tanto los productos como los profesionales de la empresa se han ido especializando con el objetivo de dar un soporte realmente efectivo para el cliente, esto de alguna forma se ha convertido en la carta de presentación del presente para la Empresa.

Sin lugar a dudas, la empresa se encuentra en un mercado muy competitivo, según encuestas por la revista Computer World se encuentran registradas alrededor de 118 empresas que se dedican a la venta de software, sin embargo se debe contar también con aquellas empresas informales que de una u otra forma tiene participación dentro del mercado.

Adicionalmente, la empresa goza de buena aceptación en el mercado debido a que las características de los productos que ofrece satisfacen las necesidades de los clientes.

Cabe señalar que la experiencia que en el transcurso de los años ha tenido la empresa es muy valiosa ya que no solo sus profesionales sino sus productos se han enriquecido de sugerencias y evolución. Ese es uno de los principales motivos de la fidelidad de los clientes.

Por otro lado no se puede minimizar la competencia y adicionalmente la evolución del mercado y de la tecnología hacia nuevas plataformas que no son necesariamente las mejores, pero que sin embargo son las que están ingresando de manera agresiva en el mercado logran que los productos que no tienen su tecnología se conviertan en antiguos u obsoletos.

3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Está regida por una Junta de Accionistas, las Gerencias Local y Regional y los departamentos Administrativo, Comercialización, Servicio al Cliente y Desarrollo.

- En el departamento Administrativo – Financiero se manejan las tareas administrativas como los recursos humanos, nómina, la gestión de cobro a clientes, el pago a proveedores, declaración de impuestos, viáticos, vacaciones entre otros.
- Por otro lado el Departamento de Comercialización está en proceso de formación, sin embargo la propuesta es que se encargue del marketing de los productos así como de las ventas de los mismos.

- La sección más grande es la relacionada con el Servicio al Cliente, pues al ser una empresa de Servicios/Productos, es necesario contar con un departamento encargado de la parte de Hardware y otro para el Software, la idea de esta distribución es lograr una cobertura del 100% en las novedades que se le puedan presentar al cliente.
- En cuanto al Departamento de Desarrollo es básicamente la estructura del negocio pues en esta parte donde se programan, aprueban y se documentan los productos nuevos que se ofrecen al mercado después del estudio respectivo acerca de las soluciones que se necesitan en el mercado en Empresas Públicas y Privadas.

I.T. DEL ECUADOR S.A.

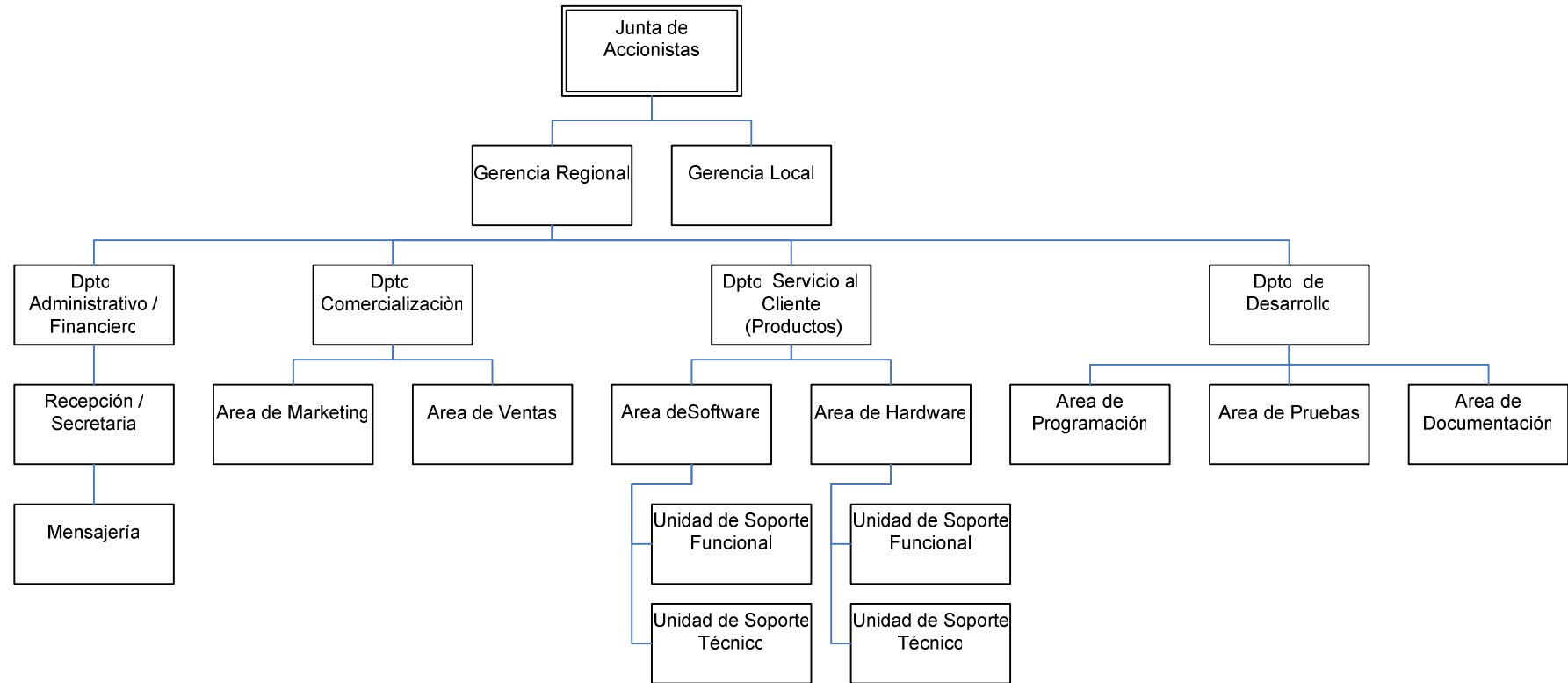


Gráfico 14: Organigrama de la Empresa I. T. Del Ecuador

Talento Humano

El talento humano de la organización está conformado por una serie de profesionales cuyo perfil se ha estudiado detenidamente tomando en cuenta los conocimientos o estudios formales, así como la experiencia obtenida, posteriormente se da una inducción a las personas que son parte del equipo con el objetivo de estar todos alineados bajo directrices universales.

Por otro lado es importante resaltar los incentivos pues la empresa tiene como prioridad mantener a su equipo motivado, para lograr los objetivos planteados con los clientes y con la organización en general.

3.5 PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE PROVEE LA EMPRESA

La empresa se enfoca en los siguientes campos:(Anexo E: Productos y Servicios que ofrece la empresa)

- Hardware: instalación, renta, mantenimientos, up-grade y capacitación en cuanto a la parte física que se componen de los servidores en su gran mayoría
- Software: es una herramienta parametrizada según las necesidades del cliente, que incluye las normativas que se presentan como nuevas disposiciones para los impuestos o el IESS.

Cabe indicar que en cuanto a los servicios de Software no es un proceso simple, por ello es importante conocer brevemente en qué consiste una implantación de un Software en general en una empresa.

Hardware y Software Operacional:

- Mantenimiento de equipos IBM AS/400, en Hardware y Software

Programas de Software Corporativo:

CG/IFS

- Módulo de contabilidad, multiempresa, multimoneda, ampliamente funcional
- Módulo de Cuentas por Cobrar
- Módulo de Pagos a Terceros (SPI)
- Módulo de Bancos

- Módulo de Inventarios, con compras e importaciones
- Módulo de Facturación, con facturación por POS, por descargo de inventarios y por servicios, sin descargo de inventarios
- Módulo de Manufactura ligera
- Módulo de Generación de Reportes

CG/Web

Es un producto nuevo que comprende la versión del CG/IFS pero en entorno WEB

GP/HRS Y UNICLASS

- Módulo de manejo de personal
- Módulo de Activos Fijos

Servicios:

- Desarrollo a medida de aplicaciones y/o programa
- Consultoría
- Servicios de implantación de Software
- Servicios de Proceso de Nomina
- Manejo de Contabilidad
- Servicios de su Procesamiento Contable Corporativo, con herramientas en las oficinas del cliente
- Servicios Informáticos Corporativos, con instalación de herramientas en las oficinas del cliente
- Manejo de los activos Fijos de su empresa
- Servicios de programación en JAVA y tecnología WEB to HOST

Capacitación

Dispone de una infraestructura completa de capacitación y entrenamiento con instructores altamente capacitados. Los cursos que al momento se encuentran dictándose son:

- Operación y Administración del AS/400
- Cableado Estructurado
- TCP/IP
- Redes de Networking

3.6 PRINCIPALES CLIENTES DE LA EMPRESA

La mayoría de los clientes con los que la empresa cuenta, pertenecen al sector público, cabe señalar que ese es un mercado que la organización lo conoce muy bien debido a la cantidad de instalaciones que se han realizado en este nicho. Sin embargo la empresa también cuenta con clientes privados dentro y fuera de la ciudad, lo que sin lugar a dudas permite una mayor difusión de los productos y servicios de la empresa.

Cartera de Clientes

A continuación una lista de los clientes en donde se encuentra el Software Financiero – Contable que comercializa la empresa:

- Banco del Estado (BEDE)
- Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE)
- Empresa Eléctrica de Cotopaxi (ELEPCO)
- Empresa Eléctrica de Santo Domingo (EMELSAD)
- Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Quito (EMAAP-Q)
- ETAPA
- Ingenio San Carlos
- Municipio de Quito
 - Escuela Sucre
 - Escuela Municipal Espejo
 - Colegio Benalcazar
 - EMASEO
- Petroecuador y sus filiales
- Servicio de Rentas Internas (SRI)
- S. J. Jersey
- La Internacional
- Realtex
- Royaltex

CAPÍTULO 4. ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

4.1 INTRODUCCIÓN

Un modelo de planificación estratégica se focaliza en el futuro

- Crea una visión de la organización
- Capacita una organización para manejar mejor la incertidumbre
- Permite que una organización planee con un horizonte de varios años, pero implementa el plan en el lapso de 1 o 2 años.
- Establece medidas exigentes para el éxito
- Determina en que áreas la organización debe enfocarse
- Exige compromiso y acción

Algunos de los beneficios:

- Posición proactiva en vez de reactiva
- Supervivencia en el largo plazo
- Mentalidad de crecimiento en ambientes competitivos
- Interioriza una mentalidad de cliente y de competencia
- Guía los esfuerzos de fortalecimiento
- Eficiencia en la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos

TALLERES DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

La información para este plan estratégico se la obtuvo a través de dos talleres en donde se contó con la presencia de varios funcionarios de la empresa, los mismos que formaron un grupo de debate para poder realizar la primera parte de la Planeación que es la Formulación de la Estrategia

Para definir la misión, participaron todos los funcionarios y a su vez se sintieron identificados con el resultado obtenido.

