

ESCUELA POLITECNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ELABORACION DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DE LA EMPRESA DE SERVICIOS INFORMATICOS ASINFO S.C. SOBRE LA BASE DE UN MODELO DE HIPERMARKETING

**TESIS PREVIA A LA OBTENCION DEL GRADO DE MASTER (MBA) MENCION
EN MARKETING**

JUAN CARLOS MORALES CARDOSO

Mail: jcmorales_c@yahoo.com

DIRECTOR: DR. KLÉVER MEJIA GUZMAN

Mail: gmf@andinanet.net

Quito, 2009

CERTIFICACION

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Juan Carlos Morales Cardoso, bajo mi supervisión.

Dr. Kléber Mejía Guzman
DIRECTOR DE PROYECTO

DECLARACIÓN

Yo Juan Carlos Morales Cardoso, declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

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

Juan Carlos Morales Cardoso

RESUMEN

El desarrollo de este proyecto de tesis busca establecer una estructura firme en la empresa de servicios informáticos ASINFO S.C. con el objetivo de desarrollar estrategias que le permitan posicionar sus productos en el mercado ecuatoriano.

El proyecto arranca con la información básica de la empresa, dando a conocer sus inicios, su estructura jerárquica y los productos con que cuenta la empresa.

La planificación estratégica de la empresa, se desarrolla tomando en cuenta su situación actual, con el objetivo de ampliar su mercado y entregar a sus clientes variedad de servicios informáticos. El entorno informático del país muestra la gran cantidad de competencia que tiene la empresa en la actualidad, lo que nos permite con seguridad definir estrategias que minimicen este riesgo y lograr las metas planteadas.

Para terminar se analiza el modelo de Hipermarketing, tomando en cuenta sus conceptos y pasos para la ejecución en la empresa, este análisis nos da a conocer que el modelo no es un método de secuencia fija de pasos sino es una herramienta dinámica que nos entrega las bases para realizar estrategias de mercado con la meta de lograr el cumplimiento de los objetivos.

ASINFO S.C. se planteó como estrategia principal de posicionamiento en el mercado por medio de nombre, precio y producto, adicional a esto se plantearon estrategias de diversificación de productos para atender a los clientes con todas sus necesidades tecnológicas.

PRESENTACION

Conforme las posibilidades que ofrecen las nuevas metodologías de mercado y su continua evolución, nos da a conocer que las empresas deben mantenerse actualizadas con este tipo de herramientas. El objetivo inicial de este estudio es que sea una herramienta de comunicación entre el cliente y la empresa de tal forma que ayude a determinar y fijar de forma precisa los requisitos que deben cumplir las estrategias que deben desarrollar las empresas.

Existen varios tipos de estrategias de mercado que han surgido en los últimos años y buena parte de este impulso ha sido gracias al interés de las facultades de marketing y maestrías de la misma rama.

Si bien es cierto el Hipermarketing busca establecer sus estrategias en las empresas con el objetivo de enfocarse a las necesidades que día a día nacen en los diferentes mercados de bienes y servicios. El Hipermarketing, a pesar de contener información muy valiosa en pocas fuentes bibliográficas, aún falta mucho por conocer de sus verdaderos beneficios, ya que las empresas todavía se resisten a cambiar sus estrategias actuales y evitar riesgos de gasto de recursos en herramientas no probadas en su totalidad. La utilización de esta herramienta nos va a permitir definir el camino que debe seguir una empresa para el cumplimiento de sus objetivos y cuales son las estrategias más adecuadas para la consecución de los mismos.

Esta investigación busca generar la necesidad de ahondar más en este tema, es decir que las empresas enfoquen sus estrategias al mercado, asegurando que los resultados esperados deben ser los que necesita. Normalmente las empresas de tecnología no invierten en planes de marketing para conseguir sus objetivos, lo hacen por medio de contactos o por venta puerta a puerta. Si bien es cierto muchas empresas han conseguido su posicionamiento de esta manera, pero si utilizarían nuevas herramientas de llegada al cliente, su resultado sería con mayores éxitos que con la metodología antigua.

Creo que esta manera de entender las estrategias de mercado puede resultar útil e interesante a la industria y constituye el motivo fundamental por el que tome la iniciativa de desarrollar esta tesis de maestría llamada: "PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DE LA EMPRESA DE SERVICIOS INFORMATICOS ASINFO S.C. SOBRE LA BASE DE UN MODELO DE HIPERMARKETING", con la firme convicción de que las empresas consoliden su proceso interno y analicen su entorno para luego con total conocimiento del mercado y la seguridad de los recursos con los que cuenta, ejecutar estrategias que le conlleven al éxito empresarial.

INDICE

CAPITULO 1 - ANTECEDENTES

1.1 Introducción.....	1
1.2 Empresas desarrolladoras de software en el país	1
1.3 Asinfo	2
1.4 Su Razón.....	3
1.5 Organización.....	4
1.6 Productos y Servicios.....	5

CAPITULO 2 - LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1 Introducción.....	7
2.2 Conceptos Importantes.....	7
2.3 Orígenes de las Estrategias.....	8
2.4 Clases de Planificación.....	8
2.4.1 Planificación Estratégica.....	9
2.4.2 Planificación Táctica.....	11
2.4.3 Planificación Operativa.....	11
2.4.4 Otros tipos de planificación.....	12
2.5 Justificación del porqué de la Planificación Estratégica.....	13
2.6 Evolución histórica.....	13
2.7 Ventajas y desventajas	15
2.7.1 Ventajas.....	15
2.7.2 Desventajas.....	15
2.8 Proceso	15

2.8.1	Misión de la Organización.....	16
2.8.2	Visión.....	16
2.8.3	Valores.....	16
2.8.4	Objetivos de la Organización.....	17
2.8.5	Análisis del Entorno General.....	17
2.8.5.1	Análisis Externo de la empresa.....	18
2.8.5.1 .1	Macro Entorno.....	18
2.8.5.1 .2	Micro Entorno.....	19
2.8.5.2	Análisis Interno de la Empresa.....	22
2.8.6	Matriz FODA	22
2.8.6.1	La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) 24	
2.8.6.2	La matriz de evaluación del factor externo (EFE). 24	
2.8.6.3	La matriz de Holmes.....	25
2.8.6.4	La matriz de Jerarquización.....	25
2.8.6.5	La matriz del perfil competitivo (MPC)	25
2.9	Participantes.....	25
 CAPITULO 3 - PLANIFICACION ESTRATEGICA DE ASINFO		
3.1	Introducción.....	26
3.2	Misión.....	26
3.3	Visión.....	27
3.4	Valores.....	27
3.5	Objetivos.....	27

3.5.1	Objetivo Estratégico.....	27
3.5.2	Objetivos operacionales por departamento.....	28
3.5.2.1	Departamento Administrativo Financiero.....	28
3.5.2.2	Gerencia de Negocios.....	29
3.5.2.3	Gerencia Técnica.....	30
3.6	Análisis del Entorno General.....	32
3.6.1	Análisis Externo.....	33
3.6.1.1	Macro Entorno.....	33
3.6.1.2	Micro Entorno.....	39
3.6.2	Análisis Interno.....	44
3.7	Matriz FODA.....	46
3.7.1	La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) 47	
3.7.2	La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) 47	
3.7.3	La matriz de Holmes.....	47
3.7.4	La matriz de Jerarquización.....	47
3.7.5	La matriz del perfil competitivo (MPC).....	47
3.8	Participantes.....	48
3.9	Mecanismos de Medición, Control y Evaluación.....	49
3.9.1	Medición.....	49
3.9.2	Control y Evaluación.....	49
3.10	Integración.....	50
CAPITULO 4 - HIPERMARKETING		
4.1	Introducción.....	51
4.2	Hipermarketing.....	51

4.2.1	Mercado.....	52
4.2.2	Competencia.....	53
4.2.3	Habilidades corporativas.....	53
4.2.4	Vocación/visión de los directivos.....	53
4.2.5	Futuro.....	54
4.3	Modelo de Hipermarketing.....	54
4.3.1	Oportunidad.....	56
4.3.2	Diferenciación.....	57
4.3.3	Venta Interna.....	59
4.3.4	Diseño para la ejecución.....	59
4.3.4.1	Estrategia Organizacional.....	60
4.3.4.2	Estrategia Funcional.....	60
4.3.5	Posicionamiento.....	60
4.3.5.1	Ciclo de Vida del Producto.....	62
4.3.5.1.1	Matriz producto/mercado de Ansoff	63
4.3.5.2	Matriz BCG.....	63
4.3.6	Lealtad.....	65
 CAPITULO 5 - HIPERMARKETING PARA ASINFO		
5.1	Introducción.....	67
5.2	Bases del Hipermarketing.....	67

5.2.1	Mercado.....	67
5.2.2	Competencia.....	68
5.2.2.1	Software Libre	69
5.2.3	Habilidades Corporativas.....	70
5.2.4	Visión de los directivos.....	71
5.2.5	Futuro.....	71
5.3	Modelo de Hipermarketing.....	72
5.3.1	Oportunidad.....	72
5.3.2	Diferenciación	74
5.3.2.1	Por medio del Software.....	75
5.3.2.2	Por medio de precio.....	75
5.3.2.3	Por medio de la oferta más amplia....	76
5.3.2.4	Percibida por el cliente.....	76
5.3.3	Venta Interna.....	77
5.3.4	Diseño para la Ejecución.....	80
5.3.4.1	Estrategia Organizacional.....	84
5.3.4.1.1	Interno.....	84
5.3.4.1.2	Externo.....	86
5.3.4.1.3	Cooperación.....	86

5.3.4.2	Estrategia Funcional.....	86
5.3.5	Posicionamiento.....	89
5.3.5.1	Estrategia Comunicacional.....	88
5.3.5.2	Estrategias de Posicionamiento.....	90
5.3.5.2.1	Objetivos para el desarrollo del Plan de Comunicación.....	91
5.3.5.2.2	Ciclo de vida del producto.....	93
5.3.5.2.3	Matriz BCG.....	94
5.3.6	Lealtad.....	94
 CAPITULO 6 - Conclusiones y Recomendaciones		
6.1	Conclusiones	96
6.2	Recomendaciones.....	98

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.1 INTRODUCCION

En este capítulo haremos un breve resumen sobre los avances de las empresas desarrolladoras de software en el país, resaltando lo importante de los sistemas informáticos tanto en el ambiente público como en el privado. Además relataremos algunos aspectos de la empresa ASINFO como razón de ser, organización interna y los productos que oferta en la actualidad.

1.2 EMPRESAS DESARROLLADORAS DE SOFTWARE EN EL PAIS

El desarrollo de software en el Ecuador ha tenido un importante aporte en el avance de las empresas públicas y privadas, ya que con ayuda de la tecnología informática cambiante y última que se tiene a disposición, han podido dar soporte a las áreas económicas y productivas del país.

En la actualidad el proceso de desarrollo de la mayoría de sistemas informáticos se realiza sin tener en cuenta normas metodológicas, sin pensar en la calidad del producto final, consecuentemente el resultado son sistemas que no cumplen las expectativas para las que fueron creados.

El conocimiento de últimas tecnologías es necesario para evitar desarrollos desfasados desde el primer momento. El aprendizaje continuo de los desarrolladores es fundamental para conseguir sistemas tecnológicamente adecuados al momento de producir un sistema informático.

Las empresas, como entidades dinámicas, producen información durante su proceso de negocio. Parte de la información generada se usa para el trabajo

diario como gestión de clientes, administración, facturación, etc. Es decir, estos datos producidos son parte de la información operativa de la empresa, necesaria para su supervivencia.

Gracias al desarrollo de nuevas tecnologías en marketing, estudios estadísticos de mercados, muestreos, etc., las empresas son capaces de obtener mayor eficacia en el uso de sus recursos, consiguiendo mejorar la productividad de estas. Las tecnologías permiten además el manejo de un número antes impensable de datos y con menos costos consiguen realizar procesos muy complejos.

La incorporación de tecnologías permite la creación de nuevos modelos de negocio, crea nuevas posibilidades de comunicación como son las redes de datos y permite tener nuevas formas de comercialización o tratamiento del cliente por medio del Internet.

La preocupación por el avance de las nuevas tecnologías es imprescindible para la realización de soluciones actuales, que aprovechen todas las posibilidades de los últimos avances. El desarrollo de aplicaciones debe realizarse teniendo en cuenta los posibles cambios futuros en la tecnología. Es importante disponer de sistemas flexibles a la hora de mirar desarrollos, aprovechando así el trabajo anterior.

En gran medida las organizaciones están recurriendo a fuentes externas para cubrir aquellos servicios internos que pueden ser desarrollados de mejor forma por subcontratistas especializados como ha sido en muchos casos tercerizada toda el área informática de las empresas.

1.3 ASINFO

En el año 1992, se crea la empresa ASINFO Asesores Informáticos Cía. Ltda. inicialmente con servicio de capacitación orientada principalmente al Sector

Eléctrico y búsqueda de soluciones informáticas integradas para empresas de todo tipo. ASINFO es una empresa que ha basado su crecimiento en el desarrollo de software, aplicando métodos de Ingeniería, que permiten llegar a conseguir sistemas adecuados, tanto en su desarrollo como en su resultado final.

En el año de 1996, invitados por una prestigiosa empresa florícola, se inicia en el desarrollo de software con la realización del módulo de Control de Inventario.

Asimilando la técnica en flores se crean dos productos importantes: Control de Inventario Florícola (INVFLOR) y Control de Producción de Campo (SIPRO); además, se proyecta la solución de lo que se refiere a la comercialización de flores para exportación, objetivo que se logró en el año 1998 con muy buenos resultados.

En forma paralela y considerando la importancia del sector agropecuario del país, se desarrolla un producto para el control de hatos lecheros y de carne, el mismo que ha sido instalado con éxito en cuarenta y cinco haciendas del país.

La experiencia y ética profesional de los consultores de la entidad han garantizado el trabajo que se desarrolla, siendo la calidad una de las preocupaciones que siempre tiene presente la empresa. Los sistemas deben cumplir requisitos imprescindibles de calidad que aseguren su correcto funcionamiento, prestando verdadero beneficio a las empresas que cuentan con nuestros servicios.

1.4 SU RAZON

Asinfo Asesores Informáticos, lo conforman técnicos especializados del país, que buscan proveer soluciones integradas de software para entidades privadas y públicas tanto a nivel nacional como internacional.

Sus productos son diseñados por técnicos e investigadores y están orientados a cubrir las necesidades y expectativas del cliente; totalmente integrados dinámicos y flexibles, basados en tecnología moderna. Cuenta con personal calificado en

Microsoft como Visual Fox y SQL SERVER, en ambientes de red bajo sistemas operativos UNÍX y Windows.

Dispone entre sus líneas de servicio: venta de equipos computacionales, de redes y de comunicación.

1.5 ORGANIZACION

ASINFO tiene un sistema organizacional horizontal y la toma de decisiones estratégicas están en función de la Junta de Accionistas.

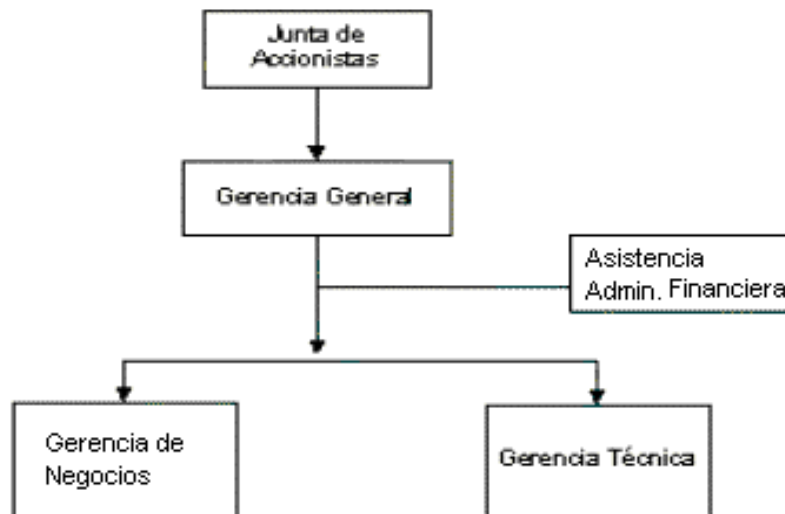
Existen políticas de soporte a los usuarios de las empresas con un equipo calificado de gente, al cual se le permite mayor capacitación en el área informática.

El área financiera brinda el adecuado control de clientes y proveedores, y mantiene la información actualizada para una mejor toma de decisiones.

Actualmente la Gerencia de Negocios está organizando y capacitando un equipo de trabajo exclusivamente en ventas, que se encargará de promocionar los productos de software y lograr negocios en la mayor parte de empresas del país.

La Gerencia Técnica cuenta con un equipo de técnicos especializados en herramientas de desarrollo de software, quienes se encargan de la creación de nuevos productos y de entregar el soporte técnico a la cartera de clientes.

La estructura organizativa de la empresa se define de la siguiente manera:



1.6 PRODUCTOS Y SERVICIOS

La empresa ha brindado al mercado productivo del país, los siguientes Sistemas Informáticos cada uno de ellos desarrollados en VISUAL FOXPRO y SQL-SERVER:

Sector Floricultor:

- ✓ Control de Bodega (INVFLOR)
- ✓ Control de Producción (SIPRO)
- ✓ Comercialización (SIDECOM)

Sector Ganadero:

- ✓ Manejo de Hatos Lecheros y de Carne (GANASI)
- ✓ Control y Recepción de Leche en Plantas (SYSLAC)

Sector de la Construcción:

- ✓ Manejo y Control de Obras (ECOSYS)
 - ✓ Administración de Préstamos
-

Sector Médico:

- ✓ Agenda de Citas

Industria en General:

- ✓ Contabilidad (SYSCON)
 - ✓ Activos Fijos (ACTSYS)
 - ✓ Presupuestos (SYSPRE)
 - ✓ Facturación y Punto de Venta (RAPIDFACT)
 - ✓ Control de Retenciones de IVA y Fuente (GENSRI).
-

CAPÍTULO II

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo analizaremos algunos aspectos importantes de la planificación estratégica, componentes y tipos de planificación; posteriormente definiremos la planificación específica para ASINFO.

Para iniciar diremos que, toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas, estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo, según su amplitud y magnitud; esto implica la cantidad de planes y actividades que debe ejecutar cada unidad de negocio, ya sea a niveles superiores o inferiores.

También es importante señalar que la base de toda planificación estratégica de una empresa esta en la creación de su “Misión”, ya que esta orienta las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y a suministrar a los clientes.

2.2 CONCEPTOS IMPORTANTES

Estrategia Global.- Es establecer una estrategia para un negocio a nivel mundial, eligiendo entre varias dimensiones estratégicas. Para cada dimensión, una estrategia multidoméstica busca maximizar el desempeño mundial mediante la masificación de la ventaja competitiva local.¹

Planificar.- Significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación.²

1. Fuente: www.geocities.com/svg88

2. Fuente: *Proyecto de desarrollo: Planificación, implementación y control / BID, EIAP, FGV Brasil. México DF editorial Limusa 1985*

Planificación de corto plazo.- Cubre un período máximo de un año.

Planificación de mediano plazo.- Cubre un período entre un año y menos de cinco.

Planificación de largo plazo.- Cubre un período mayor a cinco años.

2.3 ORÍGENES DE LAS ESTRATEGIAS

Para entender mejor la naturaleza de la estrategia, es conveniente analizar sus orígenes. Se les clasifica como formuladas, consultadas, implícitas e impuestas externamente.³

- **Formuladas.-** La fuente más lógica de las estrategias es el nivel más alto de la administración, quien las formula con el propósito expreso de guiar las operaciones de sus subalternos y/o subordinados.
- **Consultadas.-** En la práctica, la mayor parte de las estrategias tienen su origen en consultas que se hacen sobre casos específicos y especiales, que para su absolución suben a lo largo de la escala jerárquica.
- **Implícitas.-** Sucede a veces que las estrategias se originan en lo que es práctica usual dentro de una empresa. El personal de la misma considerará lo que usualmente ocurre o se acostumbra dentro de ella, como parte de la política empresarial.
- **Impuestas externamente.-** En gran medida y en forma creciente, las estrategias se fijan externamente a la empresa, por el gobierno, los sindicatos y las asociaciones comerciales.

2.4 CLASES DE PLANIFICACIÓN

Existen diversas clasificaciones acerca de la planificación. Los gerentes usan normalmente tres tipos básicos: Estratégica, Táctica y Operativa.

³. <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml#ana>

2.4.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Tiene varios puntos de vista que son tomados en cuenta para definir su objetivo, entre ellos se encuentran: ¹.

- Observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.
- Incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar.
- Es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.
- Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica.
- Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomará la dirección.
- Identifica y lleva a la práctica los objetivos a largo plazo de la empresa.
- Es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo que es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.
- Es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo (Kotler, 1990).
- Tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados y en la cultura interna de la empresa. ⁴.

¹. Fuente: www.geocities.com/svg88

⁴. Fuente: <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm>

En resumen el concepto que engloba la planificación estratégica y sus funciones lo definimos de la siguiente manera:

“La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo de trabajo el cual define la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, fomenta la participación y el compromiso de todos los niveles de la empresa con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.”⁴.

Se consideran cuatro puntos de vista en la planeación estratégica:³.

a. El Porvenir de las decisiones actuales.- Observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con la toma de decisiones. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

b. Proceso.- La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos debe hacerse, cuándo y cómo realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. Es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

c. Filosofía.- La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritas.

³. <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml#ana>

⁴. Fuente: <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm>

d. Estructura.- Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales: estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y operativos. Es el esfuerzo sistemático más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

2.4.2 PLANIFICACIÓN TÁCTICA

Consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización.

Los administradores usan la planeación táctica para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito en algún momento dentro de un año o menos.

Esta planificación se ubica en el enlace que puede establecerse entre los procesos de la planificación estratégica y planificación operativa. Es más limitada, específica y a medio plazo en comparación con la planificación estratégica. La táctica se refiere más a asuntos relativos a la eficiencia que a la eficacia a largo plazo.

2.4.3 PLANIFICACIÓN OPERATIVA

Los objetivos, premisas y estrategias de una empresa determinan la búsqueda y la selección del producto o servicio para determinar las especificaciones y la posibilidad tecnológica de producirlo. El diseño de un sistema de operaciones requiere de decisiones relacionadas con la ubicación de las instalaciones, el proceso a utilizar, la cantidad a producir y la calidad del producto o servicio.

Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa, por lo general, determinan las actividades que debe desarrollar el elemento humano; los planes

operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

Se establece a corto plazo, es específica y está orientada a la consecución del objetivo determinado, convierte los conceptos generales del plan estratégico en cifras claras, en pasos concretos y en objetivos evaluables a corto plazo. Demanda una aplicación de recursos que sea eficiente y efectiva en costes en la solución de problemas y consecución de los objetivos establecidos.

2.4.4 OTROS TIPOS DE PLANIFICACIÓN

Económica y Social.- Puede definirse como el inventario de recursos y necesidades, y la determinación de metas y programas que han de ordenar recursos para atender las necesidades, atinentes al desarrollo económico y al mejoramiento social del país.

Física o Territorial.- Podría ser definida como la adopción de programas y normas adecuadas, para el desarrollo de los recursos naturales, dentro de los cuales se incluyen los agropecuarios, minerales y la energía eléctrica, etc., y además para el crecimiento de ciudades y colonizaciones o desarrollo regional. Los planes se pueden clasificar también de acuerdo al área funcional responsable de su cumplimiento en: Producción, Mantenimiento, Mercadeo, Finanzas, Negocios, etc.

Según el alcance, los planes se pueden clasificar como:

1. Intradepartamentales, si se aplican a un departamento. Ejemplo: plan de mantenimiento mecánico.
 2. Interdepartamentales, si afectan a más de un departamento, ejemplo: plan de seguridad industrial.
 3. Para toda la organización. Ejemplo: Plan de Finanzas.
-

2.5 JUSTIFICACIÓN DEL PORQUÉ DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Luego de analizar los diferentes tipos de planificación, vemos que la planeación estratégica se relaciona con el período más prolongado, en cambio la táctica se relaciona con el período más corto que sea válido considerar. Ambos tipos de planeación son necesarios ya que las empresas necesitan de la planeación táctica y estratégica.

