

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**REVISIÓN Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL
PLAN ESTRATÉGICO DE NORTHEK SOFTWARE S.A**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR
POR EL GRADO DE
BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO FINAL PRESENTADO POR
DANIA CHAVARRIA ROJAS**

**PROFESOR ASESOR
RONY RODRÍGUEZ BARQUERO**

**SAN CARLOS, COSTA RICA
2007**

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

REVISIÓN Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL
PLAN ESTRATÉGICO DE NORTHEK SOFTWARE S.A

PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR
POR EL GRADO DE
BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO FINAL PRESENTADO POR
DANIA CHAVARRIA ROJAS

PROFESOR ASESOR
RONY RODRÍGUEZ BARQUERO

SAN CARLOS, COSTA RICA
2007

Dedicatoria

El presente trabajo se lo dedico a un ser muy especial en mi vida, que me ha brindado muchas oportunidades, me ha dado las fuerzas para alcanzar mis metas y proyectos, me da sabiduría e inteligencia cada mañana para enfrentar los retos de la vida.

Ese ser especial que no tengo con que pagarle lo tanto que el ha hecho por mi se llama **JESÚS**. A él le dedico mi práctica de graduación.

Agradecimientos

Como anteriormente se menciona en la dedicatoria, mis primeros agradecimientos a Dios.

En forma muy especial le agradezco a Northek Software la oportunidad que me brindo y por abrirme la puertas de la empresa para desarrollar mi práctica de graduación.

A mi profesor asesor el Master Ronny Rodríguez Barquero le doy muchas gracias por el apoyo, que me brindo, la paciencia y dedicación que me tuvo en el transcurso de mi práctica de graduación.

También les agradezco a mis padres Fernando Chavarria Murillo y a Elizeth Rojas Castro el apoyo incondicional, que me brindaron no solamente en el proceso de mi práctica de graduación, sino en el transcurso de toda mi carrera.

Muchas gracias a los profesores del Instituto Tecnológico de Costa Rica, ya que me transmitieron los conocimientos necesarios, para mi formación profesional en el área de Administración de Empresas.

Y a todas aquellas personas que de forma directa o indirecta me brindaron apoyo en el transcurso de mi carrera y en la elaboración de mi práctica de graduación.

A todos muchas Gracias.

Resumen Ejecutivo

El presente documento se desarrollo en la empresa NortheK Software, su actividad productiva es el desarrollo de Software y brindar outsourcing.

El trabajo consiste en la actualización y el desarrollo de una propuesta de Implementación del Plan Estratégico de NortheK Software para el periodo Fiscal 2008-2010, para llevar acabo este trabajo se realizo un análisis el entorno y el interno, se actualizo y se estableció una propuesta para la implementación del Plan Estratégico de NortheK.

Los métodos utilizados para este proyecto fueron: un diagnóstico del entorno y talleres de trabajo con la Junta Directiva.

Se alcanzó la revisión y la propuesta de implementación.

Palabras claves: Administración Estratégica, Planificación, NortheK, Cuadro de Mando Integral, Software

Abstract

This document was developed for the NortheK Software Company; their productive activities are software development and outsourcing services.

This work involves development and improvement of the NortheK's Strategic Plan for the tax revenue period between 2008 and 2010. To successfully complete this project an internal and external environment analysis was conducted. Afterwards a proposal for the implementation of the NortheK Strategic Plan was established. The methods used for this project were an environment diagnosis and workshops with the Board.

In the end, a complete revision and implementation of the proposal was accomplished.

Key words: Strategic Management, Planification, NortheK, Balanced Scorecard, Software

Índice General

INTRODUCCIÓN	1
I. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN	3
A Referencia Empresarial	3
1. Northek Software S.A.....	3
B Justificación del problema	8
C Planeamiento del Problema	9
D Objetivos	9
1. General.....	9
2. Específicos	9
E Alcances y Limitaciones de Investigación	10
II. MARCO TEÓRICO	12
A Administración Estratégica	13
1. Procesos de la Administración Estratégica.....	14
2. Establecimiento de la Dirección Estratégica.....	20
3. Análisis del Entorno.....	29
4. Análisis del Interno	42
B Cuadro de Mando Integral	49
1. Construcción del Cuadro de mando Integral.....	50
2. Implementación del Cuadro de Mando Integral	58
C Administración Estratégica, Cuadro de Mando Integral y empresas de Software	63
III. MARCO METODOLÓGICO	67
A Tipo de Investigación	67
1. Descriptiva	67
B Sujetos y Fuentes de Información	68
1. Sujetos.....	68
2. Fuentes Información.....	68
C Técnicas de Investigación	69

1.	Cuestionarios.....	69
2.	Grupo Focal (Talleres de Trabajo).....	70
D	Procesamiento y Análisis de Datos.....	70
1.	Tabulación de la información	70
2.	Construcción de gráficos.....	70
3.	Consensos.....	70
E	Plan de Trabajo	71
IV.	ANÁLISIS DEL ENTORNO	76
A	Software en el mundo	76
B	Outsourcing y Software en país	79
C	Outsourcing y Software en la región.....	83
D	Análisis del diagnostico de la Industria.....	84
V.	ANÁLISIS DEL INTERNO.....	106
A	Recursos Humanos	107
B	Mercadeo	109
C	Finanzas.....	113
D	Procesos	115
VI.	REVISIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE NORTHEK SOFTWARE.....	119
A	Revisión de la Misión y la Visión	120
1.	Misión de NortheK Software S.A.	121
2.	Visión de NortheK Software S.A.	122
3.	Pasos para formular estrategias	122
4.	FODA.....	123
5.	Análisis de la Matriz FODA	132
6.	Formulación de Estrategias.....	133
7.	Definición de Perspectivas	152
8.	Objetivos Estratégicos.....	153
9.	Mapas Estratégicos	153
10.	Metas e Indicadores.....	156

VII. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO NORTHEK SOFTWARE.....	171
A Roles	172
1. Junta Directiva.....	172
2. Gerencia.....	172
3. Coordinadores de las unidades.....	172
B Referencia del Software.....	173
C Evaluación	174
1. Ponderación por Área Estratégica de Negocios	175
2. Ponderación de los objetivos estratégicos.....	175
3. Evaluación de Indicadores	179
VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	210
A Conclusiones	210
B Recomendaciones	211
Literatura Consultada.....	214
Apéndices.....	216
Anexos.....	219

Índice de Figuras

FIGURA 2.1. DIAGRAMA DE VENN QUE MUESTRA LA INSERCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS DISCIPLINAS QUE LA ORIGINAN.	12
FIGURA 2.2. PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	14
FIGURA 2. 1. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS	34
FIGURA 2. 2. CADENA DE VALOR.....	48
FIGURA 2. 3. PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	51
FIGURA 2. 4. EJEMPLO DE PLAN DE ACCIÓN.....	65
FIGURA 3.1. PLAN DE TRABAJO	71
CUADRO 4.1. LOS MEJORES PAÍSES DE OUTSOURCING.	78
FIGURA 4. 1. DESTINOS DE EXPORTACIÓN.....	80
FIGURA 4. 2. PRECIO- CALIDAD SEGÚN DESTINO.	81
FIGURA 4 3. INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD.	88
FIGURA 4. 4. PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES.	90
FIGURA 4. 5. PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES.....	92
FIGURA 4. 6. PODER DE INFLUENCIA DE LAS FUERZAS.....	94
FIGURA 5.1. CINCO PERSPECTIVAS DE KAPLAN Y NORTON.....	106
FIGURA 5. 2. CRECIMIENTO DEL RECURSO HUMANO	107
FIGURA 5. 3. VENTAS DE OUTSOURCING.	109
FIGURA 5. 4. VENTAS DE DESARROLLO A LA MEDIDA.	110
FIGURA 5. 5. VENTAS CONSULTA Y SOPORTE.....	110
FIGURA 5. 6. VENTAS DE APLICACIONES PREELABORADAS.....	111
FIGURA 5. 7. VENTAS TOTALES.....	112
FIGURA 5. 8. ACTIVOS	113
FIGURA 5. 9. PASIVOS.....	114
FIGURA 5.10. LIQUIDEZ	114
FIGURA 6.1. METODOLOGÍA DE LOS TALLERES DE TRABAJO.....	119

FIGURA 6. 2. PASOS PARA ESTABLECER LA MISIÓN Y LA VISIÓN	120
FIGURA 6. 3. PASOS PARA CONSTRUIR EL FODA.	123
FIGURA 6. 4. ANÁLISIS DE LA MATRIZ.....	132
FIGURA 7.1. PROCESO DE LA IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN	171

Índice de Cuadros

CUADRO 4. 1. LOS MEJORES PAÍSES DE OUTSOURCING.	78
CUADRO 4. 2. ANÁLISIS GRUPAL DE LAS CINCO FUERZAS	93
CUADRO 7.1. PONDERACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.	177
CUADRO 7.2. PONDERACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	179

Introducción

El presente estudio está enfocado en revisar e implementar el Plan Estratégico de Northek Software S.A. De manera que le permita a Northek anticipar el comportamiento del mercado, establecer su estrategia de negocio y la forma de cumplir sus objetivos.

El primer capítulo de este trabajo se denomina generalidades de la investigación hace referencia a antecedentes de la empresa, problema del trabajo justificación del mismo, objetivos y alcances y limitaciones.