Además se realizó también la formulación de la visión, para ello se contó con el criterio de los directivos.

Por otro lado se elaboraron los objetivos, los mismos que como se puede ver más adelante se encuentra alineados con la Visión.

En un segundo taller se detectaron las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades mediante un análisis FODA para después priorizarlas. A continuación se trabajaron con las más importantes y se obtuvo las que mayor relación tienen entre sí con una matriz. Con estos resultados se realizó la matriz de direcciones estratégicas en donde se enuncian las estrategias e iniciativas que se pondrán en práctica a futuro para poder cumplir con los objetivos planteados.

Cabe anotar que a más de los talleres se tuvo acceso a la información completa por parte de la empresa y equipo de trabajo, todo esto con la finalidad de obtener una Planificación Estratégica ajustada a las necesidades de la empresa en la situación actual.

4.2 METODOLOGÍA

1. Direccionamiento Estratégico – Cubierta en este proyecto
2. Análisis Ambiental – Cubierta en este proyecto
3. Análisis Estratégico – Cubierta en este proyecto
4. Ejecutar la estrategia de la organización – No Cubierta en este proyecto
5. Ejercer el control – No Cubierta en este proyecto

El siguiente gráfico muestra la metodología de un sistema de administración estratégica que contiene tanto la Planificación Estratégica como la Planificación Operativa, el alcance del presente proyecto cubre la Planificación Estratégica.

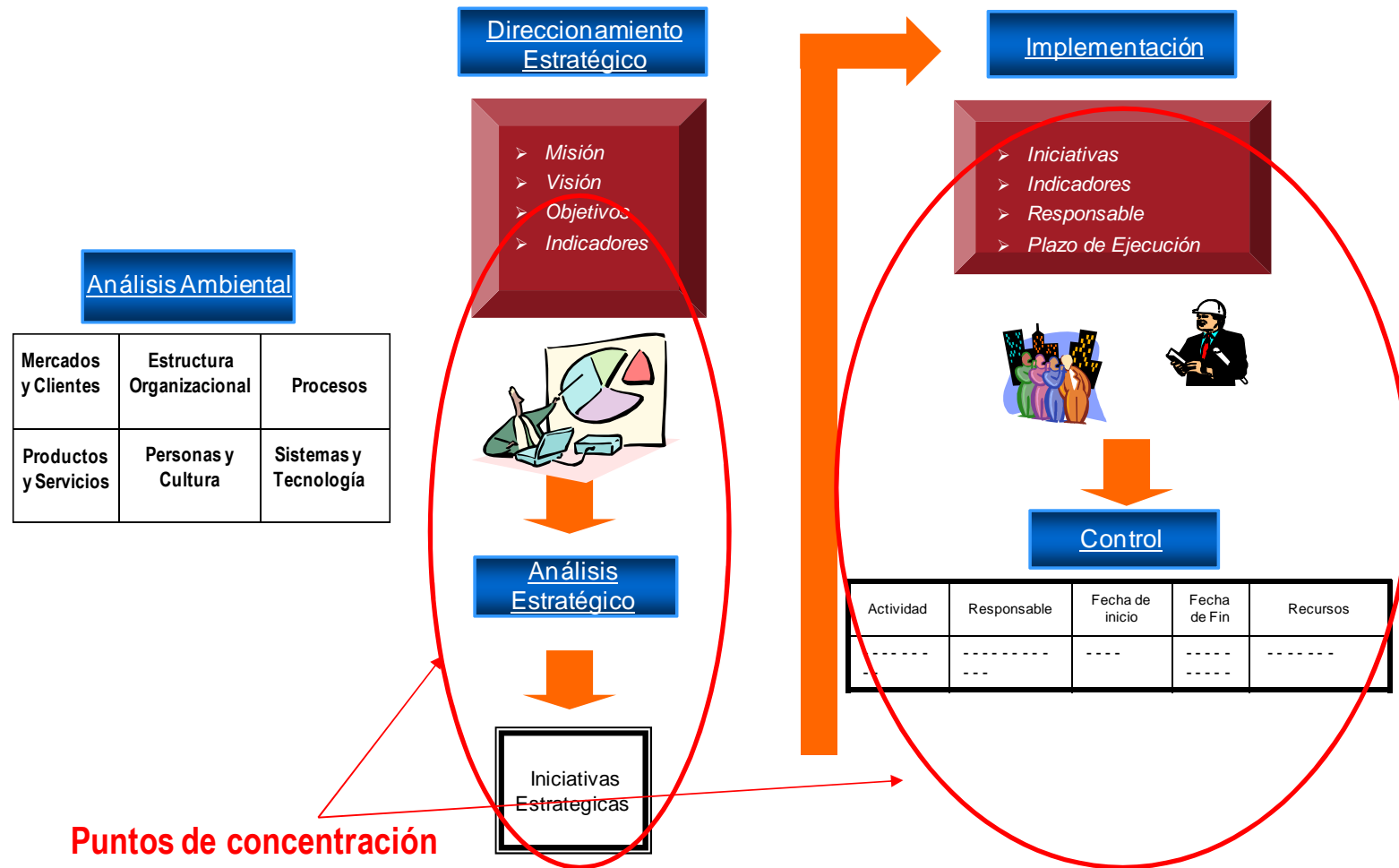


Gráfico 15: Metodología Planificación Estratégica y Planificación Operativa

DESARROLLO DEL PLAN ESTRATEGICO

En cada fase del proyecto, se detallará primero la metodología genérica para la generación del Plan Estratégico; para luego, pasar a los resultados generados en la Organización objeto del estudio. Resultados que son el resultado de los talleres de planificación estratégica realizados con funcionarios de la misma. En estos talleres participaron representantes de la organización de todos los niveles jerárquicos tanto verticales como horizontales.

4.2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.2.1.1 Declaración de la Misión

Misión

- Es la razón de ser de una institución.
- Distingue a una organización de todas las demás, identifica su función básica y la razón de su existencia
- En que ramo/actividad estamos y En que ramo/actividad NO estamos

Componentes de la Misión

- ¿Cuál es nuestro negocio/actividad?
- ¿Por qué estamos aquí?
- ¿Qué queremos ser como organización?
- ¿Cual es nuestro principal producto o servicio?
- ¿Quien utilizará nuestro producto o servicio?
- ¿Cuáles son los beneficios a largo plazo para la sociedad?
- ¿Cómo influenciaremos positivamente al mundo?

Identificación de la Misión en la Organización

Para la declaración de la misión se utilizó un taller donde se aplicó una lluvia de ideas dentro de todos los asistentes, los mismos que después de ver las características de la misión y sus componentes, dieron a conocer sus ideas de lo que sería primordial enfocar dentro de la actividad que realiza la empresa.

El Gráfico No. 16, muestra el procedimiento que se siguió en los talleres de planificación estratégica.

DIAGRAMA DE LLUVIA DE IDEAS

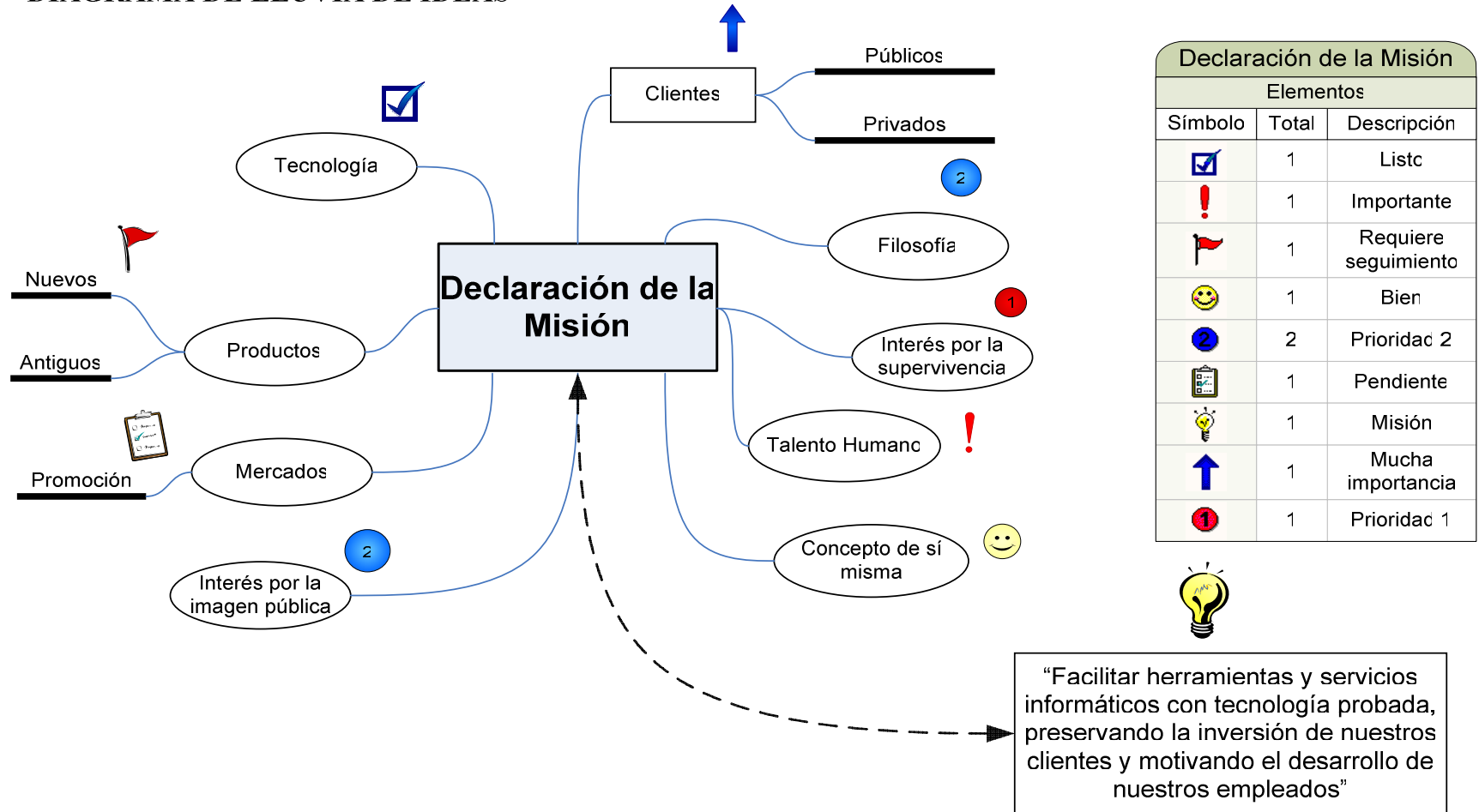


Gráfico 16: LLUVIA DE IDEAS (MISION) 1

MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

“Facilitar herramientas y servicios informáticos con tecnología probada, preservando la inversión de nuestros clientes y motivando el desarrollo de nuestros empleados”