Si analizamos la planificación estratégica versus la operativa, vemos que la primera está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras que la segunda muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Los planes estratégicos y los operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica su existencia. Los planes estratégicos difieren de los operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, ya que la segunda tiene un alcance limitado, es decir su proyección se enfoca a corto plazo. Si bien la planificación operativa es limitada, su concepto se enfoca más a analizar el proceso de producción que implica realizar un servicio desde la ubicación de la empresa (geográficamente) hasta su producción final, es decir se enfoca más en el análisis de los costos que intervienen para lograr mayor eficiencia en su producción.

2.6 EVOLUCIÓN HISTÓRICA

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general, al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra “La teoría del juego”; utilizando una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

A continuación se describen conceptos de planificación estratégica de varias personalidades que lo pusieron en práctica según su punto de vista: ³.

³. <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml#ana>

- 1954 Peter Drucker: “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener”.
- 1962 Alfred Chandler: como "la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos".
- Henry Mintzberg: “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad está haciendo.
Esta concepción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia, aún cuando hicieran planes.
- Ansoff (1980): “La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias)”.

“En la década de los 60’ se comenzó a usar el término; “Planeación a largo plazo” Subsecuentemente se han creado los términos: Planeación corporativa completa, Planeación directiva completa, Planeación general total, Planeación formal, Planeación integrada completa, Planeación corporativa, y finalmente Planeación Estratégica.”⁵.

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que esta es la tarea de un gran número de programas de sustentación mayores y menores.

⁵. Fuente: www.monografias.com/trabajos15/direccion/direccion.shtml

2.7 VENTAJAS Y DESVENTAJAS

2.7.1 VENTAJAS

La planificación estratégica presenta algunas ventajas ¹ :

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo.
- Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales que pueden contribuir a lograrlos.
- Puede controlarse el logro de los objetivos organizacionales.

2.7.2 DESVENTAJAS

Las desventajas identificadas son ¹ :

- No trata de tomar decisiones futuras, ya que estas solo, pueden tomarse en el momento.
- No pronostica las ventas de un producto para después determinar que medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico.
- No representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano.
- No representa un esfuerzo por sustituir la intuición y criterio de los directores

2.8 PROCESO

A continuación revisaremos el proceso de la planificación estratégica en detalle.

¹. Fuente www.geocities.com/svg88

2.8.1. MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Toda organización tiene una misión que la define, en esencia esta debe contestar a la pregunta: ¿en qué negocio estamos?, tener bien claro la misión hace que se tenga muy claro el espacio de nuestro producto.

La declaración de la misión es importante porque permite de una forma más fácil comunicarse con otros sobre lo que hace y cómo lo hace. En la formulación de la misión, es pertinente considerar ⁶:

- _ Qué es la organización.
- _ Qué pretende conseguir.
- _ Cuál es el grupo objeto del trabajo y con quién se realiza.
- _ Cómo funciona y qué métodos utiliza.

Antes de que la empresa pueda aprovechar las oportunidades que se le presentan, debe preguntarse si realmente conoce el negocio al cual se dedica. La respuesta a esta pregunta debe indicar con claridad no sólo del negocio, sino que debe ser redactada en tal forma que permita la expansión de la empresa hacia determinadas oportunidades de inversión y al mismo tiempo, le dé una dirección hacia algo definido.

La Misión es el presente, y da a la empresa la identidad y su razón de ser.

2.8.2 VISIÓN

La visión indica cuál es la meta que se persigue a largo plazo, incluye como se conceptualiza la empresa a sí misma en la actualidad y a futuro. ⁷

La visión no es un objetivo, pues no contiene las características del mismo, es sólo la forma en que la empresa considera que sus planes y estrategias modificarán sus propiedades actuales y como se conceptualizará en el futuro.

2.8.3 VALORES

Los valores se comparten con los valores que respaldan el trabajo de la organización y las relaciones con los usuarios y otros interesados directos. Un

⁶. Fuente: SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1993.

⁷. Fuente **Herramienta de planificación estratégica por Janet Shapiro**
(e-mail: nellshap@hixnet.co.za) Traductora: Leticia Rubí. Web: www.iespana.es/traduc

valor es lo que se piensa que es correcto hacer y para tratar con la gente. Los valores organizativos determinan las estrategias y los principios operacionales.

2.8.4 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una empresa puede desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya tiene.⁷

Representan las condiciones futuras que las organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados. Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: Especificidad, alcanzabilidad, mensurabilidad, orientación a resultados y limitados en el tiempo.

La definición de los objetivos estratégicos permite a la empresa saber en dónde se encuentra y a dónde quiere llegar. Un objetivo debe ser específico, medible, posible, y con un horizonte de tiempo para lograrlo.

La definición de los objetivos debe establecerse de la siguiente manera:

- Inicialmente deben definirse objetivos estratégicos de la empresa, los cuales abarcarán en conjunto la meta de toda la empresa.
- Luego definir los objetivos operacionales que tiene cada uno de los departamentos que conforman la empresa, estos deben aportar para el cumplimiento del objetivo estratégico de la empresa; y, respaldarse por las actividades, responsables y tiempos, con lo cuales se va a lograr el cumplimiento.

2.8.5 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

El concepto de entorno se refiere a todo aquello que es ajeno a la empresa como organización. El entorno se refiere a todos aquellos factores externos a la empresa que tengan una influencia significativa en la estrategia empresarial y que la misma no puede controlar. El análisis externo se interesa solamente por aquella parte del entorno que influye de una u otra forma en la empresa, es decir, que puede resultar relevante en la definición de la estrategia empresarial.

⁷. Fuente **Herramienta de planificación estratégica por Janet Shapiro**
(e-mail: nellshap@hixnet.co.za) Traductora: Leticia Rubí. Web: www.iespana.es/traduc

El entorno general se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, a todo lo que rodea a la empresa derivado del sistema socio económico en el que desarrolla su actividad. El entorno específico, sin embargo, se refiere a la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la empresa, es decir, al sector o rama de actividad económica al que la empresa pertenece.

Con el análisis del entorno general se trata de realizar un adecuado diagnóstico de la situación actual y futura de dicho entorno con el propósito de detectar las amenazas y oportunidades que dicho entorno ofrece a la actuación de la empresa, tanto en el momento actual como en el futuro.⁸

2.8.5.1 ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

Este análisis busca conocer cuales son las oportunidades y amenazas que tiene la empresa frente a factores externos de la misma, para ello detallaremos el macro y el microentorno.

2.8.5.1.1 Macro Entorno

Es preciso definir los tipos de variables que se pretenden considerar en el análisis del entorno. A dichos tipos de variables es a lo que se llama dimensiones del entorno. No existe consenso absoluto entre los autores sobre cuáles deben ser estas dimensiones aunque, como síntesis de las distintas aportaciones, se pueden agrupar en torno a las cuatro siguientes: socio-cultural, económica, tecnológica y político-legal.

Estos elementos moldean oportunidades y generan peligros para la empresa. Las principales fuerzas del macro entorno son demográficas, económicas, tecnológicas y políticas.

Entorno demográfico. Es de gran interés para el mercadólogo porque incluye las personas y éstas a su vez constituyen los mercados.

Entorno económico. Consta de factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores.

⁸ Fuente http://apuntes.rincondelvago.com/apuntes_universidad/administración_direccion_empresas/direccion_comercial/2/

Entorno tecnológico. Es la fuerza que esta moldeando nuestro mundo. La tecnología ha producido maravillas como antibióticos y transplantes de órganos, las armas nucleares y artículos tan útiles como automóviles, tarjetas de crédito, computadoras, etc.

Entorno político. Los sucesos de este entorno afectan marcadamente las decisiones de marketing. El entorno político consiste en leyes, dependencias de gobierno y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una sociedad.

Cada una de las 4 anteriores dimensiones se concreta mediante un conjunto de variables o factores clave que ponen de manifiesto los aspectos más importantes a considerar dentro de cada una de las dimensiones.

Este análisis se puede realizar mediante un instrumento sencillo pero muy útil como es el perfil estratégico. La elaboración de este perfil consta de dos fases. En la primera, se elabora una lista de lo que hemos denominado factores clave del entorno, o variables significativas del mismo. Estos factores clave suelen estar agrupados según las dimensiones del análisis del entorno. La segunda parte consiste en valorar el comportamiento de cada uno de los factores clave en una escala que habitualmente suele ser de uno (1) a cinco (5) o, lo que es lo mismo: muy negativo, negativo, indiferente o equilibrado, positivo y muy positivo. Esta valoración es subjetiva por parte de la dirección de la empresa y recoge la forma en que ésta percibe las distintas variables del entorno.

El análisis del entorno actual pone de manifiesto las oportunidades y amenazas que en el momento presente se ofrecen a la empresa. Sin embargo, parece tanto o más interesante investigar acerca de la situación que en el futuro va a afectar a la empresa, ya que la estrategia va a ser desarrollada a largo plazo. Ello permite conocer las circunstancias que diseñarán el marco de actuación para la empresa cuando la estrategia se implante en el futuro.⁸

2.8.5.1.2 Micro Entorno

⁸ Fuente http://apuntes.rincondelvago.com/apuntes_universidad/administración_direccion_empresas/direccion_comercial/2/

La intensidad de la competencia en una industria determina la posibilidad de la empresa de conseguir tasas de rentabilidad superiores al coste de capital. Esa intensidad de la competencia, de acuerdo con el modelo de Porter (1982), es función de las llamadas "cinco fuerzas" competitivas básicas y determina la rentabilidad de las empresas porque afecta a los costes, los precios y la inversión necesaria. ⁸

Estas fuerzas competitivas básicas son:

- La rivalidad entre los competidores existentes.
- Amenaza de nuevos competidores.
- La amenaza de productos sustitutivos.
- El poder de negociación de los proveedores.
- El poder de negociación de los clientes.



Competidores Existentes.- Una empresa debe proporcionar mayor valor y satisfacción a sus clientes, por lo tanto no es suficiente adaptarse a las necesidades del público objetivo, sino ser mejor que los demás. La competencia se presenta porque uno o más competidores sienten la presión o ven posibilidades de cambiar su posición. Las acciones o reacciones en empresas

⁸ Fuente http://apuntes.rincondelvago.com/apuntes_universidad/administración_direccion_empresas/direccion_comercial/2/

mutuamente dependientes pueden llegar a dejar en peores condiciones al sector industrial que en la situación anterior.

Nuevos Competidores.- La posibilidad de entrada de nuevos competidores se analiza mediante la determinación de las barreras de entrada a la industria y la reacción de los competidores establecidos ante el nuevo ingreso. Las barreras de entrada son aquellos mecanismos que dificultan el ingreso de nuevas empresas a la industria normalmente mediante la disminución de las expectativas de rentabilidad de los posibles nuevos competidores.

Productos sustitutivos.- Los productos sustitutivos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial. Cuanto más atractivo sean los precios de los productos sustitutivos, mayor será la disminución de beneficios de un sector.

Los productos sustitutivos se identifican buscando productos que puedan desempeñar la misma función que el producto actual. Los productos sustitutivos que merecen la máxima atención son:

- Los que están sujetos a tendencias que mejoran su rendimiento y precio en relación con el producto actual.
- Los producidos por industrias que obtienen elevados beneficios.

Poder negociador de los proveedores y de los clientes.- El análisis del poder de los proveedores y clientes es importante, ya que va a determinar la capacidad que tienen las empresas de una industria para influir de manera decisiva en las industrias que le preceden o siguen en el proceso de producción.

A medida que el poder de negociación de proveedores y clientes es mayor, el atractivo de la industria disminuye ya que serán ellos quienes impongan sus condiciones en las transacciones realizadas con las empresas de la industria analizada captando así una parte del valor añadido generado por dicha industria. Por el contrario una posición de debilidad en cuanto al poder negociador de los

proveedores y clientes facilita a las empresas establecidas en la industria la negociación de las mejores condiciones para sus transacciones.⁸

2.8.5.2 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

El propósito del análisis interno es el de identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la valoración de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder. Este análisis es especialmente importante en la formulación de la estrategia de la empresa, sobre todo por dos motivos:

- Los recursos y capacidades juegan un papel relevante en la definición de la identidad de la empresa. Ante entornos turbulentos, con incertidumbre, complejidad, competencia global, acortamiento del ciclo de vida de los productos, cambios rápidos en gustos y necesidades de los consumidores, etc., la empresa no se plantea qué necesidades quiere satisfacer sino qué necesidades puede satisfacer. La orientación externa no puede ser el único fundamento de la estrategia empresarial.
- El beneficio es tanto consecuencia de las características competitivas del entorno, como de la combinación de los recursos de la empresa. La habilidad para competir mejor en los mercados puede descansar sobre factores tales como la posesión de plantas de escala eficiente, mejores procesos tecnológicos, ventajas de localización, propiedad o control sobre marcas o patentes, amplias redes de distribución, etc.

2.8.6 MATRIZ FODA

La Matriz FODA es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

(F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas. El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un

⁸ Fuente http://apuntes.rincondelvago.com/apuntes_universidad/administración_direccion_empresas/direccion_comercial/2/

alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

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

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

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

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

La estrategia DA, tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobre vivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO, tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades,

se podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y aprovechar la oportunidad.

2.8.6.1 LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

Un paso resumido para realizar una auditoria interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio; y, además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.⁹

2.8.6.2 LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE).

Esta evaluación permitirá a los directivos de la empresa resumir y evaluar la información económica, social, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Según el entorno que tiene la empresa se definirán los caminos y la forma de mantenerse en el mercado.

El valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector. El valor de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.¹⁰

⁹. Fuente : www.joseacontreras.net/direstr

¹⁰. Fuente : www.monografias.com/trabajos10/poli/poli.shtml

2.8.6.3 LA MATRIZ DE HOLMES

La matriz de Holmes es una herramienta de estrategia que permite priorizar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades más importantes, de la empresa. esta manera permite que la matriz FODA sea más precisa al cumplir su objetivo. ¹¹.

2.8.6.4 LA MATRIZ DE JERARQUIZACION

La matriz de Jerarquización nos permite identificar mediante la asignación de pesos a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades más importantes y de esta manera nos permite definir la matriz FODA y con esto logramos que sea sea más precisa al cumplir su objetivo. ¹².

2.8.6.5 LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y debilidades. ¹³.

2.9 PARTICIPANTES

Consiste en definir claramente cual es el personal que forma parte del desarrollo de la planificación estratégica y en que fase participa cada departamento.

¹¹. Basado en: "Gestión por procesos aplicado a la unidad no catalítica UNO de REE" por Zoila Rivadeneira E.

¹². Libro: "Dirección y Planificación Estratégicas en las Empresas y Organizaciones" Andrés Fernández Romero

¹³. Fuente : <http://usuarios.lycos.es/sextuplegrama/Matriz.html>

CAPÍTULO III

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE ASINFO

3.1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo realizaremos la planificación estratégica de ASINFO, en donde se definirá: misión, visión, objetivos y factores externos, información vital para realizar el análisis FODA y con esto delinear los pasos que debe seguir para la consecución de sus objetivos.

Luego de analizar en el capítulo anterior los diferentes tipos de planificación, se concluye que ASINFO, no debe limitar sus fronteras a corto plazo, debe definir metas a largo plazo que le permitan crecer dentro del mercado, por medio de estrategias establecidas por sus directivos a mediano y largo plazo, las cuales le permitan con seguridad lograr el posicionamiento y crecimiento en ventas.

3.2 MISIÓN

ASINFO es una empresa de servicios de tecnología de información especializada en el desarrollo de sistemas informáticos integrados, que tiene como misión desarrollar y comercializar software de calidad para florícolas, ganaderías e industrias en general, manteniendo actualizada su infraestructura tecnológica, proporcionando a los clientes soluciones seguras y eficientes a un precio justo, considerando las exigencias tanto de hardware como de comunicaciones del mercado nacional. Nuestros productos son diseñados por técnicos e investigadores del más alto nivel profesional que permiten brindar asesoría informática y proveer soluciones de software totalmente dinámicos y flexibles, basados en tecnología de punta.

3.3 VISIÓN

Ser pioneros en el uso de herramientas de última generación, responder a las más altas exigencias del mercado, ser líderes en lo que hacemos, apasionados por la innovación y crear cada día mayor valor en nuestros clientes.

3.4 VALORES

- ✓ Ética
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Experiencia
- ✓ Colaboración
- ✓ Compromiso
- ✓ Liderazgo
- ✓ Disciplina
- ✓ Paciencia
- ✓ Capacidad

3.5 OBJETIVOS

3.5.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO

- INCREMENTAR LAS VENTAS ANUALES EN 15 % CON RESPECTO AL AÑO ANTERIOR.

Este objetivo se define en base de los ingresos brutos de la empresa, los cuales se describen a continuación:

En el 2007: 122.771,16

En el 2008: 132.697,99

Lo que significa que su crecimiento en el 2008 fue del 8.09 % con respecto al 2007. (Fuente: Departamento financiero de ASINFO.)

Con estos resultados la Junta de Accionistas cree conveniente que el incremento de este año debe ser del 15 %, debido al incremento de la competencia tanto local como el ingreso de software internacional al país, así también tomando en cuenta que el 2009 es un año de recesión a nivel mundial; hay que recalcar que tenemos bases firmes definidas en la planificación estratégica y con estrategias de hipermarketing que serán expuestas más adelante.

3.5.2 OBJETIVOS OPERACIONALES POR DEPARTAMENTO

A continuación definiremos los objetivos que buscan conseguir cada uno de los departamentos de la empresa.

3.5.2.1 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO

- ✓ Minimizar la cartera de clientes a 30 días

Este objetivo se define en base al manejo de cartera de cobros que tiene la empresa.

No existe un procedimiento que permita mantener una cartera en blanco, ya que los clientes tienen facturas atrasadas de hasta 90 días, motivo por la cual es necesario implantar reglas que mantengan una cartera saneada. A continuación se expondrán ejemplos claros de clientes en mora:

	MONTO	TIEMPO VENCIDO
Hcda. El Porvenir.	450,00	12 MESES
Hcda. La Rivera.	350,00	8 MESES

Actividades para alcanzar la meta

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FORMA DE MEDICIÓN	META
Establecer políticas de créditos y de cobros a los clientes de tal manera que se minimice la cartera vencida	GERENCIA GENERAL	Mensual	Al 20 de marzo 2009
Establecer una relación formal con las tarjetas de crédito más utilizadas para entregar alternativas de pago los clientes.	GERENCIA GENERAL	Trimestral	Al 1 de mayo 2009
Responsabilizarse del ingreso de flujo económico de la empresa minimizando los egresos de tal forma de garantizar liquidez en ASINFO.	GERENCIA GENERAL Y ASISTENCIA	Mensual	3 últimos días de cada mes.

3.5.2.2 GERENCIA DE NEGOCIOS

Estos objetivos se definen en base al Estratégico, y para su viabilidad se desglosa de la siguiente manera:

- ✓ Realizar promociones con el software actual para lograr un incremento del 13%. Este porcentaje se define en base al software que genera el principal ingreso.
- ✓ Ofrecer créditos a las empresas para la adquisición de hardware y lograr un incremento del 25%.

Estos objetivos son planteados en base a las ventas del 2008 buscando lograr el cumplimiento del objetivo estratégico del 15%.

Actividades para alcanzar la meta

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
Establecer los contactos que permitan definir alianzas con otras empresas para la venta de productos de ASINFO	GERENCIA NEGOCIOS	TRIMESTRAL
Incrementar las ventas de los sistemas de Contabilidad, Facturación y SRI.	GERENCIA NEGOCIOS	TRIMESTRAL
Posicionar el nombre de la empresa por medio de eventos públicos como exposiciones, lanzamientos, etc.	GERENCIA NEGOCIOS	SEMESTRAL
Diversificar los productos actuales de la empresa para ingresar a nuevos segmentos de mercado, no cubiertos en la actualidad.	GERENCIA NEGOCIOS	ANUAL
Buscar opciones de financiamiento para PYMES para la creación de nuevos productos.	GERENCIA DE NEGOCIOS	SEMESTRAL
Realizar controles a los clientes para medir el nivel de satisfacción que tiene cada uno de ellos.	GERENCIA NEGOCIOS	ANUAL

3.5.2.3 GERENCIA TÉCNICA

Objetivos de la Gerencia Técnica:

- ✓ Completar el sistema integrado de información de los sistemas florícolas y administrativos en un 100% a nivel transaccional.

- ✓ Generación de un sistema de información de gestión y estratégico que permita visualizar los procesos de la empresa a nivel de indicadores.

El primero se define debido a que los sistemas no cuentan con una interacción completa entre sí, es decir, cada sistema trabaja de manera independiente y en la actualidad existen procesos que generan el paso de información entre sistemas logrando la interacción por medio de diferentes interfaces y como resultado se entregan sistemas menos amigables para los clientes.

El segundo se define debido a que los gerentes y sus empresas manejan grandes cantidades de información y para la toma de decisiones de manera más rápida y segura, necesitan que esta información esté disponible en reportes generados en el sistema, en los cuales se encuentran un resumen de los datos de la empresa, con índices que permitan conocer el estado en el que se encuentra esta y cada uno de sus departamentos.

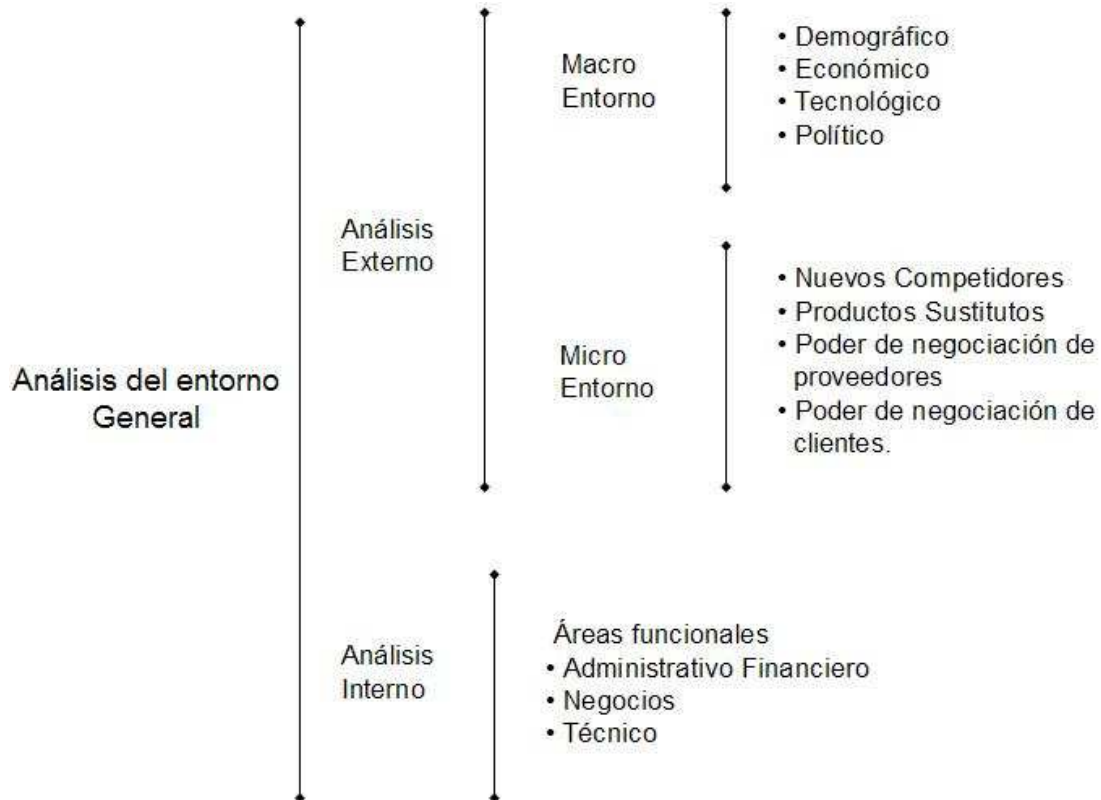
Actividades para alcanzar la meta

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FORMA DE MEDICIÓN	TIEMPO
Culminar el proceso de migración de VISUAL FOX a SQL SERVER de los sistemas de nivel operativo de ASINFO	GERENCIA. TECNICA	Mensual	Al 30 de mayo 2009
Análisis, diseño, construcción e implementación del sistema de información de gestión de los sistemas florícolas	GERENCIA. TECNICA	Semanal	Al 30 de mayo 2009
Análisis y diseño de índices de gestión de sistemas florícolas (Balance Score Card), Nivel estratégico.	GERENCIA TECNICA	Semanal	Al 30 de mayo 2009

Construcción del sistema de índices de gestión para sistemas florícolas	DEPARTAM. TECNICO	Semanal	Al 20 de junio 2009
Programar una capacitación continua al personal técnico en herramientas CLIQ VIEW.	GERENCIA TECNICA	Trimestral	Al 30 de junio 2009
Análisis, diseño, construcción e implementación del sistema de información de gestión de los sistemas administrativos.	GERENCIA. TECNICA	Semanal	Al 20 de julio 2009
Análisis y diseño índices de gestión sistemas administrativos (Balance Score Card), Nivel estratégico.	GERENCIA TECNICA	Semanal	Al 30 de julio 2009
Construcción del sistema de índices de gestión para sistemas administrativos financieros	GERENCIA TECNICA	Semanal	Al 2 de agosto 2009

3.6 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

Este análisis nos permitirá conocer a fondo todos los factores que afectan el funcionamiento de ASINFO como lo indicamos en la gráfica que se encuentra a continuación:



3.6.1 ANÁLISIS EXTERNO

Para la revisión del análisis externo de la empresa lo dividiremos en macro y micro entorno:

3.6.1.1 MACRO ENTORNO

ASINFO debe realizar una adecuada evaluación externa que se centre en la identificación y evaluación de las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa.

