

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

ESCUELA DE CIENCIAS

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SERVICIOS INTEGRALES DANIFRES S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO

PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACION DE PROCESOS

**ARGUELLO MENDOZA GLORIA MERCEDES
JARA MINAYA GUSTAVO JAVIER**

DIRECTOR: Ing. Diego Montenegro G., MBA

Quito, Noviembre 2006

DECLARACIÓN

Nosotros, Arguello Mendoza Gloria Mercedes, Jara Minaya Gustavo Javier, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos nuestros 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.

Arguello Mendoza Gloria Mercedes

Jara Minaya Gustavo Javier

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Arguello Mendoza Gloria Mercedes, Jara Minaya Gustavo Javier, bajo mi supervisión.

Ing. Diego Montenegro G., MBA
DIRECTOR DE PROYECTO

DEDICATORIA

A mi familia mi esposo Antonio, a mis hijos Daniela y Nicolás por su comprensión y apoyo.

Mercedes

A mi madre Alfreda Minaya, a mi padre Gustavo Jara, a mis hermanos Jenny, Diana, Elizabeth, Carmen y Jorge.

Gustavo

AGRADECIMIENTO

Deseamos dejar constancia del mas sincero agradecimiento al Ing. Diego Montenegro G., por el apoyo incondicional en el desarrollo del proyecto.

Resulta invaluable la ayuda brindada por el personal de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A. quienes facilitaron los datos en base a los cuales se elaboro el proyecto.

Además a todas aquellas personas que de una u otra manera nos apoyaron con su comprensión y estímulo.

INDICE

RESUMEN.....	11
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES GENERALES	13
1.1 INTRODUCCIÓN.....	13
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.3 OBJETIVOS.....	14
1.3.1 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
1.3.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
1.4 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	14
1.5 HIPÓTESIS	15
1.5.1 HIPÓTESIS FUNDAMENTAL.....	15
1.5.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	15
1.6 SERVICIOS INTEGRALES DANIFRES S.A.	15
1.6.1 BREVE HISTORIA DE SERVICIOS INTEGRALES DANIFRES S.A.	15
1.6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	16
1.6.3 ELEMENTOS CORPORATIVOS.....	17
1.6.3.1 Misión 17	
1.6.3.2 Visión 17	
1.6.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	17
1.6.4.1 Hardware & Software 18	
1.6.4.2 Asistencia Técnica 18	
1.6.4.3 Outsourcing Integral 19	
1.6.5 PRINCIPALES PROVEEDORES	19
1.6.5.1 Alianzas Estratégicas 19	
1.6.5.2 Proveedores Hardware & Software 20	
1.6.5.2.1 Mayoristas Locales 20	
1.6.5.2.2 Mayoristas Internacionales 21	
1.6.6 PRINCIPALES CLIENTES	21
1.6.6.1 Empresas del sector Estatal 21	
1.6.6.2 Empresas del sector Privado 22	
1.6.7 COMPETENCIA.....	22
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	23
2.1 INTRODUCCIÓN.....	23
2.2 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA	23
2.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	25
2.3.1 ANÁLISIS EXTERNO	25
2.3.1.1 Análisis Político-Económico-Social-Tecnológico-Internacional: PESTI 25	
2.3.1.1.1 Análisis de los Factores Políticos 26	
2.3.1.1.2 Análisis de los Factores Económicos 26	
2.3.1.1.3 Análisis de los Factores Sociales 26	
2.3.1.1.4 Análisis de los Factores Tecnológicos 27	
2.3.1.1.5 Análisis de los Factores Internacionales 27	
2.3.1.2 Las Cinco Fuerzas Competitivas 27	
2.3.1.2.1 Competidores Potenciales 29	

2.3.1.2.2 Productos Sustitutos	29
2.3.1.2.3 Poder de negociación de los Proveedores	29
2.3.1.2.4 Poder de negociación de los Clientes	30
2.3.1.2.5 Rivalidad entre Competidores	30
2.3.1.3 Componentes Externos	31
2.3.2 ANÁLISIS INTERNO	32
2.3.2.1 Cadena de valor	32
2.3.2.1.1 Actividades primarias	33
2.3.2.1.2 Actividades de apoyo	34
2.3.2.2 Recursos y Capacidades Competitivas de la Empresa	35
2.3.2.2.1 Componente Organizativo	35
2.3.2.2.2 Componente Personal	35
2.3.2.2.3 Componente Procesos	36
2.3.2.2.4 Componente Financieros	36
2.3.2.2.5 Componente Comercialización	36
2.3.2.3 Componentes Internos	37
2.4 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	38
2.4.1 ENFOQUE ESTRATÉGICO	38
2.4.1.1 Mercado Objetivo	38
2.4.1.1.1 Mercado de Consumidores	38
2.4.1.1.2 Mercado Industrial	38
2.4.1.1.3 Principales factores que Influyen en los Compradores Industriales	39
2.4.1.2 Ciclo de Vida de un Producto	40
2.4.1.2.1 Introducción	41
2.4.1.2.2 Desarrollo	41
2.4.1.2.3 Madurez	41
2.4.1.2.4 Declive	41
2.4.2 ESTRATEGIAS FO-FA-DO-DA	42
2.4.2.1 Matriz de las Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas: FODA.....	42
2.4.2.2 Matriz de las Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas: FODA	43
2.4.2.3 Matriz de Relación: Estrategias FO-FA-DO-DA	43
2.4.2.4 Matriz de Relación: Estrategias FO-FA-DO-DA	43
2.4.3 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN: PEYEA.....	45
2.4.3.1 Cuadrante Agresivo	47
2.4.3.2 Cuadrante Conservador	48
2.4.3.3 Cuadrante Defensivo	48
2.4.3.4 Cuadrante Competitivo.....	48
2.4.4 MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP: BCG	48
2.4.4.1 Los Interrogantes	50
2.4.4.2 Las Estrellas.....	50
2.4.4.3 Las Vacas de Dinero.....	50
2.4.4.4 Los Perros	50
2.4.5 DECISIÓN ESTRATÉGICA	50
2.4.5.1 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica: MCPE	51
2.5 DIRECCIÓN ORGANIZATIVA.....	53
2.5.1 MISIÓN.....	53
2.5.1.1 Productos o servicios de la compañía	53
2.5.1.2 Mercados	53

2.5.1.3 Tecnología	54
2.5.1.4 Objetivos de la compañía	54
2.5.1.5 Filosofía o valores esenciales de la compañía	54
2.5.1.6 Concepto que la compañía tiene de si misma	54
2.5.1.7 Imagen pública	54
2.5.2 VISIÓN.....	55
2.5.2.1 Dimensión de tiempo	55
2.5.2.2 Ser integradora	55
2.5.2.3 Amplia y detallada	55
2.5.2.4 Positiva y alentadora	55
2.5.2.5 Realista	56
2.5.2.6 Consistente	56
2.5.3 PRINCIPIOS Y VALORES	56
2.5.4 OBJETIVOS	57
2.5.5 POLÍTICAS.....	57
2.5.6 VINCULACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS A LA ESTRATEGIA.....	57
2.5.6.1 Evaluación financiera del plan estratégico	58
2.5.6.1.1 Valor Actual Neto: VAN	58
2.5.6.1.2 Tasa Interna de Retorno: TIR	59
2.5.6.1.3 Razón Beneficio / Costo	59
2.6 CONTROL ESTRATÉGICO	60
2.6.1 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	60
2.6.1.1 Las Perspectivas Financieras	61
2.6.1.2 Las Perspectivas del Cliente	61
2.6.1.3 Las Perspectivas del Proceso	62
2.6.1.4 Las Perspectivas de Aprendizaje y Desarrollo	62
CAPÍTULO III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	67
3.1 INTRODUCCIÓN.....	67
3.2 ANÁLISIS EXTERNO	67
3.2.1 ANÁLISIS POLÍTICO-ECONÓMICO-SOCIAL-TECNOLÓGICO-INTERNACIONAL: PESTI.....	63
3.2.2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	63
3.2.2.1 Rivalidad existente entre los competidores actuales	64
3.2.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores	65
3.2.2.3 Amenaza de productos sustitutivos	65
3.2.2.4 Poder de negociación de los proveedores	66
3.2.2.5 Poder negociador de los clientes	66
3.2.3 COMPONENTES EXTERNOS.....	66
3.3 ANÁLISIS INTERNO	67
3.3.1 CADENA DE VALOR	68
3.3.1.1 Actividades de Apoyo	68
3.3.1.1.1 Gestión de Dirección	68
3.3.1.1.2 Gestión de Recursos Humanos	69
3.3.1.1.3 Gestión Tecnológica	70
3.3.1.2 Actividades Principales	70
3.3.1.2.1 Gestión de Logística	70
3.3.1.2.2 Gestión Comercial	71

3.3.1.2.3 Gestión Técnica	72
3.3.2 RECURSOS Y CAPACIDADES COMPETITIVAS DE LA EMPRESA	72
3.3.3 COMPONENTES INTERNOS	73

CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA	74
4.1 INTRODUCCIÓN	74
4.2 MERCADO OBJETIVO	74
4.2.1 EMPRESA PÚBLICA	75
4.2.2 EMPRESA PRIVADA	75
4.3 CICLO DE VIDA DE PRODUCTOS	76
4.3.1 HARDWARE & SOFTWARE	77
4.3.2 ASISTENCIA TÉCNICA	77
4.3.3 OUTSOURCING INTEGRAL	78
4.4 MATRIZ DE FORTALEZAS-OPORTUNIDADES-DEBILIDADES-AMENAZAS: FODA	79
4.4.1 MATRIZ DE FORTALEZAS-OPORTUNIDADES-DEBILIDADES- AMENAZAS: FODA CRÍTICO	80
4.4.2 MATRIZ DE RELACIÓN: ESTRATEGIAS FO-FA-DO-DA	80
4.4.2.1 Estrategias FO	81
4.4.2.2 Estrategias DO	81
4.4.2.3 Estrategias FA	81
4.4.2.4 Estrategias DA	81
4.5 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN: PEYEA	83
4.6 MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP: BCG	85
4.7 DECISIÓN ESTRATÉGICA	86
4.7.1 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: MCPE	86
CAPÍTULO V. DIRECCIÓN ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA	88
5.1 INTRODUCCIÓN	88
5.2 MISIÓN DE SERVICIOS INTEGRALES DANIFRES S.A.	88
5.3 VISIÓN DE SERVICIOS INTEGRALES DANIFRES S.A.	89
5.4 PRINCIPIOS Y VALORES DE LA EMPRESA SERVICIOS INTEGRALES DANIFRES S.A.	89
5.5 INTEGRACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR CON LA MISIÓN Y VISIÓN.	90
5.6 INTEGRACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR LA CULTURA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	91
5.6.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	91
5.6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	92
5.7 ENFOQUES PARA LA CREACIÓN DE UNA VENTAJA COMPETITIVA	92
5.8 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	94
5.9 PLAN DE ACCIÓN	94
5.10 VINCULACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS A LA ESTRATEGIA	99
5.10.1 ANÁLISIS FINANCIERO	100

CAPÍTULO VI. CONTROL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.....	104
6.1 INTRODUCCIÓN.....	104
6.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	104
6.3 MAPA DE ENLACES	105
6.4 INDICADORES	105
6.5 CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	107
CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	110
7.1 CONCLUSIONES.....	110
7.2 RECOMENDACIONES	112
BIBLIOGRAFÍA:.....	115

RESUMEN

La presente tesis, desarrollada para la carrera de Ingeniería en Administración de Procesos, tiene como tema principal realizar la formulación un Plan Estratégico en una empresa privada que se desenvuelve dentro del ámbito de Tecnología Informática.

La propuesta nace de la necesidad de mejorar el nivel de competitividad de las empresas del país, logrando un aporte positivo mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la carrera.

Se establece desarrollar el proyecto aplicado a la empresa de comercialización de Tecnología Informática “Servicios Integrales Danifres S.A.”, mediante el estudio del ambiente en el cual se desenvuelve, analizar internamente su funcionamiento generando un diagnóstico real, a través de la estructuración de información recolectada mediante un análisis metodológico, apoyado en los conceptos, practicas recibidas e investigación bibliográfica, además el aporte del los profesores de tesis. Se ha llegado a la formulación de un plan estratégico que ha sido desarrollado en los siguientes capítulos:

En el **capítulo 1** se revisa información de antecedentes generales referente al plan de proyecto presentado e información que permite conocer de manera general a la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

El **capítulo 2** está centrado en el marco teórico, se incluyen diferentes conceptos y fundamentos administrativos; descripción de la metodología que será la base para el desarrollo del presente proyecto.

En el **capítulo 3** se desarrolla la etapa de análisis estratégico de los factores externos a través de un análisis Político-Económico-Social-Tecnológico-Internacional: PESTI y un análisis de las cinco fuerzas competitivas. El análisis

de los factores internos se basa en la Cadena de Valor, recursos y capacidades de la empresa, determinando los factores críticos los cuales afectan directamente o indirectamente el normal desenvolvimiento de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

En el **capítulo 4** se realiza un breve análisis del mercado al que esta enfocado y una revisión de productos y servicios con los que cuenta la empresa, se generan estrategias viables utilizando diferentes herramientas de análisis como: Matriz de las Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas: FODA y Matriz de relación estratégica FO-FA-DO-DA, Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción: PEYEA y Matriz Boston Consulting Group: BCG. Para posteriormente evaluar las estrategias viables a través de una Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica: MCPE llegando a definir la Propuesta de Valor que permita obtener una Ventaja Competitiva para la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

En el **capítulo 5** se desarrolla la etapa de dirección organizativa se definió los elementos corporativos de la empresa como son: Visión, Misión, Principios y Valores. También se realiza la formulación de objetivos estratégicos desde las perspectivas: financiera, clientes, procesos y aprendizaje-desarrollo; que será base para lograr una Ventaja Competitiva. Además se formula un plan de acción para la ejecución de los objetivos estratégicos con sus respectivas políticas. Llegando a determinar un análisis financiero estableciendo el presupuesto aproximado que se necesitará para llevar a la ejecución el Plan Estratégico formulado para la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

En el **capítulo 6** se desarrolla la etapa de control estratégico, se realizó la formulación de indicadores basados en los objetivos estratégicos formulados desde las perspectivas: financiera, clientes, procesos y aprendizaje-desarrollo. Llegando a la formulación del cuadro de mando integral que servirá como herramienta administrativa para el monitoreo del Plan Estratégico.

Finalmente en el **capítulo 7** se incluyen conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 INTRODUCCIÓN

La incorporación masiva de Tecnología Informática a procesos de negocios ha generado una gran cantidad de datos al interior de las organizaciones. Datos asociados a los productos, canales de distribución, clientes, cadena logística, entre otros. Se hace necesario revisar antecedentes preliminares del proyecto a desarrollar como también información referente a la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a los requerimientos del mercado, la integración y globalización, las empresas necesitan responder de una manera ágil y adaptarse a los cambios que se requieren en las áreas que las componen, como también al entorno en que se desenvuelven, por lo que contar con un Plan Estratégico permitirá que la organización pueda emprender actividades preactivas e influir en ellas, por consiguiente se pueda controlar su destino y no solo responder a los cambios en forma reactiva.

Este proyecto tiene como propósito fundamental diseñar y desarrollar un Plan Estratégico aplicado a la empresa Servicios Integrales Danifres S.A. a nivel corporativo.

Actualmente la empresa Servicios Integrales Danifres S.A. no cuenta con una planificación Estratégica, las decisiones se toman en forma intuitiva, lo que no le garantiza que sobreviva a futuro, se pretende definir una filosofía de gestión, orientada hacia un pensamiento estratégico que contribuya, a un crecimiento sostenido en el largo plazo.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Diseñar y formular un Plan Estratégico que permita mejorar la gestión de la empresa Servicios Integrales Danifres S. A.

1.3.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Realizar un análisis del entorno y de las competencias claves de la Empresa.

- Diseñar estrategia a nivel corporativo para competir en mercados actuales y establecer ventajas competitivas sostenibles.
- Realizar planes operativos para cada estrategia.
- Elaborar políticas que sustente el Plan estratégico.
- Realizar un análisis financiero de soporte para el Plan Estratégico.
- Establecer indicadores de gestión.

1.4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

El desarrollo del presente proyecto incluye una metodología de carácter: exploratorio, descriptivo y explicativo.

Para el estudio exploratorio, los métodos utilizados serán teóricos, el tipo de estudio será descriptivo y exploratorio, además se empleará recolección de información a través de formatos que agilicen la toma de los datos para luego ser procesados.

Para el estudio descriptivo, se emplearan los resultados del estudio exploratorio y obtendremos fuentes como son análisis de datos, investigaciones y otros documentos elaborados por empresas del mismo tipo.

1.5 HIPÓTESIS

1.5.1 HIPÓTESIS FUNDAMENTAL

El contar con un Plan Estratégico, permitirá mejorar la gestión de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

1.5.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- El adecuado conocimiento del entorno permitirá minimizar riesgos del negocio.
- El Plan Estratégico permitirá determinar estrategias para lograr una ventaja competitiva.
- El establecer Planes Operativos permitirá la implementación del Plan Estratégico
- Con la elaboración de políticas se podrá sustentar el Plan Estratégico.
- Al realizar un análisis financiero se logrará determinar la viabilidad del Plan Estratégico.
- Al tener indicadores de gestión se logrará monitorear el cumplimiento del Plan Estratégico.

1.6 SERVICIOS INTEGRALES DANIFRES S.A.

1.6.1 BREVE HISTORIA DE SERVICIOS INTEGRALES DANIFRES S.A.

En marzo del 2004 se constituyó legalmente la empresa con nombre jurídico Danifres S.A. con autorización para la comercialización de pulpas de frutas naturales ubicada en la ciudad de Quito en el sector de Carcelen, posteriormente los fundadores de la empresa deciden hacer una reforma a los estatutos cambiando el giro de negocio incursionando en el mercado de Tecnología Informática.

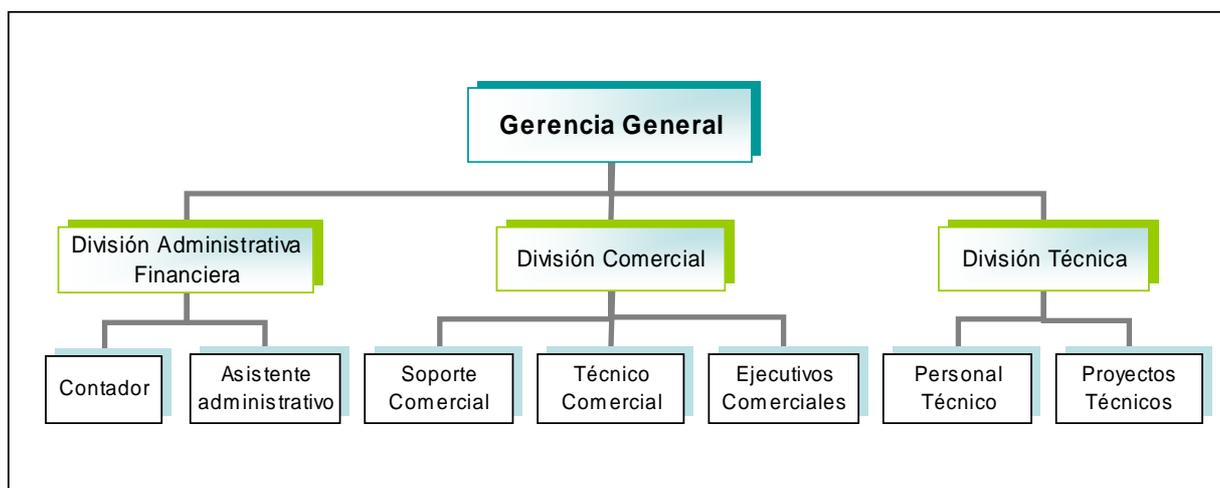
En agosto del mismo año se decidió un nuevo nombre comercial acorde al nuevo giro de negocio de la organización, pasó a llamarse Servicios Integrales Danifres S.A., su nuevo desafío era proporcionar soluciones integrales en el área de Tecnología Informática a través de productos y servicios de acuerdo al avance tecnológico.

Se decide realizar algunos cambios entre ellos: La ubicación geográfica al edificio R&J segundo piso Oficina 202 situado en la avenida Amazonas N69-169 y Gaspar de Villaroel, el nuevo alcance autorizado es: Importación, venta al por mayor y menor de computadoras y equipos de computación, prestación de servicio técnico. También se realizaron cambios referentes a la imagen como colores corporativos, logotipos, entre otros.

1.6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En la Estructura organizacional de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A., se identifican tres niveles: Gerencia General, Jefes de División y Operativos como se indica en la Figura Nº 01.

Figura Nº 01: Estructura organizacional de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.



Elaborado por: Mercedes Arguello, Gustavo Jara

1.6.3 ELEMENTOS CORPORATIVOS

La empresa Servicios Integrales Danifres S.A. actualmente tiene establecido como elementos corporativos su misión y visión.

1.6.3.1 Misión

Satisfacer las necesidades de tecnología informática de la mediana y gran empresa, mediante la facilitación de soluciones integrales a precios competitivos, que proporcionen valor a la productividad de nuestros clientes, con un compromiso de profesionalismo y calidad total.

1.6.3.2 Visión

Ser reconocido como una empresa de bienes y servicios informáticos en el mercado de la mediana y gran empresa a nivel local mediante el mercadeo de productos que cuente con tecnología de punta y capital humano calificado, los cuales serán un factor decisivo para la generación de valor económico de nuestros clientes a través de la optimización de sus recursos informáticos.

1.6.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS

La empresa Servicios Integrales Danifres S.A. considerando los continuos avances que se presentan en el área de Tecnología Informática y la gran variedad de productos en las diferentes marcas; la empresa ha considerado factores como: calidad, garantía local, soporte técnico de todos los productos; las líneas de negocio que integran productos y servicios actualmente son: Comercialización de Hardware & Software, Asistencia Técnica y Outsourcing Integral.

1.6.4.1 Hardware & Software

La empresa Servicios Integrales Danifres S.A. comercializa hardware y software de marcas líderes en el mercado ecuatoriano, en hardware: Hettwelt Packard, IBM, Cisco Systems. En Software: Microsoft, Symantec, Network Associates.

Entre las soluciones de Hardware & Software se tiene:

- Estaciones de trabajo
- Servidores
- Soluciones de Impresión
- Equipos para redes y comunicación
- Licenciamiento de software Standard
- Licenciamiento de software Enterprise
- Accesorios

1.6.4.2 Asistencia Técnica

La empresa Servicios Integrales Danifres S.A. brinda Asistencia Técnica a la plataforma de Tecnología Informática TI, a través de ingenieros certificados, con experiencia comprobada,

Entre las asistencias se tiene:

- Instalación y configuración de servidores
- Migración de datos
- Respaldos de datos
- Soporte a software de misión crítica
- Instalación de redes corporativas
- Seguridad en redes corporativas
- Administración de redes corporativas

1.6.4.3 Outsourcing Integral

Servicios Integrales Danifres S.A. incluyen soluciones de Hardware & Software y asistencia técnica, que consiste básicamente en proveer recursos externos de la función informática a empresas.

La empresa tiene tres tipos de outsourcing:

- Outsourcing Hardware
- Outsourcing Hardware & Software
- Outsourcing Hardware & Software y asistencia técnica

1.6.5 PRINCIPALES PROVEEDORES

Servicios Integrales Danifres S.A. ha seleccionado un grupo de proveedores tanto para el área comercial como técnica, con la infraestructura suficiente y los recursos necesarios que respalden el desarrollo de proyectos de Tecnología Informática TI. La empresa mantiene dos tipos de relaciones: alianzas estratégicas con socios de negocios y relación comercial con mayorista de hardware y software

1.6.5.1 Alianzas Estratégicas

La necesidad de realizar alianzas estratégicas con socios de negocios nace, con la oportunidad de brindar una solución integral en proyectos que demanda especialización y experiencia.

- **Kruger & Asociados** (Especialistas en desarrollo de Software sobre base de Datos Oracle).
- **New Horizonte** (Especialistas en capacitaciones técnicas en el Sector Informático).

- **Sinergy Team** (Especialistas en soporte de Sistema Operativo LINUX, Software desarrollados por IBM).
- **Expertech** (Especialistas en soportes de Sistemas en Productos Microsoft, Comunicaciones).

1.6.5.2 Proveedores Hardware & Software

Servicios Integrales Danifres S.A. se ha calificado como distribuidor de marcas líderes en Hardware como: Hettwelt Packard, IBM, Cisco Systems, entre otras. En Software como: Microsoft, Symantec, Network Associates, Oracle, entre otras. Formando parte del canal de distribución de mayoristas tanto locales como internacionales.

1.6.5.2.1 Mayoristas Locales

Son empresas que mantienen un stock local suficiente de los productos con mayor demanda de Hardware & Software.

Entre los mayoristas que la empresa Servicios Integrales Danifres S.A. ha establecido relaciones comerciales se encuentran:

- Nexys
- Megamicro
- L&R Asociados
- Siglo 21
- Intcomex
- Inacorp
- Cosideco
- Durapower
- Cartimex

1.6.5.2.2 Mayoristas Internacionales

Son empresas internacionales proveedoras de Hardware & Software con stock en diferentes países, en las que se ha calificado Servicios Integrales Danifres S.A. como distribuidor se importa productos que no se encuentra en el país.

Entre los mayoristas internacionales se encuentran:

Ingram-micro

Tech Data

Compuniversal

1.6.6 PRINCIPALES CLIENTES

Servicios Integrales Danifres S.A. esta orientada a satisfacer las necesidades del sector corporativo mediano y grande, incluye empresas del sector estatal y empresas del sector privado que están concientes que uno de los pilares fundamentales para su desarrollo es el avance tecnológico.

1.6.6.1 Empresas del sector Estatal

Son aquellas que se caracterizan por depender directamente del presupuesto que les asigna el gobierno central, su forma de realizar adquisiciones de bienes o servicios es a través de licitaciones públicas de precios, entre las empresas que pertenecen a este sector están:

- Bancos estatales.
- Municipios.
- Ministerios de gobierno.
- Instituciones Educativas Públicas.

1.6.6.2 Empresas del sector Privado

En el sector privado existe una mejor apertura para la ejecución de proyectos relacionados con Tecnología Informática, por lo general las empresas realizan las adquisiciones de bienes o servicios basados en la experiencia y servicio post-venta del proveedor. Entre las empresas que están dentro de la cartera de clientes están los siguientes sectores:

- Empresa del sector Petrolero.
- Empresa del sector Farmacéutico.
- Bancos Privados.
- Instituciones Educativas Privadas.
- Financieras
- Fundaciones

1.6.7 COMPETENCIA

Entre las empresas que se ha identificado como competencia que ofrecen soluciones informáticas que incluyen Hardware, Software y Servicio Técnico están:

- Maint CIA. Ltda.
- Binaria Sistemas
- Sonda del Ecuador
- Compuequip D.O.S.
- Akros Corp. Cia. Ltda.
- Compresa
- InfoLink
- Alliantech
- Electrologica

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 INTRODUCCIÓN

En el marco teórico se definirá un modelo de Planificación Estratégica, además se revisará conceptos que se utilizarán en el desarrollo del presente proyecto.

2.2 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

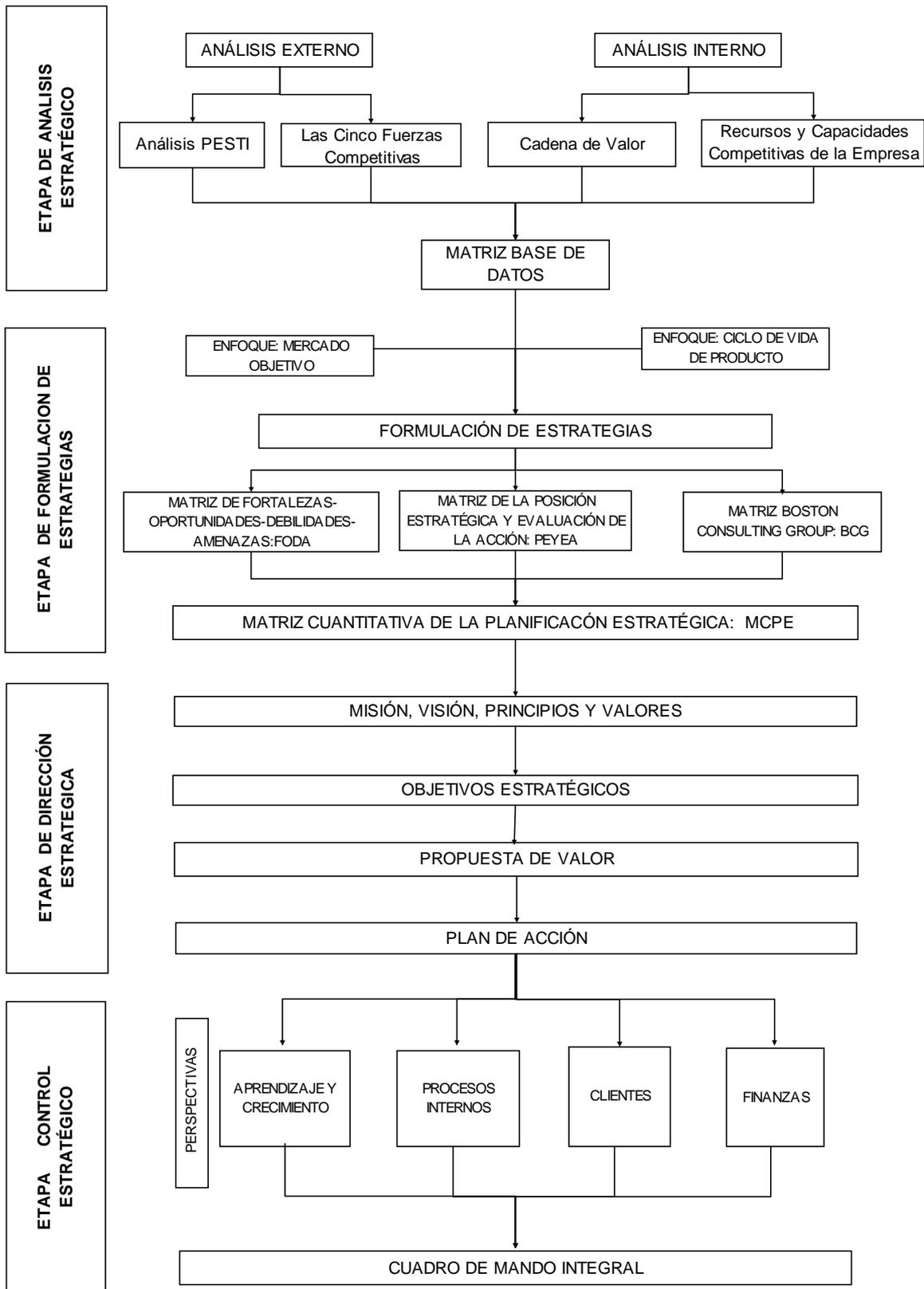
Los conceptos de estrategia y de administración estratégica han ido evolucionando a lo largo del tiempo, estos conceptos representan un desafío para las definiciones que son de aceptación general, por cuanto los expertos las desarrollaron y los administradores las llevaron a la práctica de diferentes maneras, esto sin embargo, no impide que muchas organizaciones de nuestros días traten de cosechar los beneficios de la administración estratégica a través del desarrollo de estrategias innovadoras que les permitan superar a sus competidores.

En este contexto estrategia se define como: “El plan de acción que tiene la administración para consolidar a la empresa en la arena de su mercado, conducir sus operaciones, competir con éxito, atraer y satisfacer a los clientes y lograr los objetivos de la organización.”¹

Para la elaboración del presente documento se ha establecido como metodología el modelo de Dirección y Administración Estratégica que se muestra en la Figura Nº 03, el mismo que es tomado como referencia del texto de CERTO C. Samuel, Peter J. Paúl, Dirección Estratégica y conocimientos del Ingeniero MONTENEGRO Diego, Planificación Estratégica, el que ha sido modificado e integra las diferentes etapas a seguir: etapa de análisis, etapa de formulación, etapa de dirección y etapa de control estratégico.

¹ **THOMPSON Strickland**, Administración Estratégica, Decimotercera Edición, Mc Graw Hill, 2003, Pág. 3

Figura Nº 03: Modelo de Dirección y Administración Estratégica.



Fuente: Adaptado CERTO C. Samuel, Peter J. Paúl, Dirección Estratégica, Tercera Edición, Madrid, Mc Graw Hill, 1997, Pág. 24; MONTENEGRO Diego, Planificación Estratégica, Apuntes de clases, 2003

2.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico prepara el terreno para equiparar la estrategia tanto a las circunstancias de su mercado externo como a sus recursos internos y a sus capacidades competitivas.²

Definimos el ambiente organizativo como un conjunto de fuerzas tanto externas como internas de la organización, capaz de influir en su rendimiento. Si una organización fuera un sistema cerrado que no recibiera insumos del exterior, la consideración de su ambiente sería intrascendente; sin embargo teniendo un sistema abierto, sujeto a una amplia gama de insumos e influencias del exterior.