4.2.1.2 Declaración de la Visión

Visión

- Es el sueño de lo que desea ser en el futuro una institución.
- Este sueño es alcanzable
- Este sueño se alinea con la Misión
- Determina las acciones y los objetivos que debe ir cumpliendo para convertirlo en realidad

Componentes de la Visión

- Horizonte de tiempo
- Posicionamiento en el mercado
- Ámbito de acción
- Valores
- Principios organizacionales
- Negocio

Identificación de la Visión en la Organización

“En el 2010 aportaremos nuevos productos de proyección internacional que satisfagan las necesidades del mercado, basándonos en la especialización de nuestro talento humano”

4.2.1.3 Objetivos Estratégicos

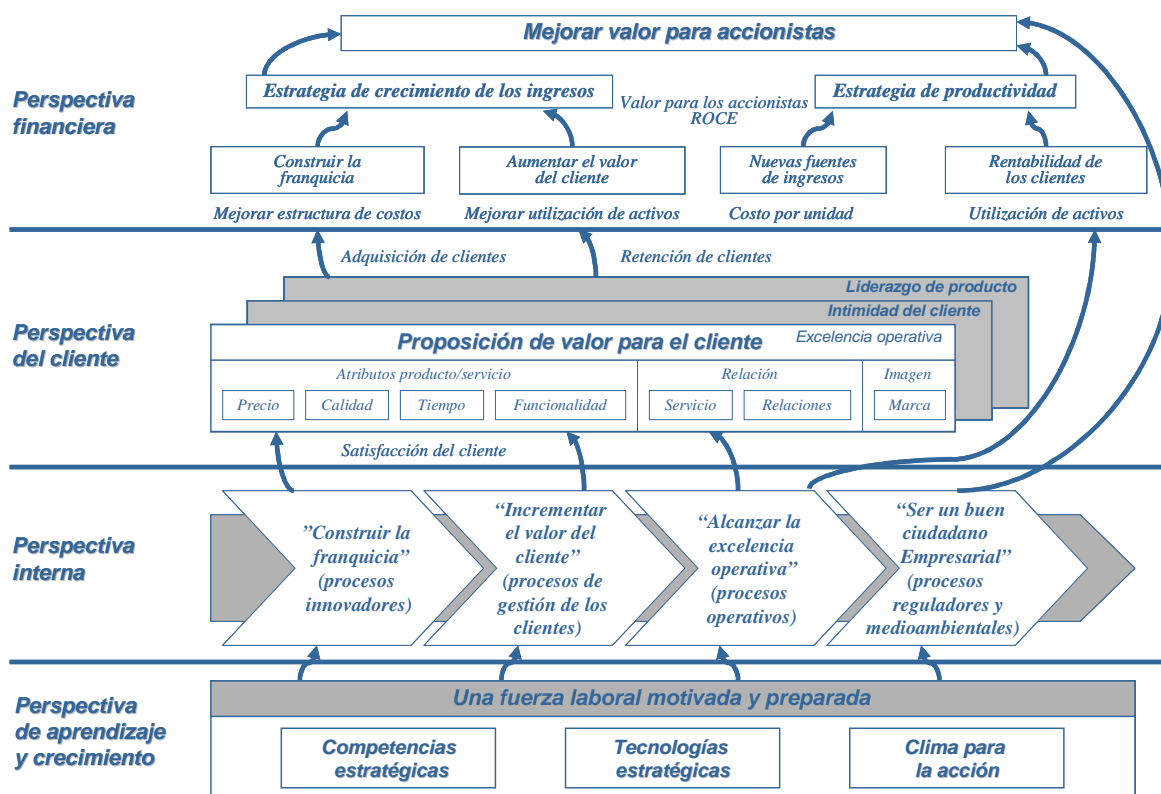
- Son resultados de mediano-largo plazo
- Diseñados para la organización como un todo
- Orientados a lograr la Visión de la organización
- Deben ser realistas, comprensibles y estimulantes

Definen y cuantifican un horizonte visible de la planificación

Enfoque:

Utilización de los cuatro aspectos organizacionales y como éstos interactúan entre sí: Financiero, Clientes, Procesos y, Aprendizaje y Crecimiento

4.2.1.4 Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)



Fuente: 2004, Robert Kaplan y David Norton. Mapas Estratégicos

Gráfico 17: El Mapa Estratégico del CMI

Con ayuda del cuadro de mando integral, se definirán los indicadores que permitan medir el grado de cumplimiento de los Objetivos Estratégicos establecidos por la Empresa.

Identificación de Objetivos Estratégicos en la Organización

La base para definir los indicadores fue la experiencia y conocimiento de los participantes de las diferentes áreas de la empresa.

La tabla siguiente muestra los resultados generados en el taller de planificación estratégica.

Cabe indicar que algunos de los objetivos están planteados a cumplir en un plazo mayor a un año, debido a que el horizonte de tiempo establecido en la Planeación Estratégica es de tres años.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR
Perspectiva Financiera	
Aumentar la rentabilidad del capital empleado en un 20%	Rentabilidad del Capital empleado Ingreso Operativo Objetivo
Incrementar negocio con clientes actuales en un 15%	# productos por cliente Coeficiente de venta cruzada
Crear negocio a nivel internacional	Numero de proyectos impulsados desde plataformas existentes dirigidos hacia mercados internacionales # de clientes internacionales
Aumentar base de clientes al menos un 10%	# de clientes nuevos Margen por clientes nuevos
Perspectiva Cliente	
Proporcionar excelencia en los servicios prestados	Encuesta a clientes
Desarrollar la fidelidad del cliente	Retención de clientes Aumento de facturación
Gestionar la marca a nivel nacional e internacional	Conciencia/preferencia de marca
Perspectiva Interna	
Crear relación con proveedores para elevar nivel tecnológico y ampliar negocio	# de nuevas tecnologías adquiridas mediante la relación Aumento de facturación mediante relaciones con proveedores
Mejorar capacidad de diseño, herramientas comprobaciones y gestión de proyectos	Índice de capacidad Reducción año a año de tiempo de espera para desarrollar producto
Elegir productos de valor	# de nuevos productos
Sobresalir en la gestión de la relación con el cliente	Índice de relaciones
Marketing, distribución y ventas efectiva de nuevos productos	Ingresos por nuevos productos
Perspectiva de Aprendizaje Crecimiento	
Crear cultura centrada en el cliente	Encuesta de servicio a clientes Encuesta de conciencia estratégica a empleados
Desarrollar y transferir conocimientos continuamente	Horas de formación por persona
Atraer y retener máximo talento	Rotación de empleados claves
Integrar TI en todas las áreas empresariales	# de áreas cubiertos por TI Encuestas de satisfacción eficiencia de TI

Tabla 4: Objetivos Estratégicos

4.2.1.5 Objetivos Corporativos

Dado que la empresa tiene ya más de 15 años en el mercado, sus objetivos corporativos han evolucionado a través del tiempo, pasando de la rentabilidad al crecimiento y ahora están orientados hacia la perspectiva de desarrollo.

De la tabla anterior de los objetivos estratégicos están enfocados hacia esta nueva perspectiva, pues dado que la empresa alcanzó su crecimiento, como parte de su evolución se la considera lo suficientemente fuerte como para albergar los proyectos de desarrollo y de salir al mercado internacional así como de marcar su espacio dentro del país.

4.2.1.6 Valores

Los principios que guían a la empresa y que se espera de su talento humano son los siguientes:

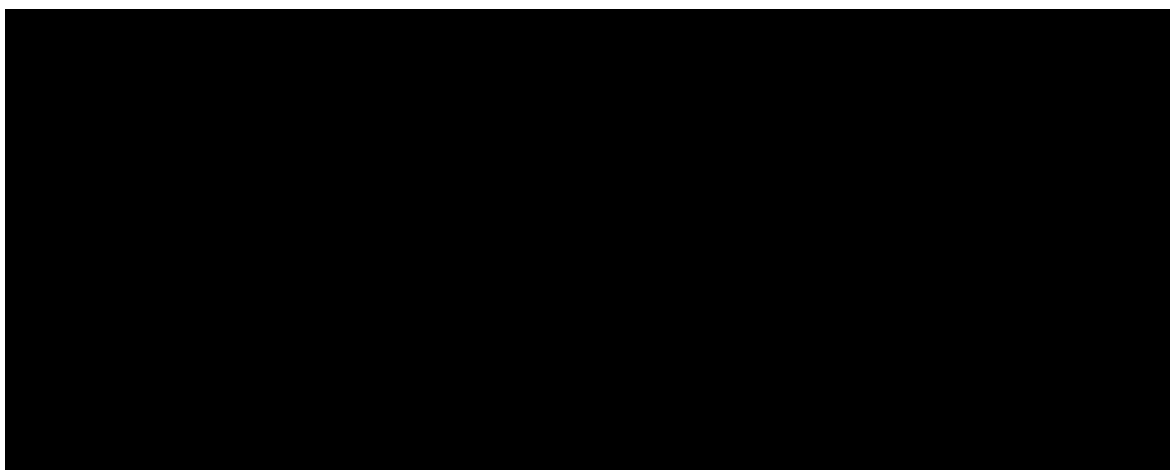


Gráfico 18: Valores de la Empresa

4.2.1.7 Políticas

La empresa regirse a las siguientes:

- En cuanto a los horarios de entrada y salida, son flexibles si el empleado se encuentra en formación profesional, sin embargo esas horas se deberán recuperar.
- Las computadoras, infocus y demás equipos pueden ser prestados siempre y cuando se los entreguen en las mismas condiciones en que se los recibió.

- Para mejorar los procesos internos el personal deberá colaborar con el uso adecuado de antivirus de las computadoras y con las normas y reglas establecidas.

4.2.1.8 Reglas

Las reglas que la empresa ha generado como resultado de los talleres son las siguientes:

- Las responsabilidades de cada empleado son únicas e intransferibles, por lo tanto las tareas / obligaciones asignadas a cada persona no son susceptibles de trasladar
- El uso del correo y de Internet es exclusiva responsabilidad del empleado, por lo tanto si alguien necesita bajar un archivo muy pesado deberá hacerlo en la tarde o cuando exista el menos número de empleados con el fin de no inundar la red
- Nada en la oficina será puesto bajo llave, existe un ambiente de confianza; sin embargo cada empleado se hará responsable de lo que esté usando o los equipos que se encuentren bajo su responsabilidad.