El capítulo número dos, está relacionado con el marco teórico, se hace mención de diferentes libros o páginas de Internet que constituyen el recurso teórico necesario para la elaboración del trabajo.

En el tercer capítulo, denominado metodología utilizada para la realización del proyecto, se detallan aspectos como el tipo de trabajo, fuentes de información, y los métodos de recolección de la información.

El cuarto capítulo esta relacionado con el análisis del entorno a nivel internacional, nacional y regional.

El siguiente capítulo, el número cinco corresponde al análisis del interno todo lo que tiene que ver con Recursos Humanos, Mercadeo, Producción y Finanzas.

El capítulo seis, se refiere la revisión del plan, donde se analizan la visión, la misión, objetivos, y las Estrategias. Seguidamente, tenemos el capítulo siete, que se refiere a la propuesta de implementación donde se recomienda utilizar el Software CMISoft.

Finalmente el capítulo número ocho contempla las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron después de realizar el trabajo.



Capítulo I

Generalidades de la Investigación

I. Generalidades de la Investigación

A Referencia Empresarial

1. Northek Software S.A.

a) Antecedentes

Gracias a la iniciativa de cinco compañeros egresados de la Carrera de Ingeniería en Computación del Instituto Tecnológico de Costa Rica nace la idea de fundar una empresa dedicada a la creación de soluciones informáticas en la Zona Norte en el año 2002, con el fin de poner en práctica todos sus conocimientos y no tener que migrar hacia el Valle Central en busca de oportunidades de trabajo, en vista de la poca oferta laboral en esta área en la zona.

Por tal motivo, se conformó una Junta Directiva constituida de la siguiente forma:

- ☛ Presidente: José Pablo Rodríguez Rodríguez.
- ☛ Vicepresidente: Ronny Vargas Rodríguez.
- ☛ Secretario: Rodrigo Vargas Rodríguez.
- ☛ Tesorero: Juan Antonio Jiménez Ramírez.
- ☛ Fiscal: Erick Vargas Rodríguez.
- ☛ Vocal: Rony Ortega Ugalde.

Sin embargo, luego de formar la Junta Directiva, Rony Ortega decide retirarse antes de hacer este sueño realidad, por motivos personales, dejando la Junta Directiva conformada de la siguiente manera:

- ☛ Presidente: José Pablo Rodríguez Rodríguez.
- ☛ Vicepresidente: Ronny Vargas Rodríguez.
- ☛ Secretario: Rodrigo Vargas Rodríguez.
- ☛ Tesorero: Juan Jiménez.
- ☛ Fiscal: Erick Vargas Rodríguez.

El 15 de marzo del 2003 se constituye la empresa, llamada “Northek Software”, ubicada en ese entonces 25 metros norte del Banco Popular, donde se contaba solo con los socios para trabajar.

Northek viene a convertirse en una especie de puente que comunique a las empresas necesitadas de soluciones informáticas y los profesionales deseosos de oportunidades laborales en esta área.

Al principio se elaboraba software para personas cercana tales como, familiares y amigos, posteriormente se hicieron contactos con los principales clientes en la zona.

El primer trabajo realizado fue para el Centro Eligon, el cual se convierte en el primer cliente de Northek. Seguido luego, por una de las empresas más grandes de San Carlos, Tico Fruit, a la cual le hicieron varios trabajos.

Con más de tres años de trayectoria trabajando en desarrollo de software de diversas naturalezas para distintas empresas importantes de la Zona Norte y el resto de Costa Rica, Northek Software ha logrado afianzar una cartera de clientes satisfechos con soluciones de alta calidad y con un servicio oportuno y eficiente, siendo en este momento la empresa de Desarrollo de Software más respetada de la región norte.

Los productos que actualmente Northek brinda, siguen dos amplias ramas en las que ha enfatizado su trabajo, estas son: el área de Logística en el cual Northek le ofrece toda una cartera de opciones para que usted pueda controlar su lógica de negocios, y el área de planeamiento estratégico en el que Northek Software ha incursionado con su producto Northek CMI o Solución para el Alineamiento Estratégico Organizacional el cual consiste en una solución informática que implementa el Cuadro de Mando Integral (CMI).

El segundo producto que brinda Northek, se denomina Northek SAHO o Sistema Administrativo Hotelero fue creado bajo la asesoría constante de expertos en Turismo y Administración Hotelera, dando como resultado un producto completo y acorde a las normativas para la correcta administración hotelera y que permite manejar Hospedaje, Servicios, Restaurante y Ventas. La estructura del sistema se divide en Mantenimientos, Procesos, Administración del Software y Reportes.

Luego, se tiene un tercer producto conocido como Northek Help Desk que se refiere a soluciones integrales que se adapta a las necesidades de su empresa y que brinda una administración y organización de casos de forma ordenada, rápida y eficiente. Este sistema proveerá una mayor productividad corporativa al centralizar las transacciones administrativas logrando además una reducción de costos de soporte y logística. El uso de este producto, le permite a los usuarios internos (empleados) y externos (clientes) ser los beneficiarios de la aplicación al conseguir una eficaz solución real de los problemas a tiempo, llevando registros, reasignaciones y seguimientos del usuario reportado hasta la satisfactoria culminación del caso.

Northek Software, también le ofrece a sus clientes el servicio de Outsourcing que Northek Software provee como una estrategia alternativa que le permite a su empresa poder afrontar el uso e implementación de las tecnologías de punta, logrando que su empresa no se quede atrás en el marco tecnológico, y a la vez le permite concentrarse en su propio campo de negocios, dejando en Northek Software la responsabilidad en el área de tecnología de Información.

Otro servicio que está a disposición es el desarrollo de software a la medida. En Northek Software los procesos de desarrollo están respaldados por una amplia experiencia profesional y un profundo conocimiento de las tecnologías actuales, convirtiendo cualquier necesidad de nuestros clientes en soluciones completas que maximizan su productividad y competitividad.

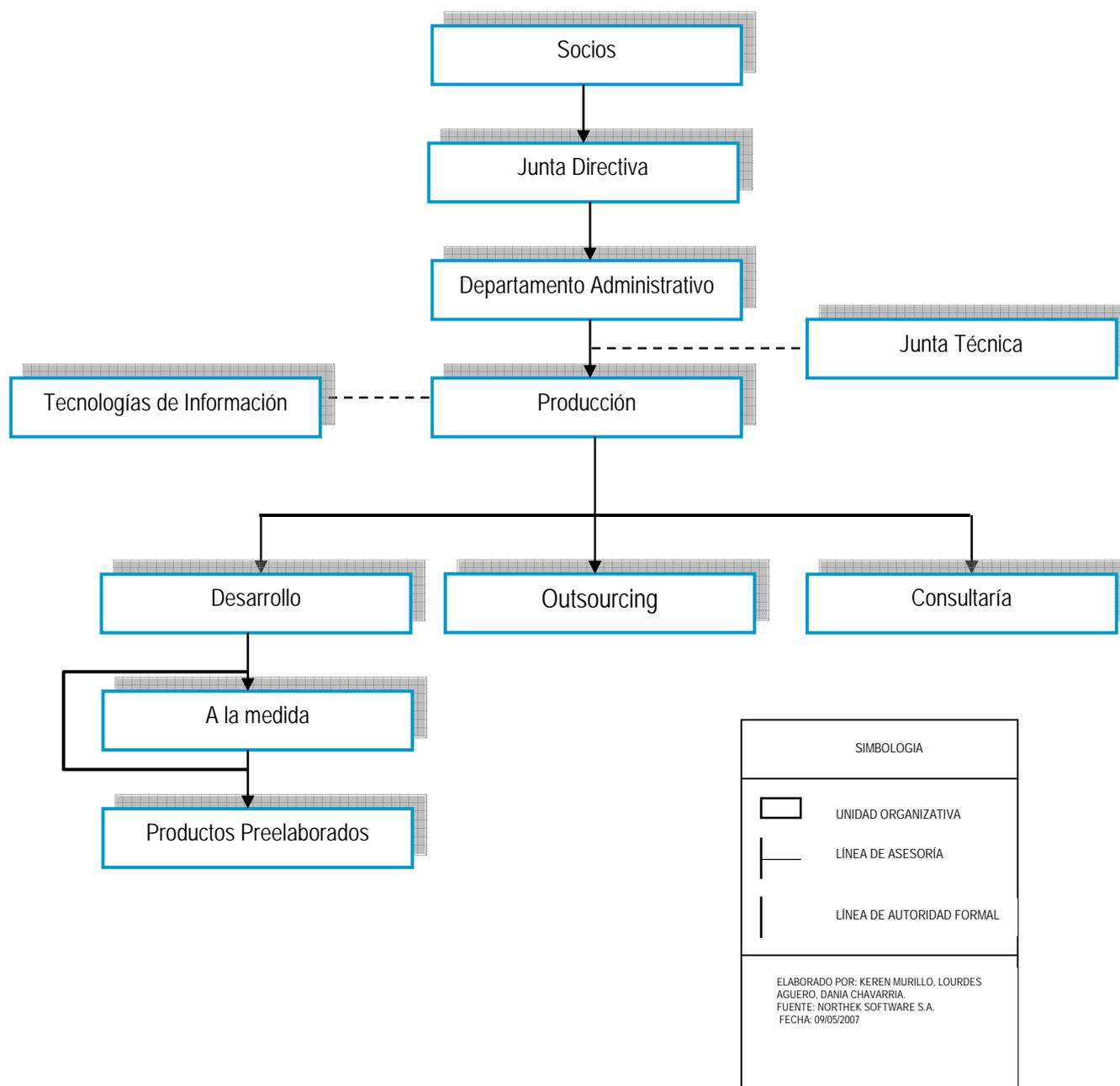
Entre los principales clientes de Northek, se pueden mencionar Artinsoft, Northek le brinda a esta empresa el servicio de outsourcing, Salazar Realty creación de una pagina Web, Coopelesca R.L alineamiento estratégico organizacional llamada Cuadro de Mando Integral (CMI), Maderas Cultivadas de Costa Rica se inclina por Northek Software para que sea el productor de un nuevo sistema para el control de la logística de los procesos de Mantenimiento, proveeduría y producción, Coneléctricas R.L acude a Northek software para la realización de un sistema que mejorara la manera de trabajar la parte de recolección de información y el proceso de facturación hidroeléctrica y Coneléctricas R.L acude a Northek software para la realización de un sistema que mejorará la manera de trabajar la parte de recolección de información y el proceso de facturación hidroeléctrica.