2.3.1 ANÁLISIS EXTERNO

El propósito del análisis externo es elaborar una lista de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que se deberían eludir. Para ello se utilizará el análisis PESTI y las cinco fuerzas competitivas propuestas por Michael Porter.

2.3.1.1 Análisis Político-Económico-Social-Tecnológico-Internacional: PESTI

Las organizaciones constantemente interactúan en un macro ambiente, en el cual existen oportunidades y factores que generan amenazas para la organización o a una unidad estratégica del negocio, estos factores macro ambientales no son controlables por la organización, ya que son externos, pero pueden afectar al desenvolvimiento normal e incluso a la supervivencia de la empresa.

El Análisis Político-Económico-Social-Tecnológico-Internacional: PESTI, está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales,

² **THOMPSON Strickland**, Administración Estratégica, Decimotercera Edición, Mc Graw Hill, 2003, Pág. 117

Tecnológicos e Internacional, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.³

2.3.1.1.1 Análisis de los Factores Políticos

El 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 candidatos a cargos públicos.⁴

2.3.1.1.2 Análisis de los Factores Económicos

El componente económico señala la distribución y el uso que se hace de los recursos en el conjunto de la sociedad. Como ejemplos de factores dentro del componente económico basta citar el crecimiento del producto nacional bruto, la tasa de inflación, el incremento de la productividad, los niveles de empleo, las cuentas de la balanza de pagos, los tipos de interés, los tipos impositivos, el ingreso del consumidor, la deuda pública y las pautas de gasto.⁴

2.3.1.1.3 Análisis de los Factores Sociales

El componente social describe las características de la sociedad en la que opera la organización. La tasa de alfabetización, los niveles de educación, las costumbres, creencias, valores, estilos de vida, la distribución de edades, la distribución geográfica, la movilidad de la población, son indicadores sociales que forman parte del componente social.⁴

³ **GERRY Jonson, Kevan Schole**, Dirección Estratégica, Quinta Edición, Prentice-Hall, 2003, Pág. 92-94

⁴ **CERTO C. Samuel, Peter J. Paul**, Dirección Estratégica, Tercera Edición, Madrid, Mc Graw Hill, 1997, Pág. 36

2.3.1.1.4 Análisis de los Factores Tecnológicos

El componente tecnológico incluye las nuevas maneras de abordar la producción de bienes y servicios: nuevos procedimientos y nuevos equipos, así por ejemplo, muchos directivos actuales siguen cerca la tendencia a utilizar la robótica para mejorar la productividad. El componente tecnológico del ambiente general está también estrechamente relacionado con los conceptos y técnicas de la administración de la calidad total y el mejoramiento continuo de la calidad.⁴

2.3.1.1.5 Análisis de los Factores Internacionales

La globalización es el proceso de integrar mundialmente las actividades de la formulación, aplicación y evaluación de estrategias. Las decisiones estratégicas se toman con base en las consecuencias que tienen para la rentabilidad global de la empresa y no solo con base en consideraciones nacionales o de países individuales.

Una estrategia global pretende satisfacer las necesidades de los clientes de todo el mundo con el valor más alto al costo mas bajo. Aunque signifique ubicar la producción en países con la mano de obra mas barata o con muchos recursos naturales. Una estrategia global integra en un plan mundial las acciones contra los competidores.⁴

2.3.1.2 Las Cinco Fuerzas Competitivas

En conjunto definen el territorio o dominio en el que opera la organización. La estructura de relaciones claves dentro de este ambiente operativo se muestra en la Figura Nº 04, determinará la rentabilidad potencial de la empresa así como sus perspectivas de lograr una ventaja competitiva sostenible.⁵

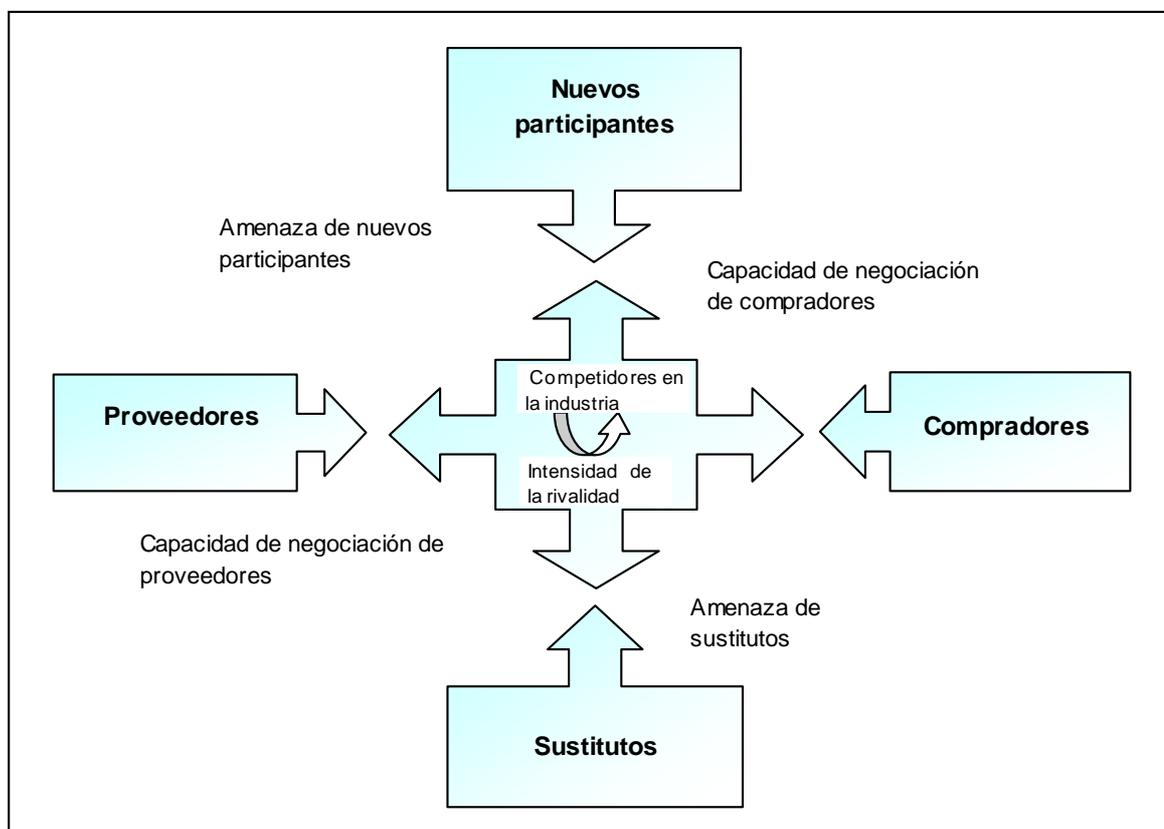
⁵ PORTER Michael E., Ventaja Competitiva, Primera Edición, México, Continental, 1987, Pág. 22-24

Para ello Porter analiza a: competidores potenciales, productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes y la rivalidad entre competidores del sector.

El grado de rivalidad entre las empresas que compiten suelen aumentar conforme aumenta la cantidad de competidores, conforme la oferta y demanda de los productos de la industria.

Las barreras de entrada determinan la probabilidad de que nuevos competidores ingresen en el sector industrial. Las barreras de salida previenen que las empresas dejen el sector industrial cuando hay demasiada capacidad, y prolongan los periodos de exceso de capacidad.

Figura Nº 04: Las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector industrial.



2.3.1.2.1 Competidores Potenciales

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.

Las barreras contra la entrada pueden incluir la necesidad de obtener economías de escala rápidamente, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos especializados, la falta de experiencia, la sólida lealtad del cliente, la clara preferencia por la marca, el cuantioso capital requerido, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras del gobierno, las tarifas, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones indeseables, los contra ataques de empresas atrincheradas y la posible saturación del mercado.

2.3.1.2.2 Productos Sustitutos

En muchas industrias, las empresas compiten ferozmente con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias.

Algunos ejemplos serían los productores de empaque de plástico que compiten con los productores de vidrio, cartón y latas de aluminio. La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

2.3.1.2.3 Poder de negociación de los Proveedores

Debemos considerar que un mercado o segmento no resultará atractivo si los proveedores estén tan bien organizados y tengan recursos tan fuertes que les otorgue la capacidad de imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

Caso peor aún si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de un costo muy elevado o si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

2.3.1.2.4 Poder de negociación de los Clientes

El mercado o segmento no resultará atractivo si los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de muy bajo costo para el cliente.

Mientras mayor sea la organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, calidad y servicios, por consiguiente la compañía tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

2.3.1.2.5 Rivalidad entre Competidores

Es la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas y consiste en lograr una posición y la preferencia del cliente o comprador frente a las empresas rivales.

Aunque las compañías deben convivir con muchos de los factores que determinan la intensidad de la rivalidad, están integradas a la economía de la industria, gozan de cierta libertad para mejorar las cosas mediante cambios estratégicos.

Las principales características estructurales de las industrias que determinan la fortaleza de las fuerzas competitivas y la rentabilidad de una industria, consiste en encontrar una posición en el sector industrial donde pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho.⁶

⁶ PORTER Michael E., Estrategia Competitiva, Primera Edición, México, Continental, 1982, Pág. 19 - 49

2.3.1.3 Componentes Externos

Los componentes y subcomponentes del ambiente externos se resume en la Tabla Nº 01

Tabla Nº 01: Componentes y subcomponentes Externos

COMPONENTES	SUBCOMPONENTES
1. Política/Legal	Leyes Confianza empresarial Plan de Gobierno Propiedad Intelectual
2. Economía	Inflación Producto Interno Bruto Dolarización Empleo Competitividad Tasa de Interés Balanza de pago
3. Social	Demográfico Educación Migración
4. Tecnología	Tecnología Internacional Desarrollo Tecnológico del país Crecimiento de países industrializados Petróleo
5. Internacional	Tratado de libre comercio Tendencia en educación
6. Rivalidad o Competencia	Precios Comunicación y promoción Estrategia de la competencia
7. Competidores Potenciales	Calidad y precios de nuevos servicios
8. Productos Sustitutos	Precio del Sustituto Canales Promoción
9. Proveedores	Diversidad de productos Garantía Puntualidad en la entrega Condiciones crediticias Poder de negociación de los proveedores
10. Clientes	Segmentación Necesidades Poder de negociación

2.3.2 ANÁLISIS INTERNO

El ambiente interno de la organización comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la organización, con implicaciones específicas de la misma, definen en su conjunto tanto los puntos sensibles que hay que fortalecer, como las competencias esenciales que la empresa puede nutrir y crear, para lo cual analizará la cadena de valor; recursos y capacidades de la empresa.⁷

2.3.2.1 Cadena de valor

Michael Porter en su libro Ventaja Competitiva define Cadena de Valor como: un sistema de actividades interdependientes relacionadas por eslabones.⁸ Se muestra en la Figura Nº 05, la cadena genérica compuesta de nueve eslabones, como base y puede ser ajustada a una empresa en particular.

Figura Nº 05: Cadena de Valor



Fuente: PORTER Michael E., Ventaja Competitiva, Primera Edición, México, Continental, 1987, Pág. 55

⁷ CERTO C. Samuel, Peter J. Paul, Dirección Estratégica, Tercera Edición, Madrid, Mc Graw Hill, 1997

⁸ PORTER Michael E., Ventaja Competitiva, Primera Edición, México, Continental, 1987, Pág. 51-62

Estos son los tabiques por medio de los cuales una empresa crea un producto valioso para sus compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Cada actividad que añade valor, emplea insumos comprados, recursos humanos y algún tipo de tecnología para desempeñar su función.

Cada actividad de valor también crea y usa la información, como datos del comprador, parámetros de desempeño, y estadísticas de fallas del producto. Las actividades de valor también pueden crear activos financieros como inventario y cuentas por cobrar.

Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos, actividades primarias y actividades de apoyo.

2.3.2.1.1 Actividades primarias

Ubicadas en la base de la cadena de valor, están directamente relacionadas con la creación o distribución de un producto o servicio y pueden clasificarse en cinco grandes grupos: logística interna, operaciones, logística externa, comercialización y ventas, y servicios.

Logística Interna: Trata de las actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de las materias primas necesarias para la fabricación de productos y servicios.

Operaciones: Transforman la materia prima en el producto o servicio final: procesamiento, ensamblaje, empaquetado, verificación, entre otros.

Logística Externa: Recoge, almacena y distribuye el producto a los consumidores.

Comercialización y Ventas: En esta actividad se incluye la administración, publicidad y venta.

Servicios: Incluyen todas aquellas actividades que realzan o conservan el valor de un producto o servicio, como la instalación, reparación o recambios.

2.3.2.1.2 Actividades de apoyo

Como su nombre lo indica, ayudan a sustentar a las actividades primarias y se apoyan entre si, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Se pueden dividir en cuatro grupos:

Infraestructura de la Empresa: Comprende actividades tales como la dirección general, contabilidad y finanzas, sistemas de información, relaciones con la administración pública y asuntos legales.⁹

Gestión del Recurso Humano: Está relacionada con actividades de contratación, gestión, formación, desarrollo y remuneración del personal de la organización.

Desarrollo Tecnológico: Puede estar directamente relacionado con el producto, por ejemplo el diseño de un producto mediante Investigación-Desarrollo o con los procesos.

Abastecimiento: Hace referencia a los procesos de adquisición de diversos recursos para las actividades primarias.

⁹ CERTO C. Samuel, Peter J. Paul, Dirección Estratégica, Tercera Edición, Madrid, Mc Graw Hill, 1997, Pág. 98

2.3.2.2 Recursos y Capacidades Competitivas de la Empresa

Los recursos y capacidades de la empresa hacen referencia a todas las fuerzas que actúan dentro de la organización con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma.

Al evaluar la situación, es fundamental identificar las actividades en las que ésta, es en verdad sobresaliente, así como las capacidades que cuenta para competir.¹⁰

Se analizará tomando como referencia la cadena de valor propuesta por Michael Porter los siguientes componentes: Organizativo, Comercialización, Personal, Procesos y Financiero.

2.3.2.2.1 Componente Organizativo

Se refiere a todos los subcomponentes organizativos como: la estructura de la empresa, la comunicación interna, vinculaciones estratégicas, objetivos estratégicos, adaptabilidad del entorno, estructura de poder, tamaño, experiencia del negocio.

2.3.2.2.2 Componente Personal

Este componente está relacionado con las personas que trabajan en la empresa. Entre los subcomponentes más relevantes tenemos: reclutamiento y selección, gestión del talento humano, remuneraciones, capacitación, sistemas de recompensa entre otros.

¹⁰ THOMPSON Strickland, Administración Estratégica, Decimotercera Edición, Mc Graw Hill, 2003. Pág. 116-122

2.3.2.2.3 Componente Procesos

El enfoque orientado hacia los procesos, permite una rápida y sencilla identificación de los problemas. Así como resolución de los mismos, lo que repercute positivamente en las capacidades de la organización y su capacidad para adaptarse al exigente y cambiante mercado; se analizará los siguientes subcomponentes: procedimientos, desarrollo de productos, el cliente interno, capacidad del proceso, indicadores, entre otros.

2.3.2.2.4 Componente Financieros

Están compuestos por el dinero invertido del empresario en su empresa sumado al dinero adicional que él estaría dispuesto a invertir y al crédito que puede conseguir. Entre los subcomponentes mas relevantes tenemos: Tipo de financiación, Rentabilidad, Liquides, Precios, entre otros.

2.3.2.2.5 Componente Comercialización

La comercialización es un conjunto de actividades que encamina todos sus esfuerzos a satisfacer a sus clientes por una ganancia. Entre los más importantes tenemos: Promoción y Comunicación, Servicio Postventa, Diferenciación de Productos, Garantías, Segmentos de mercados atendidos, entre otros.

La administración de los diferentes recursos y capacidades representan las operaciones centrales de la mayor parte de las empresas. El análisis interno es vital para la salud de la organización.

2.3.2.3 Componentes Internos

Los componentes y subcomponentes internos más importantes se resumen en la Tabla Nº 02

Tabla Nº 02: Componentes y subcomponentes Internos

COMPONENTES	SUBCOMPONENTES
1. Organización	Estructura Comunicación Interna Vinculaciones estratégicas Objetivos estratégicos Adaptabilidad al entorno Estructura de Poder Tamaño Experiencia en el negocio
2. Personal	Reclutamiento y Selección Gestión del Talento Humano Remuneraciones Capacitación Sistema de Recompensa
3. Procesos	Procedimiento Desarrollo e Productos Cliente Interno Capacidad del Proceso Indicadores Requisitos de salida Standardización
4. Capacidad Financiera	Tipo de Financiación Rentabilidad Liquidez Productos Precios
5. Comercialización	Promoción y comunicación Servicios Post-venta Diferenciación de Productos Garantías Segmentos de mercados atendidos

2.4 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Una vez realizado el análisis externo e interno, procedemos a la formulación de estrategias, se realizará un análisis desde otro punto de vista como es el mercado objetivo y ciclo de vida de los productos. Llegando a determinar estrategias a través de: Matriz de relación estratégica FO-FA-DO-DA, Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA y Matriz Boston Consulting Group BCG.

2.4.1 ENFOQUE ESTRATÉGICO

2.4.1.1 Mercado Objetivo

La determinación del mercado objetivo es un proceso encaminado a la identificación de aquellos consumidores con similares necesidades a fin de que resulte posible establecer para cada grupo una oferta comercial diferenciadora, orientada de un modo específico hacia las necesidades, intereses y preferencias de los consumidores que componen ese grupo o segmento. Según Philip Kotler clasifica al mercado en: mercado de consumidores y mercado industrial.¹¹

2.4.1.1.1 Mercado de Consumidores

Comprenden a los individuos y familias que adquieren bienes y servicios destinados al consumo personal.

2.4.1.1.2 Mercado Industrial

Se compone de todos los individuos y organizaciones que compran bienes y servicios que se utilizan en la elaboración de otros productos o servicios. Los tipos principales de industrias que forman el mercado industrial son: Agricultura,

¹¹ **PHILIP Kotler**, Fundamentos de Mercadotecnia, Primera Edición, México, Printice-Hall, 1985, Pág. 163

industria maderera, piscicultura, minería, manufacturas, construcción, transporte, comunicaciones, servicios públicos, banca, finanzas, servicios.

2.4.1.1.3 Principales factores que Influyen en los Compradores Industriales

Este mercado es susceptible a muchas influencias en el momento de tomar decisiones. Algunas empresas suponen que las de mayor importancia son las económicas y piensan que estos clientes prefieren proveedores que les dan el precio mínimo, el mejor producto o el servicio mas esmerado. Otras empresas están convencidas de que los agentes de adquisiciones de los clientes industriales se guían sobre todo por motivos personales, buscan favores o una buena atención, desean minimizar riesgos.

El proceso de compra se inicia cuando algún miembro de la compañía descubre un problema o necesidad que puede resolverse adquiriendo un producto o servicio. Esta etapa puede sobrevenir a raíz de estímulos internos o externos. En el caso de los primeros los hechos que más a menudo culminan en el reconocimiento de un problema son:

- La compañía decide lanzar un nuevo producto y necesita nuevo equipo e insumos para producirlo.
- Se rompe una máquina y hay que reemplazarla o ponerle partes nuevas.
- El material comprado resulta insatisfactorio y entonces la compañía busca a otro proveedor.
- Un agente de adquisiciones ve la oportunidad de conseguir precios más bajos o mejor calidad.
- En el caso de estímulos externos, al agente pueden ocurrírseles nuevas ideas en una exhibición, ver un anuncio o recibir una llamada telefónica de un representante de ventas que le ofrece un producto mejor o un precio mas bajo.

En el caso de productos estándares esto no plantea problema alguno. Tratándose de productos complejos, el agente trabajará con otros en el centro de compras para definir las características generales. Querrán clasificar la importancia de la confiabilidad, durabilidad, precio y otros atributos del artículo.

2.4.1.2 Ciclo de Vida de un Producto

Todos los productos que una empresa ofrece al mercado, sufren una evolución que los estudiosos del tema han formalizado como Ciclo de Vida de un Producto. Se trata del clásico ciclo de nacimiento, desarrollo, madurez y muerte aplicado a las ventas de un producto. El análisis del desarrollo de un producto en el mercado, aunque sea a nivel teórico, puede resultar muy práctico para entender la evolución de éste, intentar prever su desarrollo y, desde luego, tratar de influir en esta evolución.

La idea fundamental a extraer del estudio de los ciclos de vida de los productos es la de reconocer que un producto es algo dinámico. Ni el más exitoso de los productos puede hacernos pensar que el trabajo ya está hecho. La constante del hecho emprendedor es el cambio y esto también es aplicable a todos los productos.

La vida de un producto se puede entender como una sucesión de varias fases en las que el producto tiene un comportamiento variable.¹² El Ciclo de Vida de un producto Figura Nº 06, se puede dividir en las siguientes etapas: Introducción, Desarrollo, Madurez, Declive.

¹² **SPAG Chain Nassir, Spag Chain Reinaldo**, Preparación y Evaluación de Proyectos, Cuarta Edición, Mc Graw Hill, 2000, Pág. 64

2.4.1.2.1 Introducción

El producto se lanza al mercado y recibe una determinada acogida inicial.

2.4.1.2.2 Desarrollo

En la etapa de desarrollo, el producto empieza a ser conocido, aceptado y crecen las ventas.

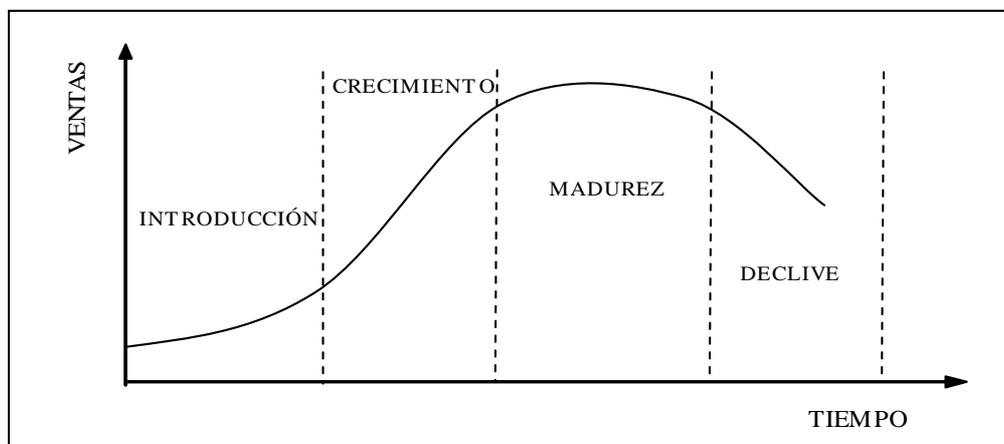
2.4.1.2.3 Madurez

En esta etapa el producto está asentado en el mercado y las ventas empiezan a estancarse.

2.4.1.2.4 Declive

El producto deja de ser interesante para el mercado y las ventas empiezan a disminuir.

Figura Nº 06: Ciclo de Vida de un Producto.



2.4.2 ESTRATEGIAS FO-FA-DO-DA

2.4.2.1 Matriz de las Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas: FODA

La parte realmente valiosa del análisis es lo que los cuatros puntos revelan sobre la situación de la empresa y sobre la reflexión que propicia respecto a las acciones requeridas en la Tabla Nº 03. Comprender lo anterior implica evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una compañía y llegar a conclusiones sobre: 1) la forma en que la estrategia de la empresa puede estar a la altura tanto de sus capacidades de recursos como de sus oportunidades del mercado, y 2) qué tan urgente es para la empresa corregir una debilidad de recurso natural y protegerse contra amenazas concretas; Para tener un valor administrativo y de creación de la estrategia. También se requiere que estimule la reflexión y responda a diversas preguntas concernientes al tipo de fortalezas y capacidades futuras que requerirá la compañía, con el objeto de responder a una industria emergente y a las condiciones competitivas, además de que brinde resultados básicos exitosos.¹³

Tabla Nº 03: Matriz Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas: FODA

MATRIZ DE FORTALEZAS-OPORTUNIDADES-DEBILIDADES-AMENAZAS: FODA			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1		D1	
F2		D2	
F3		D3	
F4		D4	
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1		A1	
O2		A2	
O3		A3	
O4		A4	

Fuente: THOMPSON Strickland, Administración Estratégica, Decimotercera Edición, Mc Graw Hill, 2003,

Pág. 129

¹³ THOMPSON Strickland, Administración Estratégica, Decimotercera Edición, Mc Graw Hill, 2003, Pág. 129

2.4.2.2 Matriz de las Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas: FODA

Critico

Teniendo como punto de partida la Matriz FORTALEZAS-OPORTUNIDADES-DEBILIDADES-AMENAZAS: FODA, no todos sus componentes, son críticos, ni únicos para la organización. Se determina si existen oportunidades para explotar aún más los recursos propios de la compañía o las competencias principales de la organización.

2.4.2.3 Matriz de Relación: Estrategias FO-FA-DO-DA

La Matriz de Estrategias FO-FA-DO-DA es el resultado para formular finalmente estrategias. Sirve como un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades; estrategias de fortalezas y amenazas; estrategias de debilidades y oportunidades; estrategias de debilidades y amenazas.

Estrategias FO Usan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

Estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Estrategias FA aprovechan las fortalezas internas de la empresa para evitar o disminuir las preocupaciones de las amenazas externas.

Estrategias DA son tácticas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

La Tabla № 04, contiene una presentación esquemática de una matriz de estrategias FODA. Nótese que la matriz FODA cuenta con nueve celdas, hay cuatro celdas para factores clave, cuatro celdas para estrategias y una celda que siempre se deja en blanco. Las cuatro celdas de la estrategia llamadas FO, DO,

FA, DA se ocupan después de llenar las cuatro celdas de los factores clave, llamados F,O,D,A sigue ocho pasos.¹⁴

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas externas clave para la empresa.
3. Hacer una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

Tabla № 04: La Matriz Relación: Estrategias FO-DO-FA-DA

MATRIZ DE RELACION: ESTRATEGIAS FO-FA-DO-DA		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F 1		D 1	
		F 2		D 2	
		F 3		D 3	
		F 4		D 4	
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O 1		FO 1		DO 1	
O 2		FO 2		DO 2	
O 3		FO 3		DO 3	
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A 1		FA 1		DA 1	
A 2		FA 2		DA 2	
A 3		FA 3		DA 3	

Fuente: FRED David, Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición, México, Printice –Hall, 1997,
Pág. 201

¹⁴ **FRED David**, Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición, México, Printice –Hall, 1997,
Pág. 200

2.4.3 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN: PEYEA

La matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción: PEYEA, es otra de las técnicas para la formulación de estrategias, su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización.

Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: Fuerzas Financieras FF y ventaja Competitiva VC y dos dimensiones externas: Estabilidad del ambiente EA y Fuerza de la industria. Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica global de la organización¹⁵.

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían construir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA. La Tabla № 05 contiene algunas de las variables generalmente incluidas. La matriz PEYEA, se ajusta a la organización en particular y se debe basar en información a base de datos.

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1(peor) a +6(mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1(mejor) a -6(peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.

¹⁵ **FRED David**, Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición, México, Printice –Hall, 1997, Pág. 202-204

3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje x, anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje y, anotar el punto resultante en Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.
6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de intersección. Este revelará el tipo de estrategia recomendable para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

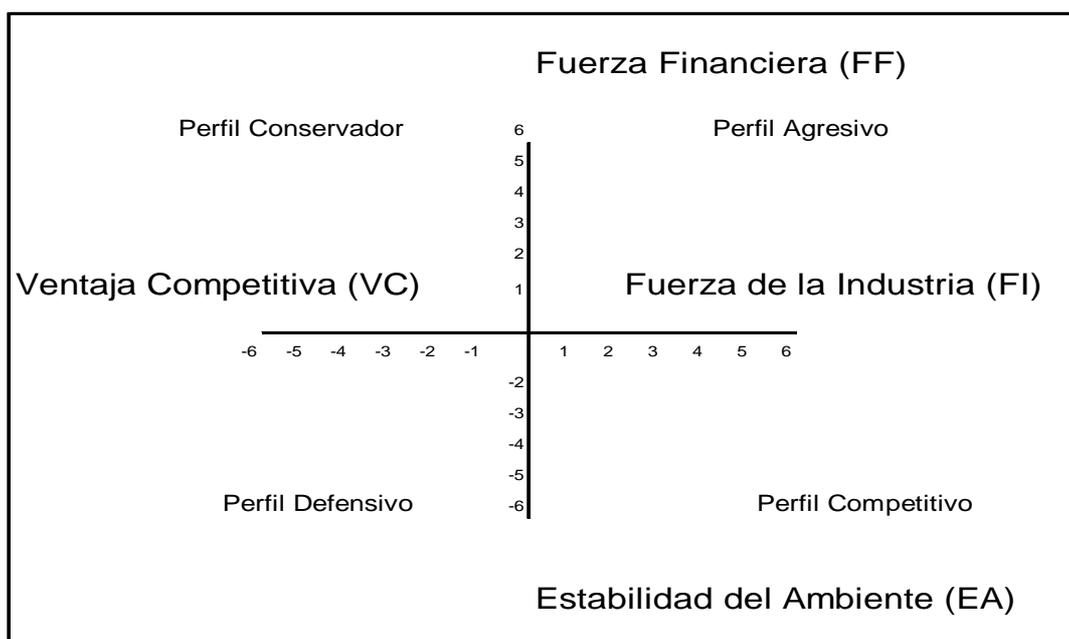
Tabla № 05: Factores de la matriz de Planificación Estratégica y Evaluación de la Acción: PEYEA

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN: PEYEA			
Posición Estratégica Interna			
Fuerza Financiera (FF)	Valor	Ventaja Competitiva (VC)	Valor
Rendimiento sobre la inversión		Participación en el mercado	
Apalancamiento		Calidad del producto	
Liquidez		Ciclo de vida del producto	
Capital de Trabajo		Lealtad de los clientes	
Flujos de efectivo		Utilización de la capacidad de la competencia	
Facilidad para salir del mercado		Conocimientos tecnológicos	
PROMEDIO		PROMEDIO	
Posición Estratégica Externa			
Estabilidad del Ambiente (EA)	Valor	Fuerza de la Industria (FI)	Valor
Cambios tecnológicos		Potencial de crecimiento	
Tasa de inflación		Potencial de utilidades	
Variabilidad de la demanda		Estabilidad financiera	
Escala de precios de productos competidores		Conocimientos tecnológicos	
Bareras para entrar en el mercado		Aprovechamiento de recursos	
PROMEDIO		PROMEDIO	
FACTORES DETERMINANTES	VALORES RESULTANTES		
Dimensiones Internas	EJE Y		EJE X
Fuerza Financiera (FF)	-		
Ventaja Competitiva (VC)			-
Dimensiones Externas			-
Estabilidad del Ambiente (EA)	-		
Fuerza de la Industria (FI)	Σ		Σ

Fuente: FRED David, Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición, México, Printice –Hall, 1997,

La Figura Nº 07 contiene algunos perfiles de estrategias que pueden surgir del análisis PEYEA. El vector direccional ligado a cada uno de los perfiles sugiere el tipo de estrategia que conviene seguir: agresiva, conservadora, defensivas o competitivas.

Figura Nº 07: Matriz de Planificación Estratégica y Evaluación de la Acción: PEYEA



Fuente: FRED David, Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición, México, Printice –Hall, 1997, Pág. 203

2.4.3.1 Cuadrante Agresivo

La organización está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de: aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Por tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo de producto, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada resultan todas viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

2.4.3.2 Cuadrante Conservador

Implica permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y no correr demasiados riesgos. Las estrategias conservadoras con mucha frecuencia incluyen: penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de producto y diversificación concéntrica.

2.4.3.3 Cuadrante Defensivo

Sugiere que la empresa se debe concentrar en superar debilidades internas y en evitar las amenazas externas las estrategias defensivas incluyen: atrincheramiento, desinversión, liquidación, y diversificación concéntrica.

2.4.3.4 Cuadrante Competitivo

Indica estrategias competitivas incluyen: la integración hacia atrás, integración hacia delante, integración horizontal, penetración en el mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y las empresas de riesgo compartido.