El Gobierno, el CONATEL, la Agenda de Conectividad, las universidades, los centros de investigación, centros de transferencia, parques tecnológicos, incubadoras de base tecnológica, deben enlazarse y fomentar el crecimiento y

desarrollo de las tecnologías y conocimiento sobre los cuales se forme una base segura de esta nueva realidad.

Las *fuerzas externas* se dividen en cuatro categorías principales:

- 1) Fuerzas demográficas;
- 2) Fuerzas económicas;
- 3) Fuerzas tecnológicas; y
- 4) Fuerzas políticas;

Fuerzas Demográficas.- Los cambios sociales, culturales y demográficos ejercen un impacto importante en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales y demográficas impresionan y desafían a empresas grandes, pequeñas, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias.

Las empresas buscan mantener actualizado su equipo informático, por tal razón las tendencias actuales al momento de reclutar gente para el trabajo operativo se basa en personal joven, entendiéndose entre 24 y 30 años de edad. Por tal motivo ASINFO mantiene actualizada su tecnología para cubrir las necesidades de los nuevos usuarios, lo cual significa que debe entregar las facilidades y la tecnología mínima que ellos esperan.

ASINFO debe tomar en cuenta las siguientes variables: ¹⁴.

- ✓ Orientación hacia el ahorro y la inversión
- ✓ Servicio de calidad al cliente
- ✓ Nivel promedio de educación
- ✓ Número de grupos de interés especiales
- ✓ Generar nuevos negocios
- ✓ Ingreso disponible promedio

14. Fuente : Libro Administración Estratégica, Fred R. David

El cambio social origina oportunidades y amenazas para ASINFO ya que es una empresa que se dedica a desarrollar software y entregar un servicio técnico de calidad a su cartera de clientes, los cuales pueden verse afectados directamente por los hábitos de compras, nivel de ingresos promedio, los cambios de las expectativas de sus negocios, etc., estos factores pueden influir en que estas empresas sigan adquiriendo versiones actualizadas de software y ocasionar un freno en los proyectos que ASINFO busca ofrecer a futuro.

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	Oportunidad	Amenaza
Nichos de mercado con intereses específicos.	✓	
Masificación de profesionales en el área.		✓
Incremento de empresas internacionales con software a bajo costo		✓
Entregar productos de alta calidad.	✓	

Fuentes de Información:

- INEC.- Información demográfica del país.
- Superintendencia de Compañías.- Creación de nuevas empresas.

Fuerzas Económicas.- Las variables económicas clave que deben vigilarse y que a su vez podrían crear amenazas u oportunidades para ASINFO son: ^{14.}

- ✓ Cambios en la demanda de diversas categorías
- ✓ Condiciones económicas de los países
- ✓ Políticas fiscales
- ✓ Tasas de interés
- ✓ Disponibilidad de crédito
- ✓ Factores de importación y exportación
- ✓ Nivel de ingreso disponible

^{14.} Fuente : Libro Administración Estratégica, Fred R. David

- ✓ Niveles de productividad de los trabajadores
- ✓ Valor del dólar en los mercados mundiales
- ✓ El Tratado de Libre Comercio (TLC)

La situación económica y política actual que vive nuestro país influye directamente en las necesidades de nuevos servicios o productos tecnológicos que podrían requerir las empresas, las tasas de interés y disponibilidades de créditos pueden lograr el crecimiento o el desarrollo de nuevas empresas; y, esta siempre será una oportunidad de mercado en temas de software ya sea con nuevos paquetes o actualizando los ya disponibles, buscando eficiencia en sus procesos productivos y obteniendo información más completa y oportuna dentro de la misma empresa.

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	Oportunidad	Amenaza
Situación legal y financiera cambiante en el país.	✓	
Altas tasas de interés actuales.		✓
Préstamos que ofrecen entidades públicas, préstamos quirografarios o los fondos de reserva.	✓	

Fuentes de Información:

- SRI.- Información de políticas fiscales del país.
- CFN.- Información sobre préstamos para empresas.
- IESS.- Préstamos quirografarios.

Fuerzas Tecnológicas.- Representan para ASINFO oportunidades importantes que deben ser tomadas en cuenta al formular las estrategias. Estos avances permanentes hacen que la empresa se vea en la obligación de contar con tecnología de punta al momento de desarrollar sus productos y ofrecer servicios adicionales; por lo tanto, es necesario realizar constantemente una actualización de tecnología para crear oportunidades dentro del mercado; así se logrará que la imagen que la empresa proyecta a sus clientes sea más confiable y se sientan cómodos al percibir que todas sus necesidades son satisfechas. Los adelantos

tecnológicos afectan en forma drástica los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, etc. y la posición competitiva de las empresas puede verse minimizada por no caminar al ritmo tecnológico.

Si ASINFO aprovecha los adelantos tecnológicos podría ingresar en nuevos mercados donde actualmente no compite, como son las empresas multinacionales de consumo masivo, de servicios (gimnasios, SPA, etc.), etc. Esta fortaleza daría como resultado el incremento de productos nuevos y mejores. Al contar con tecnología actual se minimizaría los costos de desarrollo, sería más competitivo frente a las empresas de software actuales y ofrecería a sus clientes un software con mayores beneficios acordes a sus respectivos roles de negocios.

“El manejo de la tecnología es una de las responsabilidades clave de los estrategas.”¹⁴ La empresa debe aplicar sus estrategias con la visión de aprovechar las oportunidades tecnológicas y obtener ventajas competitivas sostenidas en el mercado. Los directivos de la empresa no quieren mantenerse al margen de los adelantos tecnológicos que van surgiendo, ya que este avance le permitirá minimizar tiempo y recursos en el desarrollo de nuevos proyectos para los clientes.

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	Oportunidad	Amenaza
Avances del Internet.	✓	
Altos costos de licencias de software nuevo.		✓
La tecnología informática se mantiene en constante avance.	✓	

Fuentes de Información:

- AESOFT.- Nuevos productos en el mercado tecnológico ecuatoriano.
- Microsoft.- Nuevos avances del software de desarrollo.

14. Fuente : Libro Administración Estratégica, Fred R. David

Fuerzas Políticas.- El sistema político de nuestro país es sumamente cambiante, ya que está basado en intereses personales y no en un objetivo común, el sector empresarial muchas veces se ve afectado por la falta de negociación existente en los políticos del país, lo cual obliga como empresa de software a ser mucho más cuidadoso al producir sistemas informáticos ecuatorianos, punto de interés de este estudio.

Las empresas deben tomar en cuenta el sistema de autoridad y de representación vigente en el país.

a) **Autoridad:** En la actualidad en el país hay un nuevo gobierno, el cual se está encaminando a tomar decisiones políticas coherentes y de créditos para el país, pero es demasiado pronto para tener la seguridad sobre este camino ya que esta en la decisión de los ecuatorianos elegir un nuevo presidente en abril del 2009.

b) **Representación:** En la actualidad el sector informático cuenta con la Asociación Ecuatoriana de Software, ente que se encarga de las regulaciones de software, por el momento la ley de comercio electrónico se encuentra en estudio, pero AESOFT, realiza el seguimiento de leyes de software a establecerse en el país.

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	Oportunidad	Amenaza
Situación legal y financiera cambiante en el país.	✓	
Inestabilidad de gobiernos en nuestro país.		✓
Préstamos que ofrecen entidades públicas, préstamos quirografarios o los fondos de reserva.	✓	

Fuentes de Información:

- CFN.- Información sobre préstamos para empresas.
 - IESS.- Prestamos quirografarios.
-

3.6.1.2 MICRO ENTORNO

La recolección y evaluación de información sobre los competidores es básica para la formulación de la estrategia. Muchas empresas utilizan el Internet para obtener la mayor parte de información sobre los competidores; el Internet es rápido, meticoloso, exacto y cada vez más indispensable.

La inteligencia competitiva eficaz en los negocios, como en la milicia, es una de las claves para el éxito. Mientras mayor información y conocimiento obtenga una empresa sobre sus competidores, es más probable que formule e implante estrategias eficaces.¹⁴

Para un análisis más profundo de ASINFO, analizaremos las 5 fuerzas competitivas:

La rivalidad entre los competidores existentes.

ASINFO estudia de manera continua los avances de su competencia pero en especial esta investigando al paquete MONICA, utilizado en gran parte para el sector empresarial medio – bajo y bajo, ya que sus costos son relativamente bajos, pero su servicio es muy limitado, ya que las empresas tienen que ajustarse a las restricciones que este software tiene, en cambio ASINFO ajusta su software a las necesidades de la empresa sin limitaciones a su crecimiento como negocio.

Entre las principales empresas en el país que se dedican al desarrollo de software para Sistemas Financieros, Administrativos, Desarrollo a medida y Software Especializado y que a su vez constituyen la competencia de ASINFO se encuentran las siguientes:

1. Carrasco & Asociados
2. Provedatos
3. Herrera & Asociados
4. Uniplex
5. Comware
6. Kruger

¹⁴. Fuente : Libro Administración Estratégica, Fred R. David

7. RSC Soluc. futura
8. Giga System
9. Andinasoft
10. Novasys
11. Grupo Infoelect
12. Sysdata
13. Argos
14. Sistemas Informáticos
15. Creative Works
16. Sysdatec
17. MDOSR Sistemas
18. MBA Aldicom
19. Casa Luis Pazmiño
20. Anysis
21. MQR
22. Tecnología Avanzada
23. Alfa Dimensión
24. Structure Intelligence, etc

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	Oportunidad	Amenaza
Mercado micro empresarial en auge y en crecimiento.	✓	
Precios competitivos en el mercado.		✓
Realizar alianzas estratégicas con empresas del sector que no posean nuestros productos, para entregar a sus clientes nuestros productos por medio de comisiones.	✓	

Fuentes de Información:

- AESOFT.- Nuevos productos en el mercado tecnológico ecuatoriano.
 - PC WORLD.- Revista de tecnología que informa sobre productos ecuatorianos y las empresas tecnológicas.
-

Amenaza de nuevos competidores.- Es evidente que el sector de la informática en el Ecuador cada vez se vuelve más competitivo. Uno de los factores que ha contribuido al incremento de la competitividad del sector informático es el esfuerzo constante por parte de los empresarios para mejorar la productividad, calidad del producto, diferenciación, servicio al cliente, etc. lo que ha permitido el crecimiento de la empresa y el mantenimiento del liderazgo en el mercado. Sin duda, el futuro está reservado para sectores de la industria que han alcanzado altos niveles de productividad y eficiencia, que han logrado competir en precios y calidad; para empresas que proveen servicios como las del sector de la informática.

Si bien es cierto la inversión inicial para crear una empresa de servicios informáticos es mínima, lo cual permite que la gran cantidad de profesionales en informática que existe en nuestro país, entreguen sistemas informáticos a bajo costo pero con poca o ninguna garantía del producto. Sus costos son bajos, debido a que no incurren en gastos como instalaciones para el desarrollo, servidores, personal especializado en diferentes áreas, gastos variables, etc., esto es debido a que se lo realiza en computadores personales y en domicilios.

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	Oportunidad	Amenaza
Incremento de empresas internacionales con software a bajo costo,		✓
Personas naturales que realizan software informal.	✓	

Fuentes de Información:

- PC WORLD.- Revista de tecnología que informa sobre productos ecuatorianos y las empresas tecnológicas.

La amenaza de productos sustitutos.- ASINFO, en la actualidad cuenta con dos empresas que compiten directamente en el software administrativo que son SAFI y M2R, estas ofrecen su software a precios mucho mas bajos, pero son sistemas informáticos en los cuales el cliente tiene que acoplarse a ellos más no

el software al cliente, es decir son paquetes con funcionalidad limitada, los cuales no cuentan con regulaciones propias del estado como son las del SRI.

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	Oportunidad	Amenaza
Productos limitados para los clientes sin un valor agregado enfocado al cliente.	✓	
Precios competitivos en el mercado.		✓
Tener de departamentos de sistemas internos en cada empresa.		✓
Incremento del software independiente sin garantías.	✓	

Fuentes de Información:

- PC WORLD.- Revista de tecnología que informa sobre productos ecuatorianos y las empresas tecnológicas. Registros de software informal desarrollado por universitarios.

El poder de negociación de los proveedores.- No cuenta con muchas empresas proveedoras de software, inicialmente cuenta solo con Microsoft, ya que esta provee del software para el desarrollo de los sistemas informáticos, a futuro se estima contar con alianzas que permitan comercializar software gerencial, en el cual se presenten indicadores financieros que ayuden a la toma de decisiones a los diferentes gerentes de cartera de clientes. Adicionalmente cuenta como empresa proveedora a PuntoNet, empresa que ayuda con una conexión rápida al Internet. En el aspecto de hardware, se cuenta con tres empresas proveedoras que entregan equipos a bajo costo y son: Mega micro, Xpc y TecnoMega. El poder de negociación de los proveedores es muy bajo, ya que estas empresas cuentan con una gran cantidad de competencia, tal vez la que mayor capacidad de negociar tiene es Microsoft, ya que es una plataforma conocida a nivel mundial y de fácil manejo, pero existen plataformas con costo aún mas bajo como es Linux, la cual ya cuenta con una interfaz muy parecida a la de Microsoft y presenta herramientas de desarrollo aún más potentes pero poco conocidas.

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	Oportunidad	Amenaza
La tecnología informática se mantiene en constante avance.	✓	
Conexión a Internet con mayor ancho de banda.	✓	
Respuesta en soporte al usuario lenta con respecto a fallas en los programas de desarrollo de software.		✓
Crecimiento de software libre en Internet.	✓	
Ubicación geográfica estratégica y de fácil acceso.	✓	
Altos costos de licencias de software nuevo.		✓

Fuentes de Información:

- PC WORLD.- Revista de tecnología que informa sobre productos ecuatorianos y las empresas tecnológicas.
- Ubicación geográfica de Microsoft y Tecnomega.

El poder de negociación de los clientes.- Nuestros clientes potenciales son todas las personas naturales y jurídicas que manejan personal, comercialización de productos que les interesa tener sus procesos contables al día. Adicional a estos grupos, conviene llegar a empresas cuya proyección sea el ámbito florícola, ya sea que estas produzcan, comercialicen internamente o solo exporten a otros países. El poder de negociación de clientes es muy fuerte debido a la gran cantidad de alternativas con las que cuenta, el costo de percepción que tiene un cliente frente a un sistema informático representa en gran porcentaje el valor agregado que este le ofrezca, es decir la funcionalidad básica la puede conseguir en paquetes de bajo costo pero el servicio adicional que el sistema le presente es el punto decisivo para que decida ir con una empresa o con otra. Mientras el sistema le permita tener menos personal para controlar su negocio y le entregue

indicadores que proyecten su visión a corto y largo plazo, serán factores importantes para tomar su decisión.

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	Oportunidad	Amenaza
El cliente busca formas flexibles de pago al adquirir software y hardware.	✓	
El cliente necesita horarios de soporte técnico acorde a sus necesidades	✓	
Variedad de empresas que ofrecen los mismos sistemas informáticos.		✓

3.6.2 ANÁLISIS INTERNO

El propósito de este análisis es el de identificar las fortalezas y debilidades que tiene Asinfo, en cada uno de sus departamentos:

Administrativo – Financiero.- Este departamento se encarga del manejo de la empresa en su función administrativa, es decir, compra de suministros de oficina, compra de equipos (hardware), contratación de personal y gastos administrativos varios; en lo que respecta a la función financiera, se encarga de controlar el flujo de la empresa, cartera de clientes, cobros a clientes, controlar la cartera vencida, pago al personal, manejo contable, etc. Para ello definiremos a continuación los factores claves con que cuenta este departamento:

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	Fortaleza	Debilidad
Conocimiento del manejo de los sistemas informáticos financieros.	✓	
Necesidad de crear de políticas empresariales.		✓
Asesoría Financiera al cliente para toma de decisiones	✓	
Alto nivel de rotación de personal		✓
Estabilizar la cartera vencida de clientes		✓
Visitas constantes a los clientes para medir el funcionamiento de los sistemas financieros.	✓	
Conocimiento claro de las NEC (Normas Ecuatorianas de contabilidad)	✓	

Fuentes de Información:

- Departamento administrativo financiero de ASINFO.

Negocios.- Este departamento se encarga de promocionar tanto software como hardware a la cartera de clientes actual y su objetivo principal es el de ir identificando nuevos nichos de mercado en los cuales puedan acceder con los productos actuales. Adicionalmente se encargan de generar nuevas necesidades a clientes actuales y recopilar la información para ser utilizada por el departamento técnico para su futuro desarrollo. Para ello definiremos a continuación los factores claves con que cuenta este departamento:

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	Fortaleza	Debilidad
Presencia de 17 años en el mercado.	✓	
Precios competitivos en el mercado	✓	
Fuerza de ventas a nivel nacional		✓
Montos limitados para marketing, presencia limitada en eventos comerciales		✓
Formas flexibles de pago	✓	
Adecuado horario de atención a los clientes	✓	
Varias alternativas de software para el negocio	✓	
Falta de servicios en Internet		✓
Tecnología de punta para la pequeña y mediana empresa	✓	
Ausencia de un plan de Capacitación de ventas		✓

Fuentes de Información:

- Departamento de negocios de ASINFO.
-

Técnico.- Este departamento se encarga de solventar problemas técnicos que se presenten con el software de los clientes; el objetivo principal es minimizar errores en la programación al momento de entregar los programas fuentes finales a los clientes. También se encargan de nuevos desarrollos de software que presente el departamento de negocios. El personal esta conformado por profesionales y pasantes de la Universidad Central del Ecuador, cada uno de ellos programa en herramientas Microsoft, como son Visual Fox y Visual Basic. A continuación definiremos los factores claves con que cuenta este departamento:

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	Fortaleza	Debilidad
Atención vía remota a los clientes.	✓	
Alto nivel de rotación del personal		✓
Falta de personal técnico a tiempo completo		✓
Conocimiento a detalle de los módulos de los sistemas.	✓	
Falta de capacitación en nuevas herramientas		✓
Infraestructura segura en Internet.	✓	
Comunicación interna de los cambios efectuados en los diferentes módulos.		✓

Fuentes de Información:

- Departamento técnico de ASINFO.

3.7 MATRIZ FODA

Para realizar la matriz FODA de la empresa se realizaron las matrices: EFI, EFE y de Holmes para obtener estrategias más específicas y mejor enfocadas a los intereses de ASINFO.

En el Anexo 5 se detalla el análisis FODA de la empresa.

3.7.1 LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

Esta matriz nos permitirá identificar por medio de asignación de pesos a fortalezas y debilidades, cual es la situación interna de ASINFO y cual es el camino que debe tomar para mejorar su gestión interna. El desarrollo de esta matriz se encuentra en el Anexo 1.

3.7.2 LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

Esta matriz nos permitirá conocer a partir de factores externos como son las oportunidades y amenazas de la empresa, cuál es o cuáles son las alternativas que tiene ASINFO para minimizar las amenazas y sacar provecho a las oportunidades. El desarrollo de esta matriz se encuentra en el Anexo 2.

3.7.3 LA MATRIZ DE HOLMES

Esta matriz nos permitirá priorizar todas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de ASINFO. El desarrollo de esta matriz se encuentra en el Anexo 3.

3.7.4 LA MATRIZ DE JERARQUIZACIÓN

Esta matriz nos permitirá jerarquizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de ASINFO. El desarrollo de esta matriz se encuentra en el Anexo 4.

3.7.5 LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Esta matriz nos permitirá conocer cual es la posición que tiene ASINFO frente a su competencia, con estos resultados la empresa debe identificar las fortalezas de la competencia que se encuentran mejor posicionadas y contrarrestar con características propias de la empresa. El desarrollo de esta matriz se encuentra en el Anexo 6.

3.8 PARTICIPANTES

Para el desarrollo de la Planificación Estratégica de ASINFO, todo el personal va a formar parte de su desarrollo y ejecución, para ello en la siguiente tabla se detalla las fases y los participantes:

Fase de la Planificación Estratégica	Participantes
Misión	. Junta de Accionistas . Gerencia General . Gerencias de Departamento
Visión	. Junta de Accionistas . Gerencia General . Gerencias de Departamento
Valores	. Junta de Accionistas . Gerencias . Gerencias de Departamento
Objetivo Estratégico	. Junta de Accionistas . Gerencias de Departamento
Objetivo Operacional	. Gerente de departamento . Equipo de trabajo
Micro Entorno	. Gerencia General . Gerencias de departamento
Macro Entorno	. Gerencia General . Gerencia de Negocios
Matriz FODA, EFI, EFE y Holmes	. Gerencia General . Gerencias de departamento . Equipo de Trabajo

3.9 MECANISMOS DE MEDICIÓN, CONTROL Y EVALUACIÓN

3.9.1 MEDICIÓN

El Plan Estratégico una vez implantado debe ser medido y evaluado para conocer si lo planificado se cumplió o no, y de este modo, tomar acciones correctivas, preventivas o de mejora, según sea el caso.

Para conocer de manera formal, la medición se la realizará sobre las estrategias planteadas para ASINFO en el capítulo 5 donde se desarrollan las estrategias de la planificación estratégica en base al Modelo del Hipermarketing, las mismas que reflejarán el cumplimiento de los objetivos, permitiendo una retroalimentación y modificaciones de lo originalmente planteado de ser el caso.

La medición que la gerencia busca debe ser confiable, oportuna y validable, con el objetivo de que se llegue a cumplir el posicionamiento de la empresa frente al mercado informático.

3.9.2 CONTROL Y EVALUACIÓN

La Evaluación se la realizará en forma trimestral para los objetivos de corto plazo y anual para los objetivos de largo plazo.

La revisión se efectuará a partir de la información suministrada por los responsables de los departamentos, quienes se encargarán de realizar las coordinaciones necesarias con su equipo de trabajo con el fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados.

Sobre la base de la evaluación se establecerán acciones correctivas, preventivas y de mejoramiento según el caso para:

- a. Cumplimiento del Objetivo Estratégico de la Empresa.
-

b. Cumplimiento de los Objetivos operacionales de cada departamento.

Estas evaluaciones se realizarán según los tiempos definidos en la tabla que se encuentra en punto 3.5.2, en donde se exponen los objetivos con sus respectivos tiempos de medición.

3.10 INTEGRACIÓN

Para terminar el desarrollo de la Planificación Estratégica, se debe realizar la formulación de estrategias para el cumplimiento de los objetivos. Debido a que este tema es una “ELABORACIÓN DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS INFORMÁTICOS ASINFO S.C. SOBRE LA BASE DE UN MODELO DE HIPERMARKETING.”, el desarrollo de estrategias se lo va a realizar en base al modelo anteriormente dicho, por tal motivo la definición de tales estrategias se especifica en detalle en el capítulo 5.

CAPÍTULO IV

HIPERMARKETING

4.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se definirá de forma detallada el modelo de hipermarketing para una empresa, identificando: mercado, habilidades, fortalezas propias de los directivos, la competencia y el futuro.