b) Misión

Brindamos soluciones integrales en el área de tecnologías de información y comunicación, prioritariamente a las organizaciones de la Región Huetar Norte, garantizando calidad y un excelente servicio al cliente, fundamentados en la innovación tecnológica constante y el aprovechamiento del recurso humano local.

c) Estructura organizativa

La estructura organizacional de Northek está compuesta de la siguiente forma:



B Justificación del problema

Es de mucha importancia que las empresas diseñen un Plan Estratégico que va a permitir la interacción entre entorno y el interno de la organización y la habilidad de estos para actuar de manera pro activa configurando estrategias que nos permitan aprovechar nuestras fortalezas y oportunidades.

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 de planeación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quiénes lo llevarán a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir.

Cuando fue desarrollada por primera vez la planeación formal en la década de los cincuenta, las compañías tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos. En la actualidad, la gran mayoría de las empresas pasan por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan y evalúan los planes. Este proceso, debería contribuir significativamente al mejoramiento del Plan Estratégico.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También, debería entenderse como es un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada cuando sea necesario.

C Planeamiento del Problema

¿Necesita Northek Software S.A. la actualización e implementación del Plan Estratégico?

D Objetivos

1. General

Actualizar y desarrollar una propuesta de Implementación del Plan Estratégico de Northek Software para el periodo Fiscal 2008-2010.

2. Específicos

- ☛ Analizar el entorno y el interno de Northek Software como insumo para el plan estratégico.
- ☛ Actualizar el Plan Estratégico de Northek Software S.A. por medio de la revisión de su estrategia competitiva para el periodo fiscal 2008-2010.
- ☛ Establecer una propuesta para la implementación del Plan Estratégico de Northek Software en el periodo fiscal 2008-2010.

E Alcances y Limitaciones de Investigación

El alcance que se dio en el desarrollo del trabajo fue muy satisfactorio. Se logró el alcance de los objetivos que se tenían propuestos, y se llegó al producto final que fue la revisión e Implementación del Plan estratégico de NortheK Software, para lo cual también se desarrolló un análisis del entorno y del interno de NortheK.

El capítulo de Análisis del Entorno tiene una cobertura limitada, debido a la dificultad para recopilar información a nivel nacional, internacional y regional sobre la industria del software, por motivo de que no se llevan muchos registros sobre este tipo de información.

En la propuesta de implementación no fue posible trasladar la estrategia desarrollada al software CMISoft, lo que hubiera sido muy provechoso para NortheK.

Capítulo II

Marco Teórico

II. Marco Teórico

El presente marco teórico esta estrictamente relacionado con la Administración Estratégica, que es una rama de Administración de Empresas y de igual manera la administración pertenece a las Ciencias Económicas.

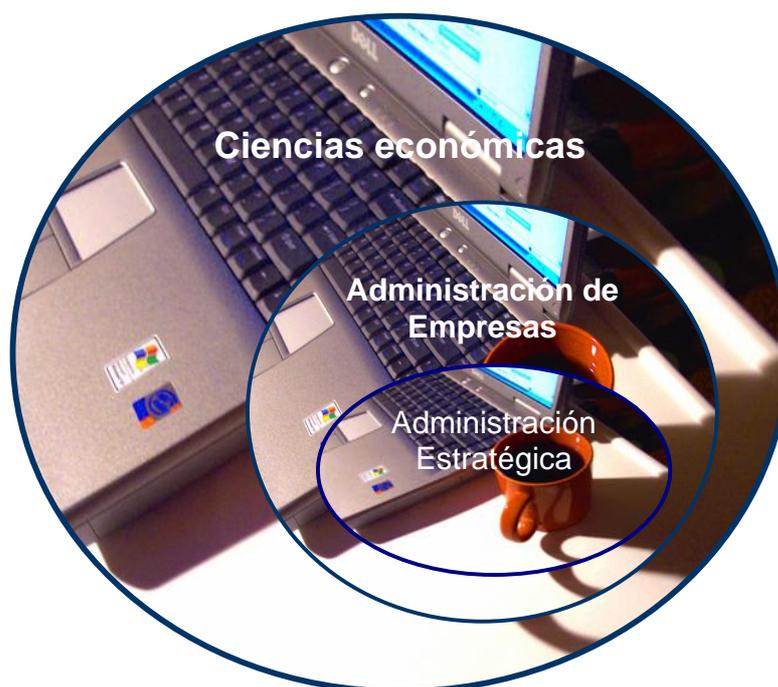


Figura 2.1. Diagrama de Venn que muestra la inserción de la administración estratégica en las disciplinas que la originan.

Fuente: Elaboración propia

A Administración Estratégica

Según Thompon y Strickland (2004, p. 6), la Administración Estratégica, es un proceso que abarca cinco tareas principales las cuales son: la creación de la visión estratégica que le va mostrar a la empresa hacia donde se dirige a un largo plazo, establecimientos de los objetivos lo cual se va a tomar en cuenta la visión estratégica para convertirla en resultados específicos que debe cumplir la compañía, la siguiente tarea consiste en crear estrategias para lograr los objetivos propuestos, Luego de crear una estrategia se debe poner en practica y ejecutar dicha estrategia; una vez que se establecen las cuatro tareas anteriores debe diseñar un método que evalué de forma eficiente la visión los objetivos y las estrategias, ya que, las condiciones del mercado son muy cambiantes y día a día surgen nuevas ideas y nuevas oportunidades.

1. Procesos de la Administración Estratégica.

Los procesos de la Administración estratégica son las cinco tareas que seguidamente se mencionan:

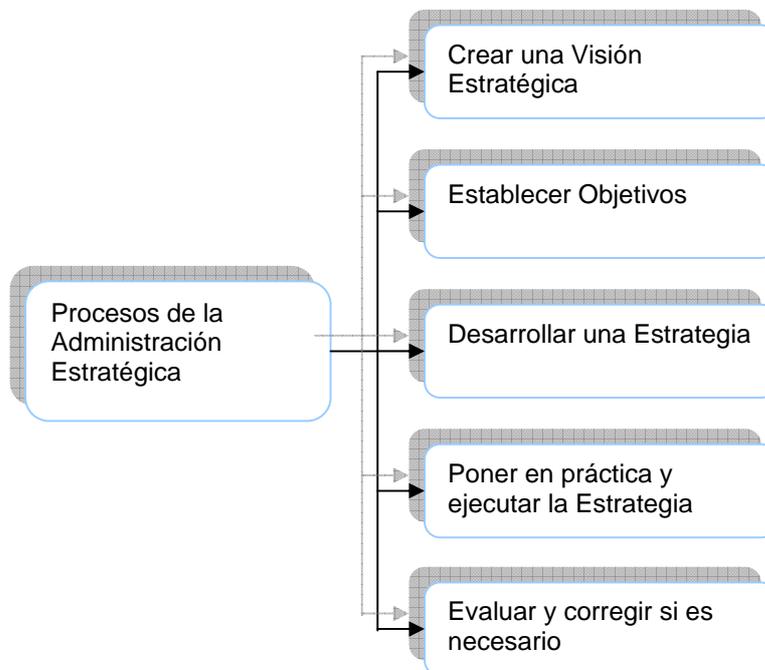


Figura 2.2. Procesos de la administración estratégica

Fuente: Elaboración propia

a) Visión Estratégica y Misión Estratégica

Visión

Según Thompon, Strickland (2004, pp. 6-8), la Visión de una organización es una frase concisa que describe las metas de mediano y largo plazo. La Visión es “externa”, orientada al mercado, y debería expresar de una manera colorida y visionaria cómo quiere la organización ser percibida por el mundo.

Una "declaración de visión" describe en términos gráficos dónde queremos estar en el futuro. Describe cómo la organización o el equipo ve que se van a desplegar los acontecimientos en 15 ó 20 años si todo funciona exactamente como cabe esperar.