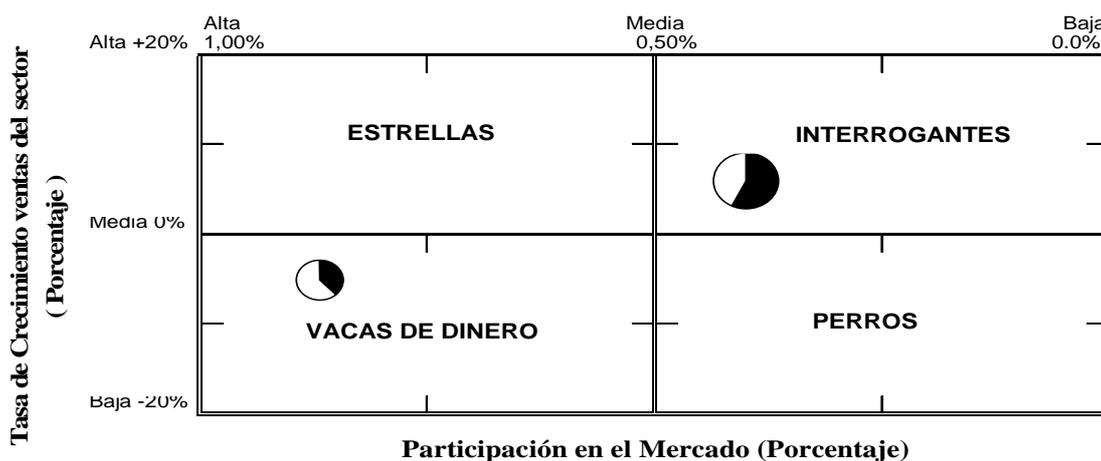
2.4.4 MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP: BCG

La matriz Boston Consulting Group: BCG muestra en forma grafica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que esta ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz BCG permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización. La parte relativa del mercado que esta ocupando se puede definir como la razón existente entre la parte del mercado que corresponde a una división en una industria particular y la parte del mercado que esta ocupando la empresa rival más grande de la industria.

En la matriz BCG, la posición de la parte relativa del mercado aparece en el eje x. El punto medio del eje x se suele fijar en 0.50, que correspondería a una división que tiene la mitad del mercado que pertenece a la empresa líder de la industria. El eje y representa la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, medida como porcentaje. Los porcentajes de la tasa de crecimiento del eje y pueden ir de -20 a +20%, donde 0.0 es el punto medio. Estos representan la escala numérica que se suele usar para los ejes xy, pero una organización cualquiera podría establecer los valores numéricos que considere convenientes.

La Figura № 08, contiene un ejemplo de una matriz BCG. Cada círculo representa una división individual. El tamaño del círculo corresponde a la proporción de los ingresos de la corporación que son generados por esa unidad de negocios y el triángulo indica la parte de las utilidades de la corporación que son generadas por esa división. Las divisiones ubicadas en el cuadrante I de la matriz BCG se llaman interrogantes, las situadas en el cuadrante II se llaman estrellas, las situadas en el cuadrante III se llaman vacas de dinero y, por último, las divisiones situadas en el cuadrante IV se llaman perros.¹⁶

Figura № 08: Matriz del Boston Consulting Group: BCG



Fuente: FRED David, Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición, México, Printice –Hall, 1997

Pág. 208

¹⁶ FRED David, Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición, México, Printice –Hall, 1997, Pág. 207

2.4.4.1 Los Interrogantes

Las divisiones situadas en el cuadrante I ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento.

2.4.4.2 Las Estrellas

Los negocios ubicados en el cuadrante II representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo.

2.4.4.3 Las Vacas de Dinero

Las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento.

2.4.4.4 Los Perros

Las divisiones de la organización ubicadas en el cuadrante IV tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado.

2.4.5 DECISIÓN ESTRATÉGICA

El análisis y la intuición sientan las bases para tomar decisiones en cuanto a la formulación de estrategias, propuestas como resultado de los diferentes análisis, se crea una lista de alternativas viables.

2.4.5.1 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica: MCPE

Esta técnica indica, en forma objetiva cuales son las mejores estrategias alternativas. Se utiliza información obtenida de los diferentes análisis de formulación de estrategias, con base en los factores críticos para el éxito tanto internos como externos.¹⁷

La Tabla Nº 06 describe el formato básico de la matriz de la planificación estratégica MCPE, en la columna de la izquierda consta de factores claves internos y externos. La hilera superior consta de estrategias alternativas viables, concretamente, la columna de los pesos respectivos adjudicados a cada uno de los factores claves internos y externos, en las columnas contiguas las estrategias alternativas derivadas de la matriz FODA, de la matriz PEYEA y de la matriz BCG.

Tabla Nº 06: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica

FACTORES CRÍTICOS	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS			
	PESO	ESTRATEGIA 1	ESTRATEGIA 2	ESTRATEGIA 3
Factores Externos Economía Políticos/Legales/Gubernamentales Sociales/Culturales/Demograficos/Ambientales Tecnológicos Competitivo				
Factores Internos Administración Marketing Finanzas Contabilidad Producción/Operaciones Investigación y Desarrollo Sistemas de Información				
TOTAL	Σ =	Σ =	Σ =	

Fuente: FRED David, Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición, México, Printice –Hall, 1997

Pág. 214

¹⁷ FRED David, Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición, México, Printice –Hall, 1997, Pág. 214

En términos conceptuales, La MCPE determina el atractivo relativo de diversas estrategias, basándose en el grado en que exista la posibilidad de capitalizar o mejorar los factores claves críticos para el éxito, externos e internos. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie de alternativas se calcula determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Para realizar una matriz de la planificación estratégica MCPE, se sigue los siguientes pasos:

1.- Realizar una lista de las oportunidades, amenazas externas; y las fortalezas y debilidades internas claves de la empresa.

2.- Adjudique pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, externos e internos.

3.- Revise las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización, de ser posible, agrupar en series excluyentes.

4.- Determinar las calificaciones analizando el atractivo de cada factor crítico para el éxito, externo e interno, de uno en uno, formulando la pregunta ¿Afecta este factor la elección de la estrategia? Si la respuesta a esta pregunta es SI, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Concretamente, se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando factor particular. La escala de las calificaciones del atractivo es 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta es NO, indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta, entonces no se adjudica calificación.

5.- Calcular las calificaciones del atractivo total, definidas como el resultado de multiplicar los pesos por las calificaciones del atractivo de cada hilera. Cuanto mayor es la calificación del atractivo total, tanto mas atractiva será la alternativa estratégica.

6.- Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE, Las calificaciones altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores relevantes, externos e internos, que podrían afectar esas decisiones estratégicas.

2.5 DIRECCIÓN ORGANIZATIVA

En esta etapa se analizará la dirección, que corresponde al desarrollo de una visión estratégica, misión del negocio, determinación de los objetivos del desempeño y la creación de una estrategia para producir los resultados deseados.

2.5.1 MISIÓN

Es la declaración formal de la alta gerencia de una organización, donde se establece para que existe la misma, cuál es su propósito fundamental, su razón de ser. En otras palabras, con la misión se responde las preguntas básicas ¿para que existe la organización? Y ¿quiénes somos?

El tipo de información que contiene una declaración de misión varía de una organización a otra, aunque la mayoría presentan los siguientes componentes:

2.5.1.1 Productos o servicios de la compañía

Esta información identifica los bienes y/o servicios que produce la organización.

2.5.1.2 Mercados

Describe los mercados y los clientes a los que la organización desea servir.

2.5.1.3 Tecnología

Esta información suele incluir temas tales como las técnicas y procesos mediante los cuales la organización produce bienes y servicios.

2.5.1.4 Objetivos de la compañía

En muchas empresas los objetivos incluyen los medios generales que se proponen para tratar con los accionistas, los clientes o los empleados.

2.5.1.5 Filosofía o valores esenciales de la compañía

La exposición de la filosofía de la compañía es un reflejo de las creencias y valores fundamentales por los que deberían guiarse los miembros de la organización, en la realización de los negocios propios de la misma.

2.5.1.6 Concepto que la compañía tiene de si misma

Es la percepción o impresión que de si misma tiene una compañía. La compañía llega a este concepto evaluando sus potencialidades, debilidades, competencia y capacidad de supervivencia en el mercado.

2.5.1.7 Imagen pública

Se refiere al tipo de impresión que la organización quiere dejar en su público. Al final por supuesto, lo importante no es la imagen que los altos ejecutivos quieren proyectar sino la imagen que en realidad se forma el público.¹⁸

¹⁸ CERTO C. Samuel, Peter J. Paul, Dirección Estratégica, Tercera Edición, Madrid, Mc Graw Hill, 1997, Pág. 65

2.5.2 VISIÓN

Visión es el estado futuro deseado para la organización en el largo plazo, por ejemplo en una década. Define claramente a dónde se quiere llegar como organización, cuál es el reto y los asuntos de interés estratégicos para orientar y fijar el alcance de la organización a largo plazo. Pero ese sueño para ser eficaz debe ir acompañado de un plan estratégico de mejoramiento y de un plan operativo. Como tampoco es eficaz tener un plan de acción sin haber definido la visión, pues carece de sentido y orientación estratégica. Una visión a formularse debe tener en cuenta los siguientes componentes:

2.5.2.1 Dimensión de tiempo

La visión debe ser formulada teniendo claramente visible un horizonte en el tiempo generalmente a largo plazo.

2.5.2.2 Ser integradora

La visión debe ser conocida y aceptada por todos los miembros de la Unidad estratégica del negocio.

2.5.2.3 Amplia y detallada

Debe expresar visiblemente sus logros que se esperan alcanzar en una unidad de tiempo, debe ser realizada en términos que signifiquen acción.

2.5.2.4 Positiva y alentadora

Debe transmitir fuerza y energía, redactada en términos fáciles de comprender.

2.5.2.5 Realista

Debe ser alcanzable y realizable, no puede ser un imposible debe ser redactada según las posibilidades de la organización para plasmarla a la realidad en un lapso de tiempo.

2.5.2.6 Consistente

Debe ser una consecuencia del propósito de ser de la empresa o unidad estratégica de negocios a largo plazo según sea el caso.

2.5.3 PRINCIPIOS Y VALORES

Unos de los elementos del rumbo estratégico es la promulgación de los principios y valores sobre los que la alta gerencia considera que debe basarse la gestión de todos los colaboradores de una organización. No es suficiente con una misión y una visión, sin tener definidos los principios y valores, pues se corre el peligro de establecer un mapa del camino inmoral y poco ético.

Los principios son leyes naturales, verdades profundas y objetivas inquebrantables, externas a las personas, que permiten establecer si una acción fue correcta o incorrecta.

De otro lado los valores son de carácter subjetivo, pertenecen al interior de la personas. Con ellos se pretende integrar prácticas, esto es, integrar hábitos a la conducta de la gente. Por ejemplo, la calidad, la honestidad y la puntualidad, son valores.

Los principios y valores establecen entonces la rectitud de nuestras intenciones y definen una brújula específica de cuales son las conductas valoradas en las personas que pertenecen a una organización en particular.¹⁹

¹⁹ **MARIÑO N, Hernando**, Gerencia de Procesos, Alfaomega S.A. 2001, Pág. 17-18

2.5.4 OBJETIVOS

Los objetivos se podrían definir como los resultados específicos que pretenden alcanzar una organización por medio de su misión básica. Son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, medibles, consistentes, razonables y claros. En una empresa con muchas divisiones, se debe establecer objetivos para la compañía entera y para cada una de las divisiones.

Objetivo 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. Cada objetivo a largo plazo requiere una serie de objetivos anuales. Los objetivos anuales son muy importantes para llevar a cabo la estrategia, mientras que los objetivos a largo plazo son primordiales para la formulación de estrategias. Los objetivos anuales sientan las bases para asignar recursos.

2.5.5 POLÍTICAS

Es el medio que se usará para alcanzar los objetivos anuales. Entre otras cosas las políticas incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos enunciados. Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordan situaciones reiteradas o recurrentes.²⁰

2.5.6 VINCULACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS A LA ESTRATEGIA

Las organizaciones necesitan el suficiente presupuesto y recurso para llevar a cabo las partes que le corresponden del plan estratégico con eficacia y

²⁰ **FRED David**, Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición, México, Printice –Hall, 1997, Pág. 143

eficiencia, tiene que haber un amplio financiamiento de los esfuerzos para fortalecer las competencias y capacidades existentes o crear otras nuevas. Un cambio en la estrategia casi siempre exige reasignar el presupuesto, las unidades que desempeñan una función estratégica más importante y crucial puede requerir más personal, nuevo equipo, instalaciones adicionales entre otros.²¹

2.5.6.1 Evaluación financiera del plan estratégico

Existen varios métodos y criterios para la evaluación financiera que permiten determinar al grupo de interés llevar a cabo o no la ejecución del plan estratégico para lo que utilizaremos varios criterios que toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo como:

Valor Actual Neto: VAN

Tasa interna de retorno: TIR

Costo beneficio: B/C

2.5.6.1.1 Valor Actual Neto: VAN

Este es el método más utilizado para tomar decisiones sobre los proyectos de inversión. El valor actual neto se define como la diferencia en el valor presente de los flujos netos de caja, que genera el proyecto, menos la inversión neta.

$VAN = \text{Valor Actual de Flujos Netos} - \text{Inversión Neta}$

$$VAN = (\text{SUM. FNC} - I) (1 + i)^{-n} - 1$$

²¹ THOMPSON Strickland, Administración Estratégica, Decimotercera Edición, Mc Graw Hill, 2003 Pág. 390

Se utiliza una tasa de descuento que es equivalente al costo de oportunidad de los inversionistas o al costo promedio ponderado del capital del proyecto.

2.5.6.1.2 Tasa Interna de Retorno: TIR

La tasa interna de retorno es la tasa de descuento que hace que los flujos netos de caja que genera el proyecto, sean iguales a cero. En otras palabras es la tasa de descuento que hace que el valor presente de los flujos sea igual a la inversión neta del proyecto.

$$TIR = (\text{SUM. FNC} / (1 + i)^n) - I = 0$$

Donde:

i =	Tasa de descuento es igual a TIR
I =	Inversión Neta
FNC =	Flujo Neto de Caja Generado

2.5.6.1.3 Razón Beneficio / Costo

Este método de evaluación utiliza los flujos netos de caja, descontados a una tasa de descuento igual a la tasa de oportunidad del proyecto y dividido para la inversión neta. Este método indica el rendimiento, en términos de valor presente, que se realiza en el proyecto de inversión.

$$B/C = (\text{SUM. FNC} / (1 + i)^n) / I$$

Donde:

I =	Inversión Neta
FNC =	Flujo de Caja Neto a Valor Presente
i =	Tasa de descuento igual al costo de oportunidad del proyecto

2.6 CONTROL ESTRATÉGICO

En esta etapa de control estratégico radica que las estrategias se desplieguen tal como se había planeado y en emprender las acciones correctivas que fueran necesarias en el caso que se produjeran desvíos. Examinaremos como puede medirse el rendimiento de la estrategia a través del cuadro de mando integral.

2.6.1 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

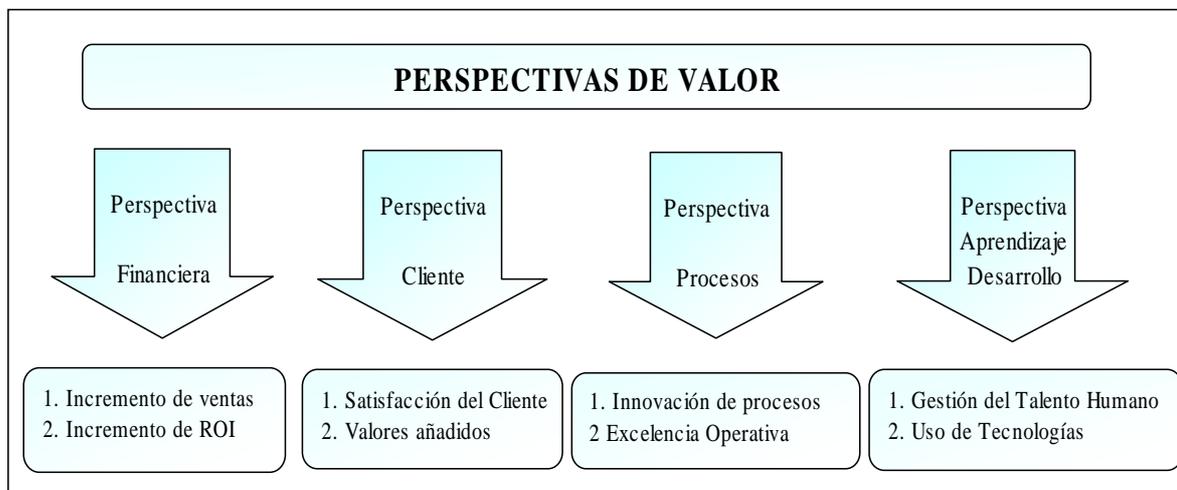
El cuadro de mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos y aprendizaje-desarrollo, como se observa en la Figura № 10.

El cuadro de Mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.²²

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, se tiene múltiples indicadores con un mismo propósito dirigido hacia la consecución de una estrategia integrada para la organización.

²² **KAPLAN, Robert, David Norton**, Cuadro de Mando Integral, Segunda Edición, Editorial Gestión 2000, 1997, Pág. 37-39

Figura № 10: Perspectivas de Valor de la Organización.



Fuente: KAPLAN, Robert, David Norton, Cuadro de Mando Integral, Segunda Edición, Editorial Gestión 2000, 1997, Pág. 37-39

2.6.1.1 Las Perspectivas Financieras

El Cuadro de Mando integral retiene la perspectiva financiera, debido a que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas de la organización. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de flujo de caja.²⁰

2.6.1.2 Las Perspectivas del Cliente

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá, la unidad de negocio y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los

segmentos seleccionados. La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidad de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.²³

2.6.1.3 Las Perspectivas del Proceso

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio, entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Las medidas se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y la consecución de los objetivos financieros de una organización.

La perspectiva de los procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el de Cuadro de Mando Integral. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes, mientras que el enfoque del Cuadro de Mando Integral acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos e innovadores, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente.²¹

2.6.1.4 Las Perspectivas de Aprendizaje y Desarrollo

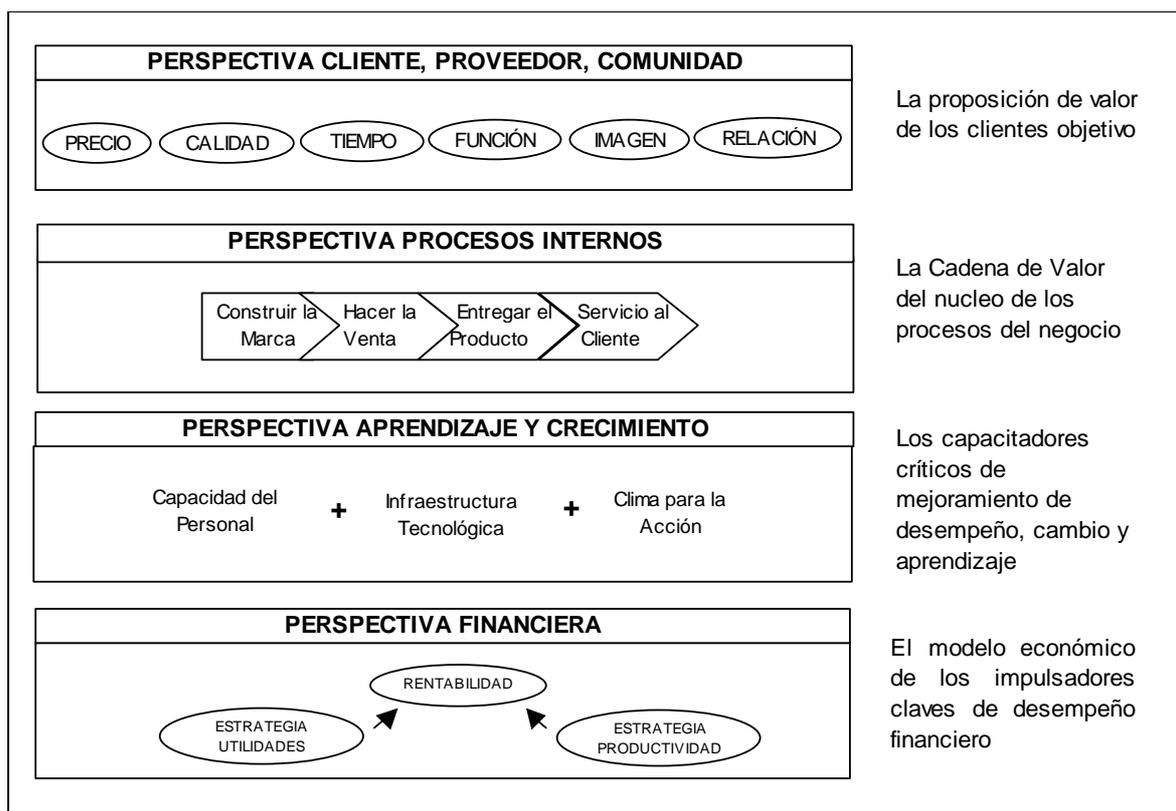
Esta identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La intensa competencia global exige que las empresas mejoren continuamente sus capacidades para entregar valores a sus clientes y accionistas.

²³ KAPLAN, Robert, David Norton, Cuadro de Mando Integral, Segunda Edición, Editorial Gestión 2000, 1997, Pág. 40

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Cuadro de Mando Integral, revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y procedimientos, al mismo tiempo, mostrarán qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto,

En la Figura Nº 11, se muestra un modelo de apoyo a la arquitectura de Cuadro de Mando Integral.

Figura Nº 11: Modelo de apoyo a la arquitectura del Cuadro de Mando Integral



Fuente: MARTINEZ Ricardo, Cuadro de Mando Integral: Nuevo modelo para el diseño de Indicadores y control de Gestión en la Entidades Publicas, Bogota-Colombia, 2001

Las empresas que utilizan el Cuadro de Mando Integral como la piedra angular de un nuevo sistema de gestión estratégica tienen dos tareas: primero han de construir el Cuadro de Mando Integral y segundo han de utilizarlo. Está claro que las dos tareas no son independientes. A medida que los directivos empiecen a utilizar sus cuadros de mando para los procesos clave de gestión, irán adquiriendo nuevas percepciones respecto al propio cuadro de mando: qué indicadores no funcionan, cuales deben ser modificados, y que nuevos indicadores de éxito estratégico han surgido y deben ser incorporados.²⁴

A continuación se trata de construir objetivos e indicadores, en cada una de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando: La Financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de aprendizaje y desarrollo; se identifican indicadores genéricos, mostrados en la Tabla Nº 07, que aparecen en los cuadros de mando de la mayoría de organizaciones.

Tabla Nº 07: Medición de la estrategia: El cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVAS	INDICADORES GENÉRICOS
Finanzas	Rendimientos sobre las inversiones y valor añadido económico
Clientes	Satisfacción, retención y cuota de mercado
Procesos Internos	Calidad, tiempo de respuesta, coste e introducción de nuevos productos
Aprendizaje y Desarrollo	Satisfacción de los empleados y disponibilidad de sistemas de información

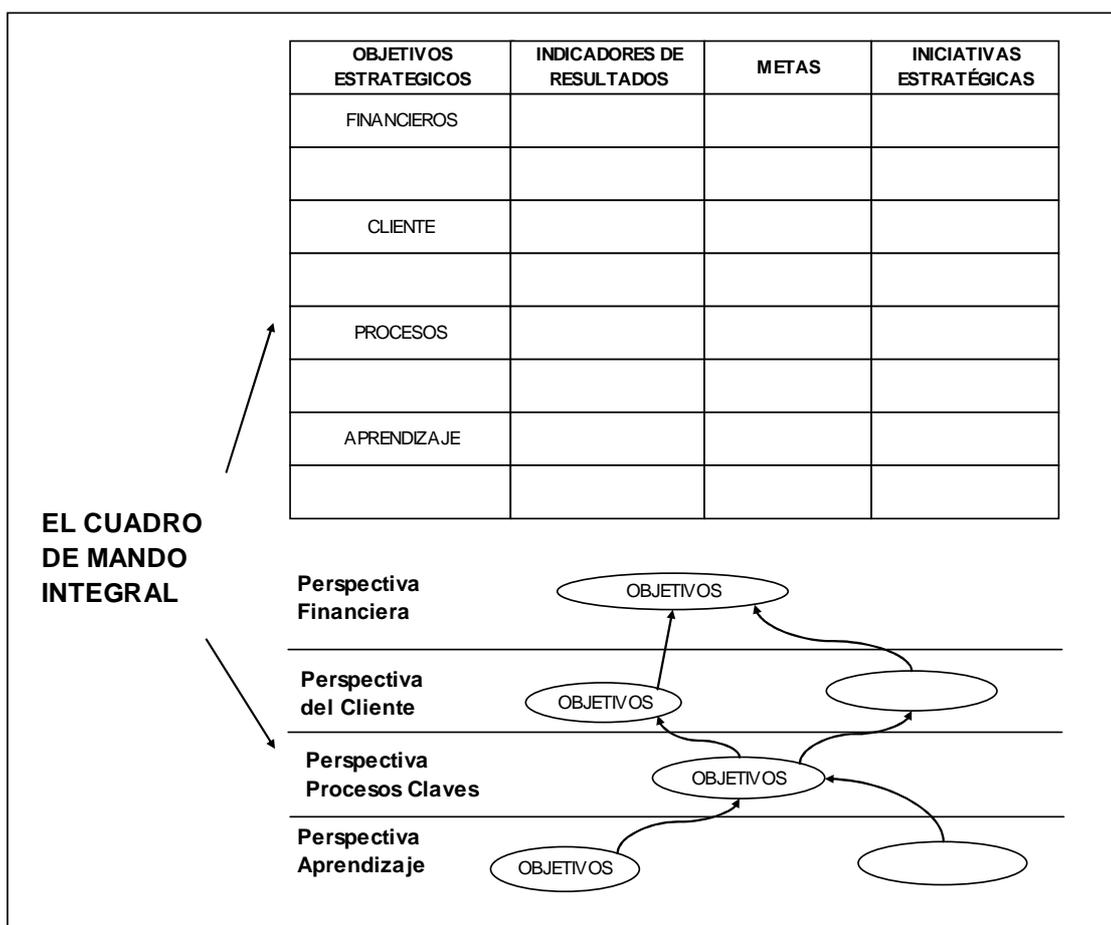
Fuente: KAPLAN, Robert, David Norton, Cuadro de Mando Integral, Segunda Edición, Editorial Gestión 2000, Pág. 42

Sin embargo, recalcamos la importancia de incorporar indicadores que se deriven específicamente de la estrategia de una organización.

²⁴ KAPLAN, Robert, David Norton, Cuadro de Mando Integral, Segunda Edición, Editorial Gestión 2000, 1997, Pág. 42

En la Figura Nº 12 se muestra un ejemplo de la construcción de un Cuadro de Mando Integral.

Figura Nº 12: Ejemplo de un Cuadro de Mando Integral



Fuente: MARTINEZ Ricardo, Cuadro de Mando Integral: Nuevo modelo para el diseño de Indicadores y control de Gestión en la Entidades Publicas, Bogota-Colombia, 2001

El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo.²⁵

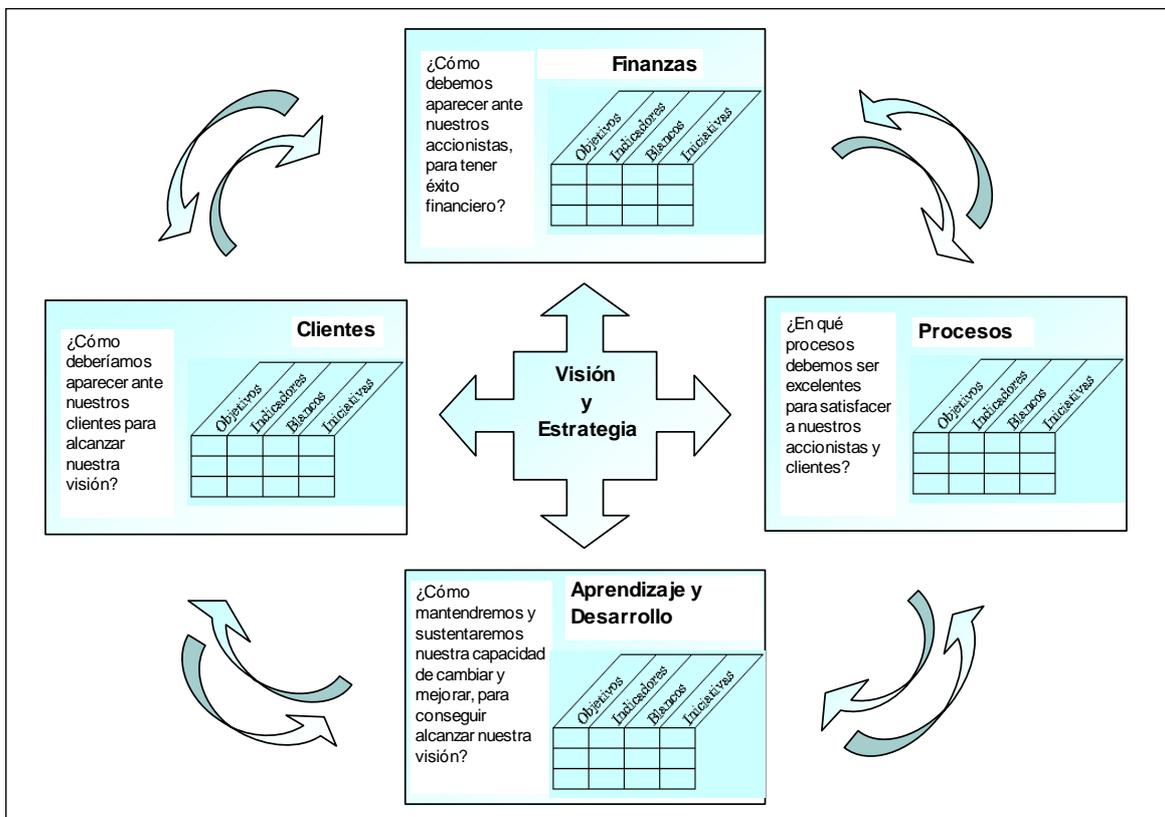
²⁵ KAPLAN, Robert, David Norton, Cuadro de Mando Integral, Segunda Edición, Editorial Gestión 2000, 1997, Pág. 21-22

Están utilizando el enfoque de medición del cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

- Alcanzar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback y formación estratégica.

En la Figura Nº 13 se puede visualizar la estructura para formar un Cuadro de Mando Integral.

Figura Nº 13: El cuadro de Mando Integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos.