Evaluación

La evaluación del desempeño del personal se la realizará a través los proyectos asignados y resueltos en forma eficiente, para ello se toma en cuenta los siguientes aspectos:

- Tiempo de respuesta con el cliente
- Grado de dificultad de la tarea asignada
- Fecha de cumplimiento con lo ofrecido
- Seguimiento del producto hasta recibir el ok del usuario

En cuanto a la evaluación interna se tomará en cuenta la opinión del superior y los resultados obtenido en el tiempo de evaluación en forma general dentro de la empresa

4.2.2 ANÁLISIS AMBIENTAL

4.2.2.1 Ambiente Interno – Fortalezas y Debilidades

Componentes:

- Personal: Reclutamiento y selección, desempeño, remuneraciones, capacitación, marco legal
- Producto: Diseño, validación
- Organización: Liderazgo, clima organizacional
- Finanzas: Rentabilidad, inversión, liquidez
- Procesos: Documentación, logística y aprovisionamiento, cadena de valor, cadena logística.
- Comercialización: Investigación de mercado, promoción, precios, estructura de costos.
- Tecnología.

Fortalezas en la Organización

- Buen concepto del producto
- Existe un clima organizacional adecuado
- Talento humano calificado
- Se respetan las normativas legales
- Manejo financiero adecuado
- Conocimiento del segmento del mercado nacional
- Cartera de clientes permanente
- Cobertura nacional
- Buen servicio y atención al cliente
- Baja rotación de personal
- Exclusividad en distribución de software para el Ecuador
- Acceso al código fuente
- Alianzas estratégicas con Proveedores

Debilidades en la Organización

- Políticas organizacionales sin definir
- Necesidad de validación, diseño, estandarización y capacitación en los productos nuevos

- Infraestructura física deteriorada y limitada
- Ausencia de publicidad de la empresa y productos
- Equipos de desarrollo de software antiguos
- Necesidad de herramientas informáticas para la gestión interna
- Recurso Humano Limitado
- Ausencia Programas de capacitación
- Limitada comunicación interna
- Deficiencia en la gestión de cobro
- Manuales de funciones y procesos por realizar
- Software no soporta multiplataforma
- Ausencia programas de inducción
- Soluciones no integradas (hardware, software y servicio)

Evaluación de Factores Internos (EFI)			
Factores Internos Clave	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Fortalezas Internas			
Buen concepto del producto	0,15	4	0,6
Existe un clima organizacional adecuado	0,05	3	0,15
Talento humano calificado	0,05	4	0,2
Manejo financiero adecuado	0,10	4	0,4
Cartera de clientes permanente	0,05	3	0,15
Buen servicio y atención al cliente	0,15	4	0,6
Baja rotación de personal	0,15	4	0,6
Alianzas estratégicas con proveedores	0,05	4	0,2
Debilidades Internas			
Necesidad de validación, diseño, estandarización y capacitación en los productos nuevos	0,10	1	-0,1
Ausencia de publicidad de la empresa y productos	0,05	2	-0,1
Recurso Humano Limitado	0,05	1	-0,05
Soluciones no integradas (hardware, software y servicio)	0,05	1	-0,05
	1,00		2,6

Gráfico 19: Matriz EFI

Para el valor:

Se toma en cuenta las fortalezas y debilidades principales y se las califica desde 0 hasta 1, según su importancia

Para la clasificación:

Para las fortalezas, se las califica con 4 si se trata de una fortaleza mayor y de 3 si se trata de una fortaleza menor

En cuando a las debilidades, los valores de 1 son para las debilidades mayores y 2 para menores

Análisis

La empresa se encuentra un poco más arriba del promedio, esto quiere decir que es fuerte internamente y que puede sobrellevar a sus debilidades contrarrestándolas con sus fortalezas.

Cabe mencionar que la organización lleva en el Mercado 18 años, lo que le ha dado experiencia y sobre todo un amplio conocimiento de los clientes y la implementación del sistema en clientes nuevos.

Además como ya se lo había mencionado anteriormente es importante destacar que el talento humano que es parte de la oficina se ha desarrollado y crecido profesionalmente a la par con la empresa, pues es una prioridad estar con personas de alto nivel para que se encuentren a la par de la competencia y del tan exigente mercado competitivo.

4.2.2.2 Ambiente Externo – Amenazas y Oportunidades

Componentes:

- Competidores: Estrategias de la competencia, productos competidores
- Proveedores: Poder de negociación, calificación y selección de proveedores
- Tecnología Externa
- Mercado: Análisis del mercado, segmentación, crecimiento, canal de distribución y precios
- Economía
- Aspectos Políticos
- Temas legales

Amenazas para la Organización

- Gran cantidad de productos sustitutos
- Alta calidad en productos sustitutos
- Inestabilidad política y jurídica del país
- Economía restringida en las empresas
- Alto Poder de negociación de los proveedores de software
- Cambio de tecnologías por parte de los clientes
- Decretos de ley para el uso de productos sustitutos
- Mayor Flexibilidad de productos sustitutos
- Mayor experiencia por parte de la competencia

- Red de contactos establecida en el sector público

Oportunidades para la Organización

- Demanda de nuestros productos en el mercado internacional
- Bajo costo del talento humano para proyección internacional
- Contactos de ventas en sectores clave
- Clientes potenciales sin atender
- Cantidad de Profesionales calificados dentro del país
- Clientes insatisfechos con la competencia
- Alta tasa de desempleo
- Amplia gama de proveedores internacionales de productos de calidad

Evaluación de Factores Externos (EFE)			
Factores Externos Clave	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Oportunidades			
Demanda de nuestros productos en el mercado internacional	0,15	3	0,45
Bajo costo del talento humano para proyección internacional	0,10	4	0,4
Contactos de ventas en sectores clave	0,05	4	0,2
Clientes potenciales sin atender	0,05	2	0,1
Cantidad de Profesionales calificados dentro del país	0,10	4	0,4
Clientes insatisfechos con la competencia	0,05	3	0,15
Alta tasa de desempleo	0,05	1	0,05
Amplia gama de proveedores internacionales de productos de calidad	0,05	2	0,1
	0		0
Amenazas			
Gran cantidad de productos sustitutos	0,05	3	0,15
Inestabilidad política y jurídica del país	0,05	1	0,05
Alto Poder de negociación de los proveedores de software	0,05	2	0,1
Cambio de tecnologías por parte de los clientes	0,10	4	0,4
Decretos de ley parar el uso de productos sustitutos	0,10	3	0,3
Red de contactos establecida en el sector público	0,05	1	-0,05
	0		0
	0	1,00	2,8

Gráfico 20: Matriz EFE

Para el valor:

Se toma en cuenta las oportunidades y amenazas principales y se las califica desde 0 hasta 4, en función a la pregunta ¿Con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor?, donde cuatro es excelente y 1 a que es en forma deficiente.

Análisis

La empresa responde en forma eficiente pues su valor corresponde al promedio; sin embargo esta muy cerca del promedio por tanto seria conveniente que se aproveche mejor las oportunidades del mercado para poder estar más lejos del promedio.

En este caso analizando las fuerzas competitivas de PORTER, en el área de la tecnología ningún producto se puede crear a largo plazo, pues se han dado casos que cuando ya se encuentran en la parte operativa, la tecnología o el lenguaje de programación ya es caduco; es por eso que los desarrolladores de software enfrentan una carrera contra reloj, pues es importante ofrecer al clientes una solución oportuna, eficiente e integral en el menor tiempo.

Sin embargo está latente la opción de contratar productos sustitutos como el software libre, que si bien es cierto no es un bien desarrollado a medida del cliente en buena parte puede cubrir sus necesidades sin la necesidad de realizar una gran inversión.

Por otro lado está los nuevos competidores que si bien es cierto carecen de la experiencia y el conocimiento son una amenaza grande debido al buen marketing o publicidad que pueden tener, lo que crea una duda dentro del posible cliente potencial.

Debido a la inestabilidad política del Ecuador es un factor alto de riesgo por lo que seria importante que la empresa busque la forma de elaborar contactos o convenios con empresas para atraer el mayor número de clientes y minimizar el efecto que pueda ocasionar el hecho de alguna ordenanza o decreto dictado por sus autoridades en el área tecnológica.

En el caso de la empresa en estudio, tiene según el análisis algunas oportunidades que se deben aprovechar en forma inmediata para generar una ventaja con respecto a sus competidores, pero no se debe descuidar de promocionar a la empresa o sus productos.

En la siguiente tabla se muestran los resultados combinados tanto del análisis interno como externo

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Factores Importantes para el éxito	Valor	I.T. del Ecuador S.A.		Carrasco y Asociados		Ministerio Finanzas SIGEF	
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
Publicidad	0,15	1	0,15	3	0,45	2	0,3
Expansión Global	0,10	1	0,1	3	0,30	3	0,3
Participación en el Mercado	0,15	2	0,3	2	0,30	3	0,45
Servicio al Cliente	0,25	4	1	2	0,50	2	0,5
Lealtad de los clientes	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Leyes favorables	0,20	1	0,2	1	0,20	4	0,8
TOTAL	1,00		2,2		2,20		2,8

Gráfico 22: Matriz MPC

Análisis

De los resultado obtenidos de esta matriz, se puede ver que la posición de la Empresa Información Tecnológica del Ecuador es buena, sin embargo sus competidores son muy poderosos, por ejemplo el Ministerio de Finanzas tiene un software que es respaldado por el Gobierno y adicionalmente se lo va a colocar dentro de las instituciones públicas por lo que la Empresa perdería una parte importante de sus clientes (Anexo D). Por otro el competidor de Carrasco y Asociados están más organizados y tienen más años en el mercado por lo que incluso son fundadores de la AESOF (Asociación Ecuatoriana de Software), por ello debe ser más competitivo y diferenciarse de sus competidores, para ello más adelante se aplicará una de las 3 estrategias sugeridas por PORTER.

4.2.3 ANÁLISIS ESTRATEGICO

PRIORIZACION DE FORTALEZAS – DEBILIDADES – AMENAZAS – OPORTUNIDADES

Metodología:

- La comparación se realiza de dos en dos
- Se pregunta cual es mas importante (con calificación de 0, 0.5 y 1 respectivamente)
- Sumar los resultados
- Tomar las de mayor valor

En las tablas 5, 6, 7 y 8 se muestran las matrices de priorización respectivas.