Al realizar la investigación sobre este tema, se encontró con un mínimo de información tanto en Internet como en librerías especializadas, debido a que es un modelo nuevo sin experiencias reales en nuestro país y poco o nada desarrollado en empresas del exterior. Para un análisis mas entendible tomaremos la información encontrada en el libro “Hipermarketing” de Horacio Marchand y en varios documentos de marketing que son aplicables a este modelo.

4.2 HIPERMARKETING

Conceptos Importantes: Existen varios conceptos que han sido asignados al término Hipermarketing, entre ellos están: ¹⁵.

- Es un enfoque estratégico de negocios con una fuerte orientación al mercado.
- Representa la unión o la intersección donde hacer *estrategia* es equiparable a hacer *marketing* y viceversa.
- Es el proceso estratégico de desarrollar e implantar una visión competitiva, diferenciadora y práctica sobre el futuro, que al aplicarse satisfaga a los consumidores.
- Es el proceso para lograr el máximo rendimiento de toda empresa mediante un enfoque en el mercado.

¹⁵. Fuente : Hipermarketing, Horacio Marchand.

En resumen el concepto de Hipermarketing no sólo resalta la importancia de hacer estrategia ni en explicar el proceso para diseñarla, sino que presenta un modelo o formato que puede utilizarse para elaborar un plan estratégico orientado al mercado. El Modelo de Hipermarketing va un paso más allá, pues ahonda en la definición del término *estrategia*, con el objetivo de enfocarse en las necesidades del mercado sin dar prioridad al producto como normalmente se enfoca el marketing en la actualidad.

“Kenichi Omhae, en un tiempo cabeza de la prestigiada consultora McKinsey en Tokio y autor del libro *La mente del estratega*, afirma que "estrategia no es ganarle a la competencia, sino atender las necesidades reales de los consumidores".¹⁵

Se pueden encontrar elementos que forman parte del estudio de Hipermarketing, estos elementos son:

- Mercado
- Competencia
- Habilidades corporativas
- Vocación/visión
- Futuro.

El grado de alineamiento estratégico y la coincidencia de los cinco elementos son la clave fundamental para impactar en el mercado y desplazar a la competencia. Si bien es cierto todo estudio debe tener un antecedente inicial el cual sea la base de inicio de cualquier cambio, estos cinco elementos buscan definir el estado inicial de una empresa y el entorno en el que se encuentra.

4.2.1 MERCADO

Hay una tendencia hacia dos extremos dependiendo de la estructura de la industria: que las compañías se la pasen obsesionadas con la competencia, o que se obsesionen con el mercado. Como siempre, lo ideal es mantener un equilibrio entre ambos. En relación con el mercado conviene que el enfoque se haga

¹⁵. Fuente : Hipermarketing, Horacio Marchand.

tomando en cuenta al cliente actual, analizando los comportamientos y niveles de satisfacción, y también buscando información de lo que tendría que hacerse para convertirlo en cliente.

4.2.2 COMPETENCIA

La competencia nos indica cuales son las empresas que tienen productos similares y atacan al mismo mercado con la idea de incrementar su cartera de clientes actual, para lograr un mayor posicionamiento de su marca en el mercado.

El ataque comercial que genera cada una de las empresas está relacionado con la competencia. La empresa tiene que presentarse en el mercado de manera única y con una propuesta de valor nítidamente definida, es decir buscando la diferenciación de sus productos sobre las demás empresas. Si en la mente del cliente no existe la personalidad propia y la cualidad distintiva de la empresa, seguramente ésta acabará enfrascada en una guerra de precios.

4.2.3 HABILIDADES CORPORATIVAS

Las habilidades con las que cuenta cada empresa son generadas por el recurso humano de ellas, los directivos deben saber fomentar estos conocimientos, los cuales se convertirán en fortalezas más adelante. Se debe conocer cuales son las características que se desarrollan internamente, las cuales pueden ser transformadas en habilidades de la empresa y darles el suficiente apoyo para su crecimiento. Las habilidades identifican cuales son las fortalezas con las que cuenta la empresa, identificarlas y obtener su mayor provecho, aquí es donde florece: "Nosotros somos buenos para sacar productos", "Nosotros damos el mejor servicio", o "Nosotros estamos a la vanguardia en tecnología".

4.2.4 VOCACIÓN / VISIÓN DE LOS DIRECTIVOS

La mente, la vocación y el enfoque de la personalidad de los ejecutivos imprimen un sello perdurable en el destino de una empresa, ya que a través del tiempo y de

la gestión de negocios estas son formadas en función de esta influencia determinante. Los gerentes serán los actores, los cuales definirán el rumbo de la empresa y el camino que deben seguir cada uno de los empleados que lo conforman.

4.2.5 FUTURO

Si bien es cierto, que la visión define el futuro que espera conseguir la empresa a largo plazo, este punto busca identificar que debe hacer la empresa constantemente para mantenerse actualizado y lograr cumplir la meta establecida en la visión. El enfoque de estrategia es hacia el futuro. La amenaza de quedar desincronizados del mercado es constante. La perspectiva es saber qué ventaja se está construyendo para tener una idea específica de futuro.

4.3 MODELO DE HIPERMARKETING

A una empresa con mentalidad de hipermarketing se le presentarán oportunidades las cuales debe explotarlas y sobre todo, alinear a la empresa en su totalidad. Al mismo tiempo, se dará el espacio y dedicará recursos (no sólo dinero) a la exploración permanente para detectar una nueva oportunidad.

El Modelo de Hipermarketing puede utilizarse para definir, ejecutar y comunicar el rumbo estratégico de una empresa, y como se explicó anteriormente, hipermarketing implica la unión de la estrategia con la mercadotecnia.

El Modelo de Hipermarketing se puede representar gráficamente de la siguiente manera: ¹⁵.

¹⁵. Fuente : Hipermarketing, Horacio Marchand.

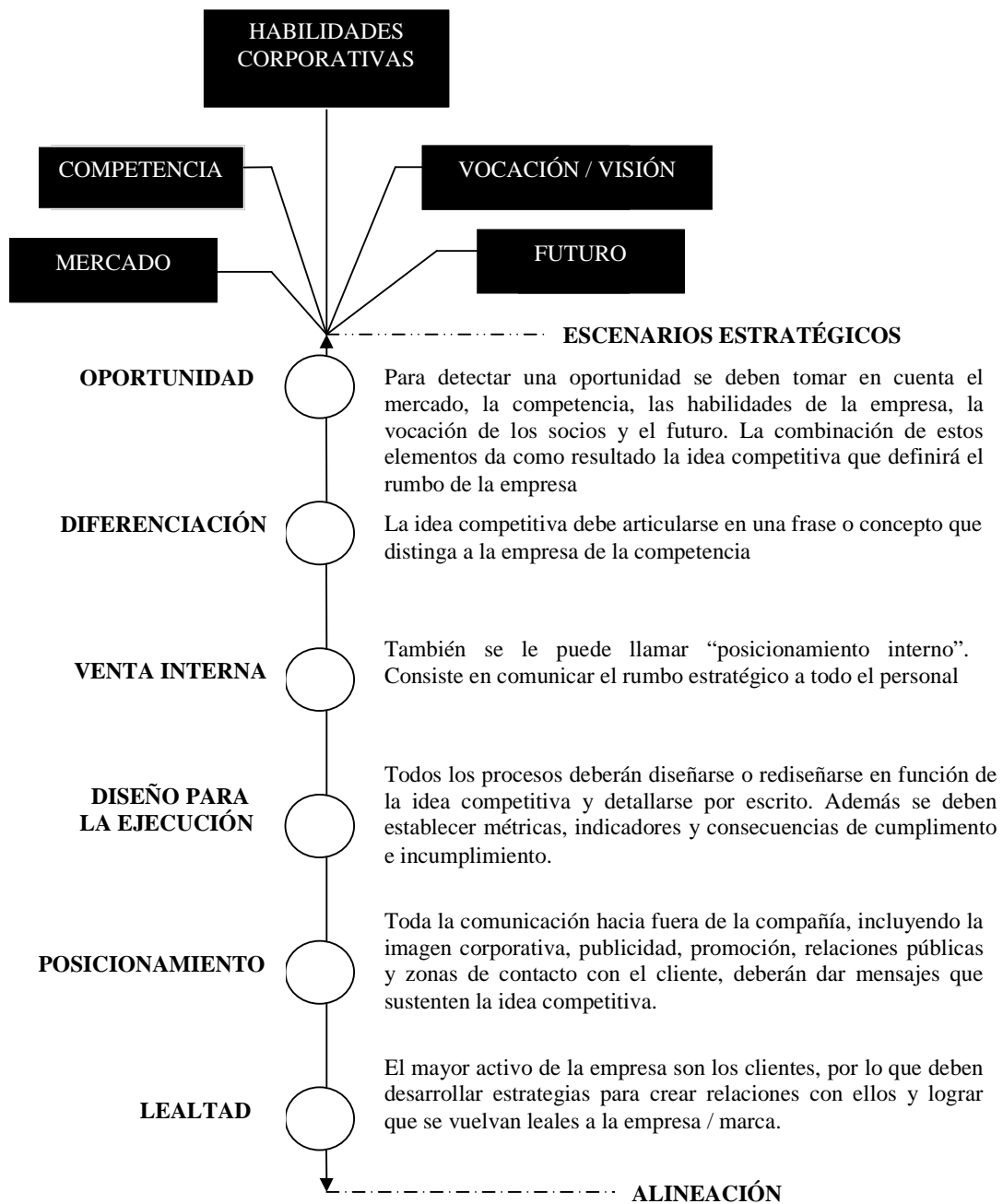


Figura 1. Modelo de Hipermarketing (Horacio Marchand)

Luego de definir en el punto anterior los elementos iniciales del modelo de Hipermarketing, como son: Mercado, Competencia, Habilidades Corporativas, Visión y futuro; continuaremos analizando en detalle cada de uno de los puntos que forman parte del modelo, estos son:

4.3.1 OPORTUNIDAD

Hablar de estrategia de negocio implica hablar de oportunidad, la que se define con base en el contexto competitivo en la posibilidad de atender una demanda insatisfecha.

Si bien es cierto que las oportunidades pueden presentarse en el trayecto de una empresa, lo importante es saber identificar cuando y como debemos aprovecharla. Las empresas deben dedicar el suficiente tiempo para identificar nuevas oportunidades o nuevos nichos de mercado que permitan posicionar su marca en el mercado, por esto deben asignar recursos para la investigación de mercados sin percibirlo como un gasto innecesario, sino mas bien como una inversión a mediano o largo plazo, en la cual se identifiquen nuevos negocios o incluso se generen necesidades en el consumidor.

Las oportunidades pueden ser claramente identificadas si se cuenta con una base sólida de conocimiento tanto externo como interno de la empresa. La gráfica que se encuentra a continuación, nos indica que las oportunidades pueden ser identificadas siempre y cuando exista el conocimiento de: mercado, competencia, habilidades corporativas, visión de los directivos y futuro.

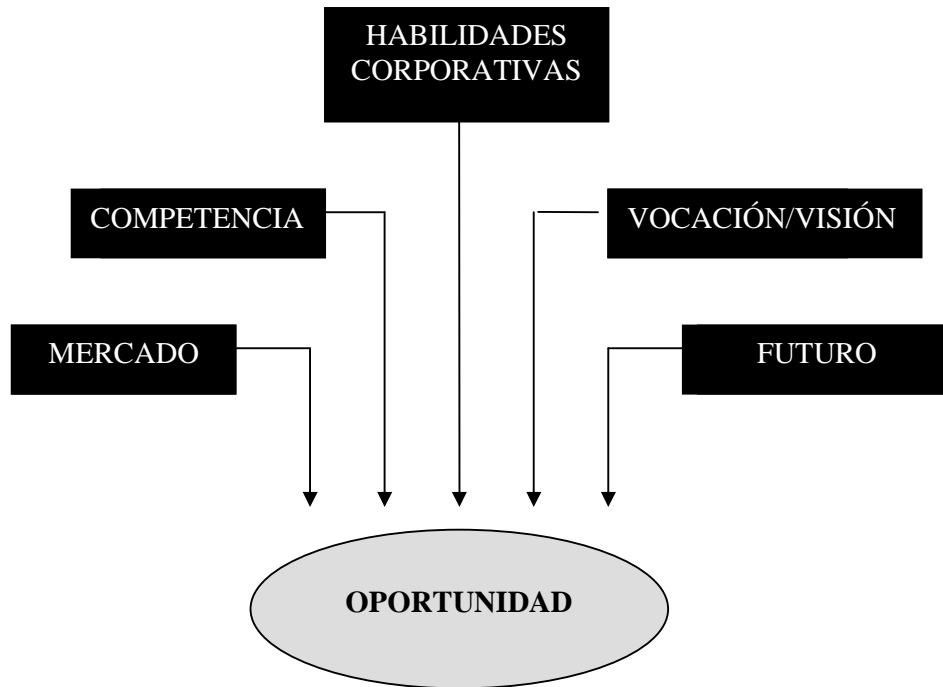


Figura 2. *Elementos para la detención de oportunidades* ¹⁵.

En ocasiones una oportunidad es producto de un elaborado plan estratégico, otras veces aparece después de mucha búsqueda y lucha, pero con más frecuencia aparece de pronto, a mitad del camino.

Para detectar nichos conviene siempre estar conectado con el mercado. El número de nichos de mercado es infinito. Hay que explorar, experimentar, probar, hacer y sobre todo, descubrir.

Una empresa puede dedicar 85% de su energía a la productividad de su operación actual y 15% a la exploración y creación de futuro.

4.3.2 DIFERENCIACIÓN

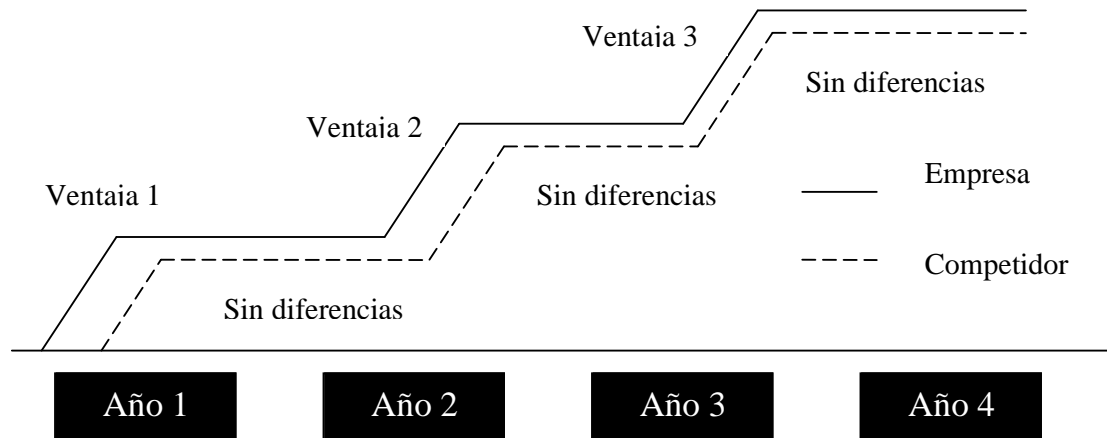
La diferenciación de la idea competitiva consiste en definir de manera precisa lo que va a distinguir a una compañía. ¿Qué justificación le va a dar su empresa al cliente para que la prefiera sobre la competencia? ¿Cuál va a ser esa cualidad distintiva que lo va a hacer sobresalir en el mercado?

¹⁵. Fuente : Hipermarketing, Horacio Marchand.

Lo más importante en este punto es la articulación de esa cualidad distintiva.

Según el párrafo anterior nos damos cuenta que es claro que competidores que sirven al mercado de manera idéntica no pueden coexistir. Cada negocio debe tener cualidades distintivas en la cual los clientes identifiquen esa diferencia.

La diferenciación debe ser actualizada cada periodo, ya que la competencia aprende y lo ejecuta, punto en donde las empresas no tienen ventaja competitiva y tienen que nuevamente diferenciarse de sus competidores, como se muestra gráficamente:



Fuente: Hipermarketing, Horacio Marchand

Para ser un poco más claros al momento de explicar el gráfico anterior podemos citar un claro ejemplo ecuatoriano: El caso de Domino' s Pizza, inicialmente su característica diferenciadora fue "30 minutos o gratis", aún lo sigue siendo, pero esta característica ya no forma parte del valor agregado de la empresa, ya que el cliente luego de un tiempo es lo mínimo que espera de esta empresa, él busca nuevas cosas que le permitan seguir manteniendo su lealtad a la marca, por tanto la actualización de diferencias debe ser constante.

La diferenciación es un elemento creativo y visionario que responde no sólo a una cuestión de planeación estratégica, sino a una de supervivencia básica en un entorno donde es cada vez más difícil competir, como es el mercado ecuatoriano.

4.3.3 VENTA INTERNA

El perfil estratégico y su definición tienen que venderse y posicionarse internamente en la empresa. Para vender afuera primero se tiene que vender dentro. El concepto que el personal interno "compra" y que se convierte en cultura organizacional, parece ser la última ventaja competitiva que sobrevive.

En la actualidad muy pocas empresas se preocupan de la venta interna, si bien es cierto en muchos casos se enfocan a que el departamento comercial este convencido del producto que vende y los demás departamentos simplemente se enfocan a temas operativos del producto sin convencerse de que ese producto es el mejor. Si la venta interna se realiza a toda la empresa, se logra conseguir un buen equipo de trabajo y esta a su vez es el arma competitiva más sofisticada y poderosa, ya que el cambio lo dan las personas. Por tal razón, debe ser labor de todo gerente general motivar a su personal para que desempeñe sus obligaciones con excelencia y se desenvuelva en un ambiente de trabajo y de confianza.

Si no hay compromiso en el recurso humano de una empresa, hasta la mejor estrategia puede fracasar. Los empleados están en contacto directo con el producto y nadie mejor que ellos puede opinar sobre cómo fue creado y bajo qué control de calidad está hecho. Si se invierte en el cuidado del personal de una empresa, se está invirtiendo en el auto mejoramiento de la misma.

4.3.4 DISEÑO PARA LA EJECUCIÓN

Una vez detectadas las oportunidades, estar diferenciado de la competencia y haber logrado un buen posicionamiento interno con los empleados, es el momento de crear un diseño organizacional para la empresa que le permita llevar a cabo las estrategias.

El diseño para la ejecución de la idea competitiva debe lograr que los procesos y las actividades se alinien a una misma idea. No basta que haya dirección y que el personal esté convencido, el siguiente paso es lograr que exista una buena

comunicación entre todos los que participan en la empresa, estos son: Proveedor – Cliente – Empresa.

Esta relación directa y recíproca en la que se encuentran estos tres actores permite conocer con facilidad cuál de los componentes de la empresa está fallando en el proceso de comunicación para que el software final sea de mejor calidad y cumpla con todas las normas que estos programas necesitan para desarrollarse en un ambiente empresarial tan exigente y cambiante como lo es el ecuatoriano.

En base a lo analizado anteriormente se definen las siguientes estrategias:

4.3.4.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Este concepto se refiere al diseño estructural de interacción de una empresa, relacionado con su comunicación interna y externa.

Un buen diseño organizacional involucra a toda la red de interacciones y relaciones de la firma. Éstas existen en tres niveles:

- a) Interno: se forma entre los empleados.
- b) Externo: incluye proveedores y clientes.
- c) Cooperación: tiene que ver con otras firmas relacionadas.

4.3.4.2 ESTRATEGIA FUNCIONAL

Corresponde a como cada departamento se comprometerá con los objetivos estratégicos planteados, teniendo en consideración los aspectos genéricos que demanda el posicionamiento estratégico definido. Es de suma importancia que las empresas sean planas y manejadas por procesos.

En general podemos identificar estrategias funcionales a partir de una perspectiva financiera, de recursos humanos, tecnológica y de administración. Estas estrategias deben ser definidas a corto y largo plazo.

4.3.5 POSICIONAMIENTO

Ésta es la parte en que el perfil competitivo y la dirección estratégica se comunican al exterior y al mercado. El uso de las relaciones públicas y la publicidad son los elementos básicos.

El posicionamiento es el objetivo principal que busca toda empresa. No es la "cara" que la compañía ofrece al mercado sino, más bien, cómo perciben nuestros clientes al producto.

La estrategia comunicacional, se enfoca en dar a conocer al mercado los beneficios que entrega la empresa y los productos que esta posee, esta estrategia debe ser efectiva y utilizar el léxico o vocabulario necesario para llegar de la forma que los clientes están acostumbrados a escuchar.

Las estrategias de posicionamiento que sigue una empresa pueden estar basadas en los siguientes puntos:

- Posicionamiento en base a Precio/Calidad.- Este punto busca resaltar el precio y la forma de su elaboración resaltando ciertas características, como por ejemplo que el producto cumple excelentes normas de calidad por eso justifica su precio.
- Posicionamiento con respecto al uso.- Si es un servicio se resaltarán características como de fácil uso o sin complejidades para el cliente.
- Posicionamiento orientado al usuario.- Si el producto está enfocado a cumplir las necesidades del usuario.
- Posicionamiento con relación a la competencia.- Busca resaltar características que la competencia no tiene y que nuestros productos lo poseen.
- Posicionamiento a través del nombre.- Busca posicionar el nombre de la empresa, en ciertos casos creando una marca paraguas que le permita posicionar a los productos de la empresa, como por ejemplo Atún REAL, este nombre ha permitido crear variedad de productos, como arroz, encebollados, etc. El hecho de pronunciar REAL, genera confianza por su trayectoria de años entregando un buen atún, si bien es cierto tendrá un costo el hecho de incrementar nuevas líneas, pero si facilita el ingreso al mercado.

La finalidad de tener un plan de comunicación de la empresa es mejorar el posicionamiento y la imagen de la organización ante sus diferentes públicos

objetivos, tanto internos como externos. El éxito es conseguir llegar a todos ellos de una forma rápida, sencilla y en el momento adecuado.

Para ello se deben trazar dos ejes principales y diferenciados: la comunicación externa y la interna. En ambos casos, la dirección de la empresa debe estar implicada y liderar las acciones y estrategias.¹⁶

4.3.5.1 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Los productos tienen ciclos de vida que pueden dividirse en cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declinación (envejecimiento). El éxito de una compañía es afectado profundamente por su capacidad de entender o dirigir el ciclo de vida de sus productos.

A continuación se describirán las características de cada etapa:

INTRODUCCIÓN. Durante la primera etapa del ciclo de vida de un producto, éste se lanza al mercado con una producción a gran escala y un programa exhaustivo de mercadotecnia. Hay un alto porcentaje de características del producto en este periodo. Las operaciones del periodo introductorio se caracterizan por altos costos, un elevado volumen de ventas, pérdidas netas y una distribución limitada.

CRECIMIENTO. En el crecimiento, o aceptación del mercado, las ventas y los productos se elevan, a menudo a una gran velocidad. Los competidores entran en el mercado: en grandes cantidades si la perspectiva de utilidad resultan sumamente atractivas

MADUREZ. Durante la primera parte de este periodo las ventas siguen creciendo, pero a un ritmo cada vez menor. Las ventas tienden a estabilizarse, pero disminuyen las utilidades del fabricante y de los detallistas. Los productos marginales se ven obligados a salir del mercado.

DECLINACIÓN Y POSIBLE ABANDONO. Para prácticamente todos los productos, la obsolescencia se inicia de modo inexorable cuando los nuevos productos inician su ciclo de vida y reemplazan a los anteriores. El control de

costos adquiere cada vez mayor importancia conforme decae la demanda. Se hace menos publicidad y varios competidores dejan el mercado.¹⁷

4.3.5.1.1 Matriz producto/mercado de Ansoff.- Es un modelo que ha demostrado ser muy útil en los procesos estratégicos de las unidades de negocio para determinar las oportunidades de crecimiento del negocio. La matriz producto-mercado tiene dos dimensiones: productos y mercados. Sobre estas dos dimensiones se pueden formar cuatro estrategias de crecimiento:¹⁸

- Penetración de mercado.
- Desarrollo de mercado.
- Desarrollo de producto.
- Diversificación.