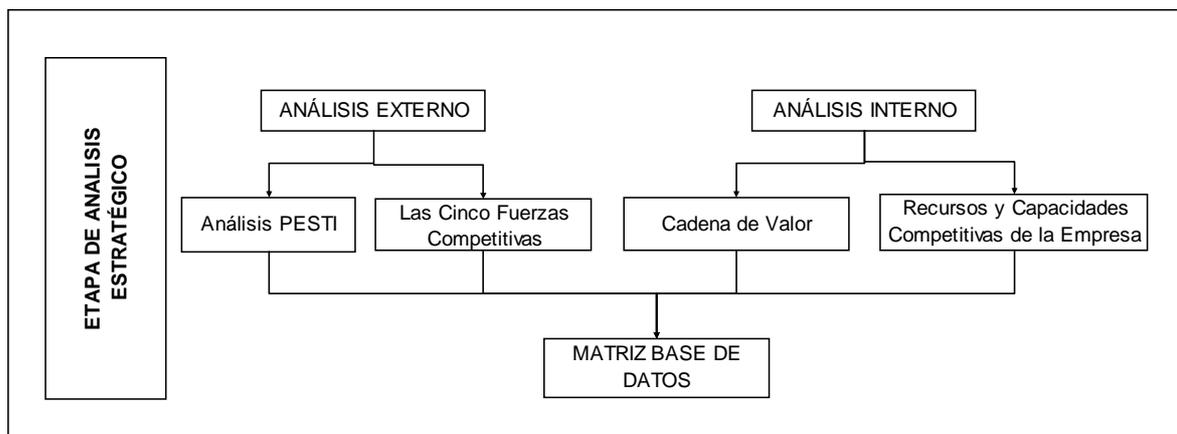


CAPÍTULO III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

3.1 INTRODUCCIÓN

Se realizó un análisis de los factores externos e internos que están relacionados con la organización los cuales afectan directamente o indirectamente el normal desenvolvimiento y determinar los factores críticos, externos e internos para posteriormente integrar la información en una matriz base de datos. En la Figura Nº 14 se muestra una guía del desarrollo del análisis estratégico de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

Figura Nº 14: Modelo de Etapa de Análisis Estratégico



Fuente: Adaptado CERTO C. Samuel, Peter J. Paúl, Dirección Estratégica, Tercera Edición, Madrid, Mc Graw Hill, 1997, Pág. 24; MONTENEGRO Diego, Planificación Estratégica, Apuntes de clases, 2003

3.2 ANÁLISIS EXTERNO

Utilizando las herramientas de análisis externo PESTI: Político, Económico, Social, Tecnológico, Internacional; además un análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter que hace referencia a: Proveedores, Clientes, Nuevos Competidores y Productos sustitutos. Obtenemos la Tabla Nº 08,

Tabla № 08: Matriz de priorización de componentes del ambiente externo de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

COMPONENTES DEL AMBIENTE EXTERNO													
MATRIZ DE PRIORIZACIÓN													
	Político Legal	Económico	Social	Tecnología	Internacional	Rivalidad o Competencia	Competidores Potenciales	Productos Sustitutos	Proveedores	Cientes	TOTAL	Peso %	Orden
Político Legal		0,0	0,5	0,0	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	1,50	3,45	8
Económico	1,0		1,0	0,0	0,5	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	3,50	8,05	6
Social	0,5	0,0		0,0	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	1,50	3,45	10
Tecnología	1,0	1,0	1,0		0,5	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	4,50	10,34	5
Internacional	0,5	0,5	0,5	0,5		0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	2,50	5,75	7
Rivalidad o Competencia	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0		0,5	1,0	0,5	0,0	6,00	13,79	4
Competidores Potenciales	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5		1,0	0,5	0,5	7,50	17,24	2
Sustitutos	0,5	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	1,50	3,45	9
Proveedores	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0		0,5	7,00	16,09	3
Cientes	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	0,5		8,00	18,39	1
TOTAL											43,50	100,00	

COMPONENTES EXTERNOS PRIORIZADOS	1	Cientes
	2	Competidores Potenciales
	3	Proveedores
	4	Rivalidad o Competencia
	5	Tecnología
	6	Económico

Elaborado por: Mercedes Arguello, Gustavo Jara

en la que se detallan los componentes externos priorizados, analizando los componentes con mayor puntuación considerados de mayor impacto para la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

3.2.1 ANÁLISIS POLÍTICO-ECONÓMICO-SOCIAL-TECNOLÓGICO-INTERNACIONAL: PESTI

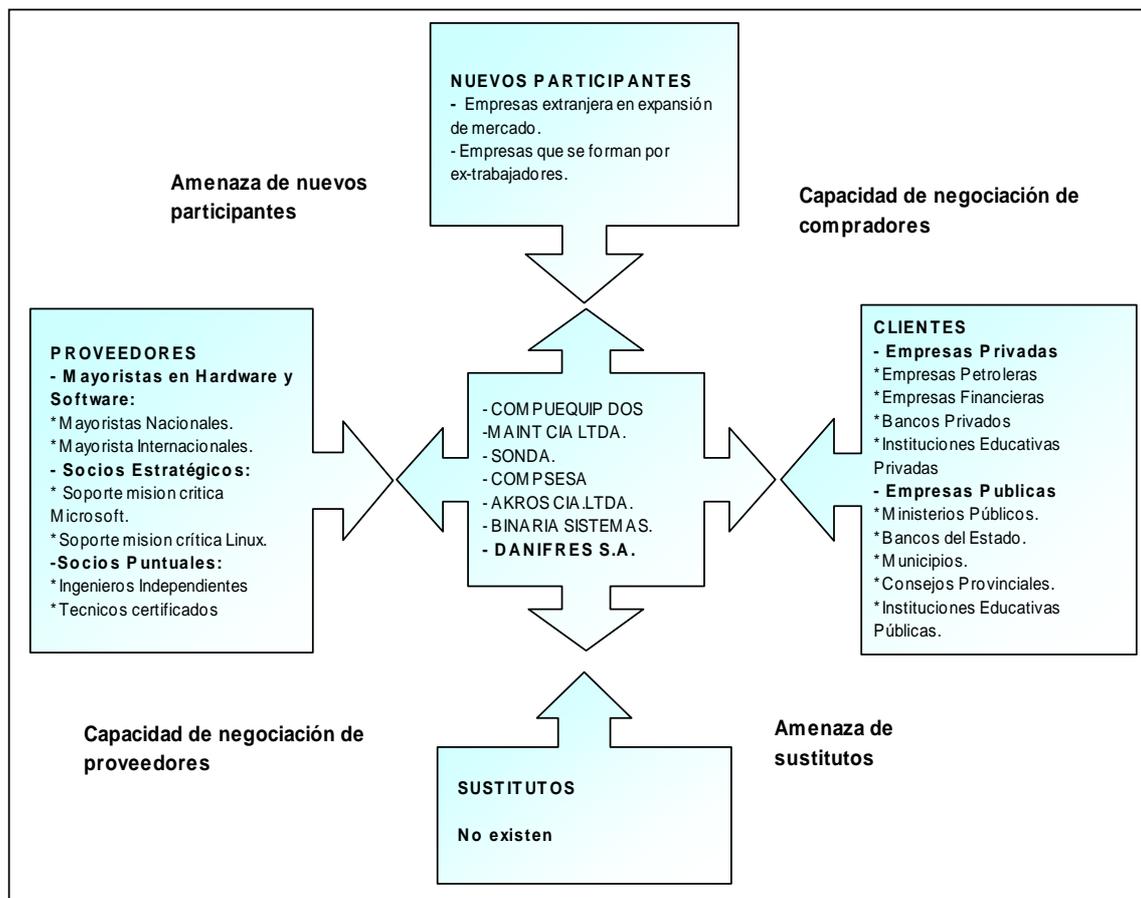
El Ecuador como la mayoría de países latinoamericanos tiene incertidumbre e inestabilidad política, existen antecedentes políticos de que en los últimos años la mayoría de presidentes no han terminado su mandato, tienen grandes dificultades para gobernar.

En el análisis PESTI: Político, Económico, Social, Tecnológico e Internacional, se procedió a priorizar los componentes analizando únicamente los de mayor puntaje, que son los que consideramos que mas afectan a la empresa Servicios Integrales Danifres S.A., se han tomado como referencia diferentes fuentes como: publicaciones, revistas, periódicos y entrevistas con el personal de la empresa los mismos que se detalla en el ANEXO Nº 01.

3.2.2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

Tomando como referencia el análisis de las cinco fuerzas competitivas propuestas por Michael Porter se revisa información relacionada con el ambiente en el que opera la empresa Servicios Integrales Danifres S.A. Figura Nº 15, el análisis incluye referencias de datos tomados de diferentes fuentes como: revistas, periódicos, información por Internet, conocimiento del personal entrevistado se detalla en el ANEXO Nº 01.

Figura № 15: Las 5 Fuerzas competitivas de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.



Elaborado por: Mercedes Arguello, Gustavo Jara

3.2.2.1 Rivalidad existente entre los competidores actuales

El grado de competencia a nivel nacional en lo que respecta a la comercialización productos relacionados con Tecnología Informática en el sector es elevado. Existe un gran número de distribuidores que ofrecen las mismas marcas.

En la línea de servicios como Soluciones de Almacenamiento, Asistencia Especializada a productos de Servidores, soporte en sitio a empresas, alquileres de equipos, conectividad el mercado aún no está saturado, las posibilidades de extensión de este sector son altas, pues aún en nuestro país la inversión tecnológica no ha tomado la importancia que tiene en la optimización de procesos y mejoramiento de productividad.

Las barreras de salida que existen en este sector, únicamente son las obligaciones contractuales con los clientes y proveedores.

3.2.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Las barreras de entrada para nuevos competidores, en el área de Tecnología Informática TI están determinadas por las empresas existentes que intentan con fuertes recursos económicos mantenerse y consolidarse, así como también por la diferenciación de productos, esto significa que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad de cliente; otra barrera de entrada es la curva de aprendizaje o experiencia. Sin embargo anuncian que llegaran multinacionales comprando empresas ya establecidas mejorando la calidad y los precios de los servicios con el fin de conquistar un segmento del mercado, también se consideran nuevos competidores formados por ex - empleados de empresas que tratan de independizarse y emprender su propio negocio y entrar a la competencia.

3.2.2.3 Amenaza de productos sustitutivos

Si hablamos de productos de marcas en Hardware como: Hewlett Packard, IBM, Cisco Systems, entre otras. En Software como: Microsoft, Symantec, Network Associates, Oracle, entre otras. Se podría considerar como productos sustitutos a los genéricos. Si embargo si vemos de la tecnología como un producto en general donde se requiere un alto desarrollo e investigación no existe otro producto que realice el mismo trabajo por lo que se considera que no existe producto sustituto. En el área de servicio por ser un producto asociado a los continuos avances que proveen los fabricantes de tecnología conjuntamente tampoco se consideraría que existen productos sustitutos.

3.2.2.4 Poder de negociación de los proveedores

A inicios de los ochenta, el poder de negociación la tenían los proveedores, existían pocos mayoristas en el país con precios altos, a medida que el negocio se fue incrementando y diversificando aparecieron otros mayoristas a nivel nacional e internacional, la competencia se incrementó y actualmente esta negociación se ha vuelto mas flexible, es una relación ganar- ganar lo mismo sucede con los socios estratégicos.

3.2.2.5 Poder negociador de los clientes

En lo que respecta a hardware y software estándar el cliente tiene el poder de negociación esto se debe a la elevada competencia que existe en el sector, como también de las marcas. Permitiendo al cliente tener un abanico grande de alternativas.

En cuanto al área de servicios, debido a la necesidad de especialización y capacitación, no existen muchas compañías que proporcionen los mismos servicios, la competencia es menor y por tanto los precios que se fijan por los servicios no están sujetos a comparación o poder de negociación del cliente, lo que permite mantener una mejor posición y mejores ventajas sobre el cliente.

3.2.3 COMPONENTES EXTERNOS

Con los datos obtenidos del análisis PESTI: Político, Económico, Social, Tecnológico e Internacional y las 5 Fuerzas competitivas se ha integrado una hoja de resultados del ambiente externo de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A., que se detalla en la Tabla Nº 09, se identifican oportunidades que deben ser aprovechadas al máximo, así como también amenazas que será necesario eludir o al menos reducir su impacto.

Tabla № 09: Hoja de Resultado del Ambiente Externo de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

HOJA DE RESULTADOS AMBIENTE EXTERNO
--

COMPONENTE	SUBCOMPONENTES	CARACTERISTICA	REFERENCIA ANEXO 01	OPORTUNIDAD	AMENAZA
1 Económico					
1.1	Dolarización	Sostenibilidad de la dolarización en el corto y en el mediano plazo	AE-CE 1.1	X	
1.2	Tasa de Interés	Tasas altas en economía dolarizada	AE-CE 1.2		X
2 Tecnología					
2.1	Impacto Tecnológico	La tecnología es la base para mejorar la productividad y la competitividad	AE-CT 2.1	X	
2.2	Desarrollo Tecnológico del país	Bajo nivel de desarrollo tecnológico del país	AE-CT 2.2		X
		Desarrollo lento en las áreas de infraestructura y banda ancha	AE-CT 2.2		X
3 Rivalidad o Competencia					
3.1	Precio	Utilidad 4% en venta de hardware	AE-RC 3.1		X
		Utilidad 20% en venta de servicios	AE-RC 3.1	X	
3.2	Comunicación y Promoción	Poco recurso para comunicación y promoción	AE-RC 3.2		X
3.3	Servicios	Valores agregados únicos	AE-RC 3.3	X	
3.4	Estrategias de la Competencia	Precios bajos para introducción a nuevos clientes	AE-RC 3.4		X
3.5	Participación del mercado	Participación del mercado pequeña	AE-RC 3.5		X
4 Competidores Potenciales: Nuevos Participantes					
4.1	Calidad y precios de nuevos servicios	Riesgo de ingresos de empresas extranjeras con mejor calidad y precios en los servicios.	AE-CP 4.1		X
5 Proveedores					
5.1	Garantías	No todos los equipos que se comercializan tienen garantía local	AE-P 5.1		X
5.2	Tiempos de entrega	Stock crítico	AE-P 5.2		X
5.3	Condiciones Crediticias	El tiempo de crédito otorgado por los mayoristas es de 30 días	AE-P 5.3		X
5.4	Poder de Negociación	Relacion ganar-ganar con los mayoristas	AE-P 5.4		X
6 Clientes					
6.1	Segmentación	Alta competencia en el segmento corporativo	AE-C 6.1		X
6.2	Necesidades	Demanda de soluciones integrales en el área de tecnología Informática	AE-C 6.2	X	
		Tiempo de crédito requerido por los clientes mayor a 30 días	AE-C 6.2		X
6.3	Poder de Negociación	En el área de servicios especializados el poder de negociación decrece de acuerdo a la especialización del servicio	AE-C 6.3		X
		En hardware el poder de negociación de los clientes aumenta	AE-C 6.3		X

Elaborado por: Mercedes Arguello, Gustavo Jara

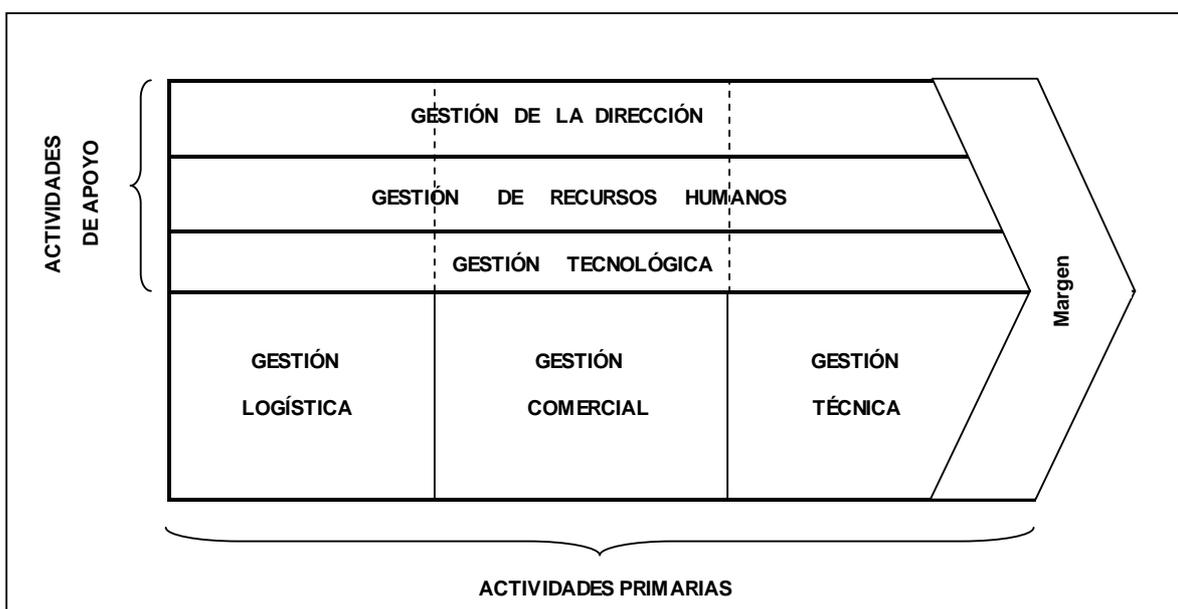
3.3 ANÁLISIS INTERNO

En esta etapa se analiza de forma sistemática las actividades internas de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A. en la misma se puede apreciar como cada actividad puede añadir valor y contribuir significativamente en la formulación de una estrategia eficaz.

3.3.1 CADENA DE VALOR

Para este análisis se toma como referencia la cadena de valor propuesta por Michael Porter. En la empresa Servicios Integrales Danifres S.A., se han identificado de manera general las actividades que conforman la cadena de valor como se muestra en la Figura Nº 16.

Figura Nº 16: Cadena de Valor de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.



Elaborado por: Mercedes Arguello, Gustavo Jara

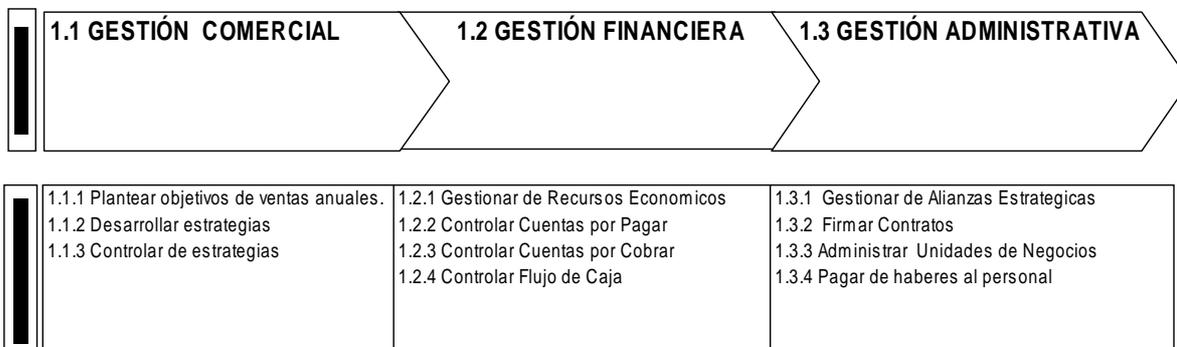
3.3.1.1 Actividades de Apoyo

3.3.1.1.1 Gestión de Dirección

Está determinada por la Gerencia General de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A. y que se encarga de dirigir la compañía, planificar las estrategias que se llevarán a cabo, como también esta encargada de la provisión de recursos económicos para la operación como se indica en la Figura Nº 17.

Figura № 17: Gestión de Dirección de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

1. GESTIÓN DE DIRECCIÓN



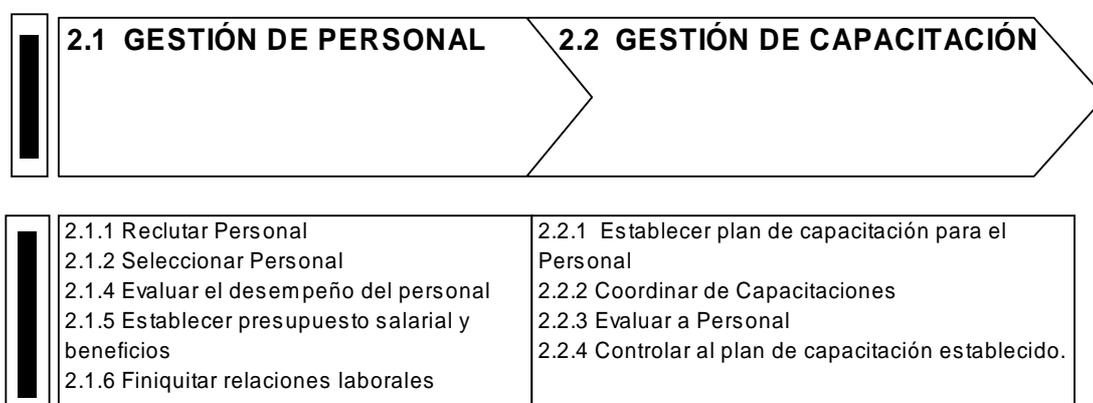
Elaborado por: Mercedes Arguello, Gustavo Jara

3.3.1.1.2 Gestión de Recursos Humanos

La Gestión de Recursos Humanos se lo realiza a través de los jefes de cada división quienes son los encargados de la gestión del personal a su cargo, gráficamente se muestra en la Figura № 18.

Figura № 18: Gestión de Recursos Humanos de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

2. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS



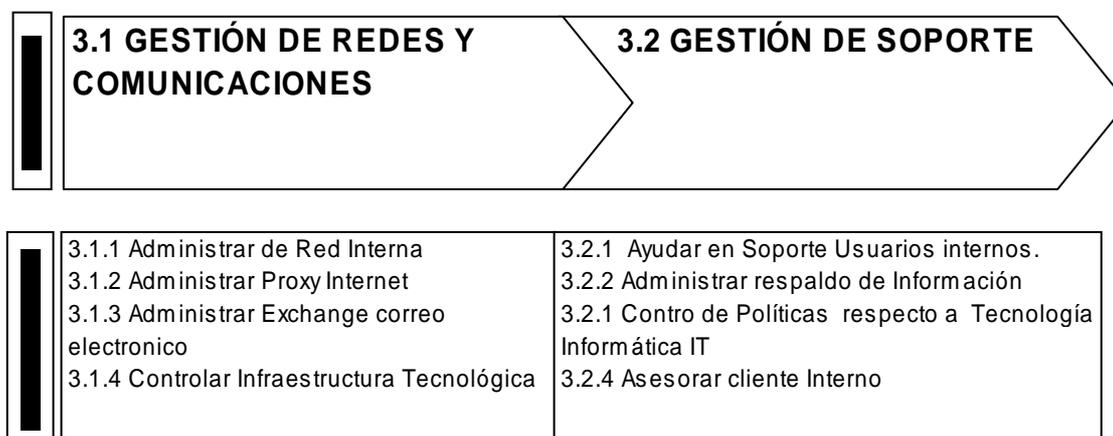
Elaborado por: Mercedes Arguello, Gustavo Jara

3.3.1.1.3 Gestión Tecnológica

La gestión tecnológica se la realiza a través del control y administración de información, infraestructura tecnológica y dar todo el apoyo necesario al cliente interno en lo que respecta al área técnica, se muestra gráficamente en la Figura Nº 19.

Figura Nº 19: Gestión Tecnológica de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

3. GESTIÓN TECNOLÓGICA



Elaborado por: Mercedes Arguello, Gustavo Jara

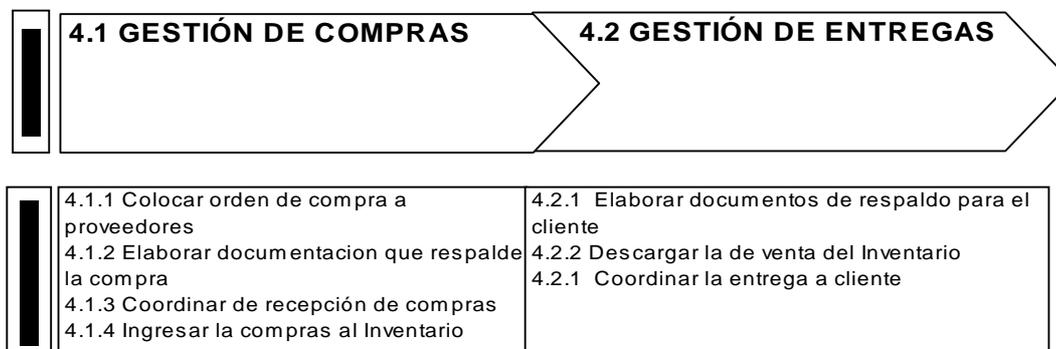
3.3.1.2 Actividades Principales

3.3.1.2.1 Gestión de Logística

La gestión de Logística está integrada por actividades que van desde que existe un requerimiento de compra a proveedores hasta la entrega del producto o servicio al cliente final se muestra gráficamente en la Figura Nº 20.

Figura № 20: Gestión Logística de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

4. GESTIÓN LOGÍSTICA



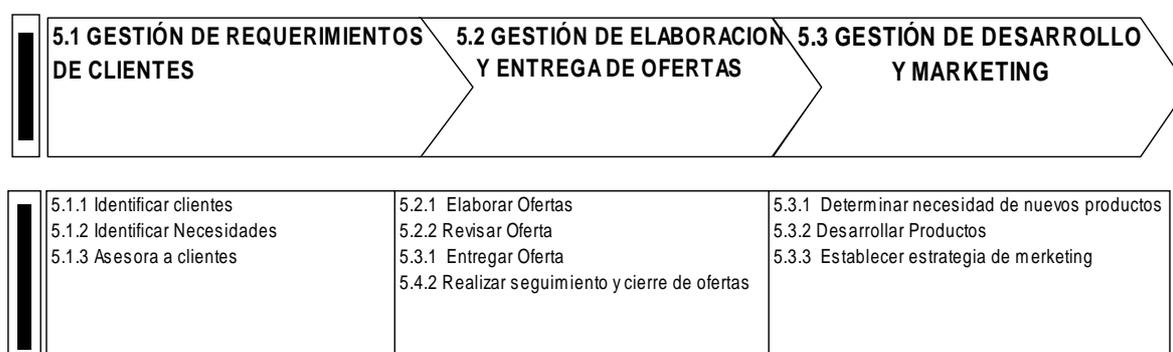
Elaborado por: Mercedes Arguello, Gustavo Jara

3.3.1.2.2 *Gestión Comercial*

La Gestión comercial esta constituida por las actividades que realiza el Gerente de Comercial, empieza por receiptar los requerimientos del cliente, para posteriormente generar la oferta que debe cumplir con las condiciones técnicas y económicas adecuadas, además se realiza actividades desarrollo y promoción de productos y servicios, se muestra gráficamente en la Figura № 21.

Figura № 21: Gestión Comercial de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

5. GESTIÓN COMERCIAL



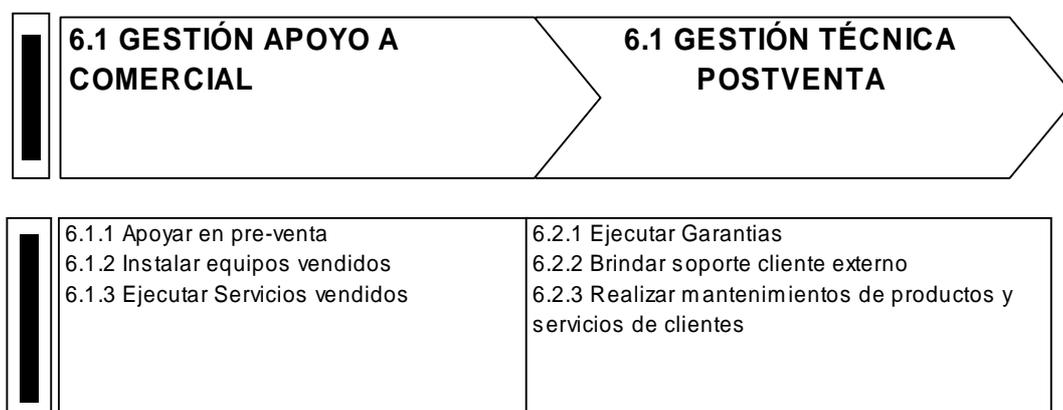
Elaborado por: Mercedes Arguello, Gustavo Jara

3.3.1.2.3 Gestión Técnica

La gestión técnica esta constituida por actividades que realizan el Gerente Técnico como coordinar actividades de ingenieros de soporte y seguimiento del soporte técnico adecuado en instalaciones y configuraciones de todos los equipos o servicios vendidos por el departamento comercial Figura Nº 22.

Figura Nº 22: Gestión Técnica de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

6. GESTIÓN TÉCNICA



Elaborado por: Mercedes Arguello, Gustavo Jara

3.3.2 RECURSOS Y CAPACIDADES COMPETITIVAS DE LA EMPRESA

Para el análisis de los recursos y capacidades de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A. se ha tomado como base la cadena de valor en la que se identifican las diferentes actividades que intervienen en el desempeño de la empresa. Los componentes y subcomponentes analizados proviene de fuente como: observación, entrevistas al personal de la empresa, entre otros. Este análisis se detalla en el ANEXO Nº 02.

3.3.3 COMPONENTES INTERNOS

Con los datos obtenidos del análisis de recursos y capacidades de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A. se procede a conformar la hoja de resultados de componentes y subcomponentes internos, como se muestra en la Tabla N° 10, en ella se identifican fortalezas que deben ser aprovechadas al máximo y debilidades que será necesario minimizar su impacto.

Tabla N° 10: Hoja de Resultados del Ambiente Interno de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

HOJA DE RESULTADOS AMBIENTE INTERNO					
COMPONENTE	SUBCOMPONENTES	CARACTERISTICA	REFERENCIA ANEXO 02	FORTALEZA	DEBILIDAD
1 Organización					
1.1	Comunicación Interna	Fluidez en la comunicación interna	AI-CI 1.1	X	
1.2	Vinculaciones estratégicas	Alianzas estratégicas con socios de negocios	AI-AE 1.2	X	
1.3	Adaptabilidad al entorno	Flexibilidad para adaptarse al entorno	AI-AE 1.3	X	
1.4	Estructura de Poder	Ejecutivos con empoderamiento para la toma de decisiones	AI-EP 1.4	X	
1.5	Experiencia en el Negocio	Personal con experiencia de 10 años	AI-CE 1.5	X	
1.6	Objetivos estratégicos	Estrategias recién establecidas	AI-OE 1.6		X
1.7	Tamaño	Recurso humano limitado	AI-TE 1.7		X
2 Personal					
2.1	Gestión del Talento Humano	No existe Gestión del talento humano	AI-GTH 2.1		X
2.2	Remuneraciones	Remuneraciones acorde al mercado	AI-RM 2.2	X	
2.3	Capacitación	Existe plan de capacitación para ventas y técnico	AE-CP 2.3	X	
2.4	Sistema de Recompensa	Recompensa por cumplimiento unicamente en el area comercial.	AI-SR 2.4		X
3 Procesos					
3.1	Procedimientos	No existe manual de procedimiento	AI-PC 3.1		X
3.2	Desarrollo de productos	Capacidad para desarrollar e innovar nuevos productos	AI-DP 3.2	X	
3.3	Indicadores	Se maneja indicadores de cumplimiento	AI-ID 3.3	X	
3.4	Standarización de procesos	No existe standarización de los procesos	AI-SP 3.4		X
		Falta de un Sistema Administrativo Financiero			
4 Capacidad Financiera					
4.1	Rentabilidad	Rentabilidad bruta del 15 % en forma global	AI-RT 4.1	X	
4.2	Liquidez	No tiene suficiente capital de trabajo	AI-LQ 4.2		X
5 Comercialización					
5.1	Precios	Precios competitivos	AI-PC 5.1	X	
5.2	Promoción y comunicación	Falta promoción de los productos y servicios	AI-PM 5.2		X
5.3	Servicios Postventa	Soporte de servicios postventa	AI-SP 5.3	X	
5.4	Diferenciación de Productos	Diferenciación de servicios especializado	AI-DP 5.4	X	
5.5	Segmentos del Mercado atendidos	Orientado al segmento Industrial	AI-SM 5.5		X

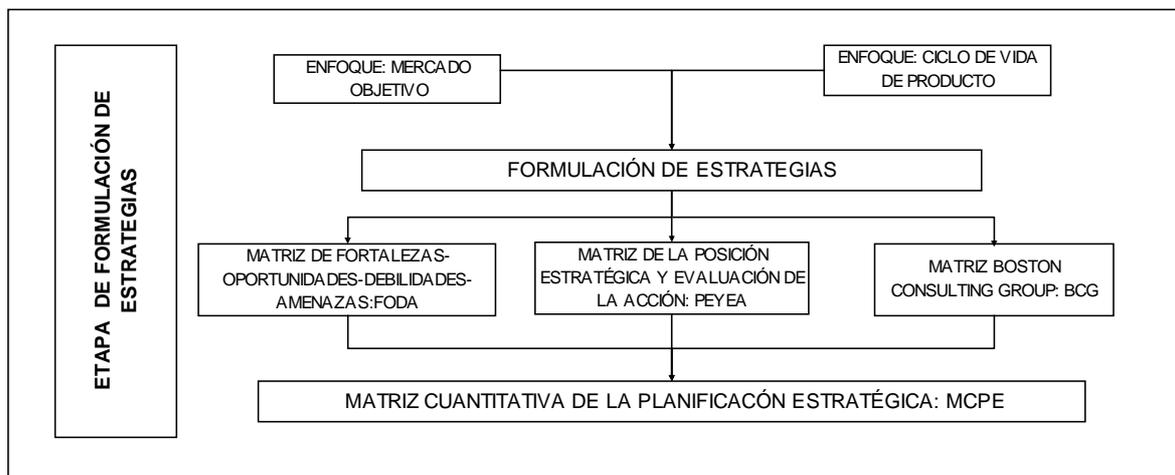
Elaborado por: Mercedes Arguello, Gustavo Jara

CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA

4.1 INTRODUCCIÓN

Una vez realizado el análisis externo e interno de los factores críticos de la empresa y haber reunido la información en las hojas de resultados, se procede a generar estrategias viables a través de una matriz de relación estratégica FO-FA-DO-DA, matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA y matriz Boston Consulting Group BCG. En la Figura Nº 23, se visualiza la guía para llegar a desarrollar estrategias para la empresa.

Figura Nº 23: Modelo de Etapa de Formulación de Estrategia.



Fuente: Adaptado **CERTO C. Samuel, Peter J. Paúl**, Dirección Estratégica, Tercera Edición, Madrid, Mc Graw Hill, 1997, Pág. 24; **MONTENEGRO Diego**, Planificación Estratégica, Apuntes de clases, 2003

4.2 MERCADO OBJETIVO

La empresa Servicios Integrales Danifres S.A. ha definido como mercado objetivo el industrial entre los que se encuentran las empresas corporativas públicas y privadas.

4.2.1 EMPRESA PÚBLICA

Está constituido principalmente por las empresas del estado como: Ministerios, Bancos, Municipios, Consejos Provinciales entre otros, su forma de solicitar una oferta es a través de invitaciones a los proveedores calificados cuando no pasa de un determinado valor, caso contrario se convoca a licitación pública de precios en el que normalmente tiene un costo las bases.

En el caso de licitación pública el cliente está dispuesto a entregar un adelanto del valor de la compra con la firma de un contrato, respaldado con garantías bancarias, este segmento de mercado se basa principalmente en precios. Los clientes que compran frecuentemente son empresas que tienen desde 10 hasta 200 usuarios.