Una declaración efectiva de visión debe ser:

- ☞ Clara y alejada de la ambigüedad.
- ☞ Que dibuje una escena.
- ☞ Que describa el futuro.
- ☞ Que sea fácil de recordar y con la que uno pueda comprometerse.
- ☞ Que incluya aspiraciones que sean realistas.
- ☞ Que esté alineada con los valores y cultura de la organización.
- ☞ Que esté orientada a las necesidades del cliente (si es para una organización de negocios).

Misión

La Misión de una organización es una frase concisa, con foco "interno", de la razón de la existencia de la organización, su propósito básico hacia el que apuntan sus actividades, y los valores que guían las actividades de sus empleados es decir "quiénes somos y qué hacemos".

La misión está vinculada con los valores centrales. También, describen cómo competir y generar valor al cliente.

Una "declaración de misión" es algo más inmediato. Detalla qué tipo de programas e iniciativas impulsará la organización para aproximarse a la visión.

Las principales diferencias entre Misión y Visión son:

- ☛ La Misión mira hacia “adentro” de la organización, mientras que la Visión lo hace hacia “afuera”.
- ☛ La Misión se orienta al muy largo plazo, mientras que la Visión lo hace en el mediano a largo plazo.
- ☛ Una estrategia implica elegir un conjunto de actividades en las que la organización sobresaldrá para crear una diferencia sostenida en el mercado.
- ☛ El mapa estratégico está relacionado con una visión macro de las estrategias seguidas por la organización.

Importancia de la Visión Estratégica

Desarrollar esta visión estratégica es de gran importancia , para los empresarios por que les permite ver mas allá del presente y pensar de manera estratégica respecto al impacto de nuevas tecnologías que se presentan en el mercado, de percatarse de la forma en que las necesidades y expectativas de los clientes están cambiando, de lo que se requerirá para superar o vencer a los competidores, de que oportunidades y amenazas existen en nuestro mercado y en nuestra industria y que debilidades y fortalezas poseemos para enfrentar estos retos y cuáles debemos adquirir en el futuro. Los gerentes de las empresas no pueden tener éxitos con sus estrategias, si primero estudian a los vientos de cambio con fin de conocer cuáles son los caminos estratégicos correctos a seguir. Por esta razón, todas las organizaciones presentan la necesitan de adquirir una visión estratégica.

b) Objetivos

Con relación Según Thompon, Strickland (2004, pp. 9-10), los objetivos buscan convertir la visión y misión en indicadores, en resultados que la compañía desea lograr. Establecer objetivos y lograr que sea un éxito o un fracaso logra que los gerentes puedan tener un mayor seguimiento del progreso de la empresa o de su negocio.

Cuando se establecen los objetivos es necesario que sean concretos, mensurables. Logrando construir objetivos con las características anteriores permite que la empresa esté orientada a los resultados y existe un porcentaje muy bajo que los colaboradores de la empresa presente confusión de lo que se debe lograr.

Principalmente se menciona dos tipos de objetivos lo *financieros y los estratégicos*.

Los objetivos financieros fortalecen la posición general de los negocios, es decir su supervivencia; pero aunque se desarrollen objetivos financieros excelentes se debe tomar en cuenta también los estratégicos los cuales van a estar enfocados en ser líderes en el mercado, en la calidad del servicio al cliente, en la calidad de los productos, en la innovación, entre otros.

☛ Tanto los objetivos financieros como los específicos son muy importantes en una compañía y deben establecerse a un corto o largo plazo. Los objetivos a corto plazo se enfocan al mejoramiento y resultados inmediatos y los objetivos de largo plazo nos enfocan; se establecen para saber que se debe realizar ahora para lograr colocar a la compañía en una posición en la cual se desempeñe bien a largo plazo.



c) Estrategias

El desarrollo de una visión y una misión estratégicas, los establecimientos de objetivos y la decisión acerca de una estrategia son tareas básicas para determinar la dirección. Declinan el rumbo de la organización, sus objetivos de desempeño corto y largo plazo, así como, las medidas competitivas y enfoques internos de la acción que se utilizará para lograr los propósitos. Juntos constituyen un plan estratégico.

Las estrategias de una empresa consisten en una idea que establece la dirección una compañía o la organización a lo que debería apuntar para cumplir su visión y maximizar la posibilidad de su éxito futuro. Las formas únicas y sostenibles por las cuales las organizaciones crean valor.

La estrategia hace referencia a cómo una organización puede lograr ventajas en relación a su competencia. Las estrategias están relacionadas con los objetivos a largo plazo que la organización quiere alcanzar.

La estrategia de una organización debe ser apropiada para sus recursos, objetivos y circunstancias ambientales. Un objetivo de la estrategia corporativa es poner a la organización en posición para realizar su misión en forma eficaz y eficiente. Una buena estrategia corporativa debe integrar las metas de una organización, las políticas, y la táctica en un todo cohesivo, y se debe basar en realidades del negocio. La estrategia debe conectar a la visión, con la misión y las probables tendencias futuras.

El desarrollo de una estrategia requiere un análisis racional de las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección del compromiso estratégico que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación a la empresa.

Poner en práctica y ejecutar la estrategia

La puesta en práctica de la estrategia es más un arte, que una ciencia. Las prácticas de negocios y las circunstancias competitivas, los ambientes y las culturas de trabajo, las políticas, los incentivos de compensación y las mezclas de personalidades y de historias organizacionales diferentes requieren un enfoque ajustado según las necesidades a la puesta en práctica de la estrategia, basado en las situaciones y circunstancias de las compañías individuales y en el mejor criterio y la capacidad del encargado para utilizar de manera óptica las técnicas del cambio particular.

Para Thompon, Strickland (2004, p. 19), el proceso de poner en práctica y ejecutar la estrategia incluye los siguientes aspectos generales:

- ☛ Desarrollar una organización con las competencias, capacidades y fortalezas de recursos para llevar a cabo la estrategia con éxito.
- ☛ Desarrollar presupuestos para encauzar amplios recursos hacia aquellas actividades de la cadena de valor que son decisivas para el éxito estratégico.
- ☛ Establecer políticas y procedimientos que respalden la estrategia.
- ☛ Instituir las mejores prácticas y presionar para el logro de mejoramientos continuos en la forma en la cual se desempeñan las actividades de la cadena de valor.
- ☛ Instalar sistemas de información, comunicaciones y operación que permitan que el personal de la compañía pueda desempeñar con éxito sus papeles estratégicos, día tras día.
- ☛ Vincular las recompensas y los incentivos con el logro de los objetivos del desempeño y de una buena ejecución de la estrategia.
- ☛ Crear un ambiente de trabajo y una cultura corporativa que respalden a la estrategia.

- ☛ Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la puesta en práctica y mejorar la forma en la cual se ejecuta la estrategia.

Al planear una agenda para la acción, los encargados de la puesta en práctica deben empezar con una evaluación para sondear qué es lo que la organización debe hacer de manera diferente para llevar a cabo con éxito la estrategia y después considerar como hacer los cambios internos necesarios tan rápidamente como sea posible. Las acciones del encargado de la puesta en práctica de la estrategia se deben centrar en ajustar la forma en la cual la organización desempeña sus actividades de la cadena de valor y lleva a cabo sus negocios internos, con lo que se requiere una ejecución óptima de la estrategia.

2. Establecimiento de la Dirección Estratégica.

El primer paso para determinar la dirección estratégica es el desarrollo de una:

a) Visión estratégica y una misión estratégica.

Una visión debe ser clara, emprendedora, orientada hacia el futuro, se debe buscar satisfacer las necesidades del cliente, buscar nuevas ideas de negocios, posición que deseamos en el mercado a un largo plazo.

También para establecer una visión las empresas se deben plantear las siguientes preguntas ¿Hacia donde nos dirigimos?, ¿Qué cambios presenta el mercado? y ¿Cómo influirán estos cambios en los negocios actuales de la empresa?

Según Thompon, Strickland (2004, p. 34), la visión estratégica consta de tres elementos o lleva a cabo tres tareas.

- ☛ La tarea número uno consiste en crear una misión que le indique a la empresa en que negocios está actualmente y que mencione “quiénes somos, lo que hacemos, y dónde estamos”.

- ☛ El segundo elemento o tarea está también relacionado con la misión, en esta tarea se pretende utilizar la declaración de la misión como base para alcanzar el curso a largo plazo, es decir indicar “hacia dónde vamos”.
- ☛ El punto número tres es comunicar la visión clara y atractiva que permita que la empresa se comprometa.

¿Qué es la declaración de la misión?

Cuando se establece una misión, se trata de proporcionar a la organización su propia identidad, se enfoca en sus unidades de negocios y se traza el camino que debe seguir a empresa para su desarrollo.

Las empresas deben tener mucho cuidado no enfocar su misión en términos de utilidades.

De acuerdo a Thompon, Strickland (2004, p. 36), Cuando se desarrolla la misión se deben tener en cuenta tres aspectos:

- ☛ Qué es lo que el cliente quiere, es decir cuáles son las necesidades del cliente.
- ☛ Quién es el cliente.
- ☛ Las capacidades que posee la empresa con relación actividades y tecnologías para desarrollar sus productos o servicios.

Estos aspectos de la misión son muy importantes, por que una empresa no logra ser importante para los clientes, sino, logra saber si los productos que tiene verdaderamente satisfacen sus clientes, por que si una población no demanda ese producto, la empresa tiende a morir.