4.3.5.2 MATRIZ BCG

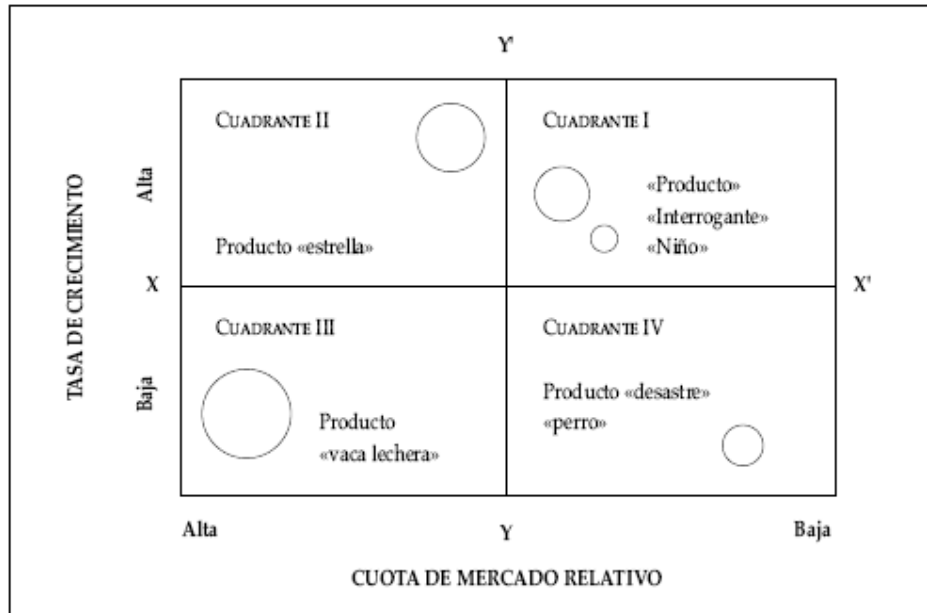
El método más simple, cuantitativo y conocido de análisis de productos o centros de estrategia, es el desarrollado por el Boston Consulting Group, a finales de los años sesenta y se materializa en la matriz de crecimiento-cuota de mercado. Este método es también conocido por Análisis BCG o Análisis Portafolio.

El enfoque del BCG parte de dos premisas:

- La liquidez obtenida a través de las operaciones de la empresa es función del coste unitario, que a su vez es función del volumen de ventas y de la experiencia, los que finalmente dependen de la cuota de mercado (efecto escala, relacionado con los costes fijos).
- La liquidez necesaria para la inversión en instalaciones, equipo y capital circulante, es función de la tasa de crecimiento del sector en el que se encuentra la empresa o el segmento estratégico de negocio.

A nivel operativo y con una adaptabilidad práctica, se puede utilizar el BCG para analizar la gama de productos de la empresa. Una vez conocidas las variables que enmarca la matriz de crecimiento-cuota de mercado, el siguiente paso es la construcción de dicha matriz.

18. <http://www.estrategia.com/estrategia/estrategia-ansoff/>



Estos conceptos de tasa de crecimiento y cuota de participación, debidamente combinados, permitieron al Boston Consulting Group efectuar una clasificación de los productos, según el posicionamiento de los mismos, de cara a analizar la cartera, atendiendo a su capacidad de generación o consumo de ingresos, y como consecuencia, establecer diferentes estrategias. La representación gráfica de estas variantes se realiza plasmando en el eje de abscisas la cuota de mercado conseguida y en el eje de ordenadas, la tasa de crecimiento del producto respecto a su mercado. De esta manera se obtiene una matriz o tablero dividido en cuatro cuadrantes. Cada uno de éstos representa la posición de un producto, atendiendo a su capacidad de generación de flujos (cash flow) y a sus necesidades.

A continuación definiremos el concepto de cada cuadrante de la matriz:

PRODUCTOS INTERROGANTE-NIÑOS

Son aquellos situados en mercados de gran crecimiento con reducidas cuotas de mercado relativas, lo que implica beneficios reducidos, y la necesidad de grandes inversiones para mantener sus cuotas de mercado. Las unidades situadas en esta zona podrán ser productos que se introducen por primera vez en un mercado

ya existente, productos introducidos con anterioridad pero que por algún motivo no alcanzaron una alta cuota de mercado, o productos que llegaron a tener una alta cuota de mercado pero la perdieron.

PRODUCTOS ESTRELLA

Son los situados en mercados de crecimiento elevado y cuota de mercado alta. Éstos se caracterizan por tener un cash flow equilibrado, ya que los grandes beneficios obtenidos se compensan con las grandes necesidades de dinero para financiar su crecimiento y mantener su cuota de mercado. Situados en la fase de crecimiento, son los que presentan mejores posibilidades, tanto para invertir como para obtener beneficios.

PRODUCTOS VACA LECHERA

Son los productos situados en mercados de crecimiento bajo y cuota de mercado alta. Éstos son generadores de liquidez, ya que al no necesitar grandes inversiones van a servir para financiar el crecimiento de otras unidades, la investigación y desarrollo de nuevos productos y retribuir al capital propio y ajeno.

PRODUCTOS PERRO

Son los productos con reducidas cuotas de mercado y bajo crecimiento. Son verdaderas trampas de liquidez, ya que debido a su baja cuota de mercado, su rentabilidad es muy pequeña y es difícil que lleguen a ser una gran fuente de liquidez, por lo que están inmovilizando recursos de la empresa que podrían ser invertidos más adecuadamente en otros centros.

4.3.6 LEALTAD

La lealtad tiene el objetivo de retener a los clientes y desarrollar una relación con ellos para maximizar el valor de la empresa.

Para una empresa no es suficiente atraer más clientes, el secreto es mantenerlos. La época de la transacción quedó atrás, ahora se trata de crear una relación. El marketing posterior al cierre de venta tiene que ver con actividades como

referencias de otros clientes, desarrollo de una cuenta para que consuma más, comunicación abierta para detectar nuevas oportunidades y retroalimentación sobre la compañía.

Antes de buscar qué cliente nuevo se genera, conviene buscar cómo incrementar las ventas con los que ya se tienen. Es más sensato venderles mucho a pocos en lugar de venderle poco a muchos. Vender a pocos permite concentrar los esfuerzos para atender y conocer mejor a los clientes, de esta forma se puede ser más preciso en el servicio y le resultará difícil a un cliente cambiarse hacia la competencia.

Este esfuerzo concentrado en maximizar al cliente actual resulta más barato que lanzar campañas masivas o especializadas en los medios. También le permite a la empresa lograr una adaptación a las nuevas necesidades del mercado y no a través de investigaciones mercadológicas, sino directamente, de viva voz del consumidor.

CAPÍTULO V

HIPERMARKETING PARA ASINFO

5.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo definiremos en base a la planificación estratégica y los antecedentes de ASINFO, las estrategias que van a ser ejecutadas en el mercado para lograr un posicionamiento de los productos de la empresa, es decir el modelo de Hipermarketing a ejecutarse.

5.2 BASES DEL HIPERMARKETING

5.2.1 MERCADO

En el Ecuador, el desarrollo del software es el fruto de iniciativas individuales, pero el primer obstáculo es la falta de infraestructura. Lamentablemente, nuestro país tiene los costos más altos y la tasa de penetración más baja de telecomunicaciones en la región, especialmente en Internet.

Un dato interesante que entrega AESOFT es que el sector de desarrollo local vende al exterior el equivalente al 0.7% de las exportaciones no petroleras.

Un estudio realizado por Datanalisis con datos del 2003 y 2004 sobre las empresas desarrolladoras de software, en la cual consideró a 223 empresas, da como resultados los siguientes puntos:

- Existen 11 empresas internacionales de software.
- Las 212 restantes son empresas de desarrollo local.

Es decir el 5% de las empresas existentes en nuestro país, son empresas extranjeras y el 95% forman parte de la industria ecuatoriana de software.¹⁹

Hace un año Computerworld Ecuador reunió a los desarrolladores locales en el Foro de Software, y se evidenció que uno de los problemas del sector es el financiamiento para desarrollo de productos.

¹⁹. Fuente <http://www.aesoft.com.ec>

El software de aplicaciones desarrollado por las empresas ecuatorianas es uno de los rubros de mayor ingreso para las empresas, al igual que el software a la medida con una participación del 56.7% en ambos casos. El servicio de asesoría y soporte constituye un importante valor con 35.8% de participación.

Actualmente la Industria del Software del Ecuador, cuenta con las siguientes cifras ¹⁹:

Ventas de Software: 62 \$ Millones

No. de empleos directos fijos: 2.600

No. de empleos indirectos: 3.988

Aporte fiscal: 21.6 \$ Millones

Exportaciones: 10.7 \$ Millones

5.2.2 COMPETENCIA

No ha sido fácil para las empresas de desarrollo hacer frente a la fuerte competencia que ha significado el software importado, sobre todo cuando las grandes y medianas empresas optan por estas soluciones, generalmente más caras y complejas, convencidas de que son la única alternativa que les puede garantizar la satisfacción a sus requerimientos. Lo paradójico de esta situación es que fueron las mismas compañías desarrolladoras las principales responsables de que esto ocurriera. Basta recordar cuando a fines de la década de los '90, la industria local terminó perdiendo inapelablemente terreno frente a los productos extranjeros, debido a la falta de madurez en sus procesos de desarrollo y de servicios de buen nivel. Pero, la competencia es saludable, sobre todo porque permite mejorar.

Otro de los aspectos relevantes de los desarrollos locales es el alto grado de personalización que generalmente permiten los fabricantes, punto importante al momento de ofrecer el software a sus clientes, este punto busca determinar al momento de elegir un cliente entre las diferentes empresas que desean brindarle sus servicios.

¹⁹. Fuente <http://www.aesoft.com.ec>

Esto se debe, básicamente, a las ventajas comparativas que poseen dichas empresas para modificar sus productos, manteniendo los costos y plazos, dentro de márgenes razonables. El hecho de que sea el propio desarrollador quien provea la asistencia técnica a sus paquetes de software es un aspecto clave. Por una parte, el conocimiento detallado que poseen de sus productos les permite agilizar la búsqueda y solución de problemas; y por otra, la cercanía geográfica les ayuda a proveer soporte especializado en terreno, en forma rápida y oportuna.

La competencia actual de ASINFO esta definida inicialmente por dos tipos de productos: MONICA y SAFI, software que realiza el mismo proceso que los sistemas que tiene la empresa en estudio pero con dos características que los diferencia, la primera es que estos programas son cerrados, es decir el cliente tiene que acoplarse a ellos; en cambio el software que ofrece la empresa es parametrizable según la necesidad del cliente en su totalidad; y, la segunda es por el precio, estos programas son fácilmente pirateados, lo que implica que en lugares de ventas de CDs y sobre todo los cercanos a las universidades cuentan con este software e incluso lo venden en \$2 (Ej: Kiosco a la salida de la Politécnica Nacional). Adicional a estos programas se tiene competencia de empresas como: M2R, Casa Luis Pazmiño, etc., que ofrecen software parecido al de ASINFO, pero con características de forma diferentes ya que en el fondo son las mismas en la mayoría de casos, como ocurre en un Sistema de Contabilidad por ejemplo.

5.2.2.1 SOFTWARE LIBRE.- El software libre que se encuentra en el Internet, forma parte de una gran competencia para las empresas nacionales, ya que se ofrecen sistemas (demos) que presentan una gran cantidad de beneficios para sus usuarios, lo cual implica una competencia imposible de alcanzar pese a los servicios adicionales que se ofrecen como empresa. ¹⁹.

¹⁹. Fuente <http://www.aesoft.com.ec>

5.2.3 HABILIDADES CORPORATIVAS

ASINFO es una empresa innovadora en el rol de su negocio, cuenta con varias habilidades que se destacan o forman parte del proceso evolutivo para el cumplimiento diario de sus objetivos, entre ellas deben estar:

- ✓ **Capacitación:** La empresa debe contar con personal altamente profesional, esto se logra manteniendo capacitado al personal según su área de trabajo, es decir, los programadores deben ser constantemente capacitados en las nuevas tecnologías que salen al mercado con el objetivo de realizar nuevos productos a bajo costo y con mejor funcionamiento y servicio a sus clientes. Con respecto al personal administrativo, la empresa debe buscar siempre mejorar sus procesos internos con el objetivo de cada día ser más eficientes minimizando los costos y buscando la mayor rentabilidad en sus procesos.

 - ✓ **Especialización.-** La empresa esta segura que la especialización del personal en los productos con los que cuenta es de vital importancia, ya que, permite entregar un mejor servicio a sus clientes por parte del personal técnico con pleno conocimiento de los cambios a darse para evitar pérdida de tiempo para el cliente y pérdida de recursos de la empresa.

 - ✓ **Soporte.-** Uno de los pilares en que se asienta los servicios y la fidelidad de los clientes es el soporte y mantenimiento. La modalidad en la entrega de garantía y soporte en unos casos es por contratos, en los cuales puede constar por el tiempo del proyecto, por tiempo limitado o por horas. La empresa debe tener como principal política que el soporte a los clientes no debe ser mayor a 24 horas luego de solicitado el requerimiento, es por esa razón que cuenta con personal que realiza un primer filtro de soporte y, si es que el caso lo amerita pasa a un segundo nivel para ser revisado por los técnicos, los cuales analizan el requerimiento y definen el tiempo necesario para cubrir tal pedido en su totalidad.
-

5.2.4 VISIÓN DE LOS DIRECTIVOS

Los directivos de la empresa tienen como visión a corto plazo ser una empresa pionera en el área tecnológica, brindando productos con tecnología de punta y a bajo costo, buscando incrementar su participación en el mercado con productos de calidad. La gerencia está plenamente convencida que debe eliminar en lo posible la rotación del personal, manteniéndolo convencido de su trabajo y ofreciéndole una proyección profesional. Como visión a largo plazo es ingresar en mercados internacionales, lo que permitirá a la empresa expandir sus horizontes mediante la apertura de sucursales o a través de alianzas estratégicas en otros países, entre las primeras opciones de ingreso están: Estados Unidos en Norte América y Panamá en centro América.

5.2.5 FUTURO

Las empresas grandes y las PYMES ven el comportamiento del mercado del año 2008 como positivo, aunque los niveles varían, mientras para las empresas grandes las perspectivas fueron buenas con el 22.9% y para las pymes las perspectivas para el 2009 se esperan sean aproximadamente el 11% según estudios realizados por las Cámaras de la Producción.

Si bien es cierto no son cifras alentadoras para las empresas de servicio, pero este mercado depende de que tan bien se manejen las relaciones con las empresas y los beneficios que ofrezcan cada una de ellas, la empresa que logre mayor participación en el mercado será por medio del valor agregado que ofrezca a sus clientes siempre tomando en cuenta la minimización de costos al momento de ofertar sus productos en el mercado.

La industria tecnológica en nuestro país crece a pasos acelerados, cada empresa trata de ofrecer tecnología de punta para convencer a sus clientes con nuevos productos. Si bien es cierto el Internet es un gran ejemplo de crecimiento a pasos agigantados; las empresas manejan el comercio electrónico como valor agregado de sus productos; es decir sus clientes ya ni siquiera tienen que acercarse a los locales a adquirir cierto producto, lo adquiere

a través del Internet, dejándolo en su propia casa o lo envían por correo electrónico. El crecimiento que tiene hoy en día la tecnología es impresionante, lo cual genera oportunidades a futuro; el principal objetivo es identificar tales oportunidades y explotaras, para ello la investigación constante de nuevas tecnologías es vital para el desarrollo de la empresa.

5.3 MODELO DE HIPERMARKETING

Con conocimiento del mercado, competencia, habilidades, visión de los directivos y el futuro que busca ASINFO, se inicia el modelo de Hipermarketing, cuyo primer punto es la identificación de oportunidades.

En el desarrollo del capítulo cuatro sobre los conceptos y definición de Hipermarketing nos permitió conocer que este modelo no tiene un patrón fijo a seguir o secuencia de pasos para lograr el cumplimiento de un cierto proyecto; mas bien, nos da a conocer las bases en las cuales deben desarrollarse las estrategias hacia el mercado objetivo. Por tal razón, el desarrollo de este capítulo se inicia tomando como base la planificación estratégica y a partir de esta información se generan estrategias de hipermarketing enfocadas al cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa. En conclusión, no existen ejecuciones concretas de este modelo y por ser aplicable a cualquier tipo de empresa y enfocado al mercado, no debemos tener una metodología fija de ejecución, sino más bien dinámica para lograr un mayor impacto.

5.3.1 OPORTUNIDAD

Si bien es cierto las oportunidades se generan muchas veces en el camino, lo importante es saberlas identificar. ASINFO considera como oportunidades en vista de lograr un crecimiento en el mercado de la tecnología buscando nuevos nichos de mercado como pueden ser los gimnasios, SPA, empresas reductoras de peso o empresas de cuidado facial, negocios que en la actualidad se encuentran en auge en el país y no están siendo muy explotados en el área tecnológica. Considerando estas u otras oportunidades que puedan

presentarse, la empresa ha creado dos equipos de identificación de oportunidades, equipos que tendrán las siguientes funciones a su cargo:

Primer Equipo

Conformado por dos integrantes del departamento técnico, los cuales poseen un buen nivel de conocimiento tanto de software como de hardware. Tiene la responsabilidad de mantenerse actualizado con los últimos adelantos tecnológicos que se presenten en el mercado. Con respecto a software se enfocarán a herramientas de desarrollo de Microsoft y con respecto a hardware lo harán en avances de Intel con respecto a procesadores.

Para tal investigación contarán con total acceso al Internet y estaciones de trabajo de punta para evitar demoras en la descarga de información. Presentarán informes mensuales, con los avances realizados y un análisis de puesta en marcha en la empresa, indicando su viabilidad o factibilidad de implementación.

Segundo Equipo

Conformado por los integrantes del departamento de ventas, los cuales tienen la responsabilidad de buscar nuevos nichos de mercado o identificar la explotación de nichos de mercado existentes. Para ello, el personal contará con acceso a Internet, además todos los días viernes serán actualizados sobre los cambios realizados en los productos actuales y los posibles productos a realizar más adelante.

El departamento de ventas en la actualidad se enfoca a la empresa privada, como oportunidad de negocios se tiene previsto el sector público, el cual identificará concursos que realicen las empresas de este sector para participar como proveedores tanto de software como de hardware.

El personal del equipo será medido evaluado mensualmente por resultados; es decir, se medirá la cantidad de ventas realizadas en el mes y los posibles contratos a ejecutarse en el mes siguiente.

Todo esto con el propósito de incrementar la cartera de clientes actual y de lograr un posicionamiento como empresa dentro del mercado local. Aparte en

este proceso ASINFO considera que uno de los aspectos más relevantes en la detección de oportunidades es el papel que desempeña la gerencia general, ya que deberá asignar los recursos necesarios luego de identificada una potencial oportunidad para la empresa. Para lograr un proceso completo al identificar las oportunidades y explotárlas, ASINFO ha transmitido a su personal que debe tomar en cuenta que:

- Los recursos para las potenciales oportunidades van a ser asignados.
- No debe faltar ni pensadores ni falta de imaginación al momento de identificar oportunidades por parte de los responsables.
- No debe existir dificultad en obtener información, ya que se cuenta con las herramientas necesarias para ello, si fuera el caso, el responsable debe transmitir a su respectiva gerencia y esta solicitarla a la gerencia general con su debido sustento.
- Debe existir siempre la apertura a la investigación, ya que esta es la base de la identificación de oportunidades.

5.3.2 DIFERENCIACIÓN

Es importante citar que la estrategia de diferenciación actual de ASINFO, es el hecho de que el software que ofrece a sus clientes no es limitado; es decir, cien por ciento personalizado a las necesidades de su negocio.

La eficacia operativa implica realizar mejor, las mismas actividades de los competidores, esto puede resultar una ventaja competitiva a corto plazo pero a largo plazo, no es suficiente a medida que las empresas compiten comparándose unas con otras. Por lo tanto ASINFO necesita posicionarse de manera diferente respecto a la competencia; esto significa encontrar un punto de diferenciación.

En el sector del software, existen varios métodos de diferenciación que permiten posicionar a una empresa, para describir este punto más a detalle, a continuación se presenta las formas de diferenciación que ASINFO debe realizar:

5.3.2.1 POR MEDIO DEL SOFTWARE

Las acciones a realizar son:

- **Visualización.-** En los sistemas informáticos la diferenciación visual al cliente puede ser fácilmente manejable; por ejemplo, un sistema contable al momento de ingresar las facturas de venta en una determinada empresa, puede variar en el orden de ingreso de sus ítems, en el color de la pantalla o en el tipo de etiquetas que esta utiliza. El diferenciar nuestro software por visualización, se basa en definir las pantallas del sistema de la misma manera en que se encuentra la documentación de la empresa, es decir el usuario verá en su pantalla el mismo formato que tiene físicamente en el papel, de esta manera el cambio de papel a software será de menor impacto.
- **Acceso Directo.-** En un sistema informático también puede existir diferenciación según los accesos directos (ingreso rápido a otra pantalla) que esta posea; es decir, en una pantalla podría existir accesos que abran otras ventanas para ingresar un cierto tipo de información, bloqueadas mientras no salga de la principal. El diferenciar el software de ASINFO por medio de accesos directos, busca que el usuario pueda tener acceso a diferentes opciones del sistema asociadas a la principal sin necesidad de salir de la misma, de esta manera se pueden comparar datos al mismo tiempo.
- **Servicio.** La calidad del software y la orientación al cliente no suelen ser ideas diferenciadoras, pero una mejor post venta permitiría conservar un cliente a más largo plazo. El tipo de diferenciación por servicio busca entregar un soporte constante a nuestro cliente por medio de una visita trimestral sin costo, con el objetivo de verificar que el software cumpla las expectativas esperadas por el cliente.

5.3.2.2 POR MEDIO DEL PRECIO

La acción a tomar es:

ASINFO definirá un precio para todos sus productos y cada uno de estos contará con un desglose de todas las opciones de funcionamiento que posea, las cuales

serán asignadas a un precio específico delineando en detalle la funcionalidad que posee cada opción; esto permitirá que el cliente compre su software según necesidades inmediatas y pueda completar su funcionalidad a futuro según su capacidad de pago y según sus necesidades posteriores. Esta acción permitirá que el cliente se encuentre seguro al momento de invertir su dinero, ya que percibirá resultados inmediatos conforme sus necesidades prioritarias.

5.3.2.3 POR MEDIO DE LA OFERTA MÁS AMPLIA

Disponer de la mayor selección, se ha convertido en la clave de las empresas de hoy; es por esta razón que ASINFO busca como método de diferenciación el ofrecer "todo bajo un mismo techo", para un uso determinado, con importantes descuentos para captar segmentos amplios del mercado dentro de su especialidad, como los nombrados en el inicio de este capítulo. Es importante recalcar que ASINFO no contemplaba dentro de su portafolio de productos el ofrecer computadores personales, pero en vista de los requerimientos actuales de sus clientes, siente la imperiosa necesidad de realizar alianzas con empresas distribuidoras de este tipo de productos para obtener a bajo costo los computadores, para que sean facturados por ASINFO, responsable de entregarlos al cliente con el respaldo de la empresa.

La acción a realizar es la de entregar un servicio completo a los clientes que usan nuestros productos logrando así que el cliente esté seguro de encontrar en la empresa todo lo que necesita respecto a tecnología.

5.3.2.4 PERCIBIDA POR EL CLIENTE

ASINFO, es una empresa que ha buscado formas que le permitan diferenciarse de su competencia y lograr el valor agregado que busca el cliente; por tal motivo, se ha visto en la necesidad de innovar constantemente el aspecto tecnológico y el aspecto de comercialización para incrementar su cartera de clientes y mantener satisfechos a sus clientes actuales. A continuación se describen las acciones que la empresa tiene que realizar para lograr diferenciarse de los demás:

- ✓ La empresa mantendrá una comunicación eficaz a sus clientes, resaltarán características del servicio como el soporte técnico en línea; mantenimiento trimestral gratis a los sistemas en sus respectivas oficinas; y, actualización de procesos en los sistemas.

- ✓ La página WEB de ASINFO, contará con una gran variedad de documentos en los cuales se encontrarán nuevas tecnologías de software y hardware, que podrán ser bajados por los clientes de la empresa o potenciales clientes.

- ✓ El software que entregará al cliente será completamente parametrizable a las necesidades de cada una de las empresas. La empresa se compromete a realizar tales adecuaciones para que se ajuste a las necesidades del rol del negocio del cliente, de esta manera el cliente no tiene que ajustarse al sistema sino el sistema se ajusta al cliente.