4.2.2 EMPRESA PRIVADA

La conforman empresas medianas y pequeñas del sector privado como la banca, empresas comerciales, laboratorios farmacéuticos, empresas de servicios petroleros entre otras, van desde 10 usuarios a 100 usuarios, la forma de convocar a presentar las propuestas se lo hace por invitación a los proveedores habituales, su forma de pago generalmente es a 30 días, no entregan adelantos, su decisión de compra se basa principalmente en valores agregados como servicios post venta

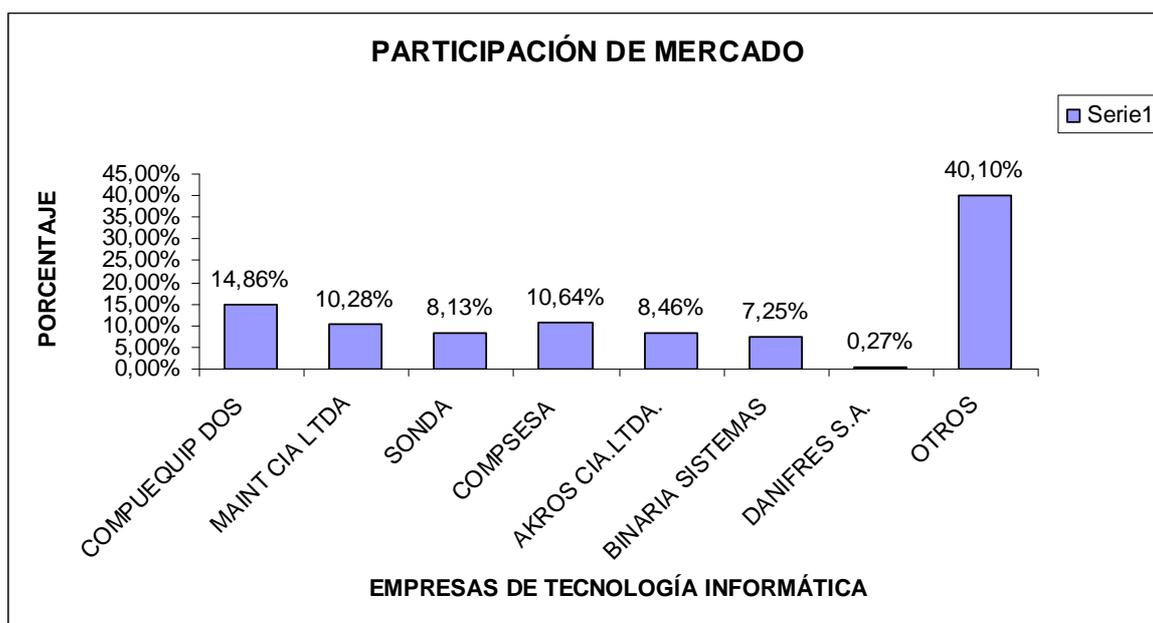
La participación de mercado según datos del año 2005 entre empresas que compiten en el área de Tecnología Informática TI se muestra en la Tabla Nº 11, la repartición esta basada en el volumen de ventas gráficamente se muestra en la Figura Nº 24.

Tabla № 11: Montos del área Tecnología Informática TI

EMPRESAS DE TECNOLOGÍA INFORMÁTICA	VENTAS 2005	PORCENTAJE
COMPUEQUIP DOS	8,895,662.03	14.86%
MAINT CIA LTDA	6,155,240.45	10.28%
SONDA	4,867,632.05	8.13%
COMPSESA	6,369,186.78	10.64%
AKROS CIA.LTDA.	5,061,835.31	8.46%
BINARIA SISTEMAS	4,341,648.18	7.25%
DANIFRES S.A.	162,576.00	0.27%
OTROS	24,005,987.00	40.10%
TOTAL	59,859,767.80	100.00%

Fuente: Revista COMPUTERWORLD N. 122

Figura № 24: Participación de Mercado en Tecnología Informática TI



Elaborado por: Mercedes Arguello, Gustavo Jara

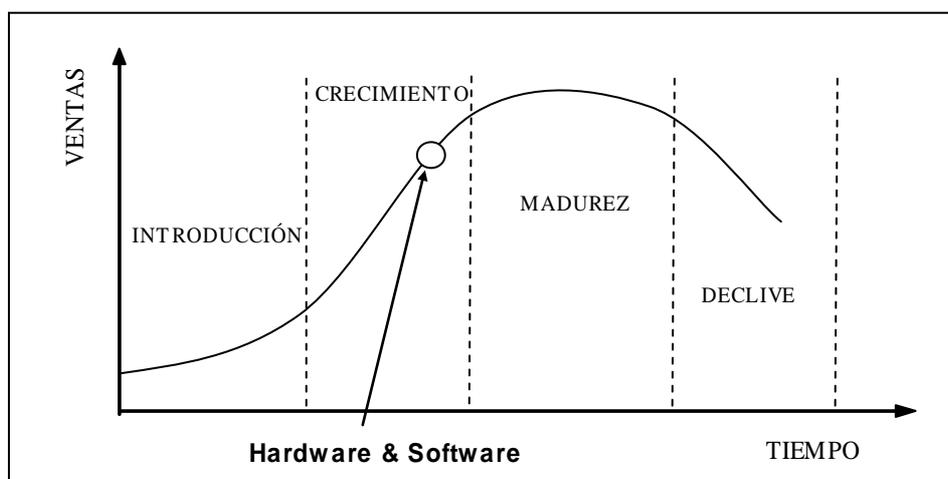
4.3 CICLO DE VIDA DE PRODUCTOS

Se ha realizado un análisis de las tres líneas de negocio con las que cuenta la empresa Servicios Integrales Danifres S.A. como son: Hardware & Software, Soporte en Servicios Especializados y Outsourcing Integral.

4.3.1 HARDWARE & SOFTWARE

Esta línea la integran productos con el fin de llevar a cabo proyectos de Tecnología Informática TI, para optimizar tiempos y costos en el área técnica, soluciones que incluyen hardware y software con marcas líderes, que siguen un constante crecimiento mostrado en la Figura Nº 25.

Figura Nº 25: Ciclo de Vida de Hardware & Software

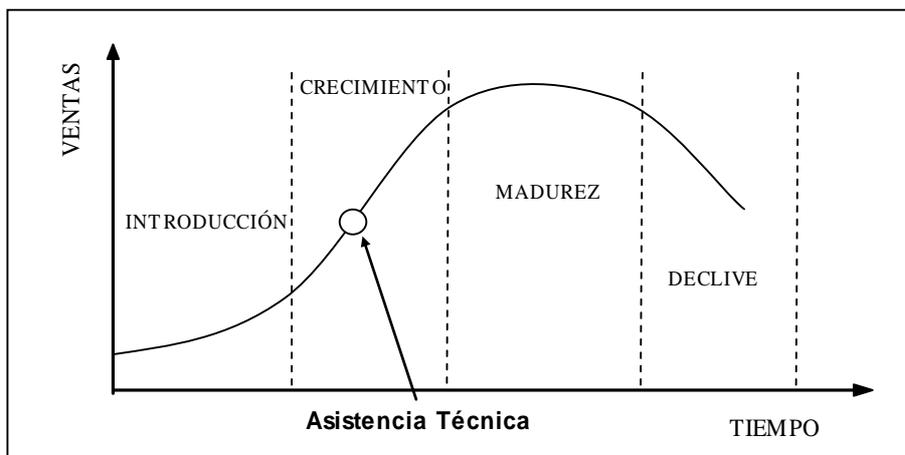


Elaborado por: Mercedes Arguello, Gustavo Jara

4.3.2 ASISTENCIA TÉCNICA

La línea de negocio está desarrollada para el sector corporativo mediano y grande, sobre la base de una alianza estratégica de soporte técnico, ofreciendo desarrollo a medida de soluciones del cliente, teniendo especialización como experiencia en el área de misión crítica, existe un constante crecimiento debido al continuo avance tecnológico gráficamente se muestra en la Figura Nº 26.

Figura № 26: Ciclo de Vida de Asistencia Técnica

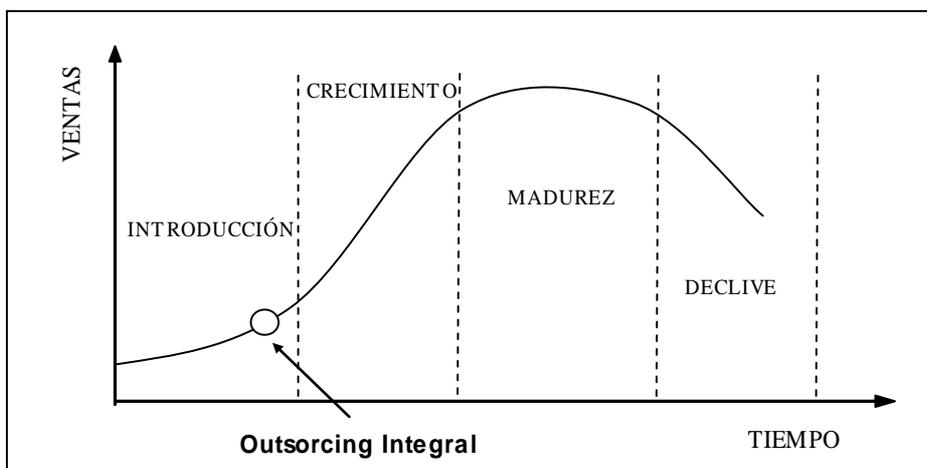


Elaborado por: Mercedes Arguello, Gustavo Jara

4.3.3 OUTSOURCING INTEGRAL

Desarrollada para el sector corporativo mediano y grande que incluye soluciones integrales para el área de Tecnología Informática TI, que incluyen Hardware & Software y Asistencia Técnica, comienza a tomar fuerza en los últimos tiempos como una alternativa de solución integral del área informática, gráficamente se muestra en la Figura № 27.

Figura № 27: Ciclo de Vida de Outsourcing Integral.



Elaborado por: Mercedes Arguello, Gustavo Jara

4.4 MATRIZ DE FORTALEZAS-OPORTUNIDADES-DEBILIDADES-AMENAZAS: FODA

Una vez consolidada la información del análisis externo e interno, mediante el análisis de los componentes y subcomponentes críticos se establece la siguiente matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas: FODA mostrada en la Tabla № 12, se consolida las priorizaciones de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se detallan en el ANEXO № 03.

Tabla № 12: Matriz de Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas: FODA de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

MATRIZ DE FORTALEZAS-OPORTUNIDADES-DEBILIDADES-AMENAZAS: FODA			
FORTALEZAS INTERNAS DE LA EMPRESA		DEBILIDADES INTERNAS DE LA EMPRESA	
F 1	Fluidez en la comunicación interna	D 1	Estrategias recién establecidas
F 2	Alianzas estratégicas con socios de negocios	D 2	Recurso humano limitado
F 3	Flexibilidad para adaptarse al entorno	D 3	No existe gestión del talento humano
F 4	Ejecutivos con empoderamiento para la toma de decisiones	D 4	No existe manual de procedimiento
F 5	Personal con experiencia de 10 años	D 5	No existe estandarización de los procesos
F 6	Existe plan de capacitación para ventas y técnico	D 6	Falta de un sistema Administrativo Financiero
F 7	Capacidad para desarrollar e innovar nuevos productos	D 7	No tiene suficiente capital de trabajo
F 8	Rentabilidad bruta del 15 % en forma global	D 8	Falta promoción de los productos y servicios
F 9	Soporte de servicios postventa		
F 10	Diferenciación de servicios especializado		
OPORTUNIDADES EXTERNAS DE LA EMPRESA		AMENAZAS EXTERNAS DE LA EMPRESA	
O 1	La tecnología es la base para mejorar la productividad y la competitividad	A 1	Poco recurso para comunicación y promoción
O 2	Utilidad de 20% en venta de servicios	A 2	Precios bajos para introducción a nuevos clientes
O 3	Relación ganar-ganar con los mayoristas	A 3	Participación del mercado pequeña
O 4	Demanda de soluciones integrales en el área de tecnología Informática	A 4	Utilidad 4% en venta de hardware
O 5	En el área de servicios especializados el poder de negociación decrece de acuerdo a la especialización del servicio	A 5	No todos los equipos que se comercializan tienen garantía local
O 6	Desarrollo de valores ágiles únicos	A 6	Stock crítico
		A 7	Alta competencia en el segmento corporativo
		A 8	Tiempo de crédito requerido por los clientes mayor a 30 días
		A 9	En hardware el poder de negociación de los clientes aumenta

Elaborado por: Mercedes Arguello, Gustavo Jara

4.4.1 MATRIZ DE FORTALEZAS-OPORTUNIDADES-DEBILIDADES-AMENAZAS: FODA CRÍTICO

La matriz FODA crítico resultante de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas únicas de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A., se determina la Tabla № 13 con la finalidad de obtener estrategias diferenciadoras y poder establecer una ventaja competitiva que permita generar la propuesta de valor para la organización.

Tabla № 13: Matriz de Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas: FODA Critico de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

MATRIZ DE FORTALEZAS-OPORTUNIDADES-DEBILIDADES-AMENAZAS: FODA CRÍTICO			
FORTALEZAS INTERNAS DE LA EMPRESA		DEBILIDADES INTERNAS DE LA EMPRESA	
F 1.1	Fluidez en la comunicación interna	D 2.1	No tiene suficiente capital de trabajo
F 1.2	Alianzas estratégicas con socios de negocios	D 2.2	No existe standarización de los procesos
F 1.3	Ejecutivos con empoderamiento para la toma de decisiones	D 2.3	Falta de sistema administrativo financiero
F 1.4	Experiencia del personal	D 2.4	Recurso Humano limitado
OPORTUNIDADES EXTERNAS DE LA EMPRESA		AMENAZAS EXTERNAS DE LA EMPRESA	
O 3.1	Desarrollo de valores agredos únicos	A 4.1	Poca participación en el mercado
O 3.2	Demanda de soluciones integrales en el área de tecnología Informática	A 4.2	Accionistas descontentos con el rendimiento de la empresa
O 3.3	En el área de servicios especializados el poder de negociación decrece de acuerdo a la especialización del servicio.	A 4.3	Perdida de clientes

Elaborado por: Mercedes Arguello, Gustavo Jara

4.4.2 MATRIZ DE RELACIÓN: ESTRATEGIAS FO-FA-DO-DA

Una vez realizado el análisis de factores de la matriz FODA crítico, llegamos a determinar la Matriz de relación para establecer las estrategias FO-FA-DO-DA Tabla № 14.

4.4.2.1 Estrategias FO

Las estrategias de este grupo se tratan de aprovechar las oportunidades, mediante las fortalezas de la empresa, entre estas se encuentran:

- Gestión de alianzas estratégicas (F2-O3)
- Satisfacción del cliente (F3-O1,O2)

4.4.2.2 Estrategias DO

Es este grupo de estrategias se intenta superar las debilidades de la organización, mediante un adecuado uso de las oportunidades, entre estas se tiene:

- Incremento de Ingresos (D1-A1,A2)

4.4.2.3 Estrategias FA

Las estrategias de este grupo trata de disminuir la amenazas, mediante las fortalezas de la empresa, entre estas se mencionan:

- Plan de marketing (F1,F3-A1).

4.4.2.4 Estrategias DA

Este tipo de estrategias se caracterizan por ser defensivas, debido a que tienen que lograr disminuir las debilidades, para que se pueda evitar las amenazas del medio, entre estas se tiene:

- Gestión por procesos (D2,D3-A1,A3)
- Gestión del Talento Humano (D1,D4-A2)
- Optimo ambiente de trabajo (D1, D2-A3)

Tabla № 14: Matriz de Relación: Estrategias FO-FA-DO-DA de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

MATRIZ DE RELACION: ESTRATEGIAS FO-FA-DO-DA SERVICIOS INTEGRALES DANIFRES S.A.		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F 1	Fluidez en la comunicación interna	D 1	No tiene suficiente capital de trabajo
		F 2	Alianzas estratégicas con socios de negocios	D 2	No existe standarización de los procesos
		F 3	Ejecutivos con empoderamiento para la toma de decisiones	D 3	Falta de sistema administrativo financiero
		F 4	Experiencia del personal	D 4	Recurso Humano limitado
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O 1	Desarrollo de valores agregados únicos	F O 1	Gestión de alianzas estratégicas (F2-O3)	D O 1	Incremento de Ingresos (D1-A1,A2)
O 2	Demanda de soluciones integrales en el área de tecnología Informática	F O 2	Satisfacción del cliente (F3,F4-O1,O2)		
O 3	En el área de servicios especializados el poder de negociación decrece de acuerdo a la especialización del servicio.				
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A 1	Poca participación en el mercado	F A 1	Plan de marketing (F1,F3-A1)	D A 1	Gestión por procesos (D2,D3-A1,A3)
A 2	Accionistas descontentos con el rendimiento de la empresa				Gestion del Talento Humano (D1,D4-A2)
A 3	Perdida de clientes				Optimo ambiente de trabajo (D1, D2-A3)

Elaborado por: Mercedes Arguello, Gustavo Jara

4.5 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN: PEYEA

Con la utilización de la matriz de planificación estratégica y evaluación de la acción: PEYEA, se han establecido estrategias alternativas para la empresa Servicios Integrales Danifres S.A., la Tabla № 15, contiene las variables consideradas como factores determinantes para la organización.

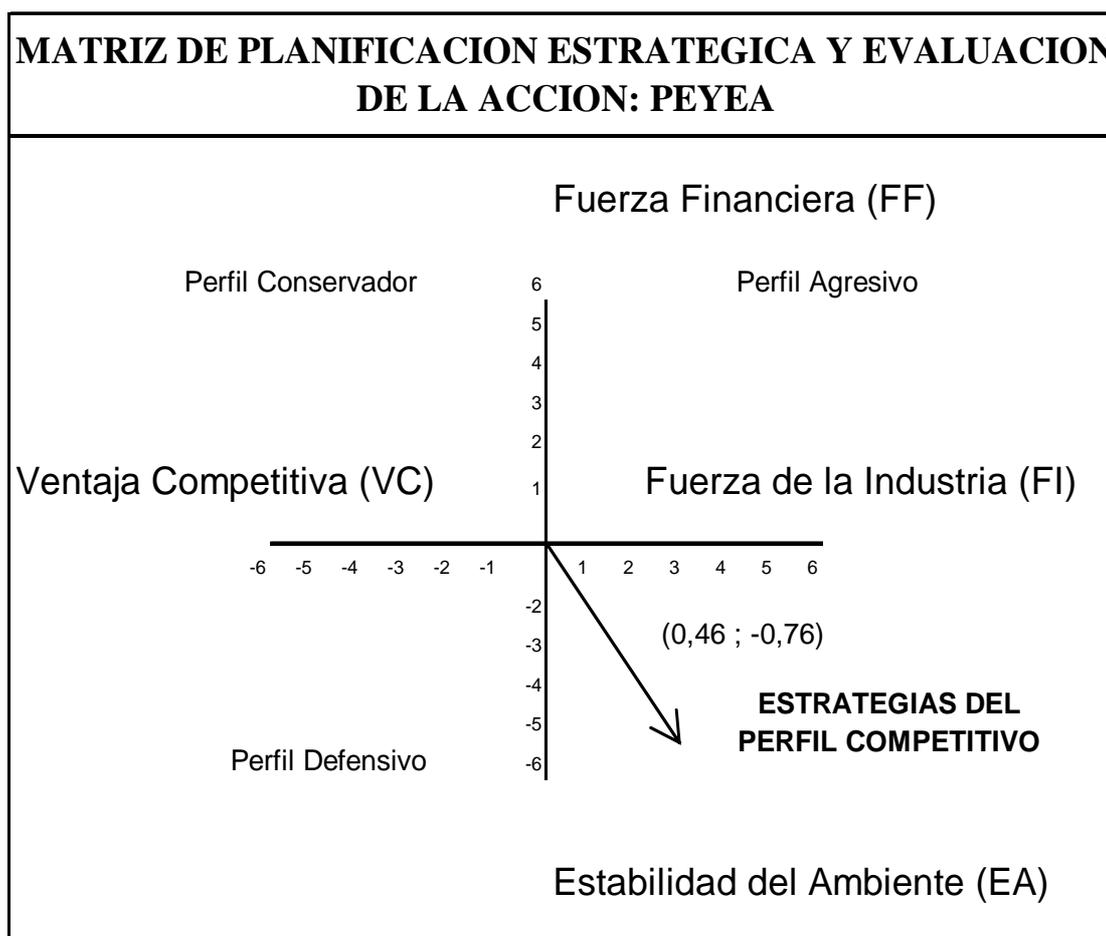
Tabla № 15: Matriz de Planificación Estratégica y Evaluación de la Acción de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

MATRIZ DE PLANIFICACION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION (PEYEA)			
Posicion Estrategica Interna			
Fuerza Financiera (FF)	Valor	Ventaja Competitiva (VC)	Valor
Rendimiento sobre la inversión	4	Participación en el mercado	-1
Apalancamiento	3	Calidad del producto	-5
Liquidez	4	Ciclo de vida del producto	-3
Capital de Trabajo	2	Lealtad de los clientes	-2
Flujos de efectivo	5	Utilización de la capacidad de la competencia	-3
Facilidad para salir del mercado	2	Conocimientos tecnologicos	-5
Riesgos implícitos del negocio	5	Control sobre los proveedores y distribuidores	-4
PROMEDIO	3,57	PROMEDIO	-3,29
Posición Estrategica Externa			
Estabilidad del Ambiente (EA)	Valor	Fuerza de la Industria (FI)	Valor
Cambios tecnologicos	-6	Potencial de crecimiento	6
Tasa de inflacion	-3	Potencial de utilidades	4
Variabilidad de la demanda	-4	Estabilidad financiera	2
Escala de precios de productos competidores	-3	Conocimientos tecnologicos	6
Bareras para entrar en el mercado	-4	Aprovechamiento de recursos	3
Presión competitiva	-5	Intensidad de capital	4
Elasticidad de la demanda	-5	Facilidad para entrar en el mercado	3
		Productividad, aprovechamiento de la capacidad	2
PROMEDIO	-4,29	PROMEDIO	3,75
FACTORES DETERMINANTES	VALORES RESULTANTES		
	EJE Y	EJE X	
Dimensiones Internas			
Fuerza Financiera (FF)	3,57		
Ventaja Competitiva (VC)		-3,29	
Dimensiones Externas			
Estabilidad del Ambiente (EA)	-4,29		
Fuerza de la Industria (FI)		3,75	
TOTAL	-0,71	0,46	

Como resultado de la matriz de Planificación Estratégica y evaluación de la Acción: PEYEA, de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A. se muestra en la Figura Nº 28, el vector direccional corresponde al cuarto cuadrante eje $x = 0,46$; eje $y = -0,71$, indica que se tiene que seguir estrategias del tipo competitivo tomando las debidas precauciones porque se tiene un sector inestable, las estrategias generadas son:

- Fortalecimiento de alianzas estratégicas.
- Desarrollo del mercado.

Figura Nº 28: Representación en plano de Matriz de Planificación Estratégica y Evaluación de la Acción de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.



4.6 MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP: BCG

Con el análisis de la matriz Boston Consulting Group: BCG, se han obtenido estrategias alternativas considerando la parte relativa del mercado que esta ocupando y la tasa de crecimiento de la industria con relación a cada una de las líneas de negocio de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A., en la Tabla Nº 16 se muestran datos utilizados de la organización al cierre del año 2005, en la Figura Nº 29 se muestran gráficamente el análisis de la matriz Boston Consulting Group: BCG, como resultados tenemos.

Las líneas de negocio con las que cuenta la empresa como: Asistencia Técnica y Outsourcing Integral; se encuentran en el primer cuadrante (interrogantes), están ocupando una porción relativa pequeña en el mercado 30% y 20% respectivamente, en un sector con un crecimiento aproximado del 12% y 3% respectivamente, mientras que la línea de negocio de Hardware & Software se encuentra en el segundo cuadrante (estrellas), mantiene una porción considerable del mercado 60%, en un sector con un crecimiento del 5%.

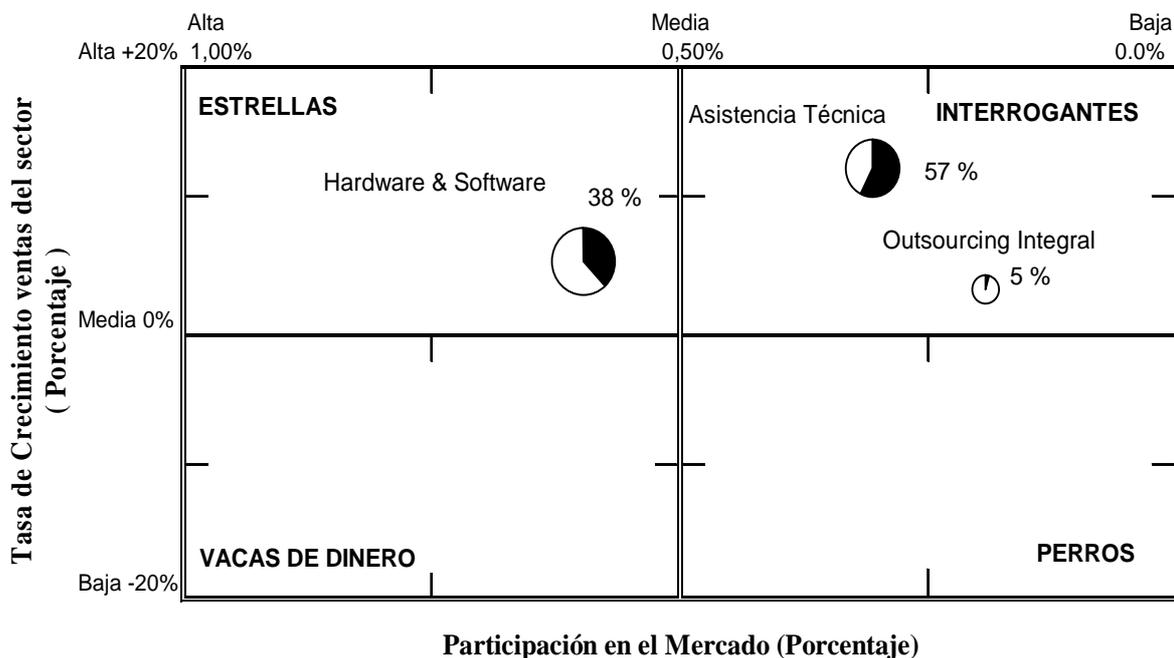
Las líneas de negocio de la empresa necesitan seguir desarrollándose y reforzar su posicionamiento para ello se tendrá que seguir estrategias alternativas como:

- Desarrollo de líneas de negocio
- Desarrollo del mercado el que compite la empresa.

Tabla Nº 16: Matriz Boston Consulting Group (BCG) de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

LÍNEAS DE NEGOCIO	INGRESOS	% de Ingresos	UTILIDAD	% de Utilidades	% de participación en el mercado	% de crecimiento
Hardware & Software	111.285,30	64%	11.128,53	38%	60%	5%
Asistencia Técnica	55.642,65	32%	16.692,79	57%	30%	12%
Outsourcing Integral	6.955,33	4%	1.391,07	5%	20%	3%
TOTAL	173.883,28	100%	29.212,39	100%		

Figura № 29: Matriz Boston Consulting Group (BCG) de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.



Elaborado por: Mercedes Arguello, Gustavo Jara

4.7 DECISIÓN ESTRATÉGICA

Una vez realizado los diferentes análisis: enfoque estratégico, Matriz de relación de estrategias: FO-FA-DO-DA, matriz de planificación estratégica y evaluación de la acción: PEYEA, la matriz Boston Consulting Group: BCG y revisado las estrategias genéricas que propone Michael Porter se llegó a determinar la estrategia de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A. a través de la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica: MCPE.

4.7.1 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: MCPE

Con la utilización de la matriz cualitativa de la planificación estratégica: MCPE, se han evaluado cada una de las estrategias alternativas viables, en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, externos e internos. En la Tabla № 17 se muestran los detalles del análisis.

Tabla № 17: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica: MCPE de la empresa
Servicios Integrales Danifres S.A.

FACTORES CRÍTICOS	ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS								
	Desarrollo de Productos (Líneas de Negocios)		Desarrollo del mercado el que compete la empresa		Fortalecimiento de alianzas estrategicas		Satisfacción del cliente		
	PESO	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
OPORTUNIDADES									
Desarrollo de valores agredos únicos	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45	4	0,60
Demanda de soluciones integrales en el área de tecnología informática	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45	4	0,60
En servicios especializados el poder de negociación decrece de acuerdo a la especialización	0,10	2	0,20	4	0,40	3	0,30	4	0,40
AMENAZAS									
Poca participación en el mercado	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30	3	0,30
FORTALEZAS									
Fluidez en la comunicación interna	0,05	-	-	-	-	-	-	-	-
Alianzas estratégicas con socios de negocios	0,15	4	0,60	3	0,45	4	0,60	3	0,45
Flexibilidad para adaptarse al entorno	0,10	2	0,20	3	0,30	2	0,20	2	0,20
Ejecutivos con empoderamiento para la toma de decisiones	0,10	-	-	-	-	-	-	-	-
Capacidad para desarrollar e innovar nuevos productos	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30	4	0,40
DEBILIDADES									
Estrategias recién establecidas	0,05	-	-	-	-	-	-	-	-
No existe standarización de los procesos	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	4	0,40
No tiene suficiente capital de trabajo	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60	3	0,45
TOTAL			3,90		3,65		3,50		3,80

CA = Calificación del Atractivo
TCA = Total de Calificaciones del Atractivo

Elaborado por: Mercedes Arguello, Gustavo Jara

Las estrategias con puntaje obtenidas a través del análisis de matriz cuantitativa de la planificación estratégica son:

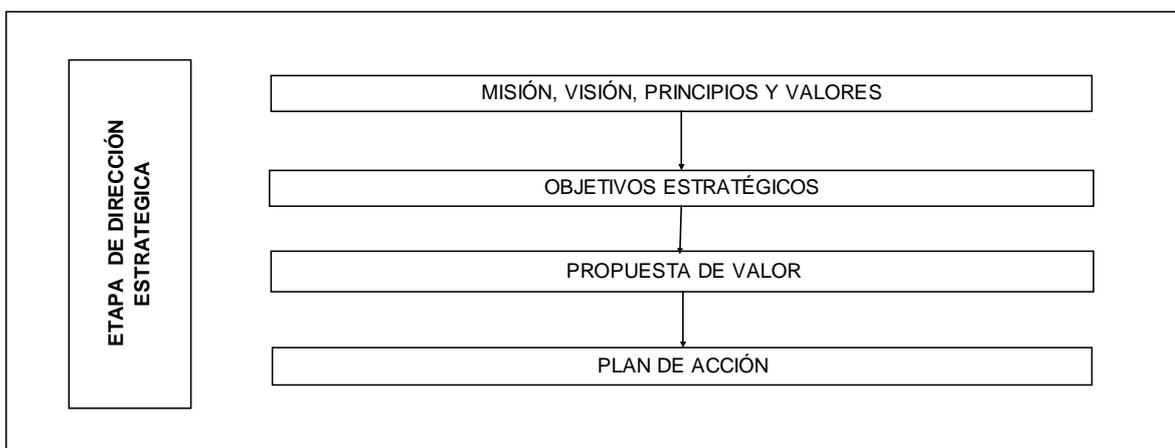
- **Desarrollo de productos (Líneas de Negocios) = 3,90**
- **Satisfacción del Cliente = 3,80**

CAPÍTULO V. DIRECCIÓN ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA

5.1 INTRODUCCIÓN

En esta etapa se desarrolló la visión estratégica, misión del negocio, determinación de los objetivo, la decisión de la estrategia generando la propuesta de valor y formular un plan de acción, en la Figura Nº 31 se muestra una guía como referencia.

Figura Nº 31: Modelo de Etapa de Dirección Estratégica.



Fuente: Adaptado **CERTO C. Samuel, Peter J. Paúl**, Dirección Estratégica, Tercera Edición, Madrid, Mc Graw Hill, 1997, Pág. 24; **MONTENEGRO Diego**, Planificación Estratégica, Apuntes de clases, 2003

5.2 MISIÓN DE SERVICIOS INTEGRALES DANIFRES S.A.

Satisfacer las necesidades de tecnología informática del sector corporativo mediante la facilitación de soluciones integrales a precios competitivos, que proporcionen valor a la productividad de nuestros clientes, con un compromiso de profesionalismo.

5.3 VISIÓN DE SERVICIOS INTEGRALES DANIFRES S.A.

Ser reconocido en el 2010 como una empresa que brinda soluciones Integrales en el área de Tecnología Informática TI a nivel corporativo con productos y servicios con la mejor calidad para nuestros clientes creando relaciones a largo plazo mutuamente rentables.