PRIORIZACION DE FORTALEZAS																	
No	CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	SUM	PMR	ORDEN
F1	Buen concepto del producto	0,5	0,5	0	0	0	0	1	1	0	0	0,5	0	0,5	4	4,73%	11
F2	Existe un clima organizacional adecuado	0,5	0,5	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	3	3,55%	12
F3	Talento humano calificado	1	1	0,5	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	8,5	10,06%	3
F4	Se respetan las normativas legales	1	1	1	0,5	1	1	0	1	0,5	0	0	0	0	7	8,28%	7
F5	Manejo financiero adecuado	1	1	1	0	0,5	0,5	0,5	1	0	1	1	0,5	0,5	8,5	10,06%	3
F6	Conocimiento del segmento del mercado nacional	1	1	1	0	0,5	0,5	0,5	1	0	1	1	1	1	9,5	11,24%	2
F7	Cartera de clientes permanente	0	1	0	1	0,5	0,5	0,5	1	0	0,5	1	0,5	1	7,5	8,88%	5
F8	Cobertura nacional	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0,5	0	1	1,18%	13
F9	Buen servicio y atención al cliente	1	1	0	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	1	1	0,5	10	11,83%	1
F10	Baja rotación de personal	1	0	0	1	0	0	0,5	1	0,5	0,5	0	0,5	0	5	5,92%	10
F11	Exclusividad en distribución de software para el Ecuador	0,5	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0,5	1	0,5	6,5	7,69%	8
F12	Acceso al código fuente	1	1	0	1	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	1	6,5	7,69%	8
F13	Alianzas estratégicas con Proveedores	0,5	1	1	1	0,5	0	0	1	0,5	1	0,5	0	0,5	7,5	8,88%	5
TOTAL															84,5	100%	

Tabla 5: Priorización de Fortalezas

PRIORIZACION DE DEBILIDADES																		
No	CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	SUM	PMR	ORDEN
D1	Políticas organizacionales sin definir	0,5	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	4,5	4,59%	11
D2	Necesidad de validación, diseño, estandarización y capacitación en los productos nuevos	1	0,5	1	1	0,5	1	0	0,5	1	0,5	0,5	1	1	1	10,5	10,71%	2
D3	Infraestructura física deteriorada y limitada	1	0	0,5	0,5	0	1	0	1	0,5	0	1	0	0,5	0	6	6,12%	8
D4	Ausencia de publicidad de la empresa y productos	1	0	0,5	0,5	1	1	0	1	1	1	1	1	0,5	1	10,5	10,71%	2
D5	Equipos de desarrollo de software antiguos	1	0,5	1	0	0,5	1	1	0	0,5	1	1	0	1	0	8,5	8,67%	6
D6	Necesidad de herramientas informáticas para la gestión interna	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0,5	0	0	0	0	1	1,02%	14
D7	Recurso Humano Limitado	1	1	1	1	0	1	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	10,5	10,71%	2
D8	Ausencia Programas de capacitación	0	0,5	0	0	1	1	0	0,5	0,5	1	0	0	0,5	0	5	5,10%	10
D9	Limitada comunicación interna	0	0	0,5	0	0,5	1	0	0,5	0,5	0,5	0	0	1	0	4,5	4,59%	11
D10	Deficiencia en la gestión de cobro	1	0,5	1	0	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	0	1	0	5,5	5,61%	9
D11	Manuales de funciones y procesos por realizar	1	0,5	0	0	0	1	0,5	1	1	1	0,5	0	1	0	7,5	7,65%	7
D12	Software no soporta multiplataformas	1	0	1	0	1	1	0,5	1	1	1	1	0,5	1	0	10	10,20%	5
D13	Ausencia programas de inducción	0	0	0,5	0,5	0	1	0	0,5	0	0	0	0	0,5	0	3	3,06%	13
D14	Soluciones no integradas (hardware, software y servicio)	1	0	1	0	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	0,5	11	11,22%	1
TOTAL																98,0	100%	

Tabla 6: Priorización de Debilidades

PRIORIZACION DE AMENAZAS														
No	CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SUM	PMR	ORDEN
A1	Gran cantidad de productos sustitutos	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	1,00%	10
A2	Alta calidad en productos sustitutos	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0	0,5	1	0,5	6	12,00%	3
A3	Inestabilidad política y jurídica del país	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0	0	0	0	4	8,00%	8
A4	Economía restringida en las empresas	1	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	1,5	3,00%	9
A5	Alto Poder de negociación de los proveedores de software	1	0,5	0,5	1	0,5	1	0	0,5	0	0,5	5,5	11,00%	5
A6	Cambio de tecnologías por parte de los clientes	1	0,5	0,5	1	0	0,5	0,5	0	1	0	5	10,00%	7
A7	Decretos de ley para el uso de productos sustitutos	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0	0	0	6	12,00%	3
A8	Mayor Flexibilidad de productos sustitutos	1	0,5	1	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	8	16,00%	1
A9	Mayor experiencia por parte de la competencia	1	0	1	1	1	0	1	0	0,5	0	5,5	11,00%	5
A10	Red de contactos establecida en el sector público	1	0,5	1	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	8	16,00%	1
TOTAL												50,0	100%	

Tabla 7: Priorización de Amenazas

PRIORIZACION DE OPORTUNIDADES												
No	CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	SUM	PMR	ORDEN
O1	Demanda de nuestros productos en el mercado internacional	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	5	15,63%	2
O2	Bajo costo del talento humano para proyección internacional	0	0,5	0	0	0	0	0,5	0,5	1,5	4,69%	8
O3	Contactos de ventas en sectores clave	0,5	1	0,5	1	0,5	1	1	0,5	6	18,75%	1
O4	Clientes potenciales sin atender	0,5	1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	1	4,5	14,06%	4
O5	Cantidad de Profesionales calificados dentro del país	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	5	15,63%	2
O6	Clientes insatisfechos con la competencia	0,5	1	0	0,5	0	0,5	1	0,5	4	12,50%	5
O7	Alta tasa de desempleo	0	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	0	2	6,25%	7
O8	Amplia gama de proveedores internacionales de productos de calidad	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	1	0,5	4	12,50%	5
TOTAL										32,0	100%	

Tabla 8: Priorización de Oportunidades

Resultados de la Priorización

En la Tabla 9, se muestran los resultados del proceso de priorización de las Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización.

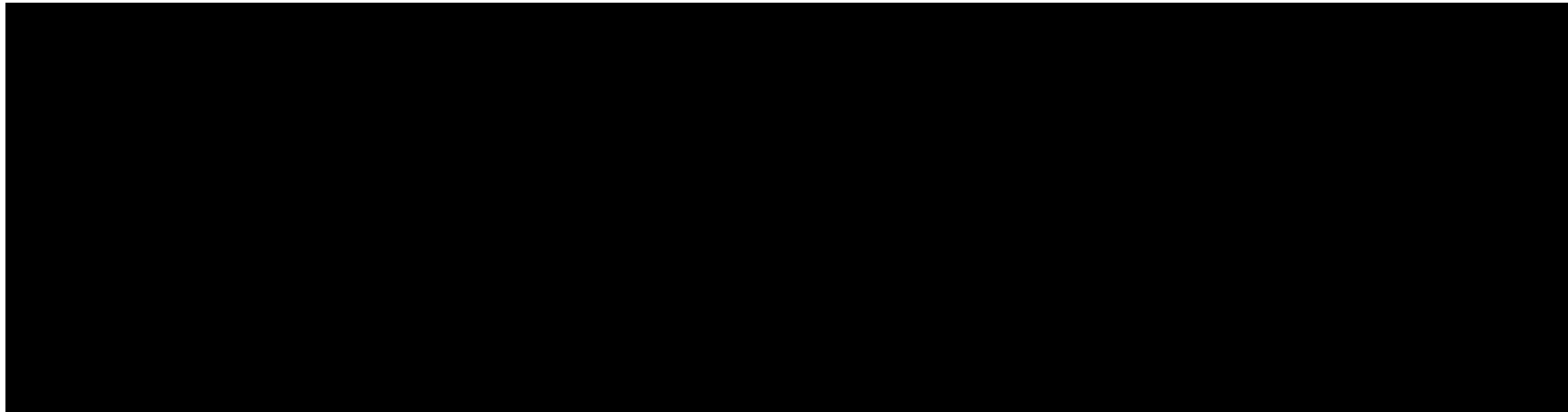


Tabla 9: Resultado de la Priorización

MATRIZ DE RELACIONES

Metodología:

- La comparación se realiza de dos en dos
- Se pregunta ¿Qué tan alta relación tienen (con calificación de 1, 3 y 9 respectivamente)
- Se toman las parejas que tienen muy alta relación (9)

Los parejas resultantes son la base para generar los proyectos o iniciativas estratégicas que permitirán ajustar la brecha entre la situación actual y deseada de la organización

En la tabla 10, se muestran los resultados del taller respectivo.

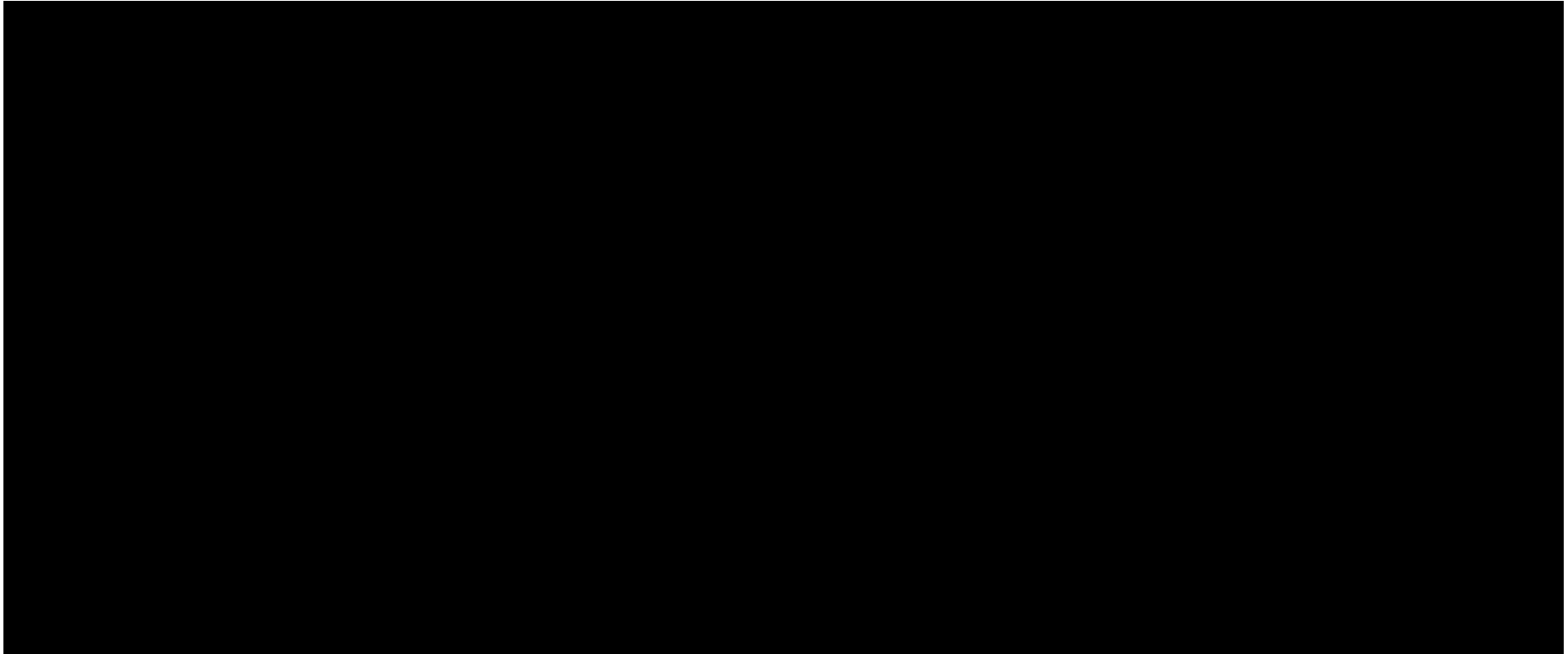


Tabla 10: Matriz de Relaciones

MATRIZ DE DIRECCIONES ESTRATEGICAS

Metodología:

- FO: Utilice sus fortalezas para aprovechar las oportunidades (Potencializar mis fortalezas aprovechando las oportunidades)
- FA: Utilice sus fortalezas para contrarrestar las amenazas (Aprovechar mi potencial para atacar amenazas externas)
- DO: Elimine sus debilidades que le impiden aprovechar las oportunidades (Aprovechar las oportunidades para contrarrestar mis debilidades)
- DA: Elimine sus debilidades que le exponen más ante las amenazas (Contingenciales)

La generación de las iniciativas se logró en los talleres de planeación estratégica en base a la experiencia y conocimiento de los participantes de las diferentes áreas de la empresa.

Iniciativas Estratégicas Generadas

1. Capacitación en diseño herramientas y gestión de proyectos
2. Capacitación en servicio al cliente
3. Diseñar e Implementar campaña de comunicación de marca
4. Establecer e implementar esquema de atracción/motivación de empleados
5. Establecer/documentar procesos de atención al cliente
6. Estudiar y establecer contratos con proveedores de clase mundial
7. Identificar requerimientos de clientes en servicio/productos
8. Implementar campaña de comunicación de servicios/empresa
9. Identificar segmentos de mercado objetivo
10. Identificar y automatizar áreas de gestión de la relación con el cliente
11. Identificar y Desarrollar nuevos productos
12. Programa de contacto con clientes
13. Programa de educación interna
14. Reuniones semanales de equipo
15. Programa: Exhibición anual del sector informático

En la Tabla 11, se muestran los resultados del taller de generación de Iniciativas Estratégicas.

MATRIZ DE DIRECCIONES ESTRATÉGICAS		
Iniciativas Estratégicas	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1: Contactos de ventas en sectores clave	A1: Red de contactos establecida en el sector público
	O2: Demanda de nuestros productos en el mercado internacional	A2: Mayor Flexibilidad de productos sustitutos
	O3: Cantidad de Profesionales calificados dentro del país	A3: Decretos de ley para el uso de productos sustitutos
	O4: Clientes potenciales sin atender	A4: Alta calidad en productos sustitutos
FORTALEZAS	FO	FA
F1: Buen servicio y atención al cliente	O1-F1 y O4-F1: Establecer/documentar procesos de atención al cliente O2-F1: Identificar segmentos de mercado objetivo O4-F1: Identificar requerimientos de clientes, Capacitación en servicio al cliente O2-F3: Estudiar y establecer contratos con proveedores de clase mundial O2-F4 y O4-F4: Programa de contacto con clientes	A2-F3, A2-F4 y A4-F4: Identificar y Desarrollar nuevos productos A4-F3: Identificar y automatizar áreas de gestión de la relación con el cliente
F2: Conocimiento del segmento del mercado nacional		
F3: Manejo financiero adecuado		
F4: Talento humano calificado		
DEBILIDADES	DO	DA
D1: Soluciones no integradas (hardware, software y servicio)	O2-D1: Identificar y Desarrollar nuevos productos O1-D2: Programa: Exhibición anual del sector informático O2-D2; O4-D2 Diseñar e Implementar campaña de comunicación de marca, Implementar campaña de comunicación de servicios/empresa O3-D3: Establecer e implementar esquema de atracción/motivación de empleados O3-D4: Establecer/documentar procesos de atención al cliente	A2-D1 y A4-D1: Identificar y Desarrollar nuevos productos A2-D4 y A4-D4: Capacitación en diseño herramientas y gestión de proyectos A4-D4: Programa de educación interna, Reuniones semanales de equipo
D2: Ausencia de publicidad de la empresa y productos		
D3: Recurso Humano Limitado		
D4: Necesidad de validación, diseño, estandarización y capacitación en los productos nuevos		

Tabla 11: Matriz de Direcciones Estratégicas

ESTRATEGIA GENERICA ORGANIZACIONAL

Estrategias de valor

Para las Ventajas Competitivas, **Michael Porter** propuso las siguientes dos maneras de desarrollar ventajas competitivas sostenibles:

- Bajos Costos: su principal enfoque es el logro de costos comparativos más bajos que su competencia. El liderazgo en costos puede ser logrado a través de economías de escala, efectos de la curva de aprendizaje, control estricto de costos y la minimización de costos en áreas como I&D, servicio posventa, fuerza de ventas o publicidad.
- Diferenciación: su principal enfoque es diferenciar el producto, creando algo que es percibido por el cliente como único. Esto puede ser logrado a través de la lealtad a la marca o tecnología del producto.

Aunque la clasificación de Porter ha sobrevivido al tiempo, **Michael Treacy y Fred Wiese** propusieron tres maneras de desarrollar ventajas competitivas:

- Intimidad con el Cliente
- Innovación de Productos
- Excelencia Operacional

Posteriormente **Arnoldo Hax y Dean Wilde** han articulado una cuarta estrategia genérica <<System lock-in>> o **Cierre del sistema**, en donde: Las empresas atraen complementadores (es decir empresas con productos y servicios que mejoran sus propios productos y servicios) a sus estándares

Como ejemplos tenemos: Microsoft, Intel, Visa, eBay

ESTRATEGIA GENÉRICA ADOPTADA POR LA ORGANIZACIÓN:

La organización sigue la estrategia de Diferenciación o de Intimidad con el cliente.



Gráfico 23: Estrategias Genéricas de PORTER

4.3 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS:

La empresa Información Tecnológica del Ecuador arroja como resultado de las matrices EFE y EFI respectivamente un equilibrio pues se encuentra sobre el promedio, sin embargo en la matriz del perfil competitivo tiene muchas desventajas con respecto a sus competidores, especialmente porque uno de ellos tiene completo apoyo y colaboración del Gobierno lo que perjudica a su cartera de clientes del sector público (que son la mayoría).

Por otro lado la Estrategia que debe realizar es la de intimidad con el cliente porque las estrategias de: Innovación de Productos y la Excelencia Operacional no puede utilizar ya que no maneja economías de Escala (no tiene precios bajos) ni tampoco se encuentra en la vanguardia de la tecnología (pues ello necesita una gran inversión)

Sin embargo del análisis de la matriz FODA se tienen los proyectos que la empresa debe seguir así como sus estrategias.

La implementación o ejecución de las Iniciativas Estratégicas resultantes de aplicar la metodología planteada, le permitirán a la organización alcanzar los Objetivos Estratégicos definidos. Para ellos es necesario continuar con la siguiente fase, es decir la Planeación Operativa; en la que, se definen a los responsables de ejecución de cada una de las iniciativas como punto de partida para su ejecución. De esa forma se podrá evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos, además de tomar las acciones correctivas en caso de ser necesario. Para obtener una retroalimentación adecuada del grado de cumplimiento se puede usar el cuadro de mando integral.

Por último es importante indicar que la PE requiere de un esfuerzo permanente que involucra a todos el equipo de la organización y que se lleva a cabo desde la gerencia hasta la parte operativa de la empresa.

Matriz de Impacto	(PMR)	0,2	0,2	0,22	0,2	0,18	1		
	Discriminantes	Estabilidad Económica del país	Crecimiento y Desarrollo	Recursos Económicos	Tecnología	Organización Interna	W	%	Gerarquía / Orden
Acciones Estratégicas									
Implementar Campaña de Comunicación de Servicios /Empresa		3	4	4	3	4	3,6	6,38%	11
Identificar segmentos de mercado objetivo		4	4	3	2	4	3,38	5,99%	13
Identificar requerimientos de clientes		4	5	3	4	3	3,8	6,74%	9
Programa de contacto con clientes		4	5	3	2	4	3,58	6,35%	12
Diseñar e Implementar campaña de comunicación de marca		4	5	4	4	4	4,2	7,45%	6
Establecer contratos con proveedores de clase mundial		5	5	4	4	3	4,22	7,48%	5
Capacitación en diseño de herramientas y gestión de proyectos		4	5	5	5	4	4,62	8,19%	2
Identificar y Desarrollar nuevos productos		4	5	5	5	5	4,8	8,51%	1
Establecer/documentar procesos de atención al cliente		3	4	3	3	3	3,2	5,67%	14
Programa: Exhibición anual del sector informático		3	5	5	3	4	4,02	7,13%	7
Capacitación interna (servicio al cliente)		4	5	5	4	4	4,42	7,84%	4
Reuniones semanales de equipo		3	5	3	4	5	3,96	7,02%	10
Establecer e implementar esquema de atracción/motivación de empleados		5	5	5	3	5	4,6	8,16%	3
Identificar y automatizar áreas de gestión de la relación con el cliente		4	5	4	3	4	4	7,09%	8
TOTAL							56,4		

Tabla 12: Matriz de Impacto

Esta matriz sirve para determinar el impacto que cada acción estratégica tendrá según su variable respectiva.

La metodología consiste en realizar la pregunta ¿Qué impacto tiene la “Acción Estratégica” en la empresa en términos de “Variable de Impacto”?.

Luego se califica las preguntas de 1 a 5 o (1,3 o9) a cada pregunta.