5.3.3 VENTA INTERNA

ASINFO busca crear un ambiente de trabajo tranquilo y agradable, en el cual sus empleados se sientan comprometidos, de que los objetivos planteados sean cumplidos y que los productos que se desarrollan sean de excelente calidad. La empresa debe trabajar constantemente en reforzar los conceptos de liderazgo y trabajo en equipo.

Para posicionar una empresa o producto en el mercado, hay que comenzar desde la propia casa, no hay estrategia que funcione si el personal interno no está convencido y sobre todo, comprometido. Cuando los empleados en una compañía comparten los mismos valores, costumbres y hábitos, pueden identificar lo que es importante y urgente. Así se crea una cultura competitiva.

La empresa día a día esta buscando mejorar en todos sus aspectos, principalmente puertas adentro, para esto ha venido enfocándose en varios temas que van a permitir lograr una mejora interna fuerte con su personal, asegurando su proyección a futuro.

Las acciones a tomar son:

- ✓ ASINFO al momento de reclutar personal pondrá mucho énfasis en elegir el recurso humano que forme parte de su equipo de trabajo, la persona encargada
-

de realizar las entrevistas deberá enfocarse en conocer la personalidad del aspirante, ya que el recurso a integrarse debe tener características similares que le permitan una fácil integración al grupo de trabajo y pueda producir o aportar desde los primeros días de su ingreso.

✓ Desarrollo de competencias, en las cuales se aplican las habilidades, capacidades y conocimientos del personal, permitiendo que estas competencias sean las herramientas para que los jefes y/o gerentes puedan obtener los objetivos cumplidos que la empresa le ha impuesto.²⁰

La motivación interna que busca conseguir ASINFO se basa en cinco puntales importantes, que permitirán tener un equipo de trabajo sólido y comprometido en apoyar cada día en el crecimiento de la empresa. Estos puntales se detallan a continuación:

- Reglas Claras.- Todo el personal de la empresa debe conocer claramente cuáles son los objetivos que tiene la empresa, es decir su objetivo general; y, cada departamento debe saber cuáles son sus objetivos individuales, así sabrán hacia donde se dirigen al momento de desarrollar un sistema informático.
- Liderazgo.- Cuando los gerentes y empleados de la empresa luchan por lograr niveles de productividad elevados, significa que los estrategas son buenos líderes. Los buenos líderes establecen una relación con su equipo, se identifican con sus necesidades e intereses, dan buen ejemplo, son confiables y justos. El liderazgo incluye crear una visión del futuro de la empresa y motivar a las personas a trabajar con entusiasmo para lograr esa visión. El equipo de trabajo debe estar conciente de que cada uno es responsable del trabajo realizado y que el cumplimiento de sus responsabilidades permitan lograr un mejoramiento continuo en el producto y un mejor servicio al cliente.²⁰
- Dinámicas de equipos.- la empresa esta conciente que la integración de los departamentos que la conforman es sumamente importante para su subsistencia a futuro; para esto se realiza una reunión semestral en la cual se contrata una persona especialista en manejo de equipos (externa a la empresa)

²⁰. Basado: [www.monografias.com/administracion y finanzas/index.shtml](http://www.monografias.com/administracion-y-finanzas/index.shtml)

para que aplicando dinámicas creativas, permita eliminar por un momento los niveles jerárquicos existentes y lograr una integración con el personal; contribuyendo a fortalecer los lazos de amistad y compañerismo.

- **Comunicación.-** Es un factor importante ya que es un componente importante en la motivación que se realiza al cliente interno de la empresa. Para ello se sugiere reuniones semanales con el equipo y su jefe inmediato, con el objeto de medir los resultados alcanzados en la semana, aportar con ideas que permitan un cumplimiento más eficiente de las tareas; y, dotar si es necesario de herramientas al personal ya sean técnicas o de información específica. Una buena comunicación de doble vía es vital para obtener el apoyo al cumplimiento de los objetivos y las políticas de la empresa.

 - **Capacitación.-** La capacitación en el área tecnológica tiene costos muy altos al momento de invertir en este tipo de cursos. Por ejemplo la empresa “New Horizons” que realiza cursos para personas interesadas en certificarse en herramientas Microsoft, tiene precios por curso no menores a los \$1.500.00 (mil quinientos dólares). Si bien es cierto la certificación en una cierta herramienta es importante para un profesional informático y también para la empresa. Por esto, en la actualidad ASINFO no cubre este tipo de costos por ser muy elevados, mas bien ha optado por dos opciones de capacitación, que son:
 - **Contratación externa:** La empresa contrata una persona especializada en una cierta herramienta tecnológica de interés para la empresa, de esta manera capacita a todo el personal técnico a bajo costo.
 - **Investigación:** La empresa siempre de manera mensual delega a uno de sus colaboradores a realizar cierta investigación de alguna herramienta, esta persona durante un mes (adicional a sus responsabilidades) investiga y prepara una presentación para el personal técnico, con documentación y taller del curso. De esta manera el personal sabe que la empresa busca alternativas para mantener siempre actualizado el conocimiento de cada uno de ellos con respecto a tecnología actual.
-

- **Desarrollo de la organización.-** Los resultados obtenidos por la comercialización de los productos de la empresa deben ser percibidos por sus empleados; por esto ASINFO dará a conocer sus resultados, para que cada colaborador cuente con la seguridad de que la empresa busca permanentemente el crecimiento de todo el equipo por medio de nuevos negocios. Para el tercer trimestre del 2009, la empresa tiene previsto realizar una actualización de los computadores a todo el personal técnico, ya que necesita manejar tecnología de punta para desarrollar los sistemas informáticos. Para inicios del 2010 la empresa piensa invertir en la instalación de cubículos nuevos para el personal técnico y administrativo.

5.3.4 DISEÑO PARA LA EJECUCIÓN

Para este diseño, primero debemos identificar en que estado de alineación se encuentra ASINFO con respecto a todo su entorno, para ello se realizó la siguiente encuesta a todos los empleados y directivos de la empresa para contar con la percepción que tiene cada uno de ellos. Esto se resume a continuación:

Preguntas	NIVEL 1 SIEMPRE	NIVEL 2 ALGUNAS VECES	NIVEL 3 NUNCA
OPORTUNIDAD Todos conocemos claramente la misión, objetivos y planes de la organización, los cuales buscan generar ventajas competitivas para la empresa.			
DIFERENCIACIÓN Existe una clara diferencia entre nuestra empresa y la competencia en la mente del consumidor.			
VENTA INTERNA Todos conocemos la estrategia; estamos convencidos y comprometidos con su			



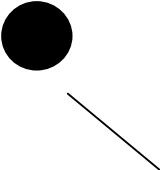

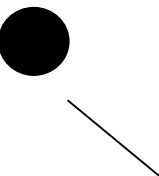


cumplimiento.			
DISEÑO PARA LA EJECUCIÓN Seguimos procedimientos formales y estandarizados que apoyan el rumbo estratégico.			
POSICIONAMIENTO Nuestros clientes y prospectos conocen la empresa y lo que representa.			
LEALTAD Tenemos esfuerzos enfocados en retener y desarrollar nuestros clientes. Nos preocupamos por mantener una comunicación directa con ellos, además de apoyarlos en sus problemas y requerimientos.			

En la tabla que se encuentra a continuación ubicamos los resultados obtenidos en cada una de las preguntas realizadas en la encuesta. Los números que se ubican en la tabla significan la cantidad de personas que respondieron a las preguntas según las 3 alternativas planteadas (1. Siempre, 2. Algunas veces, 3. Nunca).

PREGUNTAS	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	TOTAL ENUESTADOS POR PREGUNTA
OPORTUNIDAD	6	11	3	20
DIFERENCIACION	15	5	0	20
VENTA INTERNA	7	11	1	20
DISEÑO PARA LA EJECUCION	5	13	2	20
POSICIONAMIENTO	5	4	11	20
LEALTAD	3	2	15	20

El resultado nos indica cuáles son los aspectos prioritarios sobre los cuales tenemos que trabajar. La meta es que la alineación se realice en el nivel 1 que en nuestro caso significa, Siempre.

En base a estos resultados los representamos gráficamente según su peso en la respuesta, es decir el valor más alto en cada pregunta está representada por un círculo.

	NIVEL 1 SIEMPRE	NIVEL 2 ALGUNAS VECES	NIVEL 3 NUNCA
<p>OPORTUNIDAD</p> <p>Todos conocemos claramente la misión, objetivos y planes de la organización, los cuales buscan generar ventajas competitivas para la empresa.</p>			
<p>DIFERENCIACIÓN</p> <p>Existe una clara diferencia entre nuestra empresa y la competencia en la mente del consumidor.</p>			
<p>VENTA INTERNA</p> <p>Todos conocemos la estrategia; estamos convencidos y comprometidos con su cumplimiento.</p>			
<p>DISEÑO PARA LA EJECUCIÓN</p> <p>Seguimos procedimientos formales y estandarizados que apoyan el rumbo estratégico.</p>			
<p>POSICIONAMIENTO</p> <p>Nuestros clientes y prospectos conocen la empresa y lo que representa.</p>			
<p>LEALTAD</p> <p>Tenemos esfuerzos enfocados en retener y desarrollar nuestros clientes. Nos preocupamos por</p>			

mantener una comunicación directa con ellos, además de apoyarlos en sus problemas y requerimientos.			
---	--	--	--

De los resultados podemos decir que ASINFO cuenta con un fuerte compromiso del personal, pero debe enfocar sus recursos en mejorar la percepción o imagen que tienen sus clientes de ella; para ello se deben desarrollar procesos alrededor del conocimiento de los clientes que les permitan ofrecer mejor servicio y generar lealtad.

Con bases definidas de la situación actual de la empresa, establecemos según sus necesidades las estrategias organizacionales y funcionales:

Como base principal de la ejecución de estrategias, se debe contar con una estructura organizacional moderna donde el equipo de trabajo sea autodirigido, poli funcional e innovador; que cada uno de sus integrantes posea o refleje un liderazgo estratégico en las actividades asignadas a su cargo logrando ser explotadas al máximo todas las tecnologías de información y las comunicaciones con las que cuenta la empresa.

5.3.4.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

El diseño de la estrategia organizacional busca cubrir los tres factores que intervienen para el desarrollo de ASINFO: internos, externos y de cooperación. Para una mayor explicación agruparemos las estrategias según estos factores:

5.3.4.1.1 Interno

- ✓ Capacitación tecnológica constante del personal por medio de calendario de cursos tanto internos como externos. Ejecución a corto plazo.
 - ✓ La empresa designará un grupo que realice el desarrollo de la página web, la cual debe cumplir las expectativas planteadas, como son archivos tecnológicos de interés al cliente o archivos de actualización de los sistemas informáticos. Ejecución a corto plazo.
-

- ✓ En base al 80 – 20 (Regla de Pareto) de los clientes de la empresa se proponen la siguiente estrategia:
 - Generar en los 14 clientes principales los cuales entregan el 80% de la facturación de ASINFO, mayores necesidades por medio de visitas gratis bimensuales para verificar el cumplimiento del software. Ejecución a corto plazo.

 - ✓ La facturación de hardware de la empresa es el 23.5% del total vendido, esto puede significar que los clientes adquieren estos productos en otras empresas; por la cual se tiene que:
 - Crear alianzas estratégicas con empresas distribuidoras de hardware para bajar el PVP al cliente. Ejecución a corto plazo.
 - Dar crédito a los clientes por medio de tarjetas de crédito, cheques o pagos mensuales, según el crédito otorgado por el distribuidor. Ejecución a corto plazo.

 - ✓ Las personas naturales que forman parte de la cartera de clientes no acceden al total de los sistemas por su costo, estos solo adquieren los módulos básicos, como facturación y contabilidad. Por tal razón, hay que implementar de inmediato la estrategia de entregar módulos con ciertas opciones activadas para que el cliente sienta la necesidad de su uso y vaya activando las demás opciones según se capacidad adquisitiva. Ejecución a corto plazo.

 - ✓ Diversificación de productos para ingreso a nuevos mercados. Luego de posicionar los productos actuales de la empresa, se identificarán las oportunidades que ofrece el mercado para realizar nuevos desarrollos de software, lo que nos permitirá cumplir el objetivo de ventas planteado por la gerencia de negocios. Ejecución a largo plazo.

 - ✓ Migración de sistemas a bases de datos corporativas como SQL Server, la cual permitirá a las empresas tener mayor capacidad de almacenamiento
-

de datos y a su vez se implementará niveles de seguridad de ingreso y de respaldo de datos de forma automática. Ejecución a largo plazo.

5.3.4.1.2 Externo

- ✓ Posicionar el producto y la empresa por medio de las estrategias de posicionamiento como son: en base al precio, respecto al uso o al usuario, etc. Ejecución a corto plazo.
- ✓ Medir el nivel de satisfacción del cliente por medio de encuestas, con el objetivo de cubrir constantemente las necesidades del cliente y de esta manera reforzar su confianza a la empresa manteniendo así su lealtad. Ejecución a corto plazo.
- ✓ Ofertar sistemas al sector público por medio de las licitaciones que se encuentran registradas en la página web del Sistema de Contratación Pública.
- ✓ Entregar un soporte y servicio técnico a los clientes actuales ordenado y sin demoras demasiado amplias.
- ✓ Realizar demos a gimnasios y SPAs con el objetivo de personalizar sus necesidades y ampliar la cartera de clientes actual.

5.3.4.1.3 Cooperación

Crear Datawarehouse para uso de los clientes actuales, por medio de alianzas estratégicas con otras empresas para utilizar herramientas gerenciales que se acoplen a los sistemas actuales de ASINFO, los cuales puedan entregar índices gerenciales que ayuden a las empresas a la toma de decisiones. Entre las alternativas se encuentra Oracle con su producto Discoverer o Novatec con su producto Clic View, la empresa tendrá que analizar la mejor herramienta y su costo, en la cual se pueda obtener el mayor provecho de la información.

5.3.4.2 ESTRATEGIA FUNCIONAL

Definiremos alternativas que permitan que cada departamento se comprometa con los objetivos estratégicos planteados teniendo en consideración los aspectos generales que orientan el posicionamiento estratégico buscado por ASINFO.

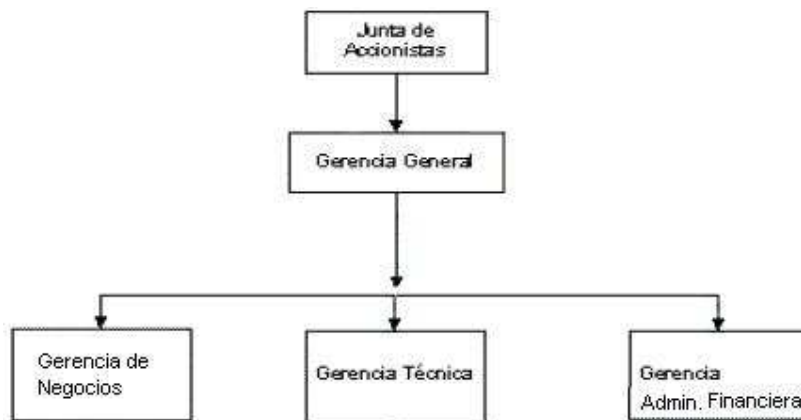
El diseño de la estrategia funcional se encuentra definido en acciones a corto y largo plazo, las cuales se detallan a continuación:

Corto Plazo

- En vista de la necesidad que impera actualmente en las empresas de mantener unidades de negocios que permitan responsabilizarse de temas financieros de la empresa, el nuevo organigrama buscará alternativas de minimizar costos y controlar gastos; de la empresa, puntos que fueron definidos en la planificación estratégica de este año.

Por el tamaño de la empresa, a corto plazo se creará la Gerencia Administrativa Financiera, la cual manejará directamente la parte administrativa y financiera y buscará que concentremos en cada unidad de negocios sus responsabilidades específicas; es decir la gerencia de negocios no manejará temas financieros o administrativos como se lo realiza en la actualidad.

El nuevo organigrama planteado, se presenta a continuación:



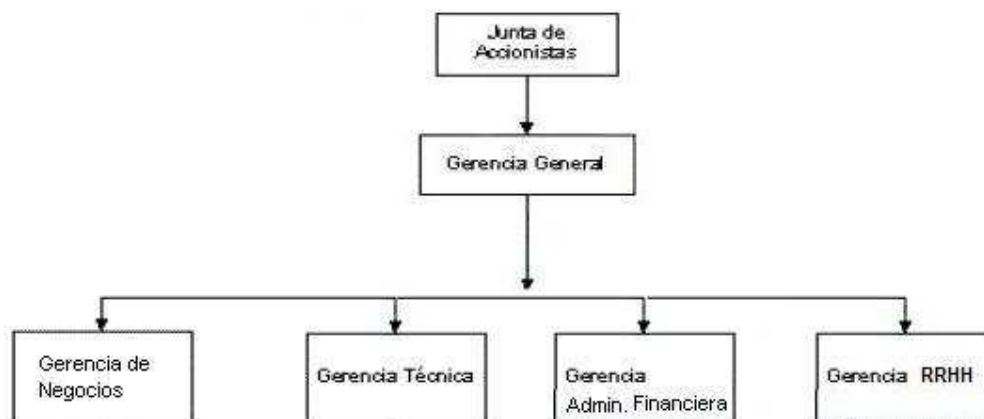
- Desarrollar políticas de crédito para los clientes evitando tener cartera vencida, tema primordial para la gerencia financiera, ya que no existe un control actual que permita evitar la cartera vencida; esto se logrará por
-

medio de políticas definidas en este aspecto. Estas políticas permitirán minimizar la cartera vencida a un periodo máximo de 30 días logrando cumplir la meta planteada por la gerencia administrativa - financiera. Adicionalmente se deben establecer alianzas con tarjetas de crédito para entregarle al cliente alternativas adicionales de pago.

- Buscar opciones de financiamiento por medio de entidades públicas como la CFN, con el objetivo de crear nuevos productos en la empresa y atender a nichos de mercados existentes pero no cubiertos en la actualidad.

Largo Plazo

Conforme el crecimiento de la empresa, resultado de las estrategias propuestas a corto y largo plazo, se implementará una nueva unidad de negocios para especializarla aún más; es decir, la propuesta funcional para la empresa a largo plazo es la creación de la unidad de negocio "Gerencia de Recursos Humanos". Esta unidad de negocios reforzará la "Venta Interna", ya que el personal debe estar siendo constantemente monitoreado para suplir deficiencias e incrementar las fortalezas de cada integrante, logrando así mantener un equipo de trabajo unido. Según lo establecido, el nuevo organigrama propuesto será:



5.3.5 POSICIONAMIENTO

El posicionamiento que busca obtener ASINFO por medio de sus productos y de su marca esta basado en dos tipos de estrategias: Comunicacional y por posicionamiento.

5.3.5.1 ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

Luego de analizar el entorno ecuatoriano tanto la competencia como el mercado, la estrategia comunicacional planteada esta dividida en algunas acciones que se describen a continuación:

- Se propone la contratación de una agencia publicitaria y de eventos para que se encargue, bajo supervisión de la empresa, de transmitir el mensaje apropiado a los clientes. La agencia publicitaria se encargará de comunicar de manera efectiva en los medios masivos, prensa escrita o revistas (Como Markka o PcWorld) y promover el mensaje diferenciador de ASINFO. La agencia promocionará nuestros productos en los eventos de mayor relevancia, haciendo un contacto directo con nuestro target. En estos eventos se entregarán muestras del software (demos), obsequiándolos por tiempo limitado, es decir regalar a clientes en un cierto evento, CDs en los cuales se encuentre el sistema informático pero con opciones básicas de uso; es decir, este CD le permite al cliente instalar el software en su computador personal pero con opciones limitadas de acceso y por un tiempo determinado; luego de 30 días se le impide el acceso al sistema. Si el cliente se siente satisfecho con su uso acudirá a la empresa para adquirirlo con todas sus opciones y por tiempo ilimitado.
- Al mismo tiempo estará en línea la pagina web de la empresa, donde se podrá adquirir información mediante un envío por correo o en la misma página Web se colocarán ciertos archivos de actualización de los sistemas para que los clientes puedan acceder fácilmente a estos archivos y mantener actualizados sus sistemas informáticos.

Es muy prematuro estimar la variación de la demanda que tenga la empresa, es por ello que los cálculos de las acciones promocionales y de comunicación se definirán anualmente.

En esta primera etapa, en la que se necesita que el producto sea conocido, necesitamos realizar distintas campañas masivas para llegar al mayor número de consumidores posibles.

Se prevé realizar una prueba de mercado que confirme el éxito de la campaña, para que los resultados sean medibles; y, según estos poner en práctica como segundo mercado a Guayaquil por el gran sector empresarial con el que cuenta.

Sin lugar a dudas una de las principales preocupaciones de ASINFO es conseguir la aceptación de los clientes, lograr que sirva como carta de presentación para ingresar en nuevos segmentos de negocio en los cuales no se encuentra la empresa.

5.3.5.2 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

La posición de un producto depende de la compleja serie de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los compradores en cuanto al producto y en comparación de los productos de la competencia.

Las estrategias de posicionamiento propuestas para ASINFO se describen a continuación:

Posicionamiento en base a Precio/Calidad:

- Asinfo debe con su precio, demostrar la calidad del servicio que está brindando a sus clientes por medio de un adecuado análisis de las capacidades adquisitivas que puede tener el cliente, y la dificultad que tengan los software desarrollados; por tal motivo, realizará entregas parciales del software según la capacidad de pago del cliente. Un Sistema por partes, normalmente esta promoción esta enfocada a empresas pequeñas y trata de venderle al cliente inicialmente ciertas opciones básicas para el uso de su empresa, conforme va adquiriendo necesidades en su negocio, el cliente podrá ir comprando las demás opciones de ingreso; luego, de pagar el precio total tendrá habilitadas todas las opciones del sistema.

Posicionamiento con relación a la competencia

- Asinfo debe estar siempre actualizado sobre las innovaciones que tiene la competencia, para ello siempre estudiará la competencia y sus sistemas; y la estrategia utilizada es el desarrollo de software especializado; esto es, entregar a los clientes sistemas informáticos desarrollados a la medida de sus clientes según su rol de negocio. Este tipo de posicionamiento va enfocado hacia nuestros principales competidores como son: MONICA y SAFI.
- Buscar alianzas con empresas proveedoras de hardware para entregar a la actual cartera de clientes equipos informáticos con tecnología de punta a bajo costo y con facilidades de pago, ya sean estas con tarjetas de crédito o por medio de crédito empresarial. Este servicio no tiene la empresa actualmente ya que vende hardware al contado.

Posicionamiento a través del nombre

Por medio de nuestro servicio queremos que el nombre de ASINFO quede grabado en nuestra cartera de clientes actual, ya que será medido por el nivel de servicio que reciban, y permitirá que estos nos recomienden con empresas conocidas. Que sea posicionada como sinónimo de servicio con calidad, rapidez y eficiencia, esto lo lograremos por medio de las acciones que realice la agencia de publicidad en medios masivos. La empresa quiere ingresar con mayor agresividad al mercado, y, su nombre le permitirá de inmediato ser ubicada en una "escalera", identificada con los productos que representa.

5.3.5.2.1 Objetivos para el desarrollo del Plan de Comunicación

Uno de los objetivos específicos planteado por la Gerencia de Negocios, busca posicionar la empresa por medio de eventos o promociones, por lo que es necesario definir las bases que permitan a futuro desarrollar un plan de comunicación que le permita la consecución de las metas. Para desarrollar tales bases, se van a definir los objetivos que debe buscar este plan de comunicación, para ello las agruparemos en comunicación interna y comunicación externa.

Comunicación Externa

Establecer objetivos concretos que sirvan como punto de partida y que según las necesidades se modifiquen en el futuro, para adaptarse a los intereses, estrategias y directrices de ASINFO.

- Mantener informados a los clientes actuales sobre los avances tecnológicos, participación en ferias, promociones, etc.

- Mantener un contacto constante con medios de comunicación como revistas de tecnología u organizadores de eventos tecnológicos como la ExpoCompu.

Comunicación Interna

Establecer objetivos que permitan definir las bases de permanente contacto con el cliente interno, y, que reflejen los intereses, estrategias y directrices de ASINFO, como son:

- Informar al personal interno y proveedores sobre los avances, productos nuevos, lanzamientos, etc.