5.4 PRINCIPIOS Y VALORES DE LA EMPRESA SERVICIOS INTEGRALES DANIFRES S.A.

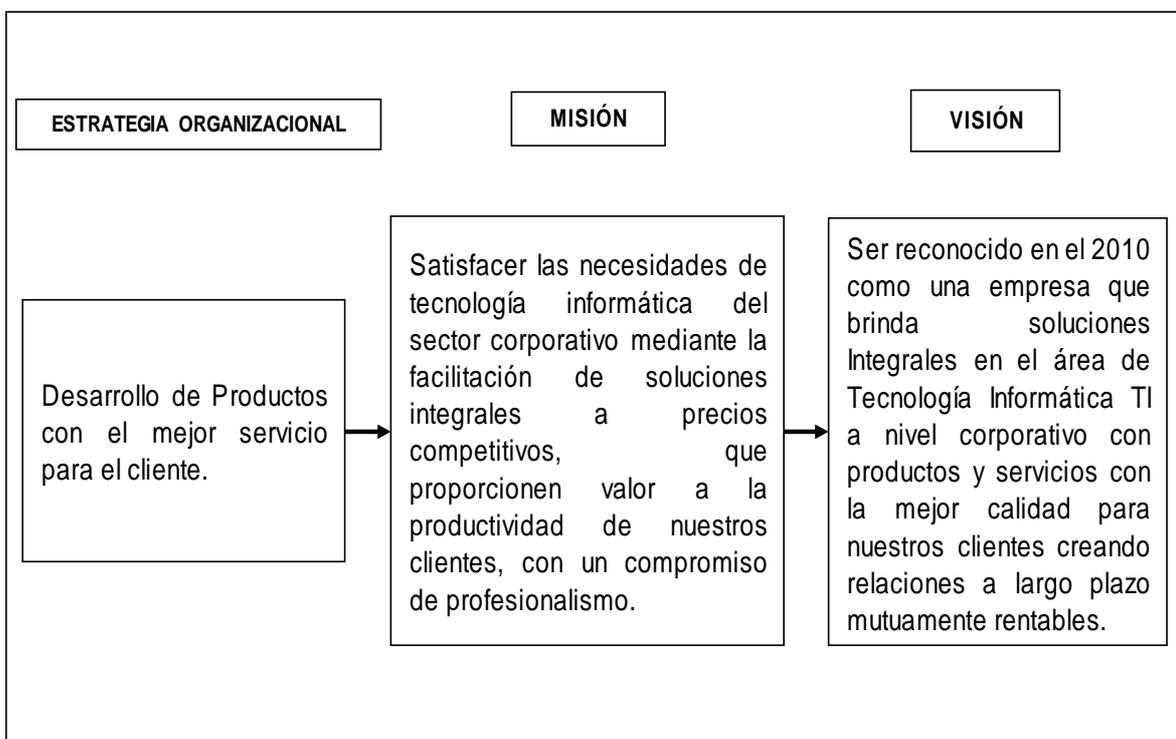
- **Honestidad, Integridad y respeto:** Mantiene los mas altos valores éticos fomentando el respeto consigo mismo y hacia los demás.
- **Liderazgo:** Mantiene una actitud proactiva hacia el alcance de los objetivos planteados, encarando obstáculos presentados.
- **Trabajo en equipo:** Considera que el trabajo en equipo es la base para alcanzar los objetivos planteados por la empresa, esta actitud prevalecerá sobre los intereses individuales sin que esto signifique cortar la creatividad personal.
- **Orientación al Cliente:** Responde de manera oportuna las necesidades de los clientes internos y externos proporcionando una relación continua y duradera.
- **Calidad:** Servicios Integrales Danifres S.A. está convencida de que es posible una mejora continua en los procesos con el fin de lograr los estándares de calidad exigidos por nuestros clientes.
- **Responsabilidad:** Conciencia acerca de la importancia que tiene todos los servicios que ofrecemos, cumpliendo a cabalidad los compromisos.

- **Aceptación de Diferencias:** Desarrollar la capacidad de entender que cada individuo posee características únicas que lo diferencian del resto de las personas y ser capaz de actuar de manera clara y precisa respetando los puntos de vista de los demás.

5.5 INTEGRACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR CON LA MISIÓN Y VISIÓN

La Propuesta de Valor establecida: Desarrollo de productos con el mejor servicio para el cliente, se ha integrado a los elementos corporativos misión y visión de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A. pilares fundamentales para el rumbo de los próximos años, se muestra gráficamente en la Figura Nº 32.

Figura Nº 32: Propuesta de Valor, Misión y Visión de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.



5.6 INTEGRACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR LA CULTURA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para el proceso de integración de la Propuesta de Valor se ha analizado la cultura y la estructura de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A., se formulan algunas observaciones que deberán ser tomados en cuenta al momento de la implementación del Plan Estratégico.

5.6.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A. esta orientada a dar el apoyo a las decisiones que emprenda la Gerencia General, se tendrá que mantener el compromiso y la predisposición que existe por parte de sus colaboradores para la consecución de los objetivos estratégicos establecidos, al momento de llevar a la ejecución el Plan Estratégico formulado.

La percepción que se tiene de manera general por parte del personal es que existe el interés por mejorar.

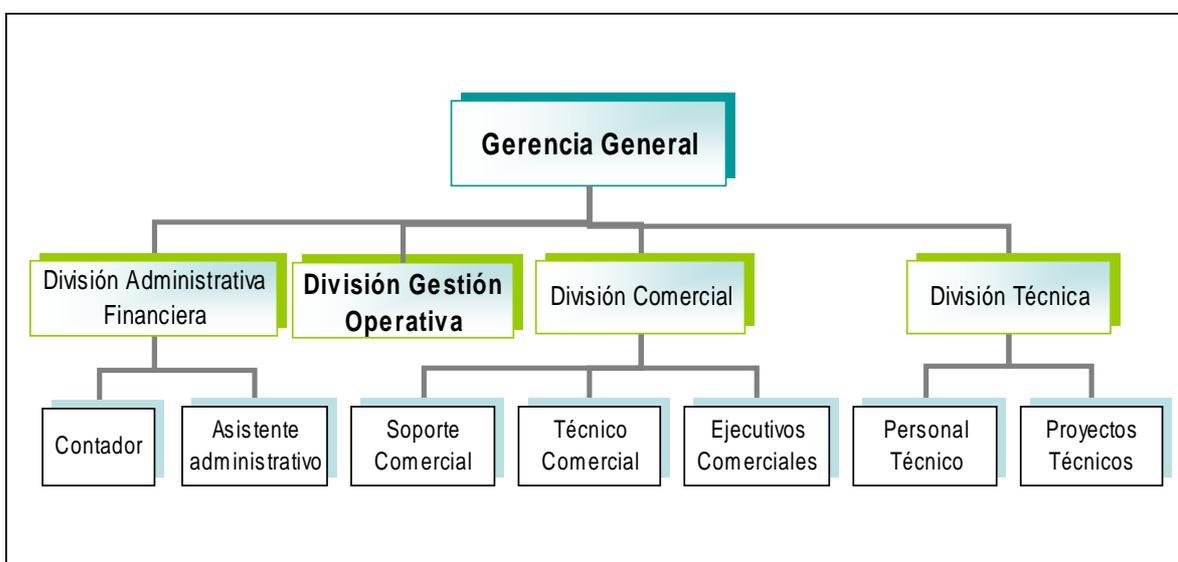
Mantener la confianza en el personal que conforma la empresa será fundamental como fortaleza de solidez interna.

La integración laboral por parte de todo los miembros de la empresa tiene que ajustarse a la cultura organizacional como un solo equipo dejando una cultura individualista.

5.6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Se ha revisado la estructura organizacional actual de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A. Para la consecución de la planificación estratégica, se propone realizar cambios en la estructura como: incorporar una división de gestión operativa que será responsable de la gestión operativa de los procesos claves de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A., la nueva estructura se muestra en la Figura Nº 33.

Figura Nº 33: Estructura Organizacional de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.



Elaborado por: Mercedes Arguello, Gustavo Jara

5.7 ENFOQUES PARA LA CREACIÓN DE UNA VENTAJA COMPETITIVA

La Propuesta de Valor: Desarrollo de productos con el mejor servicio para el cliente, se ha tomando como referencia los enfoques desde las perspectivas: financiera, clientes, procesos y aprendizaje-desarrollo; para la creación de una Ventaja Competitiva e integrando la visión de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A., se muestra en la Tabla Nº 18.

Tabla № 18: Enfoque para la Creación de una Ventaja Competitiva: Perspectiva Crecimiento, Perspectiva Procesos, Perspectiva Clientes, Perspectiva Financiera de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

PROPUESTA UNICA DE VALOR									
SERVICIOS INTEGRALES DANIFRES S. A.									
PROPUESTA DE VALOR	PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO		PERSPECTIVA DE PROCESOS		PERSPECTIVA DEL CLIENTE		PERSPECTIVA FINANCIERA		VISION
Desarrollo de productos con el mejor servicio para el cliente.	CR1	Gestión del Talento Humano	PR1	Gestión Procesos	CL1	Satisfacción del cliente	F11	Incremento ingresos	Ser reconocido en el 2010 como una empresa que brinda soluciones Integrales en el área de Tecnología Informática TI a nivel corporativo con productos y servicios con la mejor calidad para nuestros clientes creando relaciones a largo plazo mutuamente rentables.
	CR2	Mejorar el ambiente de trabajo	PR2	Plan de Marketing	CL2	Gestión de alianzas estratégicas			

OBJETIVOS:

CR1.1	Fortalecer el compromiso con empleados	PR1.1	Mejorar la eficiencia operativa	CL1.1	Mejorar las relaciones con clientes	F11.1	Incrementar el retorno sobre la inversión de los accionistas
CR1.2	Ser Certified Partner de Microsoft	PR1.2	Desarrollar e innovar productos	CL2.1	Fortalecer las alianzas estratégicas		
CR1.3	Mejorar el ambiente físico de trabajo						

Elaborado por: Mercedes Arguello, Gustavo Jara

5.8 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos que se deben alcanzar en el mediano y largo plazo son:

- Fortalecer el compromiso con empleados
- Ser Certified Partner de Microsoft
- Mejorar el ambiente físico de trabajo
- Mejorar la eficiencia operativa
- Desarrollar e Innovar Productos
- Mejorar las relaciones con clientes
- Fortalecer las alianzas estratégicas
- Incrementar el retorno sobre la inversión de los accionistas

5.9 PLAN DE ACCIÓN

Se ha propuesto que para llevar a la ejecución el plan de acción se debe seguir el cronograma mostrado en la Tabla Nº 19.

Tabla Nº 19: Cronograma de Actividades para llevar a la ejecución el Plan Estratégico

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	2007	2008	2009	2010
Fortalecer el compromiso con empleados	■	■	■	
Ser Certified Partner de Microsoft	■	■	■	
Mejorar el ambiente físico de trabajo	■	■	■	
Mejorar la eficiencia operativa	■	■	■	
Desarrollar e innovar productos	■	■	■	
Mejorar las relaciones con clientes	■	■	■	■
Fortalecer las alianzas estratégicas	■	■	■	■
Incrementar el retorno sobre la inversión de los accionistas	■	■	■	■

Elaborado por: Mercedes Arguello, Gustavo Jara

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos se detalla, los responsables de la ejecución de cada actividad, el tiempo estimado en que se deben realizar y políticas a seguir.

- Fortalecer el compromiso con empleados, Tabla Nº 20.

Tabla Nº 20: Plan de acción: Fortalecer el compromiso con empleados

PLAN DE ACCIÓN															
CODIGO:		SERVICIOS INTEGRALES DANIFRES S. A.										FECHA :			
OBJETIVO	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA: MESES												RESPONSABLE	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Fortalecer el compromiso con empleados	1	Asignación del responsable de la Gestión de Talento Humano	■												Gerencia General
	2	Establecer el alcance del Plan de Gestión del Talento Humano		■											Coordinador de RR HH
	3	Elaboración de Plan de Gestión del Talento Humano			■	■	■	■	■						Coordinador de RR HH
	4	Aprobación del Plan de Gestión del Talento Humano							■						Gerencia General
	5	Ejecución del Plan de Gestión del Talento Humano								■	■	■	■	■	Coordinador de RR HH
POLÍTICAS:	Laborar como máximo 9 horas diarias de lunes a viernes. Realizar actividades de integración del personal una vez al año.														

Elaborado por: Mercedes Arguello, Gustavo Jara

- Ser Certified Partner de Microsoft, Tabla Nº 21.

Tabla Nº 21: Plan de acción: Ser Certified Partner de Microsoft.

PLAN DE ACCIÓN		
CODIGO:	SERVICIOS INTEGRALES DANIFRES S. A.	FECHA :

OBJETIVO	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA: MESES												RESPONSABLE	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Ser Certified Parnert de Microsoft	1 Definir la competencia en la que se quiere capacitar	■													Gerencia General
	2 Determinar los requerimientos a cumplir		■												Gerencia General
	3 Definir personal comercial a capacitar			■											Gerencia Comercial
	4 Definir personal técnico a capacitar				■										Gerencia Técnica
	5 Establecer presupuesto					■									Gerencia General
	6 Aprobación de presupuesto						■								Gerencia General
	7 Capacitación							■	■	■	■	■	■	■	Personal Comercial y Técnico
	8 Certificación													■	Personal Comercial y Técnico
POLÍTICAS:	Capacitación permanente para el personal.														

Elaborado por: Mercedes Arguello, Gustavo Jara

- Mejorar el ambiente físico de trabajo, Tabla Nº 22.

Tabla Nº 22: Plan de acción: Mejorar el ambiente físico de trabajo

PLAN DE ACCIÓN		
CODIGO:	SERVICIOS INTEGRALES DANIFRES S. A.	FECHA :

OBJETIVO	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA: MESES												RESPONSABLE	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Mejorar el ambiente físico de trabajo	1 Contratación de proveedor externo	■													Gerencia General
	2 Establecer el alcance de la remodelación		■												Coordinador de Infraestructura
	3 Aprobación del presupuesto			■											Gerencia Financiera
	4 Ejecución del Plan de remodelación				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Proveedor externo
POLÍTICAS:	Realizar una depuración de cada puesto de trabajo una vez al año.														

Elaborado por: Mercedes Arguello, Gustavo Jara

- Mejorar la eficiencia operativa, Tabla Nº 23.

Tabla Nº 23: Plan de acción: Mejorar la eficiencia operativa

PLAN DE ACCIÓN		
CODIGO:	SERVICIOS INTEGRALES DANIFRES S. A.	FECHA :

OBJETIVO	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA: MESES																RESPONSABLE			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		17	18	
Mejorar la eficiencia operativa	1	Asignación de responsable para desarrollar el manual de procesos	■																		Gerencia General
	2	Levantamiento de procesos		■	■	■															Coordinador de Procesos
	3	Documentación de procesos					■	■	■												Coordinador de Procesos
	4	Diseño del manual de procesos								■	■	■									Coordinador de Procesos
	5	Presentación del manual de procesos													■						Coordinador de Procesos
	6	Gestión por procesos														■	■	■	■		Coordinador de Procesos
POLÍTICAS:	Revisión y evaluación del manual de procesos una vez al año.																				

Elaborado por: Mercedes Arguello, Gustavo Jara

- Desarrollar e innovar productos, Tabla Nº 24.

Tabla Nº 24. Plan de acción: Desarrollar e innovar productos

PLAN DE ACCIÓN		
CODIGO:	SERVICIOS INTEGRALES DANIFRES S. A.	FECHA :

OBJETIVO	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA: MESES																RESPONSABLE			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		17	18	
Desarrollar e innovar productos	1	Asignación del responsable de desarrollo de producto:outsourcing Integral	■																		Gerencia General
	2	Establecer el alcance del Plan de Marketing		■																	Gerencia Comercial
	3	Elaboración de Plan de marketing			■	■	■														Gerencia Comercial
	4	Revisión del plan de marketing						■	■	■											Gerencia Comercial
	5	Establecer una estrategia de venta del producto									■	■	■								Gerencia Comercial
		Promoción del producto											■	■	■	■	■	■	■		Gerencia Comercial
POLÍTICAS:	Desarrollar un producto una vez al año.																				

Elaborado por: Mercedes Arguello, Gustavo Jara

- Mejorar las relaciones con clientes, Tabla Nº 25.

Tabla Nº 25: Plan de acción: Mejorar las relaciones con clientes

PLAN DE ACCIÓN		
CODIGO:	SERVICIOS INTEGRALES DANIFRES S. A.	FECHA :

OBJETIVO	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA: MESES																		RESPONSABLE
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
Mejorar las relaciones con clientes	1	Asignación del responsable de las relaciones con clientes	■																	Gerencia General
	2	Elaboración de plan de relaciones con los clientes		■	■															Coordinador de Marketing
	3	Elaboración de plan de fidelización de clientes				■	■													Coordinador de Marketing
	4	Elaboración de plan de satisfacción de los clientes						■	■											Coordinador de Marketing
	5	Implementación de CRM								■	■									Gerencia Técnica
	6	Revisión de planes										■	■							Gerencia General
6	Ejecución del plan de relaciones con clientes												■	■	■	■	■	■	Gerencia Comercial	
POLÍTICAS:	Realizar al menos una vez al año actividades de relacionamiento con clientes.																			

Elaborado por: Mercedes Arguello, Gustavo Jara

- Fortalecer las alianzas estratégicas, Tabla № 26.

Tabla № 26: Plan de acción: Fortalecer las alianzas estratégicas

PLAN DE ACCIÓN		
CODIGO:	SERVICIOS INTEGRALES DANIFRES S. A.	FECHA :

OBJETIVO	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA: MESES												RESPONSABLE					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12						
Fortalecer las alianzas estratégicas	1	Análisis de las alianzas estratégicas actuales	■	■	■														Gerencia General
	2	Revisión de convenios con socios estratégicos				■	■												Gerencia Comercial
	3	Elaboración de plan de gestión de alianzas estratégicas						■	■	■									Gerencia Comercial
	4	Ejecución del plan de gestión de alianzas estratégicas											■	■	■	■			Gerencia Comercial
POLÍTICAS:	Mantener una reunión cada seis meses con cada aliado estratégico.																		

Elaborado por: Mercedes Arguello, Gustavo Jara

- Incrementar el retorno sobre la inversión de los accionistas, Tabla № 27.

Tabla № 27: Plan de acción: Incrementar el retorno sobre la inversión de los accionistas

PLAN DE ACCIÓN														
CODIGO:	SERVICIOS INTEGRALES DANIFRES S. A.										FECHA:			
OBJETIVO	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA: MESES												RESPONSABLE
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Incrementar el retorno sobre la inversión de los accionistas	1	Análisis de Ingresos actuales	■											Gerencia General
	2	Aumento de ingresos por ventas		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Gerencia Comercial
	3	Análisis de costo		■										Gerencia General
	3	Optimizaciones de costos			■	■	■	■	■	■	■	■	■	Gerencia General
POLÍTICAS:	Reinvertir el excedentes													

Elaborado por: Mercedes Arguello, Gustavo Jara

5.10 VINCULACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS A LA ESTRATEGIA

El presupuesto que se ha estimado para llevar a la ejecución del plan estratégico se detalla a continuación Tabla №28.

Tabla № 28: Presupuesto para llevar a la ejecución del Plan Estratégico.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	DOLARES
Fortalecer el compromiso con empleados	8500
Ser Certified Parnert de Microsoft	3000
Mejorar el ambiente físico de trabajo	2000
Mejorar la eficiencia operativa	
Desarrollar e innovar productos	1000
Mejorar las relaciones con clientes	1000
Fortalecer las alianzas estratégicas	
Incrementar el Retorno sobre la inversión de los accionistas	
TOTAL INVERSIÓN	15500

Elaborado por: Mercedes Arguello, Gustavo Jara

5.10.1 ANÁLISIS FINANCIERO

Se han revisado datos correspondientes al año 2005 de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A. llegando a establecer un flujo de caja proyectado para el tiempo de ejecución del la plan estratégico como se muestra a continuación en la Tabla №29.

Tabla № 29: Análisis Financiero de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
	0	1	2	3	4	5	6
INGRESOS		176637,00					
Ventas		176541,51					
Equipos de Computación		124379,38					
Soporte Técnico		24156,68					
Paquetes de Software		28005,45					
Otros Ingresos		95,49					
Intereses en Ahorros		5,95					
Intereses en Cuenta Corriente		0,00					
Otros Ingresos		89,54					
EGRESOS		176340,49					
Costo de Venta		133912,00					
Equipos de Computación		103040,24					
Soporte Técnico		9204,93					
Paquetes de Software		21666,83					
Gastos Operativos		29688,69					
Gastos Administrativos		8842,18					
Gastos de Venta		20846,51					
Otros Egresos		12739,80					
Gastos Financieros		1377,45					
Gastos No Deducibles		11362,35					
Utilidad Bruta		296,51					
15% Participación Empleados		44,48					
Utilidad antes Impuesto Renta		252,03					
25% Impuesto a la Renta		63,01					
UTILIDAD NETA		189,03					
AJUSTES							
INGRESOS NO AFECTO							
Depreciacion		1709,22					
Depre. Muebles y Enceres		87,83					
Depre. Equipo de Oficina		19,23					
Depre. Equippp Computación		723,72					
Depre. Vehiculos		840,4					
Instalaciones		38,04					
Amortizaciones		208,68					
EGRESOS NO AFECTO		6.006,46					
Capital Social y/o Asignado		800,00					
Reserva de Capital		7.267,70					
Perdida del año anterior		-2.061,24					
FLUJO NETO DE CAJA	-6.006,46	2.106,93	2.106,93	2.106,93	2.106,93	2.106,93	2.106,93
		2.401,89	2.106,93	1.848,18	1.621,21	1.422,11	1.247,47

Elaborado por: Mercedes Arguello, Gustavo Jara

El análisis se ha realizado con datos proporcionados por la empresa Servicios Integrales Danifres S.A. al cierre del año 2005 mostrados en el ANEXO N. 03. Se ha considerado los siguientes enunciados:

- Flujo de caja constante
- Valor del dinero en el tiempo
- Tasa de descuento = 0.14 actual

Del análisis realizado se ha llegado a determinar los criterios de evaluación mostrados en la Tabla Nº 30.

Tabla Nº 30: Resultado del análisis financiero de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	RESULTADOS
Valor Actual	7.242,42
VAN	1.235,96
TIR	0,27
B/C	1,21
Tasa Costo de Oportunidad	0,14

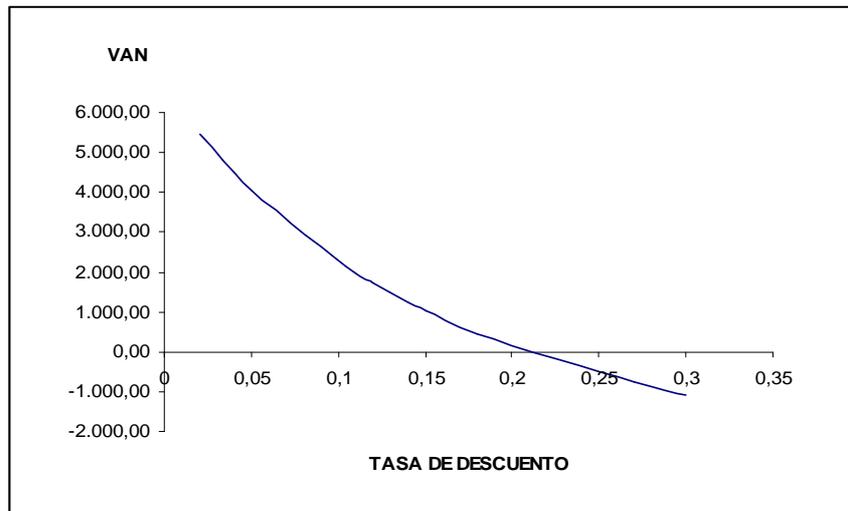
Elaborado por: Mercedes Arguello, Gustavo Jara

Se tiene un VAN = 1235.96 positivo que nos indica que la empresa esta rindiendo un porcentaje mayor al costo de oportunidad del dinero en el mercado.

El TIR = 27% que es positivo y es superior a la tasa de descuento = 14%, nos indica que el proyecto tiene una rentabilidad aceptable, se muestra gráficamente en la Figura Nº 34.

El B/C = 1,93 superior a 1 nos indica que el dinero de los accionista se esta rindiendo en un 93 %

Figura № 34: Tasa Interna de Retorno: TIR de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.



Elaborado por: Mercedes Arguello, Gustavo Jara

La inversión que se ha realizado al momento = 6006.46 será recuperada aproximadamente en 2 años, 9 meses y 25 días, gráficamente se muestra en la Tabla № 31.

Tabla № 31: Periodo de recuperación de la inversión de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

FNCA	SALDO INVERSIÓN	AÑOS	MESES	DÍAS
2,739.00	3,267.46	1		
4,845.93	1,160.53	2		
6,466.64	-460.18	3	8.712104167	-8.636875
7,713.34				

FNCA: Flujo Neto de Caja Actual

Elaborado por: Mercedes Arguello, Gustavo Jara

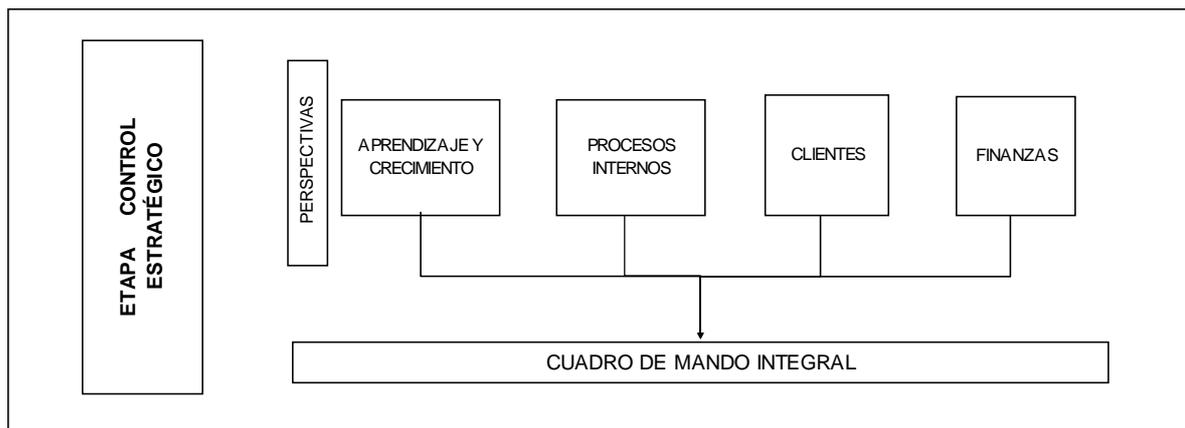
De los criterios de evolución financiera se puede determinar que se justifica realizar una inversión para llevar a la ejecución el Plan de Proyecto formulado para la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

CAPÍTULO VI. CONTROL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

6.1 INTRODUCCIÓN

En esta etapa de control estratégico de la empresa se realizó el análisis desde las diferentes perspectivas: financiera, clientes, procesos y aprendizaje-desarrollo; llegando a la formulación del cuadro de mando integral, gráficamente se muestra en la Figura Nº 35.

Figura Nº 35: Modelo de Etapa de Control estratégico.



Fuente: Adaptado **CERTO C. Samuel, Peter J. Paúl**, Dirección Estratégica, Tercera Edición, Madrid, McGraw Hill, 1997, Pág. 24; **MONTENEGRO Diego**, Planificación Estratégica, Apuntes de clases, 2003

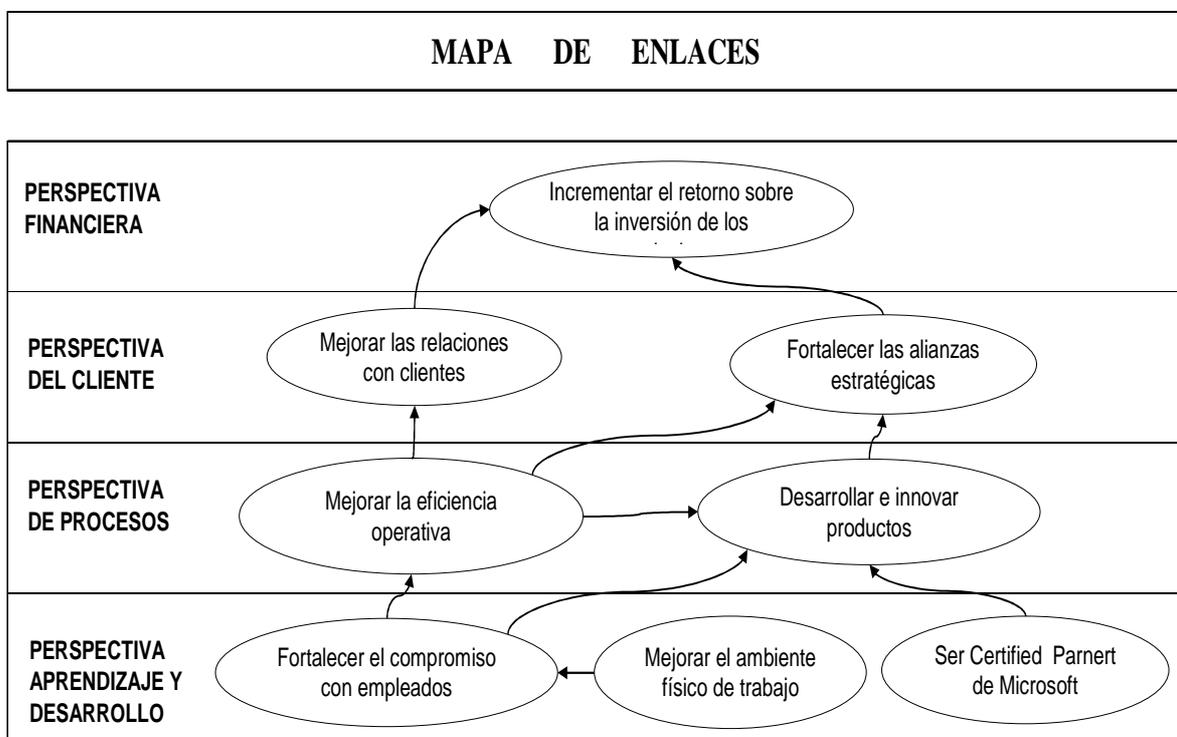
6.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Se ha formulado un cuadro de mando integral que controle y monitoree el cumplimiento del plan estratégico empleando indicadores que facilite la toma de decisiones.

6.3 MAPA DE ENLACES

El Mapa de enlace se lo ha realizado en base a los diferentes objetivos estratégicos tomando en consideración las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-desarrollo, se muestra gráficamente en la Figura Nº 36.

Figura Nº 36: Mapa de Enlace de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.



Elaborado por: Mercedes Arguello, Gustavo Jara

6.4 INDICADORES

Con el fin de controlar el Plan estratégico se ha llegado a determinar los siguientes indicadores que permitan medir el cumplimiento del Plan estratégico:

- Retorno sobre la inversión:

$$\text{Retorno sobre la inversión} = \frac{(\text{SUM. FNC} / (1 + i)_{An})}{I}$$

Donde:

I = Inversión Neta

FNC = Flujo de Caja Neto a Valor Presente

i = Tasa de descuento igual al costo de oportunidad del proyecto

- % Clientes satisfechos

$$\% \text{ Clientes Satisfechos} = \frac{\# \text{ Clientes satisfechos}}{\# \text{ Clientes Totales}}$$

- Numero de reuniones mantenidas al año.

$$\% \text{ Reuniones mantenidas} = \frac{\# \text{ de Reuniones mantenidas al año}}{\# \text{ de Reuniones proyectadas al año}}$$

- Tiempo de respuesta

$$\text{Tiempo de respuesta} = \# \text{ Horas Cotización} + \# \text{ Horas entrega}$$

- Numero de productos desarrollados al año.

$$\% \text{ Productos desarrollados} = \frac{\# \text{ de productos desarrollados al año}}{\# \text{ de productos proyectado desarrollar al año}}$$

- Nivel de certificaciones aprobadas

$$\% \text{ de Certificaciones aprobadas} = \frac{\# \text{ Certificaciones aprobadas}}{\# \text{ Certificaciones Totales}}$$

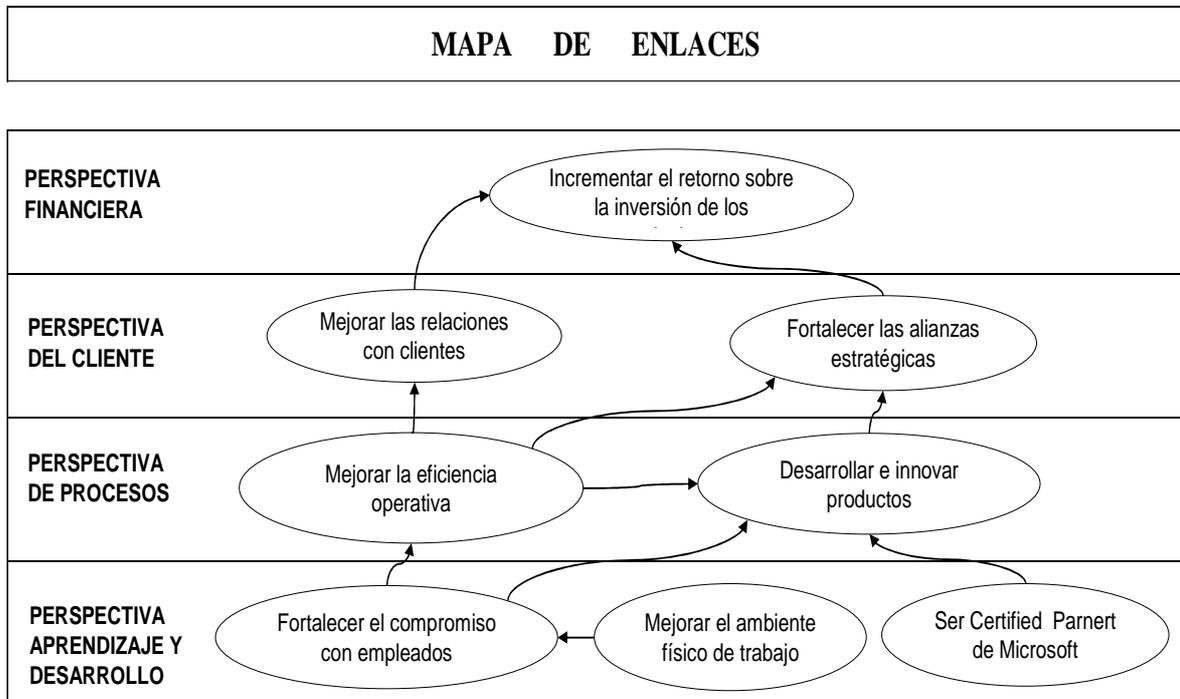
- Rotación del personal

$$\% \text{ rotación de Persona} = \frac{\# \text{ Empleados comprometido}}{\# \text{ Empleados Totales}}$$

6.5 CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Para la construcción del Cuadro de Mando Integral se ha integrado en un solo cuadro los diferentes indicadores establecidos anteriormente, como también los diferentes parámetros de medida del Cuadro de mando Integral. Figura Nº 37.