Después de realizar la sumatoria se obtienen los resultados y de acuerdo al porcentaje tenemos el orden de las acciones jerarquizadas.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META			INICIATIVAS
		2008	2009	2010	
Perspectiva Financiera					
Aumentar la rentabilidad del capital empleado en un 20%	Rentabilidad del Capital empleado Ingreso Objetivo Operativo				
Incrementar negocio con clientes actuales en un 15%	# productos por cliente Coeficiente de venta cruzada	5%	10%	15%	Implementar campaña de comunicación de servicios/empresa
Crear negocio a nivel internacional	Numero de proyectos impulsados desde plataformas existentes dirigidos hacia mercados internacionales # de clientes internacionales				Identificar segmentos de mercado objetivo Implementar campaña de comunicación de servicios/empresa
Aumentar base de clientes en un 10%	# de clientes nuevos Margen por clientes nuevos				Identificar requerimientos de clientes Implementar campaña de comunicación de servicios/empresa
Perspectiva Cliente					
Proporcionar excelencia en los servicios prestados	Encuesta a clientes				Identificar requerimientos de clientes en servicio/productos
Desarrollar la fidelidad del cliente	Retención de clientes Aumento de facturación				Programa de contacto con clientes
Gestionar la marca a nivel nacional e internacional	Conciencia/preferencia de marca				Diseñar e Implementar campaña de comunicación de marca
Perspectiva Interna					
Crear relación con proveedores para elevar nivel tecnológico y ampliar negocio	# de nuevas tecnologías adquiridas mediante la relación Aumento de facturación mediante relaciones con proveedores				Estudiar y establecer contratos con proveedores de clase mundial
Mejorar capacidad de diseño, herramientas comprobaciones y gestión de proyectos	Índice de capacidad Reducción año a año de tiempo de espera para desarrollar producto				Capacitación en diseño herramientas y gestión de proyectos
Elegir productos de valor	# de nuevos productos				Identificar y Desarrollar nuevos productos
Sobresalir en la gestión de la relación con el cliente	Índice de relaciones				Establecer/documentar procesos de atención al cliente
Marketing, distribución y ventas efectiva de nuevos productos	Ingresos por nuevos productos				Programa: Exhibición anual del sector informático
Perspectiva de Aprendizaje Crecimiento					
Crear cultura centrada en el cliente	Encuesta de servicio a clientes Encuesta de conciencia estratégica a empleados				Capacitación en servicio al cliente
Desarrollar y transferir conocimientos continuamente	Horas de formación por persona				Programa de educación interna Reuniones semanales de equipo
Atraer y retener máximo talento	Rotación de empleados claves				Establecer e implementar esquema de atracción/motivación de empleados
Integrar TI en todas las áreas empresariales	# de áreas cubiertos por TI Encuestas de satisfacción eficiencia de TI				Identificar y automatizar áreas de gestión de la relación con el cliente

Gráfico No. 24: Cuadro de Mando Integral

En el Gráfico No. 24, se muestra el **grado de alineación** de las Iniciativas Estratégicas generadas a través del proceso de Planeación Estratégica; **con los** objetivos estratégicos del Cuadro de Mando Integral y sus cuatro perspectivas definidos por la organización.

4.4 ACTIVIDADES IMPLEMENTADAS HASTA LA FECHA

Dentro de algunas acciones que la empresa ha efectuado desde el año anterior con el fin de conseguir sus objetivos y metas planteadas son:

Remodelación y Ampliación de la Infraestructura de la empresa

Un ambiente adecuado contribuye al buen clima organizacional y logra un mejor de desempeño de sus colaboradores.

Programa de capacitación a nivel internacional de representantes de la Empresa – Establecer e implementar esquema de atracción/motivación de empleados

Ese tema se encuentra en proceso pues la capacitación se llevará a cabo desde este año, los cursos duran aproximadamente un mes y los programadores conocerán las tecnologías de Europa y algunos lenguajes de programación y sobre todos productos de software que se comercializan en España.

Herramientas informáticas para la gestión – Identificar áreas de gestión de la relación con el cliente.

Debido al crecimiento de la empresa se instalará a más del software de contabilidad que se ofrece a los clientes, el de nómina y de activos fijos con el fin de facilitar y organizar de mejor manera estos procesos que debido al número de empleados se puede convertir en un cuello de botella y sobre todo porque son herramientas que facilitan estas tareas a más de dar un valor agregado por tratarse de un producto a medida debido a su naturaleza 100% parametrizable.

Cabe resaltar que la parte operativa no estaba contemplada dentro del proyecto sin embargo se lo está ejecutando dentro de la empresa, por tanto es importante al menos mencionar brevemente algunos avances

4.5 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

- Obsesión por los procesos de desarrollo de soluciones a la medida y manejo de relaciones

La idea es tener al cliente satisfecho, por ello la organización busca la forma de cumplir todos los requerimientos de los clientes con procesos internos que permitirán un seguimiento completo de sus inquietudes

- Estructura comercial con gran delegación a funcionarios que están cerca del cliente

La empresa le apuesta a sus profesionales, es decir al talento humano que en ella labora, está dispuesta a tener los mejores del país por lo tanto ha designado una parte de su presupuesto para la capacitación de los mismos

- Sistemas gerenciales que estimulan la generación de resultados a clientes seleccionados y cultivados

En contratos o convenios es importante que la relación sea ganar-ganar, por ello algunas concesiones como más capacitación o incrementar horas de soporte la empresa lo verá como una inversión con el objetivo final de dar al cliente seguridad permanente.

- Cultura orientada a soluciones específicas, originando relaciones profundas y duraderas con clientes.

Una vez realizado lo anterior a más de ser un proveedor del cliente lo que se busca es ser un aliado, todo esto para cubrir sus requerimientos y buscar la forma de darle un servicio de calidad no solamente un producto.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Una vez finalizado el proyecto la Empresa cuenta con la **Dirección a seguir** a partir de la definición de: la misión, visión, objetivos, indicadores, e iniciativas estratégicas.
- Al realizar la Planeación Estratégica se pudo conocer a través del diagnóstico (Análisis FODA) la situación actual de la empresa, su sitio en el mercado y sobre todo identificar el camino que debe seguir para alcanzar con los objetivos planteados.
- Este proceso de planeación ayuda a los gerentes a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven, también permite reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.
- La difusión de las Iniciativas Estratégicas generadas le permiten a la empresa **Alinear y enfocar** los recursos organizacionales en la consecución de los objetivos estratégicos planteados.
- La elaboración de la Planeación Estratégica dentro de la empresa ha contribuido a que todo el talento humano que allí labora se sienta involucrado con la empresa y con los objetivos planteados, se ha creado un sentimiento de pertenencia que está demostrado contribuye a una sinergia valiosa dentro de la organización.
- Las sugerencias obtenidas del equipo humano han sido una fuente de información muy valiosa para poder encaminar a la empresa hacia sus metas, así como para conocer nuevas perspectivas.

- A través de la Planeación Estratégica se ha establecido un medio de comunicación muy eficiente pues permite una retroalimentación, lo que contribuye al crecimiento continuo de la empresa y sobre todo a un clima organizacional adecuado.

5.2 RECOMENDACIONES

- La Planificación Estratégica es el inicio de un sistema de gestión estratégica mismo que finaliza con la Planificación Operativa en donde se implementa las acciones estratégicas definidas, por lo que es importante terminar el proceso hasta tener los planes de ejecución y retroalimentación para lograr que la empresa siga un proceso de creciendo en espiral.
- El talento humano es una parte fundamental dentro de la organización por lo que se recomienda realizar una inducción con cada persona que se integra, para que conozca el plan estratégico.
- Es conveniente hacer controles continuos con el fin de conocer el avance de la empresa así como las medidas correctivas a tomar en caso de ser necesario. Se recomienda el uso del cuadro de mando integral para el proceso de control del cumplimiento de estrategia organizacional

BIBLIOGRAFÍA

PRINCIPAL

- Certo Samuel, **Dirección Estratégica**, Primera Edición. McGraw, México 2003
- Chiavenato Adalberto, **Gestión del talento humano**, Primera Edición. McGraw-Hill México, 2002
- David Fred R, **Conceptos de Administración Estratégica**, Novena Edición Pearson Prentice Hall, México, 2003
- Dess, **Dirección Estratégica**, Primera Edición. McGraw-Hill, México, 2003
- Jonson Ferry, Acholes Kevan, **Dirección Estratégica**, Quinta Edición, España, 2001
- Kaplan Robert, Norton David, **Mapas Estratégicos**, Primera Edición Ediciones Gestión 2000, Argentina 2004
- Mintberg Henry, Quinn James, **El Proceso Estratégico**, Primera Edición Prentice – Hall Hispanoamericana, México, 1998
- Thompson Arthur, **Dirección y Administración Estratégicas**, Primera Edición McGraw-Hill México, 1996

BÁSICA

- Chiavenato Idalberto, **Administración de Recursos Humanos**, Octava Edición. McGraw-Hill, 2007
- Koontz Harold, **Administración**, Décimo Primera Edición, Mc Graw-Hill, México, 2001
- Tomaselli S. Luis MBA **Diccionario Estratégica: de la “A” a la “Z”**
Material Académico Escuela Politécnica Nacional

COMPLEMENTARIA

- Porter Michael, **Ventaja Competitiva**, Décimo Tercera Edición Compañía Editorial Continental, México, 1996
- Druker Peter, **El arte de Gobernar**, Segunda Edición, Ediciones Gestión 2000 SA, Argentina 2002

- Kaplan Robert, Norton David, **Cuadro de mando integral: the balanced scorecard**, Segunda Edición, Gestión 2000 México 2002
- Tzu Sun, **El arte de la Guerra**, Primera Edición, Longeseller Buenos Aires, Argentina 2004

INTERNET

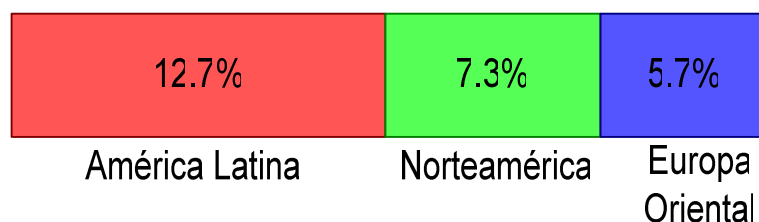
- http://www.cepree.opp.gub.uy/mambo/images/stories/CEPRE/PDF/presupuesto_2005_2009/talleres_planificacion_y_presupuesto/glosario_planificacion_estراتيجية.pdf
- http://www.navarra.org/NR/rdonlyres/845024FB-2D0B-460A-A14D-B584B7D0B0A9/89477/1_PlanificacionEstrategica.pdf
- <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane2.shtml>
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organizaciones/
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/planestorg.htm>
- <http://es.geocities.com/pedrobonilloramos/pype/t1.html>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica
- <http://www.portalquito.com/index.php?module=Pagesetter&func=viewpub&tid=2&pid=141&page=4>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica
- http://www.fundibeq.org/metodologias/herramientas/cuadro_de_mando_integral.pdf
- <http://sabuesoweb.wordpress.com/2007/10/01/curso-basico-de-estrategia-empresarial-en-aulafacilcom/>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/31/claves.htm>

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO A: INVERSIONES EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Estados Unidos invirtió \$762 billones de dólares al año 99, seguido por Japón con \$362 billones y Alemania con \$139 billones de dólares. Dentro de los países con más gasto en IT están: Reino Unido, Francia, Italia, Canadá, China, Brasil y Australia. El dato anterior se refiere al gasto en el mercado, pero si se toma en cuenta el porcentaje de crecimiento se puede identificar que América Latina ha tenido un crecimiento mayor que el de Norte América y Europa Oriental entre el 98 y 99, (12.7% de América Latina versus 7.3% de Norteamérica y 5.7% de Europa Oriental)



Otro dato muy importante es el que presenta Europe's Growing Skills Crisis, IDC, 2000; en el cual nos indica que existe un desabastecimiento en profesionales en el área de Tecnología de la información que no se puede solucionar a corto plazo. Por ejemplo en el año 98, la Comunidad Europea tenía una demanda insatisfecha de 460.000 especialistas en Tecnología de la información. En el año 2003 se aproxima que la demanda insatisfecha es de 1'740.000 especialistas. El impacto de la falta de recurso humano obliga a regiones como la Comunidad Europea a crear un plan de acción, dentro del cual está el interés de entrenamiento y desarrollo offshore.