Tomando en cuenta a Thompon, Strickland (2004, p. 40), la declaración de la visión, esta enfocada para un largo plazo, pero para establecer la dirección que debe seguir la empresa en la declaración de la visión se recomienda que los gerentes o los encargados de establecer la visión se respondan las siguientes preguntas:

- ☛ ¿Que cambios presentan los mercados actualmente y que ventajas o desventajas presentan estos mercados con relación hacia la ruta que deseamos seguir?
- ☛ ¿Cuales van hacer las nuevas necesidades de los clientes para satisfacerlas?
- ☛ ¿A qué nuevos segmentos del mercado debemos enfocarnos?
- ☛ ¿Cuál va hacer la estructura de la empresa en los en los próximos cinco años?

Una vez que se tenga la visión, es muy importante comunicar a todos los niveles de la empresa. Es necesario, que los colaboradores sepan hacia dónde se están intentando llevar la compañía y qué cambios se esperan en el futuro.

Centro de Estudios Estratégicos de la Armada, Conceptualización de la visión estrategia (2003, primer semestre). Disponible en: www.esgn.edu.ar.

La elaboración de la visión estratégica no implica pensar el futuro con un enfoque subjetivo, sino que, requiere un metódico análisis estratégico con representación de todos los ámbitos de la realidad; donde confluyan recurrentemente la información requerida, el intercambio de opiniones, el debate de ideas, las conclusiones objetivas y las inferencias vinculadas con la hipótesis planteada.

La disposición de una visión estratégica permite tener un elemento orientador del planeamiento estratégico, una perspectiva de la probable evolución de la situación estratégica, una base para el empleo racional de los recursos, y los criterios rectores para conformar las capacidades generales contra riesgos y oportunidades emergentes.

Estas cualidades de la visión estratégica constituyen los fundamentos básicos para la formulación de la concepción estratégica que el actor diseña para comunicar los lineamientos generales de conducción a los componentes de la organización.

El alcance temporal del horizonte determinado para elaborar la visión estratégica indicará qué tipos de técnicas analíticas se pueden llegar a emplear para su formulación. En todo caso, el análisis de sistemas constituye una técnica insoslayable para el sustento de la coherencia interna del método elegido.

Dada la velocidad de los cambios en la situación estratégica y la dinámica interrelación de los riesgos y oportunidades, es necesario que la visión estratégica sea actualizada metódicamente para que refleje la realidad de los escenarios de interés y de sus tendencias determinantes. Para ello, debe asumirse que el método de actualización debe ser un proceso permanente, continuo y recurrente, con una dinámica semejante al proceso de toma de decisiones con el cual se integra.

b) Establecimientos de objetivos

Se considera los objetivos sinónimos de una meta general. En un plan estratégico, un objetivo puede complementar una meta general cuyo logro no puede ser directamente medido. La valoración es hecha sobre el objetivo en vez de la meta general. Los objetivos también pueden ser caracterizados como algo particularmente enfocado a la conducta de la función básica de una institución y las operaciones que soportan los programas y actividades.

Con respecto a Thompon, Strickland (2004, pp. 43-49), los objetivos son utilizados para alcanzar efectos y resultados determinados; los resultados que se alcanzan con los objetivos están relacionados con al visón estratégica y los valores de la compañía. Como anteriormente se ha mencionado, los objetivos deben ser cuantificables, mensurables y se debe establecer un límite de tiempo para alcanzar los objetivos y evitar que solo queden en el papel.

Los objetivos se dividen en dos clases: *Estratégicos y Financieros*.

En muchas ocasiones las empresas deben establecer preferencias entre objetivos estratégicos o financieros; pero en realidad ambos son de suma importancia.

Una empresa que desaprovecha las ventajas de fortalecer posición competitiva, crecer en el mercado para incrementar sus ganancias, está en peligro, por que está colocando los objetivos financieros como prioridad o por encima de los objetivos estratégicos.

Si una compañía no posee una posición firme en el mercado para competir, la rentabilidad de la compañía está en peligro.

También hay objetivos de *largo alcance y de corto alcance*.

Los objetivos de largo alcance comprometen a los administradores a que comiencen a plantearlos desde ahora, como por ejemplo si un plan estratégico se desarrolla para cinco años y uno de los objetivos es incrementar ventas durante eso cinco años, la compañía no debe esperar hasta el tercer año para empezar a incrementar sus ventas; debe empezar desde el primer año.

Los objetivos de corto alcance pueden ser iguales a los de largo plazo, por ejemplo, si un objetivo de corto alcance es que las utilidades crezcan un 15% por año y lo está logrando entonces puede conceder con un objetivo de largo plazo que visualice que las utilidades van a tener un crecimiento en los últimos 5 años.

Los objetivos deben ser bastante elevados para lograr grandes resultados. Los objetivos financieros de una compañía deben enfocarse lo suficientemente alto para lograr los recursos que me permitan alcanzar la estrategia establecida. Para lograr conocer que magnitud deben alcanzar nuestros objetivos debemos observar que desempeño están logrando otras compañías que son similares, que desempeño es necesario para satisfacer a los accionistas y por último que desempeño es capaz de lograr la empresa cuando esta presionada. Los objetivos deben ser un instrumento impulsador de la organización para que logre todo su potencial, esto quiere decir que, los objetivos deben trazarse a un nivel bien alto que se un reto para la organización y ayude alcanzar su estrategia.

Los objetivos son muy importantes en todos los niveles o departamentos de la organización. Si los diferentes departamentos de la empresa no apoyan los objetivos para lograr los resultados es muy probable que los objetivos no se puedan alcanzar.

Los objetivos se deben crear de arriba hacia abajo, por que cuando la alta gerencia establece los objetivos, las unidades o departamentos de la compañía deben establecer sus objetivos que este relacionados con los de toda la compañía. Utilizando el sistema de que primero al gerencia establezca los objetivos tiene varias ventajas entre las que podemos mencionar ayuda a producir una unión entre los objetivos y las estrategias de diferentes partes de la organización, también permite o ayuda a unir los esfuerzos internos para que la compañía avance por el camino estratégico que ha elegido. Las compañías deben evitar que los objetivos se determinen de abajo hacia arriba.

El tercer paso de la dirección estratégica es la:

c) *Creación de la Estrategia.*

De acuerdo con Thompon, Strickland (2004, pp. 50-70), la estrategia es la respuesta para la compañía de cómo alcanzar los objetivos u cómo perseguir la misión y la visión estratégica.

Cuando se va a desarrollar una estrategia hay que tomar muy en cuenta el “cómo”; es decir cómo alcanzar los objetivos, cómo superara nuestros rivales, cómo ser más competitivos, cómo establecer una mejor posición del negocio a un largo plazo, cómo lograr que la visión estratégica sea una realidad para la compañía. Los como que se deben utilizar cuando se realiza un estrategia van a indicar el compromiso que tiene la organización con la misma, ya que una estrategia es el modelo de negocios de la administración para una buena rentabilidad y buenos resultados en el negocio. Una estrategia que este enfocada hacia la acción se relación con lo que hay que hacer y cuando se debe de hacer.

Es necesario y normal que las empresas reaccionen ante nuevos desarrollos que surgen en el entorno cuando se elabora la estrategia, ya que siempre alguna puerta estratégica que se abre gracias a nuevos desarrollos competitivos, nuevas tendencias del presupuesto en las necesidades y las expectativas del comprador, incrementos en los costos, que bajen o suban las barreras comerciales. Por esta razón la estrategia de una empresa llega a ser mezcla de acciones anteriores, planes y propósitos gerenciales.

Como se mencionó anteriormente, crear estrategias no solo es una tarea de los altos ejecutivos o de la gerencia. Si no que se deben involucrar los altos ejecutivos, a los jefes de la unidad de negocios, a los jefes de las principales áreas funcionales, a los administradores de las plantas, de productos, de ventas y a los supervisores del nivel inmediato.

En algunas empresas donde hay diferentes unidades de negocios las estrategias se inician en cuatro niveles diferentes los cuales son: estrategia corporativa, estrategia de negocios, estrategia funcional y estrategia de operación. Pero si la empresa solo se dedica a un negocio solo se enfoca en tres niveles en la formación de la estrategia los cuales son: estrategia de negocios, estrategia funcional y estrategia operativa.

Estrategia corporativa; es una estrategia que abarca toda la compañía. Se compone de medidas que establecen una posición de negocios en diferentes industrias y los enfoques que se emplean para manejar el grupo de negocios de la compañía. Cuando se pretende crear una estrategia corporativa se debe tener en cuenta cuatro clases de iniciativas.

- ☛ Desarrollar medidas para establecer posiciones en diferentes negocios; o sea la estrategia corporativa va a reflejar en industrias debe invertir o si se ubica en esa nueva industria realizando un nuevo negocio o comprando una compañía.
- ☛ Crear acciones para mejorar el desempeño de los nuevos negocios, una vez que se tiene la industria elegida hacia donde nos vamos a diversificar, la estrategia se

enfoca en las formas de posiciones competitivas y las utilidades de largo plazo que van a presentar los negocios adquiridos.

- ☛ Una vez que hemos realizado el punto dos, buscaremos formas de captar todas las combinaciones estratégicas valiosas interrelacionadas y convertirlas en una ventaja competitiva.
- ☛ Finalmente se van a establecer prioridades de inversiones y guiar los recursos corporativos hacia unidades de negocios más atractivas.