Figura Nº 37: Cuadro de Mando Integral de la empresa servicios Integrales Danifres S.A.



CUADRO DE MANDO INTEGRAL	
---------------------------------	--

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	FACTOR CRITICO	INDICADOR DE RESULTADOS	RELACION	METAS			INICIATIVAS ESTRATEGICAS
					OPTIMISTA	REALISTA	PESIMISTA	
FINANCIERA	Incrementar el retorno sobre la inversión de los accionistas	Crecimiento	Retorno sobre la inversion	$= \frac{-(SUM. FNC / (1 + i) A n)}{1}$	>1,00 %	0,93%	0,93%	Programa de eficiencia Financiera
CLIENTES	Mejorar las relaciones con clientes	Cientes satisfechos	% Clientes satisfechos	$= \frac{\# Clientes Satisfechos}{\# Clientes Totales}$	97%	93%	87%	Plan de Marketing
	Fortalecer las alianzas estratégicas	Alianzas Estratégicas	% Reuniones Mantenido al Año	$= \frac{\# de Reuniones mantenidas al año}{\# de Reuniones proyectadas al año}$	100%	50%	0%	Plan de Gestion de Alianzas Estratégicas
PROCESOS	Mejorar la eficiencia operativa	Eficiencia de Productividad	Tiempo de respuesta	$= \# Horas Cotizacion + \# Horas Entrega$	14 Horas	28 Horas	48 Horas	Manual de Procesos
	Desarrollar e innovar productos	Variedad de Productos	% de Productos desarrollados al año	$= \frac{\# de productos desarrollados al año}{\# de productos proyectado desarrollar al año}$	100%	50%	0%	Plan de Soluciones Integrales
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Fortalecer el compromiso con empleados	Satisfacción del Empleado	% Rotación del personal	$= \frac{\# Empleados comprometidos}{\# Empleados Totales}$	0,90%	0,70%	0,60%	Plan de Gestión del Talento Humano
	Ser Certified Parnert de Microsoft	Desarrollo del Personal	% Certificaciones aprobadas	$= \frac{\# Certificaciones Aprobadas}{\# Certificaciones Totales}$	66%	16%	10,00%	Programa de capacitación y desarrollo
	Mejorar el ambiente físico de trabajo	Distribucion Física	Mobiliario Funcional	$= \frac{\# de Mobiliario Funcional}{\# Mobiliario Totales}$	0,95%	0,80%	0,65%	Readecuacion de mobiliario

Elaborado por: Mercedes Arguello, Gustavo Jara

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

Se ha cumplido con la finalidad del proyecto de diseñar y formular el Plan Estratégico para la empresa Servicios Integrales Danifres S.A., del cual se han obtenido las siguientes conclusiones:

- La empresa Servicios Integrales Danifres S.A., esta poco tiempo operando en el mercado de Tecnología Informática, se observo que la empresa tiene limitación en recursos que dan origen a improvisaciones tales como: en el área comercial el personal realiza actividades que van desde la visita a clientes, toma de pedidos, cotizaciones, entregas y cobros de cartera; generando desperdicios de tiempos provocando una ineficiencia de servicios.
- Del análisis estratégico del ambiente interno y externo se puede concluir que la empresa tiene debilidades que son críticas como: insuficiente capital de trabajo, poca participación de mercado, limitaciones en infraestructura, entre otras. Pero también existen oportunidades que la competencia no ha desarrollado para poder cubrir la demanda de soluciones integrales en el área de Tecnología Informática, donde Servicios Integrales Danifres S.A. puede aprovechar a través de sus alianzas estratégicas con socios de negocios y la experiencia de su personal.
- La empresa Servicios Integrales Danifres S.A. actualmente cuenta con varias alianzas estratégica, con las que mantiene una relación a través de convenios firmados, originados por la necesidad de cubrir falencias en cuanto a infraestructura, los socios estratégicos respaldan varios proyectos desarrollados, ganando la empresa confianza y credibilidad ante sus clientes.

- Las tres líneas de negocios con que cuenta la empresa Servicios Integrales Danifres S.A. integran una amplia gama de productos, pertenecientes a marcas como: HEWLETT PACKARD, IBM, CISCO SYSTEM, MICROSOFT, NETWORK ASSOCIATES, SYMANTEC, ORACLE, entre otras, se puede concluir que se han aprovechado de manera parcial los beneficios en capacitaciones técnicas, capacitaciones comerciales, información de productos, incentivos por cumplimiento y publicidad.
- La empresa Servicios Integrales Danifres S.A. desde sus inicios ha contado con su visión y misión, estos elementos se los ha reformulado e incorporado al Plan Estratégico integrando: visión, misión, principios, valores, políticas y objetivos estratégicos que deberán ser entendidos y puestos en práctica por el personal de la empresa.
- Del análisis financiero realizado con datos al cierre del año 2005, se tiene un VAN positivo nos indica que la empresa esta rindiendo un porcentaje mayor al costo de oportunidad del dinero, El TIR igual a 27% que es positivo y es superior a la tasa de descuento 14%, nos indica que el proyecto tiene una rentabilidad aceptable, El B/C superior a 1 nos indica que el dinero de los accionista se esta rindiendo. La inversión que se ha realizado al momento = 6006.46 será recuperada aproximadamente en 2 años, 9 meses y 25 días, estos resultado se justifica debido a que la empresa Servicios Integrales Danifres S.A. se encuentra en los primeros años de vida.
- El cuadro de mando integral se ha formulado con los indicadores basados en las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos y aprendizaje-desarrollo; resultado del análisis de la Propuesta de Valor: Desarrollo de producto con el mejor servicio para el cliente. Se ha obtenido una herramienta administrativa de gran utilidad que permitirá monitorear el cumplimiento del plan estratégico considerando tres escenarios: optimista, realista y pesimista.

7.2 RECOMENDACIONES

Para una mejor implementación del Plan Estratégico formulado para la empresa Servicios Integrales Danifres S.A. se recomienda:

- El tiempo proyectado del Plan Estratégico es hasta el 2010, se hace necesario que cada año se realice una revisión total, revisando resultados como medio de retroalimentación, poder hacer las debidas correcciones considerando las variables tanto internas como externas que influyen en el normal desenvolvimiento de la empresa.
- De las tres líneas con las que cuenta la empresa Servicios Integrales Danifres S.A. la que ofrece mayor margen en utilidad igual al 30%, es en servicios de Asistencia Técnica Especializada, una alternativa a considerar desarrollando productos, utilizando como ventaja competitiva la experiencia y conocimiento del personal en el área de Tecnología Informática.
- El área de Tecnología Informática en que se desenvuelve la empresa Servicios Integrales Danifres S.A., es muy cambiante y competitiva; será fundamental estar en una constante actualización de conocimientos técnico-comercial en marcas como: HEWLETT PACKARD, IBM, CISCO SYSTEM, MICROSOFT, NETWORK ASSOCIATES, SYMANTEC, ORACLE, entre otras. Se recomienda iniciar certificaciones como Parnert.
- Las alianzas estratégicas con los socios estratégicos, que actualmente se las considera como fortalezas de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A. deben mantenerlas a largo plazo, se puede tener un mejor aprovechamiento de las oportunidades que brinda el mercado de Tecnología Informática.

- Existen varias alternativas de obtener el financiamiento para llevar a la ejecución el Plan Estratégico como: aportaciones de accionistas, préstamo a entidades financieras, venta de acciones, entre otras; de las cuales se tendrá que tomar en consideración por tasa de interés y plazo de pago; debido a que la inversión que se realizaría será recuperada en los próximos cuatro años, diez meses y un día aproximadamente.
- El Plan Estratégico formulado al momento de la ejecución se debe impartir al personal, los elementos corporativos como son: visión, misión, principios y valores; de manera clara y concisa creando un compromiso por parte de la gerencia y el personal que integra la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.
- Se recomienda seguir el cronograma para llevar a la ejecución el Plan estratégico, donde se incluye un plan de acción de forma detallada las diferentes actividades a desarrollarse, para cumplir con la propuesta de valor y objetivos estratégicos.
- La empresa actualmente no cuenta con documentación de sus principales procesos y procedimientos para las diferentes áreas de la organización por lo que se recomienda emprender un Sistema de Gestión de Calidad encaminado a un mejoramiento continuo.

BIBLIOGRAFÍA:

- **ABASCAL Rojas, Francisco**, Como se hace un Plan Estratégico, Primera Edición, España, ESIC, 1994
- **CERTO C. Samuel, Peter J. Paul**, Dirección Estratégica, Tercera Edición, Madrid-España, Mc Graw Hill, 1997
- **FRED David**, Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición, México, Printice –Hall, 1997
- **GERRY Jonson, Kevan Schole**, Dirección Estratégica, Quinta Edición, Prentice-Hall, 2003
- **KAPLAN, Robert David Norton**, Cuadro de Mando Integral, Segunda Edición, España, Editorial Gestión 2000, 1997
- **KAPLAN, Robert David Norton**, Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, Primera Edición, España Editorial Gestión 2000, 2001
- **MARIÑO N, Hernando**, Gerencia de Procesos, Alfaomega S.A. 2001
- **MARTINEZ Ricardo**, Cuadro de Mando Integral: Nuevo modelo para el diseño de Indicadores y control de Gestión en la Entidades Públicas, Bogota-Colombia, 2001
- **MONTENEGRO Diego**, Planificación Estratégica, Apuntes de clase, Quito-Ecuador 2003
- **PHILIP Kotler**, Fundamentos de Mercadotecnia, Primera Edición, México, Printice-Hall, 1985

- **PORTER Michael E.**, Estrategia Competitiva, Primera Edición, México, Continental, 1982
- **PORTER Michael E.**, Ventaja Competitiva, Primera Edición, México, Continental, 1987
- **SPAG Chain Nassir, Spag Chain Reinaldo**, Preparación y Evaluación de Proyectos, Cuarta Edición, Mc Graw Hill, México, 2000
- **THOMPSON Strickland**, Administración Estratégica, Decimotercera Edición, Mc Graw Hill, México, 2003

Páginas electrónicas:

http://www.grupokaizen.com/bsce/Alineamiento_Estrategico.pdf

<http://www.sonda.com>

<http://www.maint.com.ec/default1.asp>

<http://www.dosonline.net/estore/mainpage.wws?info=main>

<http://www.bce.fin.ec/>

ANEXO Nº 01

AMBIENTE EXTERNO

COMPONENTE	SUBCOMPONENTES	REFERENCIA
1. Económico	Dolarización	AE-CE 1.1
	Tasa de Interés	AE-CE 1.2
2. Tecnología	Impacto Tecnológico	AE-CT 2.1
	Desarrollo Tecnológico del país	AE-CT 2.2
3. Rivalidad o Competencia	Precio	AE-RC 3.1
	Comunicación y Promoción	AE-RC 3.2
	Servicios	AE-RC 3.3
	Estrategias de la Competencia	AE-RC 3.4
	Participación del mercado	AE-RC 3.5
4. Competidores Potenciales	Calidad y precios de nuevos servicios	AE-CP 4.1
5. Proveedores	Garantías	AE-P 5.1
	Tiempos de entrega	AE-P 5.2
	Condiciones Crediticias	AE-P 5.3
	Poder de Negociación	AE-P 5.4
6. Clientes	Segmentación	AE-C 6.1
	Necesidades	AE-C 6.2
	Poder de Negociación	AE-C 6.3

ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO		AE-CE 1.1
Componente: Económico	Subcomponente: Dolarización	

Análisis

La sustentabilidad de la dolarización no se encuentra amenazada en el corto ni el mediano plazo, pues el flujo de capital hacia la economía es fuerte en dos fuentes: remesas de emigrados y exportaciones petroleras, con ingresos anuales de \$ 1.600 millones y de \$ 3.900 millones, respectivamente, como sucedió en 2004.

La variable de gasto presupuestario continua creciendo aceleradamente, lo que a largo plazo puede traer riesgos. Aun mas: a pesar de una coyuntura política tan inestable como la que se ha vivido desde 2000, particularmente en los dos últimos años, con riesgo de enjuiciamiento político de ex presidente Gutiérrez en marzo y en noviembre de 2004, se vio que la influencia política no afecta la economía en el plazo inmediato; la moneda dura afianza sus virtudes en la población, que la aprecia cada vez más como reserva de valor.

El sector financiero, con su silencio, logro que la confianza de la población prevaleciera ante cierto nerviosismo que empezó a sentir. Pero una crisis política prolongada como la vivida demora las decisiones de inversión o las corta definitivamente por la inseguridad jurídica; además reduce las ventas y la actividad económica.

Conclusión: Oportunidad

- Sostenibilidad de la dolarización en el corto y mediano plazo.

Fuente:

Revista Gestión Dinediciones, Mayo de 2005, Publicación #131 Pág.19

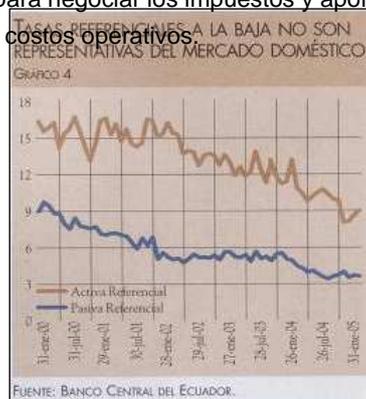
ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO		AE-CE 1.2
Componente: Económico	Subcomponente: Tasa de Interés	

Análisis

Las tasas de interés referenciales activa y pasiva han bajado lentamente desde que se dolarizó la economía (Gráfico 4). Sin embargo, la tasa activa referencial muestra el nivel de tasas al cual acceden al crédito las empresas corporativas, o sea solo 2% y máximo del total de empresas registradas en la Superintendencia de Compañías. La tasas de interés efectivas para las demás empresas (o sea las no corporativas) incluyen comisiones y otros costos que elevan entre 3% y 4% el nivel, por encima de la tasa máxima convencional, que ha fluctuado entre 12% y 19,8% en 2004 y 2005.

La tasa activa real pasó de negativa a positiva en marzo del 2001; subió de un promedio de 6% en 2003, a 8% en 2004, mostrando el encarecimiento del crédito (Gráfico 5). El reto de la nueva política económica será lograr la reducción de las tasas de interés reales y efectivas, de modo que los sectores productivos solventes puedan acceder a crédito con costos financieros que les sea posible asumir y así se dinamice la producción.

El crédito que se canalizaría a través del Banco Nacional de Fomento, del Banco del Pacífico y la Corporación Financiera Nacional competiría con la oferta de crédito privado, presionando a la baja las tasas; sin embargo, corre el riesgo de no pago ocurrido en el pasado. Con los bancos privados quizá hay un gran margen para negociar los impuestos y aportes que realizan estos a la AGD y a otras instituciones encareciendo los costos operativos.



Conclusión: Amenaza

- Tasas de interés altas en economía dolarizada:

Fuente:

Revista Gestión Dinediciones, Mayo de 2005, Publicación #131 Pág.20

ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO		AE-CT 2.1
Componente: Tecnología	Subcomponente: Impacto Tecnológico	

Análisis

“Desde hace cien años, la tecnología nos permite trabajar menos, producir más y vivir mejor.”

Información, tecnología, capacidad de gestión y procesamiento: ésta es la base para la creación de productividad y competitividad. La productividad, como ya sabemos, es la unidad de cuántos productos se obtienen por unidad en suma; y la competitividad es cómo se ganan partes del mercado. La información y la tecnología están globalizadas. Es decir, hoy día hay unos stocks de tecnología, hay unos centros tecnológicos que se compran, se difunden, se transmiten en función de la capacidad de las empresas de ligarse a esos circuitos de tecnología global.

Hay un mercado de tecnología no siempre transparente, hay momentos de monopolio momentáneo, pero son momentos siempre reducidos, porque quien no sigue andando en esa tecnología, se queda obsoleto. Entonces, hay que abrir la tecnología que se tiene porque si no, no se puede interactuar con otras. Las redes empresariales es un término antiguo. Lo que ha cambiado con las redes también es la tecnología. Es decir, que la red -poner juntos varios elementos, varias personas, varios trozos de empresa o varias empresas para hacer algo juntos- tiene la ventaja de la flexibilidad, de la adaptación rápida a la demanda: cuando hay una demanda fuerte se organiza la red, cuando no la hay, se disuelve y se usan nuevos recursos. Cada vez más, estas redes tienen un núcleo de trabajo estable y una amplia periferia de trabajo inestable que se conecta y desconecta a la red según lo van necesitando las empresas. Esta flexibilidad extrema, que permite la tecnología, impone las condiciones constantemente cambiantes de unos mercados globalizados por vínculos sucesivos. Por tanto, lo que sí se está produciendo es el proceso de individualización de la relación entre trabajador y empresa y de la individualización del trabajo.

Ahora bien, esto tiene tres caras. El fenómeno, por un lado, incrementa la flexibilidad, incrementa la eficacia de las empresas, permite reciclar constantemente fuerza de trabajo, pero tiene tres grandes problemas El primero es un problema propiamente desde el punto de vista de la empresa, que es la contradicción, si no se soluciona, entre productividad y flexibilidad en un sistema de trabajo precario. Gran parte de la productividad de la fuerza de trabajo depende, en primer lugar, de la información y del procesamiento de la información y, segundo, de la capacidad del trabajador, de su conocimiento específico de la empresa y de los procesos de la empresa.

Segundo problema, ya a nivel no de empresa, sino de la sociedad en general. La capacidad de individualización de la fuerza de trabajo hace que los trabajadores puedan tener una relación muy individualizada, en función de sus características con su empleador, o con su contratante, cuando son consultores o autónomos. Aquellos trabajadores con altas cualificaciones y poder de mercado pueden incluso salir mejor, pero todos aquellos que no tienen un poder individual del mercado, al ser individuos, e individuos genéricos, reemplazables o no por máquinas o por trabajo importado de otras partes, pierden capacidad de negociación, porque "si no quieres tú, mira la cola que tengo".

Tercero, el tema también fundamental es que con una fragmentación de las empresas en redes y con una individualización creciente del trabajo y de los trabajadores la capacidad de diferenciación de la fuerza de trabajo es tal que la capacidad de agregación de las relaciones laborales disminuye, tanto por parte de los sindicatos, como las relaciones entre sindicatos y empresas. Para entendernos, es muy difícil mantener la agregación de la fuerza de trabajo a nivel de negociación colectiva cuando la negociación se individualiza.

Conclusión: Oportunidad

- La tecnología es la base para mejorar la productividad y la competitividad

Fuente:

La era de la información, Alianza Editorial , Edición 97,98 Capitulo 1
Autor: Manuel Castells

ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO		AE-CT 2.2
Componente: Tecnología	Subcomponente: Desarrollo Tecnológico del país	

Análisis

La revista británica The Economist conjuntamente con The Institute for Business Value de IBM presentaron en Junio del 2005 la sexta versión del "e-readness ranking", una encuesta que según sus autores, permite evaluar como se encuentran las diferentes economías regionales para tomar decisiones basadas en tecnologías como Internet. En este informe Ecuador esta en el puesto 55 de 65 países.

Una de las lecciones de este trabajo es que un país con menos tecnología tiene más problemas para volverse competitivo. La falta de inversión en temas como infraestructura y banda ancha influyen en el retraso. A esto se une la ausencia de una política gubernamental sobre tecnología e investigación siendo la inversión en Ecuador el 0,08 del PIB.

En sus proyecciones para este año, el grupo de investigación en tecnología Internacional Data Corp (IDC) estima que los proveedores de tecnología han reforzado sus estrategias de mercado hacia las pequeñas y mediana empresas, necesitadas de herramientas que refuercen su competitividad y eficiencia. Esta tendencia indica IDC, tendrá como consecuencia un aumento de la inversión en tecnología, incluyendo diversos tipos de software, entre los cuales se mencionan aplicaciones de BackOffice, business intelligence, seguridad y almacenamiento.

Existen una gran cantidad de empresas grandes, pequeñas y unipersonales, que desarrollan software, para el consumo del país. Sin embargo, pocas son las que tienen la estructura necesaria, el producto de calidad o la gestión de calidad como ISO-9000, para lograr ingresar en mercados internacionales.

Este sector genera 6.588 puestos de trabajo (0,12% de la fuerza laboral del sector forma), se concentra en Quito con 181 empresas, seguido de Guayaquil con 25 y Cuenca con 6. Las actividades principales son el desarrollo de software y de aplicaciones a la medida y/o comerciales, la venta de hardware/software de terceros y la integración de sistemas.

En el 2004 la industria genero \$62 millones, que representaron el 0,35% del PIB y el 2,1% de los ingresos no petroleros.

La ausencia o carencia de fuentes de financiamiento, la falta de una política de estado y de protección contra la piratería son problemas que aquejan a la industria. Las perspectivas de crecimiento se basan en el recurso humano.

La inversión en el país se destina principalmente a equipos, investigación, y software y en menor escala a labores de mercadeo, siendo la calidad del servicio y/o el soporte técnico el principal factor que contribuye a que una empresa sea exitosa.

Conclusiones: Amenazas

- Bajo nivel de desarrollo tecnológico a nivel de país
- Desarrollo lento en las áreas de infraestructura y banda ancha.

Fuente:

Revista Gestión , Octubre de 2005, Publicación #136 Pág.68-69

ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO		AE-RC 3.1
Componente: Rivalidad o Competencia	Subcomponente: Precios	

Análisis

Desde el inicio del negocio de Tecnología Informática esta se ha comercializado en dólares, Inicialmente los precios eran altos con márgenes de ganancia entre el 20% al 25%, para la empresa. La eficiencia en la fabricación sobre todo en el caso de los semiconductores, permite a los fabricantes vender gradualmente mejores productos a precios más baratos.

Debido a la alta competencia en el área, se han sacrificando márgenes de utilidad, y esto ha generado que los precios de productos como el hardware mantengan un precio estándar como un commodity con una utilidad baja alrededor del 4 %, no así con los servicios estos varían de acuerdo a la especialización

Conclusiones:

Amenaza:

- Utilidad 4% en venta de hardware.

Oportunidad

- Mayor utilidad en venta de servicios alrededor del 20%

Fuente:

Revista líderes No. 398 Pág. 28

ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO		AE-RC 3.2
Componente: Rivalidad o Competencia	Subcomponente: Comunicación y Promoción	

Análisis

En general las empresas del sector, cuyos clientes es el mercado industrial no utiliza un nivel de promoción agresiva, mas bien utiliza referidos, existe poca difusión a nivel de medios escritos como periódicos o TV, pocas empresa como son Akros Corp, Computron, o empresas orientadas las ventas al detal utilizan los medios de comunicación para promocionar sus productos, así como también mantienen un departamento de Marketing.

La promoción se efectúa mediante visitas directas a clientes, siendo este método empleado por la mayoría de empresas, así como las llamadas telefónicas y con muy poca penetración el uso de correo electrónico ya que se lo considera spam y la utilización de ferias de sector una vez al año, pero con muy poco resultado en retorno de ventas.

Conclusión: Amenaza

- Poco recurso para comunicación y promoción

Fuente:

Entrevista al gerente de ventas de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO		AE-SE 3.3
Componente: Rivalidad o Competencia	Subcomponente: Servicio	

Análisis

En el mercado ecuatoriano no se tiene una cultura de servicio al igual que en otros países, empresa que tienen años en el mercado, se han convertido en únicas opciones para clientes que demandan sus productos y servicios, por tal razón existe una oportunidad para empresas nuevas que quieren consolidarse a través de ofrecer un buen servicio y retener a sus clientes.

Conclusión: Oportunidad

- Valores agregados únicos.

Fuente:

Entrevista al gerente de ventas de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO		AE-SE 3.4
Componente: Rivalidad o Competencia	Subcomponente: Estrategia de Competencia	

Análisis

Las empresas que compiten en el sector utilizan estrategias de precios en muchas ocasiones para ganar un concurso o licitación de un nuevo cliente, para posteriormente convertirse en proveedor.

También es usual la estrategia de vender hardware con márgenes mínimos, pero cuando el cliente tiene que contratar servicio pos venta los márgenes son mucho mayor.

Conclusión: Amenaza

- Precios bajos para introducción a nuevos clientes

Fuente:

Entrevista al gerente de ventas de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO		AE-RC 3.5
Componente: Rivalidad o Competencia	Subcomponente: Participación del Mercado	

Análisis

La revista COMPUTERWORLD en su publicación N. 122 presenta datos de empresas relacionadas con Tecnología Informática.

EMPRESAS DE TECNOLOGÍA INFORMÁTICA	VENTAS 2005	PORCENTAJE
COMPUEQUIP DOS	8,895,662.03	14.86%
MAINT CIA LTDA	6,155,240.45	10.28%
SONDA	4,867,632.05	8.13%
COMPSESA	6,369,186.78	10.64%
AKROS CIA.LTDA.	5,061,835.31	8.46%
BINARIA SISTEMAS	4,341,648.18	7.25%
DANIFRES S.A.	162,576.00	0.27%
OTROS	24,005,987.00	40.10%
TOTAL	59,859,767.80	100.00%

Conclusiones: Amenaza

- Poca participación en el mercado.

Fuente:

Revista COMPUTERWORLD N. 122

ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO		AE-CP 4.1
Componente: Competidores Potenciales	Subcomponente: Calidad y precios de nuevos servicios	

Análisis

Una de las estrategia mayormente utilizada es ingresar con precios bajos a un cliente nuevo para posteriormente cuando ya sea el proveedor pueda dar servicios o vender otros productos que mantienen un mejor margen de utilidad. ofrece servicio técnico gratuito por un tiempo limitado para el producto que venda.

Conclusiones: Amenaza

- Precios bajos para introducción a nuevos clientes

Fuente:

Entrevista al gerente de Ventas de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO		AE-P 5.1
Componente: Proveedores	Subcomponente: Garantías	

Análisis

El modelo de negocio para lo que corresponde a garantías funciona a través de Centro de Servicios Autorizados CAS los mismos que tramitan las garantías de las principales marcas del mercado como IBM, HP, Toshiba, APC, Lexmark, que se distribuyen en el país, así tenemos que el principal CAS en el país es Compuhelp por la cantidad de marcas que tramita.

Para las marcas que no tienen Centro Autorizados de Servicios en el país este se lo hace retornando el equipo al lugar de origen donde se lo importó generalmente a EE.UU. por lo que constituye un costo adicional el hecho del envío y retorno del equipo reparado.

Conclusiones: Amenaza

- No todas las marcas tienen garantía local

Fuente:

Entrevista al gerente Técnico de de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO		AE-P 5.2
Componente: Proveedores	Subcomponente: Tiempos de entrega	

Análisis

En lo respecta a computadores de escritorio, notebooks, impresoras, scanner y hardware de oficina, los mayoristas locales disponen de stock de los modelos y marcas mas demandadas localmente para lo cual el tiempo de entrega es inmediato, sin embargo este stock es muy crítico ya que no es en cantidades suficientes por el hecho de ser un producto que cambia constantemente.

Cuando se trata de un producto de especificaciones especiales que no se tiene a disposición local, se hace necesario la importación directa para lo cual deben considerarse tiempos de fabricación, traslado hacia embarcador, tiempos de movilización al país y desaduanización siendo todos estos factores por lo que los tiempos de entrega pueden ser de 15 días a 45 días dependiendo de la disponibilidad en el mayorista internacional.

Conclusión: Amenaza

- Stock Crítico

Fuente:

Entrevista al gerente de ventas de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO		AE-P 5.3
Componente: Proveedores	Subcomponente: Condiciones Crediticias	

Análisis

Los mayoristas trabajan con crédito de los fabricantes , los mismos que financian sus productos, esto les permite a su vez otorgar crédito a sus clientes para lo cual el mayorista exige una serie de requisitos, como son las primeras 3 compras al contado, entregar una garantía que respalde el crédito que será otorgado, referencias comerciales y crediticias:

Conclusiones: Oportunidad

- El tiempo de crédito otorgado por los mayoristas es de 30 días.

Fuente:

Entrevista al gerente de ventas de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO		AE-P 5.4
Componente: Proveedores	Subcomponente: Poder de Negociación de los Proveedores	

Análisis

Cuando se inicio la comercialización de equipos informáticos en el país a inicios de los ochenta, el poder de negociación la tenían los proveedores ya que habían muy pocos mayoristas en el país con precios altos, a medida que el negocio se fue incrementando y diversificando aparecieron otros mayoristas a nivel nacional e internacional, la competencia se incremento y actualmente esta negociación se ha vuelto mas flexible, por lo que en la actualidad es una relación ganar-ganar con el mayorista.

Conclusiones: Oportunidad

- Relación ganar-ganar con los mayorista

Fuente:

Entrevista al gerente de ventas de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO		AE-C 6.1
Componente: Clientes	Subcomponente: Segmentación	

Análisis

El análisis de la segmentación de mercado intenta identificar las similitudes y diferencias entre grupos de consumidores o usuarios. Esto es importante, porque no todos los usuarios son iguales: tienen distintas características y necesidades, se comportan de forma distintas. Para el caso de Servicios Integrales Danifres S.A. el mercado al que se orienta es el mercado corporativo incluye empresas públicas y privadas que están concientes que uno de los pilares fundamentales para su desarrollo es el avance tecnológico. Los clientes de este segmento tienen varias ofertas de diferentes proveedores.

Conclusiones: Oportunidad

- Alta competencia en el sector corporativo

Fuente:

Entrevista al gerente de ventas de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO		AE-C 6.2
Componente: Clientes	Subcomponente: Necesidades	

Análisis

Los clientes en el área de Tecnología Informática tienen varias necesidades tanto en hardware, software, soporte técnico, teniendo varios proveedores.

Muchos de los clientes de Servicios Integrales Danifres S.A. están optando por tener un solo proveedor que se encargue de brindarle un servicio de manera integral de toda el área de tecnología informática.

El inconveniente que se tiene en muchos casos es el pago de diferentes facturas que no es puntal por lo que se tiene una cartera vencida con plazos mayor a 30 días creando un desfase en el manejo financiero.

Conclusiones:

Oportunidad

- Demanda de soluciones integrales en el área de tecnología informática.

Amenaza

- Tiempo de crédito requerido por los clientes mayor a 30 días.