ANEXO B: FACTORES QUE INTERVIENEN PARA REALIZAR EL COMERCIO ELECTRÓNICO

Preparación para el Comercio Electrónico

El desarrollo del comercio electrónico de un país depende del medio y su preparación al afrontar tal reto. En primer lugar, un país debe tener un plan de conectividad interna así como la confianza en un sistema interno de comunicaciones. Servicio de comunicación inalámbrica, centros comunitarios de acceso a Internet, sistema de telefonía confiables y mercado fluido que permita la importación/exportación de productos y servicios, debería estar siempre presente. Posteriormente, un país debe poseer capacidades de liderazgo para promover un medio leal de procesos electrónicos. El gobierno necesita asumir un rol proactivo en la generación de estrategias y políticas de telecomunicaciones, de no ser así el proceso se vería afectado. Uno de los elementos más importantes es la seguridad de la información.

ANEXO C: CONSTITUCIÓN Y AUMENTO DE CAPITAL DE LA EMPRESA INFORMACIÓN TECNOLÓGICA DEL ECUADOR S.A.

Breve Resumen.

Constitución de la compañía Anónima “Información Tecnológica del Ecuador LUXEINFORM S.A.” (Quito, 8 de Agosto de 1995)

Régimen Normativo: Los fundadores expresen que la compañía anónima que constituyen se regirá por la Ley de Compañías y por las demás leyes de la República del Ecuador, en lo que fueren pertinentes, y por los estatutos que se insertar a continuación:

Denominación y Duración: La compañía se denominará Información Tecnológica del Ecuador S.A” y durará cincuenta años desde la fecha de su inscripción en el Registro Mercantil, pero este plazo podrá reducirse o prorrogarse e incluso podrá disolverse anticipadamente, observándose en cada caso las disposiciones legales pertinentes y lo previsto en estos estatutos.

Objeto Social: la compañía tiene como objeto social el desarrollar todos los servicios de elaboración, instalación y mantenimiento de programas de computador o soporte lógico: diseñar, producir, comercializar, importar o exportar soporte lógico o software de todo tipo: contratar representaciones y/o establecer agencias comerciales de todo tipo de productos relacionados con la informática, en especial de bienes denominados como software: producir, mercadear o distribuir revistas, textos o bienes y servicios propios relacionados con la informática: desarrollar trabajos de concepción, análisis y diseño, desarrollo, documentación, implantación, entrenamiento, operación y mantenimiento de sistemas de información automatizados y en especial de software que se comercialice: prestar los servicios de capacitación de personal sobre la operación de sistemas de información automatizados que vayan a ser implantados en una organización: prestar los servicios de mantenimiento de soporte lógico para computadores, tanto preventivo como correctivo: realizar operaciones de comercio exterior vinculadas o propias de los campos ya mencionados, vincularse a redes internacionales de servicios, efectuar en ese campo todas las actividades permitidas por las leyes nacionales y Tratados internacionales.

Gobierno y Administración: la compañía estará gobernada por la Junta General de accionistas y administrada por el presidente y por el presidente ejecutivo.

Atribuciones de la Junta General: Son atribuciones de la Junta General además de las establecidas en la ley de compañías las siguientes:

Nombrar y remover a los administradores y comisarios por causas legales - Fijar la retribución de los funcionarios por ella elegidos - Conocer anualmente el balance general , la cuentas de resultados y los informes que deberán presentar el Presidente Ejecutivo y el Comisario, referentes a los negocios sociales - Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales – Resolver sobre el aumento o disminución del capital autorizado y suscrito, la constitución de reservas especiales o facultativas y en general acordar todas las modificaciones al contrato social y la reforma de estatutos – Disponer el establecimiento y supresión de agencias sucursales, fijar su capital y nombrar a sus representantes y – Cumplir con todos los demás deberes y ejercer todas las demás atribuciones que le correspondan según la Ley, los presentes Estatutos y los Reglamentos o Resoluciones de la misma Junta.

ANEXO D: El Gobierno le apostó al 'software' libre

Software Libre 06.02.2007 Fuente: el comercio

El uso del 'software' libre en Ecuador es ya una decisión gubernamental. El gobierno del presidente Rafael Correa impulsará la adopción de esta herramienta en las instituciones que dependen directamente del Ejecutivo: ministerios e instituciones adscritas a la Presidencia de la República. Con esta decisión, el Gobierno da el primer paso en su apuesta por el 'software' libre, que otorga a los usuarios de computadoras la posibilidad de ejecutar, copiar, distribuir, estudiar, modificar y mejorar los programas.

Mario Albuja, master en sistemas informáticos, será uno de los responsables de promover el uso de esta herramienta durante este Gobierno. El especialista asegura que esta administración le apostó a esta herramienta porque permite acceder, sin restricciones, al código fuente de los programas.

“Queremos liberarnos de las herramientas típicas de Microsoft. Necesitamos alcanzar soberanía tecnológica, lo cual significa que podamos saber cómo fue escrito el programa y poder auditarlo.

Esto no es factible con el 'software' propietario, cuyo código fuente (las instrucciones del programa) se mantiene bajo llaves.

Sobre este tema, César Regalado, quien también impulsará la adopción de esta herramienta, indica que la única forma de que Microsoft pueda competir con el 'software' libre es entregando el código fuente de sus programas. “Esta es la única condición para que lo tomemos en cuenta”.

El especialista manifiesta, además, que ningún proyecto informático que adquiera el Estado debe tener el código fuente cerrado.

Para impulsar el uso de plataformas abiertas, el Gobierno conformará una Secretaría de Informática, de la cual dependerán una subsecretaría de estandarización y 'software' libre y otra especializada en proyectos informáticos.

Entre los objetivos de esta institución estarán la racionalización de los recursos informáticos del Estado y, además, la adopción de plataformas de código abierto. Esteban Mendieta, especialista en tecnologías y miembro del equipo del Gobierno, en esta área, indica que el primer paso que darán para promover esta plataforma es capacitar en el manejo de estas herramientas a los usuarios de las instituciones públicas.

Aclara que no será un proceso que será ejecutado de la noche a la mañana; puede tomar varios años, porque la migración hacia nuevos sistemas no es sencilla”.

Sobre este tema, Mario Hidalgo, especialista en informática y gerente de la firma Decisión, desarrolladora de ‘software’, indica que el tema no está en usar una u otra herramienta. El experto considera que debe existir una política consistente a largo plazo.

Para que este programa gubernamental tenga éxito, dice, debe ser respaldado también por las universidades para que capaciten a los estudiantes en esta línea. De esta manera, habrá más gente especializada que pueda dar soporte a este plan de Gobierno.

“La decisión de uso de ‘software’ no debe ir por un lado y la capacitación técnica por el otro. Hay que definir una política de adquisición de ‘software’, otra de capacitación y soporte técnico”. Pero hay otro factor que está en juego.

Como el Estado es un gran comprador de ‘software’, la empresa privada tendrá que alinearse con esta postura para que los productos que se desarrollen sean compatibles con esta plataforma.

Por esto, es un plan a largo plazo, porque el ‘software’ propietario no solo es Windows, sino muchos otros que se desarrollan en empresas ecuatorianas.

Para muchos jefes informáticos de las entidades públicas, este proyecto merece ser respaldado. Entre ellos está Danilo Guerra, jefe de informática del Conesup. Para este experto, la decisión del Gobierno es valedera, porque el ‘software’ libre es sólido.

Sin embargo, considera que hay muchas aplicaciones que aún no están adaptadas para trabajar, por ejemplo bajo la plataforma Linux, y ese puede ser un obstáculo.

Esta entidad tiene dos aplicaciones que no pudieron migrar a Linux, una de ellas es el Sigef, el sistema contable del Ministerio de Economía.

Estas limitaciones serán analizadas cuando se realicen las pruebas piloto en las instituciones públicas. El objetivo, en un principio, es sustituir Word, Excel, Power Point por Open Office, la versión libre de Office.

El ahorro es significativo

Una de las razones por las cuales muchas instituciones adoptan el 'software' libre es la reducción de costos. Marcelo Silva, ingeniero informático del Consejo Nacional de Modernización del Estado, Conam, manifiesta que el ahorro de recursos es significativo.

“Al instalar Linux en los servidores de esta institución y no herramientas Windows, nos ahorramos cerca de 5 000 dólares”.

Silva indica que no tenían presupuesto para adquirir las licencias de sistemas operativos de Microsoft. Por eso, la idea fue apostarle a Linux para economizar.

En el Conam instalaron el sistema operativo Linux Enterprise, Centos, en servidores web.

Todavía no lo ponen a funcionar en las computadoras de escritorio, porque los usuarios no se acostumbran a la interfaz de Linux.

Silva precisa además, que los funcionarios aún están acostumbrados al modelo gráfico de la plataforma Windows de Microsoft”.

Para él, el uso del 'software' libre en el país está creciendo. Silva también trabajó en el IESS en la instalación de Linux en servidores.

“Esta herramienta también la usan en el Registro Civil. En esta entidad tienen un servidor Linux, que compite directamente con la herramienta Windows para ambiente de servidores”.

Fuente:

<http://www.infodesarrollo.ec/content/view/418/274/lang/>