Estrategia de negocios; esta relacionada con los enfoques y las medidas creadas para producir un desempeño exitoso en una línea de negocios específica. La idea de una estrategia de negocios consiste en como crear y fortalecer la posición competitiva a un largo plazo en la compañía del mercado.

Una estrategia de negocios se interesa en crear una respuesta a los cambios que se presentan en la industria, la economía, la política; crear medidas competitivas y enfoques de mercado que nos lleven a una ventaja sustentable; desarrollar competencias y habilidades valiosas; entre otras.

Para lograr diseñar una estrategia de negocios que logre una ventaja competitiva sustentable debe seguir tres pasos:

- ☛ Establecer los atributos del producto o servicio.
- ☛ Tener o desarrollar habilidades, experiencias y capacidades competitivas que me distinguen de la competencia.
- ☛ Aislar el negocio hasta donde sea posible de las acciones de la competencia.

La estrategia de una compañía para competir puede ser ofensiva como defensiva. Pero existen tres enfoques competitivos que las compañías utilizan con mayor frecuencia ser el productor con el costo mas bajo en la industria; ser diferente a la competencia ya sea en precio, en calidad, mejor servicio etc.; ubicarse en un segmento de mercado limitado y adquirir una ventaja competitiva, haciendo un trabajo mejor que mi competencia.

El responsable de la estrategia de negocios es el encargado del negocio, aun si él delega siempre es responsable de la estrategia y los resultados que produzca y el director del negocio tiene dos responsabilidades; una es de estar seguro que la estrategia de apoyo a cada una de las areas funcionales del negocio y la segunda es que una unidad del nivel superior apruebe las medidas estratégicas y se mantenga informado acerca de los nuevos desarrollos importantes de las desviaciones del plan y de las revisiones potenciales de la estrategia.

Estrategia Funcional; es la estrategia que se realiza para actividad funcional, un proceso de negocios o un departamento clave o particular dentro de un negocio. Las compañías deben tener una estrategia funcional, aunque tenga sea mas limitada que la de negocios le agrega detalles muy importantes al plan de acción en general. La estrategia funcional debe apoyar la estrategia de negocios.

Por ejemplo una estrategia funcional del área de producción representa el plan de acción de cómo se administraran las actividades de fabricación con el fin de apoyar las estrategias de negocios y lograr los objetivos y la misión de la unidad de producción.

Estrategia de operación; esta estrategia se preocupa por iniciativas y enfoques estratégicos mas limitados para la administración de las unidades de operación clave, como por ejemplo plantas, distritos de ventas y centros de distribución. La estrategia de operación también maneja las tareas de operación cotidiana que tienen un gran significado estratégico; como por ejemplo campañas publicitarias, compra de materiales, control de inventarios entre otros.

Una estrategia de operación tiene un alcance muy limitado, pero le da mayores detalles a la estrategia funcional y al plan de negocios en general.

3. Análisis del Entorno.

El análisis del entorno, analiza la situación de la compañía y evalúa los aspectos del diseño de la estrategia del ambiente interno de una empresa, así como su posición en el mercado.

Para Thompon, Strickland (2004, pp. 75-114), realizar el análisis del entorno se debe tomar en cuenta varias herramientas y conceptos y técnicas para lograr una evaluación clara sobre las características del entorno, la intensidad de la rivalidad, los impulsores del cambio, las posiciones del mercado y las estrategias de la competencia. Estas son las herramientas que me dan una forma estratégica de pensar sobre la situación general del entorno.

El análisis del entorno debe desarrollar respuestas a siete preguntas.

La pregunta numero uno es:

a) ¿Cuáles son las características económicas más fuertes en la industria?

Para lograr contestar la pregunta anteriormente mencionada hay que tomar en cuenta varios factores entre los que podemos mencionar están los siguientes:

- ☛ Tamaño del mercado.
- ☛ Rivalidad de la competencia.
- ☛ Índice de crecimiento del mercado.
- ☛ Cantidad de rivales y el tamaño de los mismos.
- ☛ El poder negociador de los clientes.
- ☛ Los competidores presentan una integración hacia atrás o hacia delante.
- ☛ Cuales son los canales de distribución que se utilizan para llegar a los consumidores.

- ☞ El cambio tecnológico que presenta la industria.
- ☞ Las empresas tienen productos o servicios muy diferenciados, poco diferenciados o idénticos.
- ☞ Las compañías pueden lograr economías de escala en compras, fabricación, transporte, mercadotecnia o publicidad.
- ☞ Las empresas más fuertes de la industria ubican en algún lugar especial.
- ☞ Requerimientos de capital y facilidad de ingreso y salida.
- ☞ Los rendimientos de la industria son superiores o inferiores a lo normal.

Las características económicas de la industria son de gran importancia debido a las implicaciones que tienen para la estrategia.

La segunda pregunta es:

b) ¿Cómo es la competencia y qué tan poderosa es cada una de las fuerzas competitivas de la industria?

Para contestar la pregunta número dos, utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter (1980) desarrolló este método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas. Para Porter, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso un sector o de una empresa:

Amenaza de entrada de nuevos competidores: El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Existen barreras que le impiden a muchas compañías ingresar en la industria o abrirse en el mercado. Existen varios tipos de barreras de ingresos algunas son:

- ☞ Economías de escala; se requiere una gran cantidad de dinero y recursos para competir.

- ☛ Acceso a canales de distribución; propiedad o uso de los canales por parte de las empresas existentes. La nueva empresa debe persuadir a los canales, lo cual es caro.
- ☛ Diferenciación del producto; es muy probable que los clientes estén muy apegados a las marcas ya establecidas. Por lo tanto las nuevas compañías deberán invertir mucho para vencer la lealtad.
- ☛ Empresas con ventajas competitivas muy fuertes; Las empresas establecidas pueden contar con ventajas muy buenas como conocimientos tecnológicos, experiencia, aprendizaje entre otros.

Las barreras de ingreso pueden variar dependiendo de las condiciones del entorno o también estas barreras se pueden ver afectadas por las dediciones estratégicas de la empresa.

La rivalidad entre los competidores: Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Si importar cual sea la industria existen algunos factores comunes que influyen en el ritmo de la rivalidad entre la competencia. Los factores son los siguientes:

- ☛ La rivalidad tiende a crecer cuando aumenta el número de competidores y son muy iguales con relación a su tamaño y su capacidad.
- ☛ La rivalidad tiende a ser más poderosa cuando la demanda del producto aumenta en forma no muy rápida.
- ☛ La rivalidad es mas intensa cuando las empresas deben realizar reducciones de precios u otras armas competitivas, con el fin de incrementar el volumen por unidad.

- ☛ La rivalidad es fuerte cuando algunas compañías desean mejorar su posición en el mercado.
- ☛ La rivalidad es intensa cuando es mejor permanecer en el mercado y competir que salir de él.
- ☛ La rivalidad crece cuando grandes compañías a genas al sector compran compañías del sector muy pequeñas y utilizan estrategias bien fundamentadas con el fin de que las empresas recién adquiridas sean importantes competidores en el mercado.

La rivalidad es fuerte o se considera que es fuerte; cuando los competidores inician frecuentes ataques y contraataques que los márgenes de utilidad se reducen en una forma muy drástica. La rivalidad es moderada cuando las empresas son activos en la utilización de armas de competencia, pero continúan obteniendo ganancias aceptables. Una rivalidad es débil cuando las compañías están contentas con crecimiento en las ventas y su participación el mercado.

Poder de negociación de los proveedores: Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

Poder de negociación de los compradores: Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación

tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

Un grupo de clientes es poderoso si:

- ☛ Las ventas se concentran en pocos clientes.
- ☛ Los productos comprados son pocos diferenciados.
- ☛ Amenaza de integración vertical hacia atrás; es decir que el cliente ingrese al negocio del proveedor.
- ☛ Que el cliente tenga mucha información sobre precios, costos y adquiera una ventaja negociador.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

La magnitud de las presiones competitivas de los productos sustitutos depende de tres factores:

- ☛ Existen productos sustitutos con un precio atractivo.
- ☛ Los consumidores están contentos con los productos sustitutos, tanto en calidad como entre otras características.
- ☛ La factibilidad con que los compradores pueden preferir los productos.

Los productos sustitutos son aquellos que el cliente puede consumir, como alternativa, cuando cualquier sector baja la calidad de sus productos por debajo de un límite por el cual el cliente está dispuesto a pagar o sube el precio por arriba de este límite.

La cantidad de productos que el cliente consume se relaciona con la elasticidad de la demanda del producto, es decir, una demanda es más elástica cuando ante un pequeño cambio en el precio del producto genera una modificación de gran magnitud en la cantidad demandada del mismo y la demanda es inelástica cuando la cantidad demandada del producto varía poco ante un cambio en los precios.



Figura 2. 1. Modelo de las cinco fuerzas

Fuente: Material del curso Estrategia Empresarial profesor Ronny Rodríguez ITCR, sede San Carlos

El modelo de las cinco fuerzas es un instrumento muy valioso para elaborar las estrategias y lograr la perspicacia competitiva que se necesita para lograr el surgimiento de una empresa exitosa, una que idealmente goce de una ventaja competitiva sustentable.

La pregunta número tres del análisis del entorno es:

c) ¿Qué es lo que propicia el cambio de la estructura competitiva y del ambiente de negocios en la industria?