Fuente:

Entrevista al gerente de ventas de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

ANEXO Nº 02

AMBIENTE INTERNO

COMPONENTE	SUBCOMPONENTES	REFERENCIA
1. Organización	Comunicación Interna	AI-CI 1.1
	Vinculaciones estratégicas	AI-AE 1.2
	Adaptabilidad al entorno	AI-AE 1.3
	Estructura de Poder	AI-EP 1.4
	Experiencia en el Negocio	AI-CE 1.5
	Objetivos estratégicos	AI-OE 1.6
	Tamaño	AI-TE 1.7
2. Personal	Gestión del Talento Humano	AI-GTH 2.1
	Remuneraciones	AI- RM 2.2
	Capacitación	AE-CP 2.3
	Sistema de Recompensa	AI-SR 2.4
3. Procesos	Procedimientos	AI-PC 3.1
	Desarrollo de productos	AI-DP 3.2
	Indicadores	AI-ID 3.3
	Standarizacion de procesos	AI-SP 3.4
4. Capacidad Financiera	Rentabilidad	AI-RT 4.1
	Liquidez	AI-LQ 4.2
5. Comercialización	Precios	AI-PC 5.1
	Promoción y comunicación	AI-PM 5.2
	Servicios Postventa	AI-SP 5.3
	Diferenciación de Productos	AI-DP 5.4
	Segmentos del Mercado atendidos	AI-SM 5.5

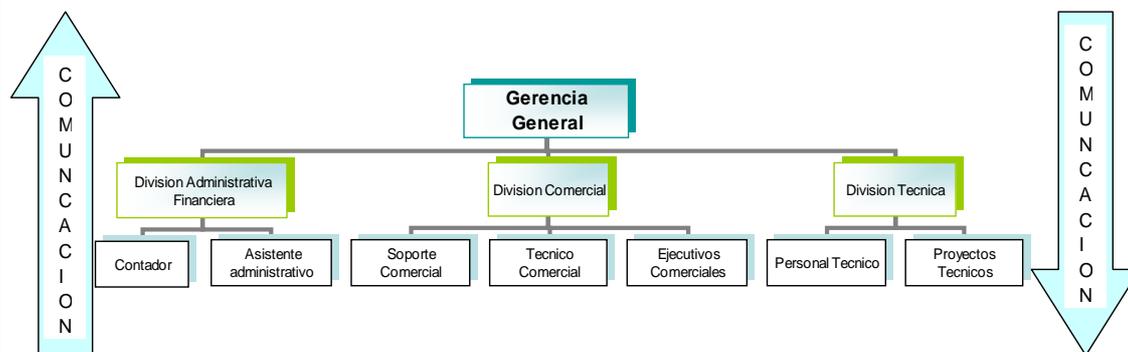
ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO		AI-CI 1.1
Componente: Organización	Subcomponente: Comunicación Interna	

Análisis

Por ser una empresa que tiene una actividad comercial en el área de tecnología, en la cual el manejo de información es crítico se utilizan varias formas de comunicación como son: Correo electrónico, Chat, telefónica, mensajes, entre otros.

La comunicación en forma ascendente se lo realiza, los ejecutivos se reporta las sugerencias a su jefe de división quienes son los encargados de gestionar los requerimientos o sugerencias.

La comunicación en forma descendente se lo realiza, gerencia general da indicaciones a los jefes de división quienes son los encargados de gestionar la ejecución a través del personal a su cargo.



Conclusión: Fortaleza

- Fluidez en la comunicación interna

Fuente:

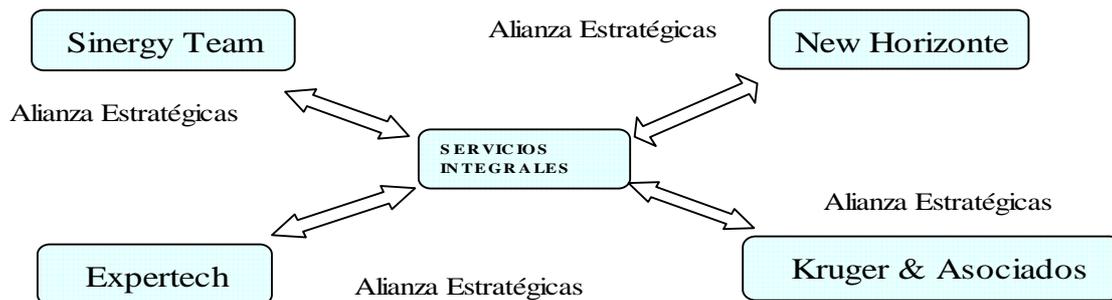
Entrevista al gerente administrativo de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO		AI-AE 1.2
Componente: Organización	Subcomponente: Alianzas Estratégicas	

Análisis

La empresa mantiene alianzas estratégicas con socios de negocios que son empresas especializadas en diferentes áreas, para cubrir en forma global las necesidades de Tecnología Informática, entre los que se encuentran los siguientes:

- Kruger & Asociados (Especialistas en desarrollo de Software sobre base de Datos Oracle).
- New Horizonte (Especialistas en capacitaciones técnicas en el Sector Informático).
- Sinergy Team (Especialistas en soporte de Sistema Operativo LINUX, Software desarrollados por IBM).
- Expertech (Especialistas en soportes de Sistemas en Productos Microsoft, Comunicaciones).



Conclusión: Fortaleza

- Alianzas estratégicas con socios de negocios

Fuente:

Entrevista al gerente de ventas de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO		AI-AE 1.3
Componente: Organización	Subcomponente: Adaptabilidad al entorno	

Análisis

La estructura organizacional de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A. es liviana, lo cual le permite adaptarse con facilidad a cambios que se dan repentinamente en el entorno.

Conclusión: Fortaleza

- Flexibilidad para adaptarse al entorno

Fuente:

Entrevista al gerente de ventas y administrativo de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO		AI-EP 1.4
Componente: Organización	Subcomponente: Estructura de Poder	

Análisis

La empresa Servicios Integrales Danifres S.A. Mantiene como cultura el reconocer que la gente tiene condiciones, conocimientos y por lo tanto concede libertad para tomar decisiones y actuar.

Conclusión: Fortaleza

- Ejecutivos con empoderamiento para la toma de decisiones

Fuente:

Entrevista al gerente administrativo de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO		AI-CE 1.5
Componente: Organización	Subcomponente: Experiencia en el Negocio	

Análisis

Servicios Integrales Danifres S.A. está conformada de profesionales con experiencia en el desarrollo del negocio de Tecnología Informática.

La experiencia que se ha adquirido a través del conocimiento en el transcurso de los últimos 10 años le ha ayudando a tomar mejores decisiones ponderando posibilidades y riesgos.

Conclusión: Fortaleza

- Personal con experiencia de 10 años

Fuente:

Entrevista al gerente de ventas de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO		AI-OE 1.6
Componente: Organización	Subcomponente: Objetivos Estratégicos	

Análisis

Al inicio de sus actividades la empresa Servicios Integrales Danifres S.A. no contaba con una estrategia definida los objetivos planteados no estaban formalmente documentados.

Actualmente se tienen varios objetivos sobre lo que se quiere conseguir como:

- Cumplimiento de ventas mensuales.
- Captación de mercado objetivo.
- Cubrir áreas no satisfechas por la competencia en Tecnología Informática.
- Plan de capacitación continúa para el personal de la empresa.

Conclusión: Debilidad

- Estrategias recién establecidas

Fuente:

Entrevista al gerente administrativo de Servicios Integrales Danifres S.A.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO		AI-TE 1.7
Componente: Organización	Subcomponente: Tamaño de la Empresa	

Análisis

En cuanto a infraestructura la empresa es pequeña cuenta con siete estaciones de trabajo equipadas, distribuidas para el área administrativa, personal del área comercial y desarrollo de proyectos técnicos, aproximadamente 75m², consta de 3 personas en el área comercial, 2 en el área administrativa, 2 ingenieros de soportes; en general el recurso humano es limitado para todas las actividades a realizarse

Conclusión: Debilidad

- Recurso Humano limitado

Fuente:

Entrevista al gerente administrativo de Servicios Integrales Danifres S.A.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO		AE-GTH 2.1
Componente: Personal	Subcomponente: Gestión Talento Humano	

Análisis

La Gestión del Talento Humano no se encuentra definida de manera formal, lo realiza el jefe de cada división él está encargado de la selección y reclutamiento del nuevo ejecutivo así como también de la capacitación.

Conclusión: Debilidad

- No existe gestión del Talento Humano

Fuente:

Entrevista al gerente administrativo de Servicios Integrales Danifres S.A.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO		AI-RM 2.2
Componente: Personal	Subcomponente: Remuneración	

Análisis

Personal administrativo tiene un salario fijo competitivo que esta por encima del Salario Mínimo Vital
 Personal del área comercial tiene un salario fijo mas comisiones.

Personal externo es por honorarios profesionales a los cuales se les cancela el valor de las facturas de acuerdo al contrato que firman al momento de su contratación.

Además la empresa cumple con la obligaciones de pago de bonificaciones que establece el Ministerio de trabajo como es: decimos, afiliación al seguro Social, entre otros.

Conclusión: Fortaleza

- Remuneraciones acorde al mercado

Fuente:

Entrevista al gerente administrativo de Servicios Integrales Danifres S.A.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO		AI-CP 2.3
Componente: Personal	Subcomponente: Capacitación	

Análisis

Por ser una empresa que se dedica a la comercialización productos y servicios relacionados con la plataforma TI (Tecnología Informática), los mismo que están en constantes avances y cambios se tiene un plan de capacitación formal para el personal del área comercial y área técnica, además por parte de fabricantes y mayoristas existe un constante apoyo con invitaciones a seminarios de actualización , lanzamientos de nuevos productos, capacitaciones

Conclusión: Fortaleza

- Existe plan permanente de capacitación para ventas y técnico

Fuente:

Entrevista al gerente de ventas de Servicios Integrales Danifres S.A.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO		AI-SR 2.4
Componente: Personal	Subcomponente: Sistema de Recompensas	

Análisis

La empresa mantiene un sistema de recompensa por cumplimiento de objetivos únicamente para el personal del área comercial.

Conclusión: Debilidad

- Recompensa por cumplimiento al área comercial

Fuente:

Entrevista al gerente administrativo de Servicios Integrales Danifres S.A.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO		AI-PC 3.1
Componente: Procesos	Subcomponente: Procedimientos	

Análisis

No ha desarrollado un Manual de Procedimientos de manera formal, en donde este por escrito los procedimientos a seguir, la empresa esta conforma por personal que tiene bastante experiencia y conocimiento en el área de Tecnología Informática, se basan en lo que es la experiencia, lo que les trae una desventaja al momento de que ingresa personal nuevo.

Conclusión: Debilidad

- No existe manual de procedimiento

Fuente:

Entrevista al gerente administrativo de Servicios Integrales Danifres S.A.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO		AI-DP 3.2
Componente: Procesos	Subcomponente: Desarrollo de Productos	

Análisis

El desarrollo de nuevos productos está a cargo básicamente el departamento de ventas, el mismo que manifiesta la necesidad sacar o modificar un producto para luego llevarlo a la impresión final si es el caso , en esta etapa se ayuda con una persona de marketing.

Cualquier nueva iniciativa de creación o modificación de un nuevo producto siempre es bienvenida

Conclusión: Fortaleza

- Capacidad para desarrollar e innovar nuevos productos

Fuente:

Entrevista al gerente de ventas de Servicios Integrales Danifres S.A.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO		AI-ID 3.3
Componente: Procesos	Subcomponente: Indicadores	

Análisis

Indicadores de Gestión

El personal administrativo se basa en diferentes tipos de indicadores como son:

- Cumplimiento de objetivos por líneas de negocio
- Cartera de clientes
- Ventas
- Cuentas por cobrar
- Cuentas por pagar
- Rentabilidad

Indicadores de Cumplimiento

El personal del área comercial lleva cuadros de cumplimiento de ventas mensuales (forcast) el cual detallan tipos de cliente estado de cotizaciones presentadas, cierres de ofertas, entre otros.

Conclusión: Fortaleza

- Se maneja indicadores de cumplimiento

Fuente:

Entrevista al gerente administrativo y de ventas de Servicios Integrales Danifres S.A.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO		AI-SP 3.4
Componente: Procesos	Subcomponente: Standarizacion de procesos	

Análisis

Servicios Integrales danifres S.A. por estar relacionada al área comercial y de servicios, no se tiene actualmente procesos standarizados por lo que se debería realizar el levantamiento de procesos de cada area de tal forma que se tengan procesos standarizados.

Conclusión: Debilidad

- No existe standarización de los procesos

Fuente:

Entrevista al gerente administrativo y de ventas de Servicios Integrales Danifres S.A.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO		AI-RT 4.1
Componente: Capacidad Financiera	Subcomponente: Rentabilidad	

Análisis

Si bien es cierto que la rentabilidad en hardware es baja alrededor del 4%, al contrario con servicios en donde la rentabilidad es alrededor del 25 a 30%, por lo que tenemos una rentabilidad bruta promedio del 15%

Conclusión: Fortaleza

- Rentabilidad bruta del 15% en forma global.

Fuente:

Balances de contabilidad de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO		AI-LQ 4.2
Componente: Capacidad Financiera	Subcomponente: Liquidez	

Análisis

El capital de trabajo permanente es la cantidad de activos circulantes requerida para hacer frente a las necesidades mínimas a largo plazo. Se le podría llamar capital de trabajo puro. El capital de trabajo temporal es la cantidad de activos circulantes que varía con los requerimientos estacionales.

El primer rubro principal en la sección de fuentes es el capital de trabajo generado por las operaciones. Hay dos formas de calcular este rubro. El método de la adición y el método directo.

Las ventas a los clientes son casi siempre la fuente principal del capital de trabajo.

Correspondientemente, los desembolsos para el costo de las mercancías vendidas y los gastos de operación son casi siempre el principal uso del capital de trabajo. El exceso de las ventas sobre todos los gastos que requieren capital de trabajo, es por definición, el capital de trabajo.

Conclusión: Debilidad

- No tiene suficiente capital de trabajo

Fuente:

Balance de contabilidad del 2005 de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO		AI-PC 5.1
Componente: Comercialización	Subcomponente: Precios	

Análisis

Los competidores, su número, tamaño, estructura de costos y reacciones ante cambios de precios en el pasado influyen en la estrategia de precios. Una organización puede fijar su precio por encima, por debajo o al nivel de la competencia en función de factores tales como su propia estructura de costos, su ventaja competitiva diferencial y sus capacidades financieras y de marketing.

Los precios de los productos y servicios son fijados adecuadamente por los servicios de apoyo y de calidad, así como también el mercado no puede soportar los precios muy altos ya que el comprador se siente utilizado cuando ve el mismo producto en otro lugar a un precio más bajo.

Los precios que maneja Servicios Integrales Danifres son los que fija el mercado, en base a la oferta y la demanda, por lo que se considera precios competitivos.

Conclusión: Fortaleza

- Precios competitivos

Fuente:

Entrevista al gerente de ventas de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO		AI-PM 5.2
Componente: Comercialización	Subcomponente: Promoción y Comunicación	

Análisis

El diseño de una estrategia de promoción supone la elección de la combinación de herramientas de promoción que sea apropiada para el logro de objetivos específicos. Pueden emplearse cuatro tipos de herramientas de promoción para informar, persuadir y recordar a los consumidores.

- 1) El anuncio cualquier forma de presentación y promoción impersonal de ideas
- 2) La promoción de ventas: es un incentivo a corto plazo para estimular la compra o venta de un producto o servicio
- 3) La publicidad: es cualquier forma no retribuida de presentación personal de ideas bienes o servicios.
- 4) La venta personal: Es la comunicación directa cara a cara, entre vendedores y compradores potenciales con el fin de realizar un intercambio.

Servicios Integrales Danifres S.A. realiza únicamente la venta personal, falta promoción de los productos y servicios

Conclusión: Debilidad

- Falta promoción de los productos y servicios

Fuente:

Dirección Estratégica. Samuel Certo J. Paul Peter Pág 296

Entrevista al gerente de ventas de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO		AI-SP 5.3
Componente: Comercialización	Subcomponente: Servicio Postventa	

Análisis

Servicios Integrales Danifres S.A. mantiene como una política de agregar valor a un producto el seguimiento postventa. Después de la venta la empresa no se olvida de sus productos y servicios pues el comportamiento de estos durante su uso o consumo y la percepción de los clientes al respecto es imprescindible para la mejora continua de los procesos que desarrolla.

Conclusión: Fortaleza

- Soporte de servicios postventa

Fuente:

Entrevista al gerente de ventas de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO		AI-DP 5.4
Componente: Comercialización	Subcomponente: Diferenciación de Productos	

Análisis

Qué es lo que hago que es tan superior, tan diferente y tan atractivo comparado con mis competidores, que mis prospectos, clientes o consumidores no tienen absolutamente ninguna elección. Ellos están casi 'forzados' a venir a mí!

Esto, se logra a través de la DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO Y SERVICIO!

En verdad, la diferenciación de producto y servicio es un principio de marketing, que involucra 4 otros principios.

Beneficio Percibido Único - una o dos frases que claramente establezcan tu calidad de único y por qué la gente debería comprarte a ti.

Valor Masivo - en lo principal, la gente compra valor - NO precio. Agregar valor crea una fuerte diferenciación.

E&A (Educa y Articula) - si no comunicas tu calidad de único explicando por qué la gente debería hacer negocios contigo, la gente presumirá que no eres único.

Garantías - facilitar a tus clientes y consumidores el hacer negocios contigo mediante la disminución o eliminación de cualquier temor a la compra.

Combinando estos 4 principios, tú creas un negocio que no tiene igual. Te ganas los 'corazones y mentes' de tus prospectos y clientes. Y eso es 3/4 de la victoria!

Conclusión: Fortaleza

- Diferenciación de servicios especializado.

Fuente:

<http://www.marketineros.com/art-diferenciacion.htm>

Entrevista al gerente de ventas de la empresa Servicios Integrales Danifres S.A.

ANEXO Nº 03

- 1. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LAS FORTALEZAS**
- 2. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LAS DEBILIDADES**
- 3. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES**
- 4. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LAS AMENZAS**
- 5. COMPORTAMIENTO LINEAS DE NEGOCIO EMPRESA SERVICIOS INTEGRALES DANIFRES S. A.**
- 6. FLUJO DE CAJA DE LA EMPRESA SERVICIOS INTEGRALES DANIFRES S.A.**

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LAS FORTALEZAS

	Fluidez en la comunicación interna	Alianzas estratégicas con socios de negocios	Flexibilidad para adaptarse al entorno	Ejecutivos con empoderamiento para la toma de decisiones	Personal con experiencia de 10 años	Remuneraciones acorde al mercado	Existe plan de capacitación para ventas y tecnico	Capacidad para desarrollar e innovar nuevos productos	Se maneja indicadores de cumplimiento	Rentabilidad bruta del 15 % en forma global	Precios competitivos	Soporte de servicios postventa	Diferenciación de servicios especializado	Total	Peso %	Orden
Fluidez en la comunicación interna		0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	1,0	0,0	1,0	1,0	0,0	4,00	5,33	9
Alianzas estratégicas con socios de negocios	0,5		1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	9,50	12,67	1
Flexibilidad para adaptarse al entorno	0,5	0,0		0,0	0,0	1,0	0,5	0,5	1,0	0,0	1,0	1,0	0,0	5,50	7,33	6
Ejecutivos con empoderamiento para la toma de decisiones	0,5	0,0	1,0		0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	0,5	8,50	11,33	3
Personal con experiencia de 10 años	0,5	0,5	1,0	0,5		1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	1,0	0,0	0,5	8,00	10,67	5
Remuneraciones acorde al mercado	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	1,0	0,0	0,5	0,5	0,0	2,50	3,33	10
Existe plan de capacitación para ventas y tecnico	0,5	0,0	0,5	0,0	0,0	1,0		0,5	1,0	0,0	1,0	0,0	0,5	5,00	6,67	6
Capacidad para desarrollar e innovar nuevos productos	1,0	0,0	0,5	0,0	0,0	1,0	0,5		1,0	0,0	0,5	1,0	0,0	4,50	6,00	8
Se maneja indicadores de cumplimiento	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		1,0	0,5	0,0	0,0	1,50	2,00	12
Rentabilidad bruta del 15 % en forma global	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0		0,5	0,5	0,0	8,50	11,33	4
Precios competitivos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5		0,5	0,5	3,00	4,00	11
Soporte de servicios postventa	0,0	0,5	0,0	0,0	1,0	0,5	1,0	0,0	1,0	0,5	0,5		0,5	5,50	7,33	7
Diferenciación de servicios especializado	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5		9,00	12,00	2
TOTAL														75,00	100,00	

Elaborado por: Mercedes Arguello, Gustavo Jara

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LAS DEBILIDADES

	Estrategias recién establecidas	Recurso humano limitado	No existe Gestión del talento humano	Recompensa por cumplimiento únicamente en ventas	No existe manual de procedimiento	No existe estandarización de los procesos	Falta de un Sistema Administrativo Financiero	No tiene suficiente capital de trabajo	Falta promoción de los productos y servicios	Orientado al segmento Industrial	Total	Peso %	Orden
Estrategias recién establecidas		0,00	0,50	0,50	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	0,00	4,00	9,52	6
Recurso humano limitado	1,00		1,00	1,00	0,50	0,50	1,00	0,00	0,50	0,00	5,50	13,10	4
No existe Gestión del talento humano	0,50	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,50	2,00	4,76	10
Recompensa por cumplimiento únicamente en ventas	0,50	0,00	1,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	2,00	4,76	9
No existe manual de procedimiento	1,00	0,50	1,00	1,00		0,50	0,00	0,00	0,50	0,50	5,00	11,90	5
No existe estandarización de los procesos	1,00	0,50	1,00	1,00	0,50		0,50	0,00	0,00	1,00	4,50	10,71	7
Falta de un Sistema Administrativo Financiero	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	0,50		0,50	0,50	1,00	6,50	15,48	2
No tiene suficiente capital de trabajo	1	0	1	1,00	1,00	1,00	0,50		1,00	1,00	7,50	17,86	1
Falta promoción de los productos y servicios	1	0,5	0	1	0,50	1,00	0,50	0,00		1,00	5,50	13,10	3
Orientado al segmento Industrial	1,00	1,00	0,50	0,50	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00		3,50	8,33	8
TOTAL											42,00	100,00	

Elaborado por: Mercedes Arguello, Gustavo Jara

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES

	Sostenibilidad de la dolarización en el corto y en el mediano plazo	La tecnología es la base para mejorar la productividad y la competitividad	Desarrollo de valores agregados únicos	Utilidad 20% en venta de servicios	El tiempo de crédito otorgado por los mayoristas es de 30 días	Relacion ganar-ganar con los mayoristas	Demanda de soluciones integrales en el área de tecnología Informática	En el área de servicios especializados el poder de negociación decrece de acuerdo a la especialización del servicio	TOTAL	Peso %	Orden
Sostenibilidad de la dolarización en el corto y en el mediano plazo		0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	1,00	3,64	8
La tecnología es la base para mejorar la productividad y la competitividad	1,0		0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	2,00	7,27	6
Desarrollo de valores agregados únicos	1,0	1,0		0,5	1,0	1,0	0,5	1,0	6,00	21,82	1
Utilidad 20% en venta de servicios	1,0	1,0	0,5		1,0	0,5	0,0	1,0	5,00	18,18	3
El tiempo de crédito otorgado por los mayoristas es de 30 días	0,5	0,5	0,0	0,0		0,5	0,0	0,0	1,50	5,45	7
Relacion ganar-ganar con los mayoristas	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5		0,0	0,5	2,50	9,09	5
Demanda de soluciones integrales en el área de tecnología Informática	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0		0,5	5,50	20,00	2
En el área de servicios especializados el poder de negociación decrece de acuerdo a la especialización del servicio	1,0	1,0	0,0	0,0	1,0	0,5	0,5		4,00	14,55	4
TOTAL									27,50	100,00	

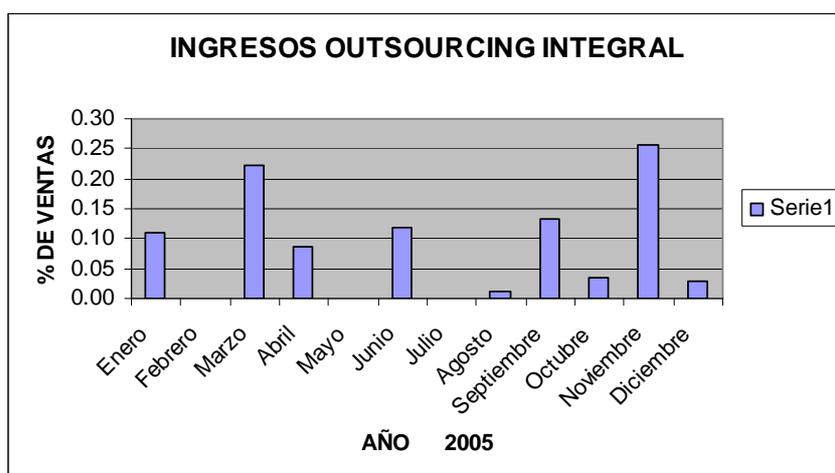
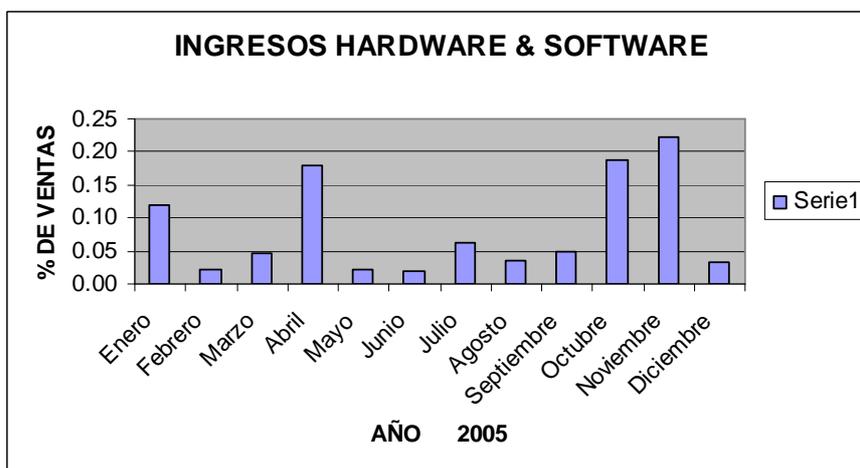
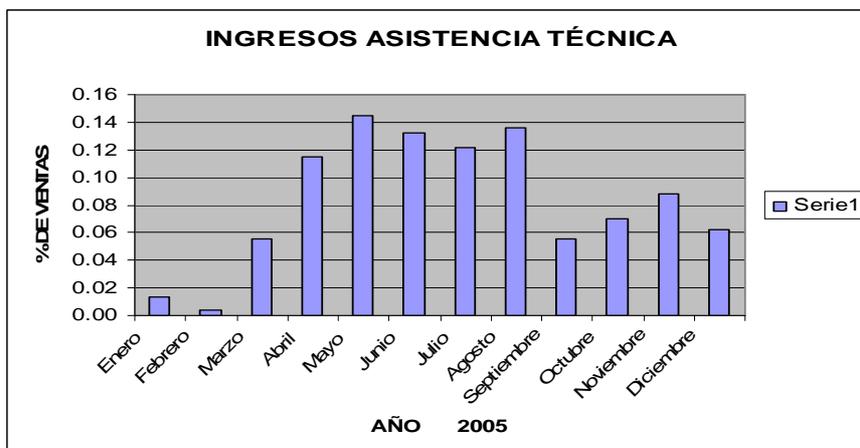
Elaborado por: Mercedes Arguello, Gustavo Jara

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LAS AMENAZAS

	Tasas altas en economía dolarizada	Bajo nivel de desarrollo tecnológico del país	Desarrollo lento en las áreas de infraestructura y banda ancha	Poco recurso para comunicación y promoción	Precios bajos para introducción a nuevos clientes	Participación del mercado pequeña	Utilidad 4% en venta de hardware	Riesgo de ingresos de empresas extranjeras con mejor calidad y precios en los servicios.	No todos los equipos que se comercializan tienen garantía local	Stock crítico	Alta competencia en el segmento corporativo	Tiempo de crédito requerido por los clientes mayor a 30 días	En hardware el poder de negociación de los clientes aumenta	Total	Peso %	Orden
Tasas de interés altas en economía dolarizada		0,5	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	2,50	3,21	10
Bajo nivel de desarrollo tecnológico del país	0,5		0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	2,50	3,21	11
Desarrollo lento en las áreas de infraestructura y banda ancha	0,0	0,5		0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	2,00	2,56	12
Poco recurso para comunicación y promoción	1,0	1,0	1,0		1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,0	1,0	0,5	0,0	8,00	10,26	5
Precios bajos para introducción a nuevos clientes	1,0	1,0	1,0	0,0		0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	4,00	5,13	8
Participación del mercado pequeña	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0		1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	8,50	10,90	3
Utilidad 4% en venta de hardware	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	0,0		1,0	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	7,50	9,62	6
Riesgo de ingresos de empresas extranjeras con mejor calidad y precios en los servicios.	1,0	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0		0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	3,50	4,49	9
No todos los equipos que se comercializan tienen garantía local	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0		0,5	0,0	1,0	1,0	9,00	11,54	2
Stock crítico	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5		1,0	1,0	1,0	11,00	14,10	1
Alta competencia en el segmento corporativo	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,0		0,0	0,0	4,50	5,77	7
Tiempo de crédito requerido por los clientes mayor a 30 días	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	0,0	0,0	1,0		0,5	7,00	8,97	6
En hardware el poder de negociación de los clientes aumenta	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	1,0	0,5		8,00	10,26	4
TOTAL														78,00	100,00	

Elaborado por: Mercedes Arguello, Gustavo Jara

COMPORTAMIENTO LINEAS DE NEGOCIO EMPRESA SERVICIOS INTEGRALES DANIFRES S. A.



Elaborado por: Mercedes Arguello, Gustavo Jara

FLUJO DE CAJA DE LA EMPRESA SERVICIOS INTEGRALES DANIFRES S.A.

	2005											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INGRESOS	17864.05	3,546.77	4,790.07	29,750.38	13256.54	5,988.53	12567.05	8753.58	9059.18	29910.77	35579.57	5570.51
Ventas	17,864.05	3,546.77	4,790.07	29,750.38	13,256.54	5,988.53	12,567.05	8,753.58	9,059.18	29,910.77	35,579.57	5,570.51
Equipos de Computacion												
Soporte Tecnico												
Paquetes de Software												
Otros Ingresos												
Intereses en Ahorros												
Intereses en Cuenta Corriente												
Otros Ingresos												
EGRESOS	17865.36	6,419.76	6980.08	19,202.38	20131.39	9,004.90	12888.81	10,251.68	9241.99	27391.39	24285.56	12677.19
Costo de Venta	14,406.31	2,191.49	2,863.31	14,914.85	14,658.12	4,042.72	7,988.88	5,439.59	6,805.74	24,404.21	20,538.38	7,865.69
Equipos de Computacion	14,406.31	2,191.49	2,863.31	14,914.85	14,658.12	4,042.72	7,988.88	5,439.59	6,805.74	24,404.21	20,538.38	7,865.69
Soporte Tecnico												
Paquetes de Software												
Gastos Operativos	3,303.34	3,535.82	3,628.96	4,147.51	5,238.11	4,725.67	4,644.56	4,528.54	2,280.79	2,731.07	3,530.45	4,572.40
Gastos Administrativos	951.76	883.43	699.97	923.59	1,191.82	678.96	1,363.26	516.92	378.33	255.76	375.46	622.92
Gastos de Venta	2,351.58	2,652.39	2,928.99	3,223.92	4,046.29	4,046.71	3,281.30	4,011.62	1,902.46	2,475.31	3,154.99	3,949.48
Otros Egresos	155.71	692.45	487.81	140.02	235.16	236.51	255.37	283.55	155.46	256.11	216.73	239.10
Gastos Financieros	32.30	53.69	427.33	50.52	116.85	126.17	120.00	64.17	63.59	61.56	81.59	75.85
Gastos No Deducibles	123.41	638.76	60.48	89.50	118.31	110.34	135.37	219.38	91.87	194.55	135.14	163.25
Utilidad Bruta	-1.31	-2,872.99	-2,190.01	10,548.00	-6,874.85	-3,016.37	-321.76	-1,498.10	-182.81	2,519.38	11,294.01	-7,106.68
15% Participacion Empleados	0.00	0.00	0.00	1,582.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	377.91	1,694.10	0.00
Utilidad antes Impuesto Renta	-1.31	-2,872.99	-2,190.01	8,965.80	-6,874.85	-3,016.37	-321.76	-1,498.10	-182.81	2,141.47	9,599.91	-7,106.68
25% Impuesto a la Renta	0.00	0.00	0.00	2,241.45	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	535.37	2,399.98	0.00
UTILIDAD NETA	-1.31	-2,872.99	-2,190.01	6,724.35	-6,874.85	-3,016.37	-321.76	-1,498.10	-182.81	1,606.10	7,199.93	-7,106.68
AJUSTES												
INGRESOS NO AFECTO												
Depreciacion	202.46	206.22	206.22	229.21	252.27	81.41	81.41	81.41	81.41	81.41	81.41	124.38
Depre. Muebles y Enceres	5.33	5.92	5.92	7.47	7.47	7.47	7.47	7.47	7.47	7.47	7.47	10.90
Depre. Equipo de Oficina	1.41	1.41	1.41	1.41	1.70	1.70	1.70	1.70	1.70	1.70	1.70	1.69
Depre. Equipp Computación	27.64	27.64	27.64	49.08	71.85	69.07	69.07	69.07	69.07	69.07	69.07	105.45
Depre. Vehiculos	168.08	168.08	168.08	168.08	168.08	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Instalaciones	0.00	3.17	3.17	3.17	3.17	3.17	3.17	3.17	3.17	3.17	3.17	6.34
Amorizaciones	17.39	17.39	17.39	17.39	17.39	17.39	17.39	17.39	17.39	17.39	17.39	17.39
EGRESOS NO AFECTO	6,006.46											
Capital Social y/o Asignado	800.00											
Reserva de Capital	7,267.70											
Perdida del año anterior	-2,061.24											

Elaborado por Mercedes Arguello, Gustavo Jara