- Desarrollar elementos creativos de comunicación que permitan mejorar y aumentar el atractivo de ASINFO hacia el mercado.

- Buscar propuestas de nuevas formas de comunicación o tipos de BTL.

El plan de comunicación debe buscar posicionar a la empresa frente al mercado y a su vez aumentar las ventas, dar a conocer los productos y servicios que posee, diferenciarse de la competencia y mejorar el vínculo existente en los clientes logrando una correcta fidelización.

Para cumplir los objetivos planteados tanto en la comunicación interna como en la externa se deben realizar las siguientes funciones:

- Análisis diario de los principales periódicos como son El Comercio y El Universo para identificar aquellas noticias en temas económicos, financieros y sociales.
- Análisis detenido las revistas de interés como son: PcWorld y Marka sobre la publicidad, productos o servicios de la competencia.
- Análisis de publicaciones extranjeras, tanto diarios como revistas, que por su importancia permitan entregar nuevos servicios a sus clientes.
- Mantener el contacto con los diversos medios de comunicación de interés para ASINFO de modo que se pueda recurrir a ellos cuando se juzgue necesario.
- Elaborar informes sobre temas concretos y especiales, destinados al personal interno de la empresa y clientes en general.

Estas son algunas de las acciones que se deben llevar a cabo para establecer el plan de comunicación de ASINFO, aunque dependiendo de los resultados que se obtenga de las acciones iniciales establecidas por la planificación estratégica y por el hipermarketing, se podrán establecer otras líneas de actuación.

Desarrollar un plan de comunicación en la tesis no es un requisito inicial desde mi punto de vista, ya que primero ASINFO debe consolidar su organización interna y a su vez ejecutar procesos en los cuales su personal tenga el conocimiento y la destreza necesarios. El desarrollo del plan de comunicación debe realizarse por medio de la agencia de publicidad contratada, tomando en consideración los objetivos que ASINFO plantea tanto en la comunicación interna como en la externa.

5.3.5.2.2 Ciclo de vida del producto

Con este análisis se busca definir en que etapa se encuentran cada uno de los productos de la empresa, adicionalmente se desarrolla una Matriz de Ansoff con el objetivo de definir estrategias que permitan a la empresa incrementar su nivel de ventas y posicionamiento. Por medio de este resultado se realizará una matriz BCG, la cual me permita definir estrategias para cada producto. El desarrollo del ciclo de vida y la matriz de Ansoff se encuentra en el Anexo 7

5.3.5.2.3 *Matriz BCG*

La matriz BCG nos permite identificar en que etapa de crecimiento se encuentra cada producto de ASINFO y el tamaño de mercado, que cubre, esto ayuda a definir estrategias para cada uno de ellos, según su ubicación en el cuadrante. El desarrollo de la matriz se encuentra en el Anexo 8.

5.3.6 LEALTAD

Es más barato venderles a clientes actuales, pues un cliente satisfecho trae consigo clientes nuevos gracias a su recomendación. Las estrategias de lealtad propuestas para ASINFO se describen a continuación:

- Para que el cliente busque un producto y se vuelva leal al mismo necesita encontrar calidad y cubrir las expectativas que está buscando. Por tal razón la empresa deberá analizar los sistemas para cumplir con los requisitos imprescindibles de calidad que aseguren el correcto funcionamiento. Esto se logra cumpliendo los tiempos al realizar el soporte técnico requerido por el cliente o cumpliendo los tiempos de desarrollo ofrecidos al momento de realizar una venta nueva; ya que este aspecto ha generado la deserción de clientes por el incumplimiento de los plazos.
 - El aprendizaje continuo de ASINFO permitirá desarrollar sistemas informáticos adecuados para el desarrollo no solo de la empresa que lo solicita si no del cliente interno que quiere desarrollar sus habilidades y capacidades. Gracias al buen uso de los recursos se consigue una mayor productividad lo que permite tener a nuestros **clientes satisfechos y leales**, ya que cumplimos sus expectativas con servicio, calidad y en corto tiempo.
 - Mantener a los clientes actualizados con las novedades tecnológicas del mercado, ya que además de ser proveedores de software debemos ser asesores en el ambiente tecnológico; y, sobre todo en herramientas o recursos que puedan ser utilizados en las empresas para mejorar los procesos internos.
-

- Por medio del método de Pareto, realizar un 80 – 20 de nuestros clientes, para definir el nivel de prioridad que tiene cada uno de ellos y solucionar sus problemas según su categoría, sin dejar de lado los clientes pequeños. Este método permitirá definir el 20% de clientes que generan el 80% de la facturación global de la empresa, para brindarles el servicio inmediato que necesitan. Este método nos permitirá crear nuevos productos según las necesidades de las empresas grandes, para implantar en las empresas que no cuentan con estos servicios por medio de la generación de tal necesidad en ellos. Este análisis se encuentra en el Anexo 9.
- Revisar constantemente la motivación del personal, ya que ellos transmiten directamente al cliente sus sentimientos; y, en caso que existan resentimientos o enojos, esto puede influir para que nuestro cliente poco a poco vaya dejando nuestros servicios.

Contar con una empresa de software que permanentemente cumpla las expectativas que los clientes buscan al momento de requerir tecnología es la parte clave para mantener la lealtad hacia nuestra empresa.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Este estudio ha sido realizado en el momento adecuado para ASINFO, puesto que se ha visto la necesidad de reorientar y organizar nuevamente la empresa, para que uniendo esfuerzos entre directivos, técnicos, área financiera, área de negocios y personal administrativo en general, logre generar un ASINFO de mejor nivel con negocios para empresas de mejor nivel. Para esto se han tomado algunas decisiones importantes como son:
 - El desarrollo de un Plan Estratégico de ASINFO
 - Se aprobó el desarrollo de la página WEB de ASINFO.
 - Considerar alianzas estratégicas serias con empresa más grandes.
 - Realizar investigaciones de mercado para ubicar o desarrollar nuevos productos como por ejemplo: SPAs, gimnasios y otros.
 - El área de negocios deberá crear un Plan de ventas agresivo.
 - Desarrollo de estrategias de posicionamiento en el mercado informático por medio del modelo de Hipermarketing.

 - Con la formación adquirida en la Maestría de Gerencia Empresarial, se busca posicionar a la empresa por medio de los objetivos planteados en la planificación estratégica a través de las estrategias planteadas en el desarrollo del Hipermarketing.

 - La práctica de la planeación estratégica es una herramienta útil a la gerencia, no para adivinar el futuro o abolir sus riesgos, sino para que ASINFO pueda
-

enfrentarse en mejores condiciones que la competencia al entorno cambiante del mercado.

- Para obtener la mejor ejecución de la Planeación Estratégica, es necesario:
 - Presencia y compromiso de todo el equipo directivo en el proceso.
 - Convocar a todo el personal para que suministre la información y se sienta comprometida.
 - Emplear las herramientas necesarias que posibiliten disponer del máximo posible de alternativas (cursos de acción).
 - Los miembros del equipo de dirección deben poseer habilidades para liderar y generar trabajo en equipo.
 - En caso necesario, disponer de un experto en el proceso para orientar eficientemente el trabajo de los implicados.

 - El modelo de Hipermarketing no tiene el suficiente tiempo en análisis y mucho menos en ejecución a nivel mundial, lo que ha complicado profundizar en este tema a nivel de conceptos cuando se realizó la investigación de este modelo.
 - Es necesario monitorear el consumo de los clientes en la empresa, ya que de esta manera se identifican necesidades que están siendo cubiertas por otras empresas, mismas que ASINFO estaría en capacidad de cubrir.
 - El desarrollo de este tema nos permite conocer que el desarrollo de una planificación estratégica en base a un modelo de Hipermarketing, no tiene un patrón fijo a seguir, mas bien el modelo nos da a conocer las bases en las cuales deben desarrollarse las estrategias, mas no, un camino único de ejecución de este modelo.
-

6.2 RECOMENDACIONES

Del trabajo de investigación desarrollado para ASINFO se desprenden las siguientes recomendaciones:

- Se debe ejecutar de inmediato las estrategias de posicionamiento expuestas en el capítulo 5, para llegar a cumplir los objetivos planteados en la planificación estratégica.
 - Los jefes de departamento deben realizar una evaluación permanente para medir los resultados y si es el caso de que los resultados no sean los esperados se debe realizar modificaciones a la planificación.
 - El gerente debe mantener reuniones mensuales con los jefes de cada departamento para medir si se cumple con la ejecución de la planificación o si fuera el caso eliminar limitantes que pueden complicar el libre desarrollo de esta planificación.
 - Las estrategias de posicionamiento de la empresa deben enfocar sus esfuerzos en promocionar a ASINFO como una empresa sólida, resaltando su organización en cada una de sus áreas, comunicando que el servicio es la primera preocupación de la empresa.
 - La empresa debe enfocar sus esfuerzos a posicionarse frente a sus clientes actuales, inicialmente, como la empresa en la cual encuentra soluciones a todos sus problemas de hardware y software, para que nuestros clientes generen necesidades con nosotros y a su vez cubrir de manera eficiente tales requerimientos.
 - Realizar eventos de capacitación a todo el personal en cada una de sus áreas, de tal forma que se apliquen siempre metodologías modernas y de punta en toda la empresa.
 - Mantener las reuniones de integración para incrementar la venta interna de la empresa y mantener un personal motivado y que esto genere una buena imagen a nuestros clientes externos.
 - Es necesario la diversificación de productos de la empresa, ya que en la actualidad cuenta con software básico, mismo que se debilita conforme
-

incrementa la competencia. La innovación debe ser permanente para mantener su posición dentro del mercado.

ANEXOS

ANEXO 1

MATRIZ EFI

Factores Críticos para el Éxito		Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas				
1	Adecuado horario de atención a los clientes	0,07	4	0,28
2	Presencia de 17 años en el mercado.	0,05	4	0,2
3	Asesoría Financiera al cliente para toma de decisiones	0,06	4	0,24
4	Atención vía remota a los clientes.	0,1	4	0,4
5	Conocimiento a detalle de los módulos de los sistemas.	0,04	4	0,16
6	Conocimiento del manejo de los sistemas informáticos financieros.	0,03	4	0,12
7	Formas flexibles de pago	0,03	3	0,09
8	Infraestructura segura en Internet.	0,01	3	0,03
9	Precios competitivos en el mercado	0,03	3	0,09
10	Conocimiento claro de las NEC (Normas Ecuatorianas de contabilidad)	0,02	3	0,06
11	Tecnología de punta para la pequeña y mediana empresa	0,03	3	0,09
12	Varias alternativas de software para el negocio	0,02	3	0,06
13	Visitas constantes a los clientes para medir el funcionamiento de los sistemas financieros.	0,04	3	0,12
Debilidades				
1	Ausencia de un plan de Capacitación de ventas	0,04	2	0,08
2	Comunicación interno de los cambios efectuados en los diferentes módulos.	0,03	2	0,06
3	Estabilizar la cartera vencida de clientes	0,03	2	0,06
4	Falta de capacitación en nuevas herramientas	0,08	2	0,16
5	Falta de personal a tiempo completo	0,06	2	0,12
6	Falta de servicios en Internet	0,01	1	0,01
7	Fuerza de ventas a nivel nacional	0,02	1	0,02
8	Montos limitados para marketing, presencia limitada en eventos comerciales	0,06	1	0,06
9	Necesidad de crear de políticas empresariales.	0,04	1	0,04
10	Alto nivel de rotación de personal	0,1	1	0,1
TOTAL		1	1	2,65

Análisis del Resultado

Tomando en cuenta que la calificación promedio de una matriz EFI es de 2.5, podemos interpretar que la empresa cuenta con fortalezas internas importantes como son el servicio de soporte técnico y su experiencia en el mercado, factores importantes al ser medido pero no suficientes para ser un líder en el mercado. Existen factores que aunque tienen un puntaje alto de calificación en las fortalezas deben todavía ser más explotados por el equipo humano como los precios competitivos y la asesoría financiera.

El hecho de no tener fuerza de ventas a nivel nacional, implica que la empresa no busca ampliar su horizonte atacando otros mercados, es importante si queremos alcanzar mercados internacionales, cubrir las principales plazas internas del país como son: Guayaquil y Cuenca, para luego buscar nuevos nichos de mercado y la falta de capacitación en nuevas herramientas no permite la seguridad tecnológica que debe tener una empresa de software. Esta última debilidad cuenta con un puntaje alto lo cual afecta el resultado final.

ANEXO 2

MATRIZ EFE

Factores Externos claves		Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades				
1	Avances del Internet.	0,08	4	0,32
2	El cliente busca formas flexibles de pago al adquirir software y hardware.	0,06	4	0,24
	El cliente necesita horarios de soporte técnico acorde a sus necesidades			
3		0,05	4	0,2
4	Incremento del software independiente sin garantías.	0,04	4	0,16
5	Mercado micro empresarial en auge y en crecimiento.	0,02	4	0,08
6	Nichos de mercado con intereses específicos.	0,09	4	0,36
7	Personas naturales que realizan software informal.	0,04	4	0,16
8	Conexión a Internet con mayor ancho de banda.	0,02	3	0,06
9	Crecimiento de software libre en Internet.	0,02	3	0,06
10	Entregar productos de alta calidad.	0,06	3	0,18
11	La tecnología informática se mantiene en constante avance.	0,02	3	0,06
	Préstamos que ofrecen entidades públicas, préstamos quirografarios o los fondos de reserva.	0,02	3	0,06
12	Productos limitados para los clientes sin un valor agregado enfocado al cliente.			
13		0,04	3	0,12
	Realizar alianzas estratégicas con empresas del sector que no posean nuestros productos, para entregar a sus clientes nuestros productos por medio de comisiones.	0,03	3	0,09
14	Situación legal y financiera cambiante en el país.	0,01	3	0,03
15	Ubicación geográfica estratégica y de fácil acceso.	0,02	3	0,06
16				
Amenazas				
1	Altas tasas de interés actuales.	0,02	2	0,04
2	Incremento de empresas internacionales con software a bajo costo.	0,02	2	0,04
3	Inestabilidad de gobiernos en nuestro país.	0,03	2	0,06
4	Masificación de profesionales en el área.	0,03	2	0,06
5	Precios competitivos en el mercado.	0,06	2	0,12
	Respuesta en soporte al usuario lenta con respecto a fallas en los programas de desarrollo de software.	0,08	2	0,16
6	Altos costos de licencias de software nuevo.	0,03	1	0,03
7	Tener de departamentos de sistemas internos en cada empresa.	0,03	1	0,03
8	Variedad de empresas que ofrecen los mismos sistemas informáticos.	0,08	1	0,08
9				
TOTAL		1		2,86

Análisis del Resultado

Mediante la matriz EFE se obtuvo el resultado de 2.86 lo cual significa que el entorno puede ser atractivo para la empresa, si orientamos las estrategias a capitalizar las oportunidades y evitar las amenazas. Los esfuerzos deben ir enfocados a crear alianzas estratégicas con empresas y ofrecer más opciones de productos, entregando de esta manera más alternativas a nuestros clientes minimizando la pérdida de cartera de clientes. Los factores con puntaje alto en las amenazas, nos ponen en claro aviso que la competencia informática tanto en nuestro sector como en los otros se va a mantener en constante crecimiento lo que nos indica que la empresa debe mantenerse especializando en realizar productos de calidad y lograr un posicionamiento frente a la competencia, siempre buscando alternativas de licencia más baratas para no incrementar aún más el precio del software terminado.

ANEXO 3

ANEXO 3.1

MATRIZ DE HOLMES PARA PRIORIZAR FORTALEZAS

No.	FACTORES	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	Sumatoria	%
F1	Adecuado horario de atención a los clientes	0,5	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	6,5	7,60%
	Presencia de 17 años en el mercado.		0,5	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	8,5	9,94%
F2		1	0,5	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	8,5	9,94%
F3	Asesoría Financiera al cliente para toma de decisiones	1	0	0,5	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	10,5	12,28%
F4	Atención vía remota a los clientes.	0	1	0	0,5	1	1	0	1	1	1	1	0	1	8,5	9,94%
F5	Conocimiento a detalle de los módulos de los sistemas.	1	0	0	0	0,5	1	1	1	1	1	1	0	0	7,5	8,77%
	Conocimiento del manejo de los sistemas informáticos financieros.						0,5	1	1	0	1	0	1	1	7,5	8,77%
F6		1	0	1	0	0	0,5	1	1	0	1	0	1	1	7,5	8,77%
	Formas flexibles de pago							0,5	1	0	1	0	0	0	3,5	4,09%
F7		0	0	0	1	0	0	0,5	1	0	1	0	0	0	3,5	4,09%
F8	Infraestructura segura en Internet.	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	1	0	0	1	2,5	2,92%
	Precios competitivos en el mercado									0,5	1	0	1	0	7,5	8,77%
F9		1	1	0	0	0	1	1	1	0,5	1	0	1	0	7,5	8,77%
	Conocimiento claro de las NEC (Normas Ecuatorianas de contabilidad)										0,5	1	0	1	2,5	2,92%
F10		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	1	0	1	2,5	2,92%
F11	Tecnología de punta para la pequeña y mediana empresa	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0,5	1	0	5,5	6,43%
F12	Varias alternativas de software para el negocio	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0,5	0	7,5	8,77%
	Visitas constantes a los clientes para medir el funcionamiento de los sistemas financieros.												1	0,5	7,5	8,77%
F13		0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0,5	7,5	8,77%
		6,5	4,5	2,5	4,5	5,5	5,5	9,5	11,5	5,5	10,5	7,5	5,5	6,5	85,5	100%

No.	FACTORES	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	Sumatoria	%	Ubicación
F3	Asesoría Financiera al cliente para toma de decisiones	1	0	0,5	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	10,5	12,28%	12,28
	Presencia de 17 años en el mercado.		0,5	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	8,5	9,94%	22,22
F2		1	0,5	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	8,5	9,94%	32,16
F4	Atención vía remota a los clientes.	0	1	0	0,5	1	1	0	1	1	1	1	0	1	8,5	9,94%	40,93
F5	Conocimiento a detalle de los módulos de los sistemas.	1	0	0	0	0,5	1	1	1	1	1	1	0	0	7,5	8,77%	49,93
	Conocimiento del manejo de los sistemas informáticos financieros.						0,5	1	1	0	1	0	1	1	7,5	8,77%	49,7
F6		1	0	1	0	0	0,5	1	1	0	1	0	1	1	7,5	8,77%	58,47
	Precios competitivos en el mercado									0,5	1	0	1	0	7,5	8,77%	67,24
F9		1	1	0	0	0	1	1	1	0,5	1	0	1	0	7,5	8,77%	76,01
F12	Varias alternativas de software para el negocio	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0,5	0	7,5	8,77%	90,06
	Visitas constantes a los clientes para medir el funcionamiento de los sistemas financieros.												1	0,5	7,5	8,77%	94,15
F13		0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0,5	7,5	8,77%	97,08
F1	Adecuado horario de atención a los clientes	0,5	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	6,5	7,60%	100
F11	Tecnología de punta para la pequeña y mediana empresa	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0,5	1	0	5,5	6,43%	
	Formas flexibles de pago							0,5	1	0	1	0	0	0	3,5	4,09%	
F7		0	0	0	1	0	0	0,5	1	0	1	0	0	0	3,5	4,09%	
F8	Infraestructura segura en Internet.	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	1	0	0	1	2,5	2,92%	
	Conocimiento claro de las NEC (Normas Ecuatorianas de contabilidad)										0,5	1	0	1	2,5	2,92%	
F10		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	1	0	1	2,5	2,92%	

ANEXO 3.3

MATRIZ DE HOLMES PARA PRIORIZAR DEBILIDADES

No.	FACTORES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	Sumatoria	%
D1	Ausencia de un plan de Capacitación de ventas	0,5	1	1	1	0	1	1	1	1	0	7,5	15,00%
D2	Comunicación interna de los cambios efectuados en los diferentes módulos.	0	0,5	0	0	0	1	1	1	0	0	3,5	7,00%
D3	Estabilizar la cartera vencida de clientes	0	1	0,5	1	1	1	1	1	0	1	7,5	15,00%
D4	Falta de capacitación en nuevas herramientas	0	1	0	0,5	1	1	1	1	0	0	5,5	11,00%
D5	Falta de personal técnico a tiempo completo	1	1	0	0	0,5	1	1	1	0	0	5,5	11,00%
D6	Falta de servicios en Internet	0	0	0	0	0	0,5	1	1	0	0	2,5	5,00%
D7	Fuerza de ventas a nivel nacional	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0,5	1,00%
D8	Montos limitados para marketing, presencia limitada en eventos comerciales	0	0	0	0	0	0	1	0,5	0	0	1,5	3,00%
D9	Necesidad de crear de políticas empresariales.	0	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	8,5	17,00%
D10	Alto nivel de rotación de personal	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0,5	7,5	15,00%
		2,5	6,5	2,5	4,5	4,5	7,5	9,5	8,5	1,5	2,5	50	100%

No.	FACTORES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	Sumatoria	%	Ubicación
D9	Necesidad de crear de políticas empresariales.	0	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	8,5	17,00%	17
D1	Ausencia de un plan de Capacitación de ventas	0,5	1	1	1	0	1	1	1	1	0	7,5	15,00%	32
D3	Estabilizar la cartera vencida de clientes	0	1	0,5	1	1	1	1	1	0	1	7,5	15,00%	47
D10	Alto nivel de rotación de personal	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0,5	7,5	15,00%	62
D4	Falta de capacitación en nuevas herramientas	0	1	0	0,5	1	1	1	1	0	0	5,5	11,00%	73
D5	Falta de personal técnico a tiempo completo	1	1	0	0	0,5	1	1	1	0	0	5,5	11,00%	84
D2	Comunicación interna de los cambios efectuados en los diferentes módulos.	0	0,5	0	0	0	1	1	1	0	0	3,5	7,00%	91
D6	Falta de servicios en Internet	0	0	0	0	0	0,5	1	1	0	0	2,5	5,00%	96
D8	Montos limitados para marketing, presencia limitada en eventos comerciales	0	0	0	0	0	0	1	0,5	0	0	1,5	3,00%	99
D7	Fuerza de ventas a nivel nacional	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0,5	1,00%	100
												50	100,0%	

ANEXO 3.4

MATRIZ DE HOLMES PARA PRIORIZAR AMENAZAS

No.	FACTORES	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	Sumatoria	%
A1	Altas tasas de interés actuales.	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	1,23%
A2	Incremento de empresas internacionales con	1	0,5	1	1	0	0	1	1	1	6,5	16,05%
A3	Inestabilidad de gobiernos en nuestro país.	1	0	0,5	0	0	0	0	1	0	2,5	6,17%
A4	Masificación de profesionales en el área.	1	0	1	0,5	0	0	0	1	1	4,5	11,11%
A5	Precios competitivos en el mercado.	1	1	1	1	0,5	1	1	1	0	7,5	18,52%
A6	Respuesta en soporte al usuario lenta con respecto a fallas en los programas de	1	1	1	1	0	0,5	1	1	0	6,5	16,05%
A7	Altos costos de licencias de software nuevo.	1	0	1	1	0	0	0,5	1	0	4,5	11,11%
A8	Tener de departamentos de sistemas internos en cada empresa.	1	0	0	0	0	0	0	0,5	0	1,5	3,70%
A9	Variedad de empresas que ofrecen los mismos sistemas informáticos.	1	0	1	0	1	1	1	1	0,5	6,5	16,05%

8,5 2,5 6,5 4,5 1,5 2,5 4,5 7,5 2,5 40,5 100%

No.	FACTORES	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	Sumatoria	%	Ubicación
A5	Precios competitivos en el mercado.	1	1	1	1	0,5	1	1	1	0	7,5	18,52%	18,52
A2	Incremento de empresas internacionales con	1	0,5	1	1	0	0	1	1	1	6,5	16,05%	34,57
A6	Respuesta en soporte al usuario lenta con respecto a fallas en los programas de	1	1	1	1	0	0,5	1	1	0	6,5	16,05%	50,62
A9	Variedad de empresas que ofrecen los mismos sistemas informáticos.	1	0	1	0	1	1	1	1	0,5	6,5	16,05%	66,67
A4	Masificación de profesionales en el área.	1	0	1	0,5	0	0	0	1	1	4,5	11,11%	77,78
A7	Altos costos de licencias de software nuevo.	1	0	1	1	0	0	0,5	1	0	4,5	11,11%	88,89
A3	Inestabilidad de gobiernos en nuestro país.	1	0	0,5	0	0	0	0	1	0	2,5	6,17%	95,06
A8	Tener de departamentos de sistemas internos en cada empresa.	1	0	0	0	0	0	0	0,5	0	1,5	3,70%	98,76
A1	Altas tasas de interés actuales.	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	1,23%	100

ANEXO 3.5

LISTA DE FACTORES PRIORIZADOS

FORTALEZAS

1	Asesoría Financiera al cliente para toma de decisiones
2	Presencia de 17 años en el mercado.
3	Atención via remota a los clientes.
4	Conocimiento a detalle de los módulos de los sistemas.
5	Conocimiento del manejo de los sistemas informáticos financieros.
6	Precios competitivos en el mercado
7	Varias alternativas de software para el negocio
8	Visitas constantes a los clientes para medir el funcionamiento de los sistemas financieros.