Las fuerzas impulsoras, están relacionadas con la pregunta número tres ya que las condiciones de la industria cambian debido a que hay fuerzas importantes que obligan a los participantes (competidores, clientes y proveedores) a cambiar sus acciones. Las fuerzas impulsoras en una industria son las causas subyacentes fundamentales del cambio en la industria y en las condiciones competitivas.

Las fuerzas impulsoras más comunes son las siguientes:

- ☛ Internet; día a día el Internet está borrando las fronteras y crea nuevas oportunidades y amenazas formidables. Son pocas las industrias no afectadas, pero el nivel de influencia varía de industria a industria.
- ☛ Aumento de la globalización; Algunas empresas logran grandes avances productivos y rápidos niveles de crecimiento, lo que las lleva a participar en el mercado de otros países, y al mismo tiempo, ocasiona que las empresas locales deban competir con empresas extranjeras.
- ☛ Cambios en el índice de crecimiento de la industria a largo plazo; cuando en el largo plazo el Índice de crecimiento de las ventas de la industria aumentan, las empresas tienden a aumentar su capacidad incrementando la rivalidad; cuando las ventas tienden a disminuir, la competencia se hace más reñida.

- ☛ Cambios en los clientes y en la forma de utilizar el producto / servicio; los cambios demográficos impulsan cambios en los hábitos de los clientes, lo cual puede alterar el estado de la competencia imponiendo ciertos ajustes en las ofertas de servicio al cliente.
- ☛ Innovación del producto; Los productos innovadores tienden a incrementar la rivalidad en un sector, y a dejar rezagados a los que no innovan.
- ☛ Cambio tecnológico; Los cambios tecnológicos están permitiendo producir productos / servicios mejores y a veces a mejor costo, y por lo general obligan a cambiar la operación tradicional de las empresas.
- ☛ Innovación en la mercadotecnia; Cuando algunas empresas innovan la forma de hacer mercadeo, tienden a variar la estructura competitiva de un sector industrial.
- ☛ Ingreso o salida de las principales empresas; el ingreso o salida de empresas importantes por lo general cambia las reglas del juego competitivo del sector industrial.
- ☛ Diseminación de conocimientos entre empresas; medida que las técnicas utilizadas por una empresa son conocidas por la competencia, se pierden las ventajas competitivas tradicionales.
- ☛ Cambios en el costo y la eficiencia; la reducción de costos o el aumento de eficiencia en empresas clave del sector suele alterar de manera considerable el estado de la competencia en el sector industrial.
- ☛ Preferencias de los clientes por productos diferenciados, o por el contrario, por productos genéricos; muchos clientes prefieren productos especializados que se adaptan a sus necesidades puntuales. Por el contrario, otros compradores prefieren productos a precios cómodos y que se desempeñen bien.
- ☛ Influencia del Gobierno; cuando el gobierno tiene interés de estimular o desestimular un sector industrial, las consecuencias son inmediatas.

- ☛ Actitudes y cambios en el estilo de vida de los consumidores; Algunas tendencias y modas de los consumidores provocan que algunas industrias reduzcan drásticamente su mercado, o por el contrario, lo potencien (ejemplo: creciente gusto por productos Light y orgánicos).
- ☛ Nivel de incertidumbre en la industria; En industrias establecidas el nivel de incertidumbre es bajo, pero en industrias nuevas hay muchas interrogantes sobre el posible comportamiento del mercado.

Relación que existe entre las fuerzas impulsoras y la estrategia, es muy importante por que sin una conciencia de cuales son los factores externos que producirán los mayores cambios potenciales en el negocio de la compañía durante los próximos tres o cinco años. Por esta razón si no se esta seguro de las implicaciones de cada fuerza impulsora, es muy difícil crear una estrategia que responda a las fuerzas impulsoras y sus consecuencias para la industria.

La pregunta numero cuatro es la siguiente:

d) ¿Cuáles son las compañías que ocupan las posiciones competitivas más fuertes/débiles?

Para estudiar las compañías rivales se utiliza en mapeo de grupos estratégicos.

El mapeo estratégico es una herramienta que es muy útil para comparar por separado las posiciones de mercado de cada empresa o para agrupar en categorías semejantes si la industria tiene muchos competidores y no resulta necesario examinar cada una de las empresas por separado.

Un grupo estratégico se puede definir como un grupo de empresas rivales con enfoques y posiciones competitivas muy iguales en el mercado. Las empresas que permanecen a grupo estratégico son aquellas que son muy iguales en sus líneas de productos, venden a un mismo precio y con la misma calidad, Utilizan los mismos canales de distribución, utilizan la misma tecnología.

Para diseñar un mapa de grupos estratégicos y saber cuales son las compañías que pertenecen a cada grupo estratégico se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

- ☛ Encontrar las diferencias que tienen las empresas como precio, cobertura geográfica, grado de integración vertical, amplitud de la línea de productos, los canales de distribución que se utilizan y el grado de servicio ofrecido,
- ☛ Graficar a las empresas en un mapa de dos variables, utilizando pares de estas características de diferenciación.
- ☛ Agrupar las empresas que tengan estrategias similares dentro del mismo grupo.
- ☛ Hacer círculos alrededor de cada grupo, de manera que sean proporcionados al tamaño de la participación respectiva de ingresos por ventas totales de la industria del grupo.

Los mapas estratégicos deben dar a conocer si las fuerzas impulsadoras y las presiones competitivas de la industria favorecen algunos grupos y perjudican a otros, también muestra si el potencial de actividades de diferentes grupos estratégicos cambian debido a las fortalezas y debilidades en cada posición del mercado del grupo. Es muy importante mencionar que entre mas cerca estén los grupos estratégicos en el mapa, mas fuerte es la rivalidad competitiva entre las compañías.

e) *¿Cuáles son los siguientes movimientos estratégicos que con mayor rivalidad harán los rivales?*

En la pregunta cinco las compañías tendrán, inspeccionar y vigilar bien a la competencia para lograr saber cuales son las estrategias que utilizan sus rivales para lograr superarlas.

La información sobre la competencia respecto con relación a los movimientos mas recientes, sus fortalezas y debilidades de recursos, si como sus planes ya anunciados, es muy importante por que así se puede anticipar las acciones que se harán de inmediato y con mayor certeza y lograr de esa manera saber que influencia van a tener los movimientos de ellos sobre alguna empresa.

Para seguir la estrategia de los competidores, no hay como utilizar el examen de lo que se esta realizando en el mercado y de lo que declara administración de los planes de la compañía.

También se puede conseguir información de la competencia, por medio de el informe anual de la compañía, discursos recientes de los administradores, informes de analistas de valores, artículos, información por medio de sitios Web y algunos sitios de Internet, exposiciones en ferias comerciales, charlas con clientes, proveedores.

¿Cómo saber quiénes serán los principales competidores en la industria?

Actualmente sabemos quienes son, pero el futuro puede que nos sean las mismas. Las que actualmente están en primer lugar pueden que el equipo que tengan no sea el de mejor calidad para competir en un futuro y las empresas más pequeñas puedan plantear estrategias ofensivas contra los rivales más fuertes

Para lograr saber quienes serán los principales competidores de la industria se debe como la compañía conserva su participación en el mercado, como actúa frente a las fuerzas impulsoras y las presiones competitivas, si tiene ventajas o desventajas competitivas, si es el blanco de una ofensiva por parte de otra empresa rival.

Conocer cuales van hacer los movimientos inmediatos de los competidores, es muy difícil, pero es muy útil. Se puede realizar un estudio de los competidores analizando el propósito estratégico de una compañía en especial, conocer su desempeño en el mercado y bajo que precisión se encuentra en el desempeño financiero.

Para lograr salir victorioso cuando se predice los movimientos del competidor es muy indispensable saber como piensan sus rivales y cuales son sus opciones. Hay que realizar el trabajo de un detective es un poco cansado y consume mucho tiempo, por que, la información esta muy fragmentada y existen muchas fuentes, pero es necesario para lograr diseñar las mejores estrategias para derrotar al rival y salir victorioso.

f) Factores Críticos de Éxito

Los factores clave para el éxito (FCE) en la industria conciernen a los atributos del producto/ servicio, las competencias empresariales, las habilidades competitivas y los logros de mercado que tienen la mayor relación directa con los rendimientos de la empresa.

Al participar en un sector competitivo se debe pretender ser competente en todos los factores clave de éxito de la industria, y sobresalir en por lo menos un factor.

Los FCE, es la pregunta numero seis que es necesario que se realice para el análisis del entorno.

Para lograr identificar los Factores Críticos de Éxito, es necesario responder tres preguntas las cuales son:

- ☛ ¿Cuáles son los medios que se utilizan para elegir a los clientes entre las marcas en competencia de los vendedores?
- ☛ ¿Cuáles son las habilidades y las destrezas competitivas que necesita un vendedor para adquirir éxito sobre los rivales?
- ☛ ¿Qué es necesario para que los vendedores logren una ventaja competitiva sostenible?

Los FCE, son muy diferentes de dependiendo en que industria se encuentran, en muchas ocasiones dependiendo de la temporada dentro de la industria a medida como cambian las fuerzas impulsoras y las condiciones competitivas así también van cambiando los FCE.