OPORTUNIDADES

1	Entregar productos de alta calidad.
2	Nichos de mercado con intereses específicos.
3	Realizar alianzas estratégicas con empresas del sector que no posean nuestros productos, para entregar a sus clientes nuestros productos por medio de comisiones.
4	El cliente busca formas flexibles de pago al adquirir software y hardware.
5	La tecnología informática se mantiene en constante avance.
6	Mercado micro empresarial en auge y en crecimiento.
7	Avances del Internet.
8	El cliente necesita horarios de soporte técnico acorde a sus necesidades
9	Préstamos que ofrecen entidades públicas, préstamos quirografarios o los fondos de reserva.

DEBILIDADES

1	Necesidad de crear de políticas empresariales.
2	Ausencia de un plan de Capacitación de ventas
3	Estabilizar la cartera vencida de clientes
4	Alto nivel de rotación de personal
5	Falta de capacitación en nuevas herramientas

AMENAZAS

1	Precios competitivos en el mercado.
2	Incremento de empresas internacionales con software a bajo costo.
3	Respuesta en soporte al usuario lenta con respecto a fallas en los programas de desarrollo de software.
4	Variedad de empresas que ofrecen los mismos sistemas informáticos.
5	Masificación de profesionales en el área.

ANEXO 4

ANEXO 4.1

JERARQUIZACION DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FORTALEZAS

Número	Tema estratégico	Importancia			Calificación						Evolución						Categoría	Seleccionar
	Descripción	A	M	B	-3	-2	-1	+1	+2	+3	-3	-2	-1	+1	+2	+3		
F1	Adecuado horario de atención a los clientes			x		x						x					D	No
F2	Presencia de 17 años en el mercado.	x								x						x	A	Si
F3	Asesoría Financiera al cliente para toma de decisiones		x						x							x	A	Si
F4	Atención vía remota a los clientes.	x								x					x		A	Si
F5	Conocimiento a detalle de los módulos de los sistemas.	x						x							x		B	Si
F6	Conocimiento del manejo de los sistemas informáticos financieros.		x							x						x	A	Si
F7	Formas flexibles de pago			x		x						x					D	No
F8	Infraestructura segura en Internet.			x				x				x					C	No
F9	Precios competitivos en el mercado	x						x							x		B	Si
F10	Conocimiento claro de las NEC (Normas Ecuatorianas de contabilidad)		x			x							x				D	No
F11	Tecnología de punta para la pequeña y mediana empresa		x		x							x					D	No
F12	Varias alternativas de software para el negocio	x						x							x		B	Si
F13	Visitas constantes a los clientes para medir el funcionamiento de los sistemas financieros.	x							x						x		A	Si

DEBILIDADES

Número	Tema estratégico	Importancia			Calificación						Evolución						Categoría	Seleccionar
	Descripción	A	M	B	-3	-2	-1	+1	+2	+3	-3	-2	-1	+1	+2	+3		
D1	Ausencia de un plan de Capacitación de ventas	x							x						x		A	Si
D2	Comunicación interna de los cambios efectuados en los diferentes módulos.			x			x						x				D	No
D3	Estabilizar la cartera vencida de clientes	x								x					x		A	Si
D4	Falta de capacitación en nuevas herramientas		x							x						x	A	Si
D5	Falta de personal técnico a tiempo completo			x				x						x			C	No
D6	Falta de servicios en Internet		x				x						x				C	No
D7	Fuerza de ventas a nivel nacional		x					x					x				C	No
D8	Montos limitados para marketing, presencia limitada en eventos comerciales			x			x						x				D	No
D9	Necesidad de crear de políticas empresariales.		x						x						x		B	Si
D10	Alto nivel de rotación de personal	x						x							x		B	Si

ANEXO 4.2

JERARQUIZACION DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

OPORTUNIDADES

Número	Temas Estratégicos	Proximidad			Probabilidad			Gravedad			Categoría	Selección
		A	M	B	A	M	B	A	M	B		
O1	Avances del Internet.		x		x				x		B	Si
O2	El cliente busca formas flexibles de pago al adquirir software y hardware.	x			x				x		B	Si
O3	El cliente necesita horarios de soporte técnico acorde a sus necesidades	x				x			x		B	Si
O4	Incremento del software independiente sin garantías.			x		x				x	C	
O5	Mercado micro empresarial en auge y en crecimiento.	x			x			x			A	Si
O6	Nichos de mercado con intereses específicos.		x		x				x		B	Si
O7	Personas naturales que realizan software informal.			x			x			x	D	No
O8	Conexión a Internet con mayor ancho de banda.			x			x			x	D	No
O9	Crecimiento de software libre en Internet.		x			x				x	C	No
O10	Entregar productos de alta calidad.	x				x		x			B	Si
O11	La tecnología informática se mantiene en constante avance.		x		x				x		B	Si
O12	Préstamos que ofrecen entidades públicas, préstamos quirografarios o los fondos de reserva.		x		x				x		B	Si
O13	Productos limitados para los clientes sin un valor agregado enfocado al cliente.		x			x				x	C	No
O14	Realizar alianzas estratégicas con empresas del sector que no posean nuestros productos para entregar a sus clientes.	x			x			x			A	Si
O15	Situación legal y financiera cambiante en el país.			x		x				x	C	No
O16	Ubicación geográfica estratégica y de fácil acceso.			x			x			x	D	No

AMENAZAS

Número	Temas Estratégicos	Proximidad			Probabilidad			Gravedad			Categoría	Selección
		A	M	B	A	M	B	A	M	B		
A1	Altas tasas de interés actuales.			x		x				x	C	No
A2	Incremento de empresas internacionales con software a bajo costo.	x				x		x			B	Si
A3	Inestabilidad de gobiernos en nuestro país.			x		x			x		C	No
A4	Masificación de profesionales en el área.	x			x			x			A	Si
A5	Precios competitivos en el mercado.		x		x			x			B	Si
A6	Respuesta en soporte al usuario lenta con respecto a fallas en los programas de desarrollo de software.		x			x		x			B	Si
A7	Altos costos de licencias de software nuevo.			x			x			x	D	No
A8	Tener departamentos de sistemas internos en cada empresa para el desarrollo.			x		x			x		C	No
A9	Variedad de empresas que ofrecen los mismos sistemas informáticos.		x		x			x			B	Si

ANEXO 5

ANALISIS FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Asesoría Financiera al cliente para toma de decisiones	Necesidad de crear de políticas empresariales.
	Presencia de 17 años en el mercado.	Ausencia de un plan de Capacitación de ventas
	Atención vía remota a los clientes.	Estabilizar la cartera vencida de clientes
	Conocimiento a detalle de los módulos de los	Alto nivel de rotación de personal
	Conocimiento del manejo de los sistemas informáticos financieros.	Falta de capacitación en nuevas herramientas
	Precios competitivos en el mercado	
	Varias alternativas de software para el negocio	
Visitas constantes a los clientes para medir el funcionamiento de los sistemas financieros.		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
Entregar productos de alta calidad.	a.) Aprovechar que ASINFO cuenta con una experiencia de años en el mercado informático, resaltando los productos y el nivel de servicio que tiene la empresa para incrementar su cartera de clientes actual atacando a nichos de mercado aún no explotados. b.	a.) Desarrollar un plan de capacitación para la empresa tanto tecnológica como comercial. b.) Aprovechar los avances tecnológicos que ofrece el Internet en la creación de nuevos productos y motivar al personal aprendiendo nuevas herramientas. C.) Entregar
Nichos de mercado con intereses específicos.		
Realizar alianzas estratégicas con empresas del sector que no posean nuestros productos, para entregar a sus clientes nuestros productos por medio de comisiones.		
El cliente busca formas flexibles de pago al adquirir software y hardware.		
La tecnología informática se mantiene en		
Mercado micro empresarial en auge y en		
Avances del Internet.		
El cliente necesita horarios de soporte técnico		
Préstamos que ofrecen entidades públicas,		
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
Precios competitivos en el mercado.	a.) Entregar un servicio técnico al cliente oportuno y según prioridades. b.) Entregar asesorías financieras al cliente, ofreciéndole reportes adicionales gratis según sus necesidades.	a.) Especializar a los técnicos de la empresa con herramientas actuales, generando lealtad con la empresa. b.) Capacitación a los vendedores para resaltar las fortalezas con las que cuenta la empresa, minimizando la competencia.
Incremento de empresas internacionales con software a bajo costo.		
Respuesta en soporte al usuario lenta con respecto a fallas en los programas de desarrollo de software.		
Variación de empresas que ofrecen los mismos		
Masificación de profesionales en el área.		

ANEXO 6

Matriz de Perfil Competitivo

Este análisis nos permitirá identificar cual es la posición de ASINFO frente a sus competidores actuales, resaltando fortalezas y debilidades de cada uno, lo cual nos dará pautas necesarias para contrarrestar las estrategias de la competencia en el mercado.

A continuación desarrollaremos una matriz tomando en cuenta nuestros principales competidores.

No.	Factores Críticos para el éxito	Peso	ASINFO		M2R		Herrera y Asociados		Sistemas Informáticos		MQR	
			Calificación	Peso Pond.	Calificación	Peso Pond.	Calificación	Peso Pond.	Calificación	Peso Pond.	Calificación	Peso Pond.
1	Participación en el Mercado	0,1	2	0,2	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3
2	Competitividad de Precios	0,14	4	0,56	3	0,42	3	0,42	3	0,42	2	0,28
3	Posición Financiera	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12
4	Calidad del Producto	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32	3	0,24	3	0,24
5	Lealtad del Cliente	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36
6	Ubicación	0,02	2	0,04	3	0,06	3	0,06	2	0,04	3	0,06
7	Cobertura	0,1	1	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3	4	0,4
8	Personal Especializado	0,06	3	0,18	2	0,12	2	0,12	2	0,12	3	0,18
9	Venta Interna	0,04	3	0,12	3	0,12	2	0,08	2	0,08	2	0,08
10	Diversificación de productos	0,16	3	0,48	2	0,32	2	0,32	4	0,64	3	0,48
11	Antigüedad en el mercado	0,14	3	0,42	2	0,28	4	0,56	3	0,42	3	0,42
TOTAL		1	2,90		2,54		3,16		3,04		2,92	
Posición en el Mercado			4		5		1		2		3	

Análisis del Resultado

Como señala el total ponderado de la matriz anterior, vemos que el competidor más fuerte es Herrera y Asociados con un total de 3,16, dentro del sector esta empresa cubre todo el país con su producto estrella el SAFI, el cual con un precio módico a ingresado en todo tipo de empresa a nivel nacional y su facilidad al momento de manejar el sistema le ha permitido posicionarse en el mercado infomático del país. La principal fortaleza del segundo competidor es la diversificación de productos, tomando en cuenta también la variedad de herramientas tecnológicas con las que cuenta, es decir trabajan con diferentes plataformas (Precios bajos y altos), lo cual le ha permitido llegar a diferentes segmentos y con esto lograr una buena participación del mercado y obtener una buena cobertura de sus productos, pero esta empresa se preocupa muy poco del personal interno, entregándole muy poca capacitación obteniendo así una baja motivación de los mismos, debilidad que puede ser aprovechada por la empresa ASINFO, como estrategia de manejo de personal.

MQR, es una empresa que enfoca sus esfuerzos en la cobertura, lo cual le ha permitido un crecimiento significativo en los años que se encuentra en el mercado, logrando encaminarse a obtener una buena participación del mercado, a diferencia de M2R, que es una empresa nueva y esta apuntando a varios segmentos con varios productos sin lograr establecer una dirección definida para avanzar.

Con estos resultados podemos concluir que ASINFO debe aprovechar la diversificación de productos actual y lograr una mayor participación del mercado, por medio de una cobertura a nivel nacional, obteniendo así clientes en diferentes plazas y posicionando la empresa en todas las regiones, esto lo lograríamos por medio de alianzas estratégicas con empresas que se encuentren en cada región y cuenten con su propia fuerza de ventas, hasta que ASINFO a futuro pueda colocar sucursales en estos puntos y lograr el objetivo de crecimiento y participación.

ANEXO 7

PRODUCTO - MERCADO

Para definir cualquier estrategia con respecto a los productos con los que cuenta ASINFO, primero vamos a ubicar su posición con respecto al ciclo de vida en que se encuentra cada uno de ellos, según esta información se tomarán las medidas necesarias por medio de la realización de la matriz BCG.

No.	Sector	Módulo	Ciclo de Vida
1	Florícola	Control de Bodega (INVFLOR)	Madurez
		Control de Producción (SIPRO)	
		Comercialización (SIDEKOM)	
2	Ganadero	Manejo de Hatos Lecheros y de Carne (GANASI)	Madurez
		Control y Recepción de Leche en Plantas (SYSLAC)	
3	Construcción	Manejo y Control de Obras (ECOSYS)	Introducción
		Administración de Préstamos	
4	Médico	Agenda de Citas	Introducción
5	Industria	Contabilidad (SYSCON)	Crecimiento
		Activos Fijos (ACTSYS)	
		Presupuestos (SYSPRE)	
		Facturación y Punto de Venta (RAPIDFACT)	
		Control de Retenciones de IVA y Fuente (GENSRI).	

MATRIZ DE ANSOFF

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	a.) La empresa debe mejorar con respecto al soporte técnico, debe tener tiempos definidos y responsables por empresa. b.) Ejecutar las estrategias definidas en la matriz BCG. c.) Generar una tabla de beneficios a los clientes, en la cual se incluya que po	a.) Los sistemas deben tener interfase con herramientas gerenciales que les permitan a las empresas tomar decisiones aún más rápidas según la situación de su empresa. b.) Desarrollar páginas web para los clientes actuales, las cuales puedan ser estáticas,
	NUEVOS	a.) La empresa debe atacar a gimnasios y SPA, empresas que se encuentran en auge. b.) Desarrollar más a detalle los sistemas enfocados a la construcción y atacar este nicho de mercado que no se encuentra explotado. c.) Realizar alianzas con nuestros clien	a.) Ingresar en el desarrollo de herramientas con ambiente web, como es el comercio electrónico para ofrecer en empresas de consumo masivo. b.) Ser importadores directos de hardware y abaratar costos para ofrecer en mercados actuales y nuevos ampliando a

ANEXO 8

Análisis BCG

Con la elaboración de la matriz BCG se busca identificar cuales son los productos que entregan un mayor flujo de efectivo a la empresa, así también conocer cuales son las necesidades de ciertos productos para reforzar su funcionamiento y lograr mayor rentabilidad en los mismos. Adicionalmente con este análisis buscamos conocer la posición que tiene cada uno de los productos de ASINFO como aporte para la empresa. Para facilitar el análisis los sistemas serán agrupados según al sector al que se enfocan ya que cada módulo forma un sistema integrado al segmento que va dirigido. La agrupación se la realiza según la siguiente tabla:

		Y'	
		Alta	Baja
TASA DE CRECIMIENTO	X	Estrellas: Sistema de Contabilidad Sistema de Activos Fijos Sistema de Presupuestos Sistema de Facturación Sistema de Retenciones	Interrogante: Sistema de Control de Obras Sistema de Manejo de Citas Sistema de Administración de Préstamos.
	Baja	Vaca Lechera: Sistema de Bodega Sistema de Producción Sistema de Comercialización	Perro: Sistema de hatos lecheros y de Carne. Sistema de control y recepción de leche.
		Alta	Baja
		Y	
		CUOTA DE MERCADO RELATIVO	

Análisis de la matriz BCG

Conforme al nivel de cuota de mercado que tiene cada uno de los productos y según al tipo de mercado al que pertenecen, fueron ubicados en la matriz BCG, con tal información definiremos las estrategias que deben ser efectuadas para cada cuadrante a continuación:

Estrategia 1:**Aumentar la cuota de mercado**

Estrellas: Tomando en cuenta que los sistemas que mayor flujo de efectivo entregan a la empresa son los del cuadrante "Estrellas", definiremos una estrategia para incrementar las ventas y lograr una mayor rentabilidad a la empresa.

Este cuadrante cubre 1 sector de buena proliferación de empresas, pero ASINFO cuenta con una baja participación de mercado, por tal motivo se propone:

Sistema para la Industria: Debido al alto nivel de competencia que tiene este sistema en el mercado actual, se propone para dar empuje a este, utilizar una estrategia de precio, pero diferenciado, es decir el sistema se ofertará por partes según el nivel adquisitivo que cuente el potencial cliente, conforme se presentan sus necesidades la empresa activará las opciones adicionales hasta que el sistema quede completamente habilitado sus opciones para obtener la funcionalidad total.

Estrategia 2:**Desarrollo de módulos adicionales y nivelar precios**

Interrogante: Este cuadrante cubre a 2 sistemas de potencial crecimiento los cuales cuentan actualmente con una baja participación de mercado, pero el objetivo es reforzar sus fortalezas para incrementar su rentabilidad, por tal motivo se propone:

Sistema de Agenda de Citas: Este sistema cubre a todos los médicos sin excepción, para este caso la empresa debe invertir en el desarrollo del módulo de manejo de historial médico, el cual debe cubrir todo el antecedente del paciente y permitirle conocer al médico fácilmente los antecedentes de este y colaborar en su diagnóstico. Con esto mantenemos un mercado todavía amplio de todos los médicos pero con un sistema con mayores beneficios al médico.

Sistema de Construcción: Este sistema cuenta con 2 módulos, el de control de obras y de préstamos, estos módulos manejan las dos áreas del negocio que son: la construcción con sus respectivos materiales y el manejo de préstamos de los clientes de la constructora. Con este sistema la empresa debe rebajar su precio y realizar una venta masiva en las diferentes constructoras de la ciudad ya que varias de ellas manejan con hojas electrónicas su información, por tanto la estrategia de precio es vital para competir contra el excel resaltando seguridad en los datos y manejo de información completamente parametrizable.

Estrategia 3:**Conservar la cuota de mercado**

Vaca Lechera: Este cuadrante agrupa a sistemas que no poseen un buen índice de ventas debido a que el segmento al que se enfoca es pequeño y con varias empresas que ofertan sistemas de este tipo, pero ASINFO cuenta con una buena participación del mercado actual. Estos sistemas generan un flujo de ingresos bajo pero constante debido a las modificaciones solicitadas por los clientes ya que su rol de negocio requiere cubrir necesidades especiales, por tanto se propone:

Sistema Florícola: Debe mantener los clientes con los que cuenta la empresa actualmente, ya que los ingresos actuales con estos clientes permite mantener un flujo significativo e invertir en nuevos productos. Por tanto se debe mantener una excelencia en el servicio al cliente y sobre todo cumpliendo los tiempos de soporte técnico y entrega de requerimientos informáticos, con esto minimizamos las posibilidades de deserción de clientes y mantenemos nuestra cuota de mercado.

Estrategia 4:**Ofrecer productos sustitutos**

Perros: El crecimiento de este mercado es muy lento debido a las pocas ganaderías que les interesa controlar todos sus procesos y para ASINFO mantener estos sistemas generan gastos mayores por los montos que se cobran al realizar actualizaciones a los sistemas y por las distancias en que tienen ubicadas las ganaderías los clientes, por este motivo se propone:

Sistema Ganadero: Debido al poco crecimiento de este mercado la empresa debe realizar visitas trimestrales a las diferentes ganaderías que forman parte de la cartera de clientes actual, y entregar nuevas opciones para mejorar el manejo tecnológico en el campo, ya sea por medio de redes inalámbricas u otras tecnologías aplicables a este tipo de negocios.

En caso de solicitar actualizaciones en los sistemas, se debe enviar ejecutables para que el cliente actualice el sistema y cuente con el uso que requiere, todo esto por medio del internet.

ANEXO 9

No. Empresa	Facturación Anual al 2008 en \$			% Participación
	Software	Hardware	Total	
1 Florifrut (Empresa Florícola)	\$ 9.765,30	\$ 1.200,00	\$ 10.965,30	8,26%
2 Nevaflor (Empresa Florícola)	\$ 9.124,76	\$ 1.800,00	\$ 10.924,76	8,23%
3 Agroplantas (Empresa Florícola)	\$ 8.054,78	\$ 1.500,00	\$ 9.554,78	7,20%
Queen Flowers Cia. Ltda. (Empresa Florícola)				
4 Hacienda Santa Fe (Empresa Florícola)	\$ 7.645,56	\$ 1.150,00	\$ 8.795,56	6,63%
5 Hacienda Santa Fe (Empresa Florícola)	\$ 7.421,19	\$ 1.300,00	\$ 8.721,19	6,57%
6 Ecoroses (Empresa Florícola)	\$ 7.103,32	\$ 1.050,00	\$ 8.153,32	6,14%
7 Flores Toacaso (Empresa Florícola)	\$ 6.504,34	\$ 1.150,00	\$ 7.654,34	5,77%
8 Valleflor (Empresa Florícola)	\$ 6.304,23	\$ 900,00	\$ 7.204,23	5,43%
9 Argorosas S.A. (Empresa Florícola)	\$ 5.721,34	\$ 1.580,50	\$ 7.301,84	5,50%
10 Quality Service S.A (Florícola)	\$ 5.300,00	\$ 950,00	\$ 6.250,00	4,71%
11 Lux del Ecuador S.A.	\$ 5.108,50	\$ 3.125,76	\$ 8.234,26	6,21%
12 Overseas Logistic	\$ 4.230,46	\$ 980,00	\$ 5.210,46	3,93%
13 Instituto De Radiología	\$ 2.432,51	\$ 800,00	\$ 3.232,51	2,44%
14 Eco & Arquitectos	\$ 2.235,45	\$ 750,00	\$ 2.985,45	2,25%
15 Almon Del Ecuador	\$ 2.160,34	\$ 2.768,89	\$ 4.929,23	3,71%
16 Keva Dental Center	\$ 1.560,00	\$ 600,00	\$ 2.160,00	1,63%
17 Tire Center	\$ 1.060,00	\$ 1.340,45	\$ 2.400,45	1,81%
18 Tracto Quito	\$ 1.035,50	\$ 620,00	\$ 1.655,50	1,25%
19 Barose	\$ 987,60	\$ 700,00	\$ 1.687,60	1,27%
20 B&L	\$ 960,50	\$ 2.340,32	\$ 3.300,82	2,49%
21 Instituto Nacional De Pesca	\$ 904,67	\$ 398,23	\$ 1.302,90	0,98%
22 Torres Marieta De Veintimilla	\$ 896,65	\$ 890,30	\$ 1.786,95	1,35%
23 Sra. Susana Gangotena	\$ 834,23	\$ 600,00	\$ 1.434,23	1,08%
24 Arq. Juan Fernando Pérez	\$ 805,23	\$ 645,48	\$ 1.450,71	1,09%
25 Sr. Germánico Paz (El Porvenir)	\$ 786,34	\$ 300,00	\$ 1.086,34	0,82%
26 Sr. Alfredo Paz	\$ 683,32	\$ 100,00	\$ 783,32	0,59%
27 Sr. Roberto Amador (La Rivera)	\$ 603,25	\$ 85,80	\$ 689,05	0,52%
28 Sr. Salomón Amador	\$ 532,87	\$ 1.330,00	\$ 1.862,87	1,40%
29 Dr. Fabián Romero	\$ 432,56	\$ 0,00	\$ 432,56	0,33%
30 Sr. Gonzalo Callejas	\$ 302,45	\$ 245,01	\$ 547,46	0,41%
TOTAL	\$ 101.497,25	\$ 31.200,74	\$ 132.697,99	100,00%