Existen varios FCE, algunos están relacionados con:

- ☛ Tecnología.
- ☛ Fabricación.
- ☛ Distribución.
- ☛ Mercadotecnia.
- ☛ Habilidades en la fuerza laboral.
- ☛ Habilidades organizacionales.
- ☛ La pregunta numero ocho es:

g) ¿Es atractiva la industria y que condiciones brinda para un rendimiento superior al promedio?

Una vez realizado todo lo anteriormente mencionado, este seria el paso final para realizar el análisis del entorno.

Los factores que se deben tomar en cuenta para responder la pregunta numero siete son los siguientes:

- ☛ Nivel de crecimiento de la industria.
- ☛ Actualmente la competencia permite rendimientos adecuados y si las fuerzas competitivas son más fuertes o más débiles.
- ☛ Las fuerzas impulsoras actuales tienen impacto favorable o desfavorable sobre los rendimientos en la industria.

- ☛ La posición competitiva de la empresa en la industria y si es probable que su posición se vuelva mas poderosa o mas débil.
- ☛ El potencial de la compañía para aprovechar la vulnerabilidad de los rivales más débiles.
- ☛ Los grados de riesgo y de incertidumbre en el futuro de la industria.

4. Análisis del Interno

Con relación a la Universidad Tecnología Metropolitana del Estado de Chile, Plan Estratégico (2002). Disponible en: www.civ.cl, el análisis del Interno se basa en poner de manifiesto los puntos fuertes y los puntos débiles de la unidad de negocio en sus distintas áreas funcionales. El análisis interno debe de ir orientado a una evaluación del potencial de la empresa.

Para lograr el análisis del Interno Thompon, Strickland (2004, pp. 118-148), menciona que primero se debe saber:

a) ¿Como esta funcionando la estrategia actual de la compañía?

Para lograr saber si la estrategia que esta utilizando la compañía esta correcta o incorrecta; se debe tomar en cuenta que primero se debe poner en forma muy clara cual es el enfoque competitivo de la empresa si lucha por un liderazgo en costos, o trata de que sus productos sean diferentes a los de su compañía, atiende a un nicho o segmento de mercado en particular. También hay que tomar en cuenta cual es la cobertura geográfica de la empresa, el tamaño, la cantidad de clientes.

Una vez que se analiza la estrategia desde del el punto de vista cualitativa, se debe hacer un análisis desde el punto de vista cuantitativo todo lo que esta relacionado con el desempeño estratégico y financiero, cifras, que revelan el resultado que está generando la estrategia. Hay indicadores empíricos que nos pueden mostrar si esta funcionando bien la estrategia; si nuestro desempeño es superior al de la industria, si la empresa alcanza los objetivos financieros y estratégicos establecidos.

Si el desempeño de una empresa es débil nos indica que la estrategia esta mal diseñada o no se esta ejecutando de la mejor manera.

La segunda etapa para el análisis del interno es el:

b) *Análisis de las Fortalezas y debilidades y las oportunidades y amenazas de la empresa (FODA).*

Instituto Politécnico Nacional de México, Metodología para el Análisis FODA (2002, marzo) Disponible en: www.uventas.com, comenta que el análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas.

Análisis DAFO o Análisis FODA (en inglés SWOT - Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats) es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa dentro de su mercado y de las características internas de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Las debilidades y fortalezas son internas a la empresa; las amenazas y oportunidades se presentan en el entorno de la misma.

Oportunidades: son situaciones o factores socioeconómicos, políticos o culturales que están fuera del control de la organización, y son factibles de ser aprovechados favorablemente si se cumplen determinadas condiciones en el ámbito de la organización.

Entre las oportunidades que puede poseer una empresa pueden ser:

- ☛ Eliminación de barreras comerciales de mercados extranjeros atractivos.
- ☛ Oportunidades para aprovechar nuevas tecnologías.
- ☛ Integrarse hacia delante y Hacia atrás.
- ☛ Iniciar con el comercio electrónico.

- ☞ Adquirir mayor mercado con relación a sus compañeros.

Amenazas: son aquellos factores externos y que podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo de la organización.

Las posibles amenazas que puede presentar una compañía son:

- ☞ Ingresos de nuevos competidores.
- ☞ Reducción en las ventas a causa de productos sustitutos.
- ☞ Mercado crece muy lentamente.
- ☞ Aumento en el poder negociador de los clientes y los proveedores.
- ☞ Las necesidades y los gustos de los clientes tienden a cambiar

Fortalezas: son los recursos humanos y materiales con las que cuenta la organización para adaptarse y aprovechar las ventajas que ofrece el entorno y enfrentar con mayores posibilidades de éxito las posibles amenazas.

Algunos ejemplos de Fortalezas que puede poseer una compañía están:

- ☞ Promoción poderosa.
- ☞ Buena reputación con relación a su servicio.
- ☞ Buena calidad de los productos.
- ☞ Buenas tecnologías.
- ☞ Condición Financiera muy sólida.

Debilidades: son las limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información, tecnología y recursos financieros que padece la organización, y que impiden el aprovechamiento de las oportunidades que se consideran ventajosas en el entorno y no le permiten defenderse de las amenazas.

En ocasiones las compañías presentan diferentes tipos de debilidades entre las cuales están:

- ☞ La dirección estratégica no es muy clara.
- ☞ Instalaciones en malas condiciones.
- ☞ Mala calidad en los productos.
- ☞ Poca rentabilidad o es muy baja.
- ☞ Una imagen o reputación muy débil.

Esta herramienta fue creada a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo final del análisis DAFO es poder determinar las ventajas competitivas que tienen la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

Una vez que se realice el análisis FODA, es muy importante tomar en cuenta la Matriz FODA.

Esta matriz 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.

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

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

La matriz FODA, conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

Las estrategias ofensivas, se usan las fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

Las estrategias defensivas, 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 compañía.

Las estrategias de supervivencia, 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 empresa o a un cambio estructural y de misión.

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

Luego de haber desarrollado el análisis FODA.

c) *Analizaremos si los precios y los costos de la compañía son competitivos*

Muchas compañías bajas sus precios no por que quiera hacer “dumping”, ni intentan comprar participación en mercado, talvez es que simplemente los costos en que es compañía incurre son muy bajos.

La relación precio-costo es muy importante en una industria. Los distintos competidores en una industria incurren en costos muy diferentes cuando llevan el producto al usuario final. Los costos varían de una empresa a otra por diferentes motivos en los cuales podemos encontrar:

- ☞ Precios en materia prima son diferentes.
- ☞ Tipo o condiciones de tecnología que utilizan para elaborar los productos.
- ☞ Diferencia en el recurso humano.
- ☞ Diferencias con relación a la publicidad y la mercadotecnia que utiliza cada empresa.
- ☞ Diferencia con los canales de distribución.
- ☞ Entre Otros.

Existe un instrumento muy valioso para el análisis del costo estratégico. Ese instrumento se llama Cadena de Valor es una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. Su objetivo es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos.

La cadena de valor esta compuesta por actividades primarias se dividen en: logística interna, operaciones (producción), logística externa, ventas y marketing, servicios post-venta (mantenimiento). Estas actividades son apoyadas por: dirección de administración, dirección de recursos humanos, desarrollo de tecnología

(investigación y desarrollo) y abastecimiento (compras). Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costos y valor.



Figura 2. 2. Cadena de Valor

Fuente: Material del curso estrategia empresarial profesor Ronny Rodríguez ITCR, Sede San Carlos

Actividades primarias

- ☛ Logística Interna; son todas aquellas actividades que tienen que ver con compra de materia prima, recepción y almacenamiento, control de inventarios, devoluciones a proveedores, entre otros.
- ☛ Operaciones; transformación de insumos en productos, Empaque, mantenimiento de equipo.
- ☛ Logística Externa; Distribución del producto, almacenamiento de productos acabados, operación de vehículos, procesamiento de pedidos.
- ☛ Mercadeo y ventas; publicidad, promoción, fuerzas de ventas, Investigación y planeación de mercado.
- ☛ Servicios posventa; garantías, mantenimiento, reparaciones, asistencia técnica.

Actividades de apoyo

- ☛ Administración de la gestión de información e infraestructura; esta actividad esta vinculada con la investigación y el desarrollo de los productos, mejoramientos y diseño de los procesos, mejoramiento en los sistemas de comunicaciones.
- ☛ Administración de recursos Humanos; Reclutamiento, selección, capacitación, compensación.
- ☛ Administración general; Contabilidad, finanzas, asuntos legales, alianzas estratégicas.

El análisis de la cadena de valor nos muestra el grado de competencia con el cual una compañía administra sus actividades de la cadena de valor con relación a su competencia.

B Cuadro de Mando Integral

Como se menciona en Cuadro de Mando Integral (2007, Julio). Disponible en: www.wikipedia.org , el cuadro de mando integral (CMI (Balanced Scorecard – BSC) fue presentado en la revista de Harvard Business Review en el año de 1992 de, en base a un trabajo realizado para una empresa de semiconductores (La empresa en cuestión sería Analog Devices Inc.). Los autores de esta herramienta son Robert Kaplan y David Norton, ellos plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (Management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

El CMI es un método para medir las actividades de una empresa en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada completa de las perspectivas del negocio.

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

El cuadro de mando Integral es principalmente un mecanismo para la realización de estrategia, no para la formulación de estrategia. El CMI proporcionará un mecanismo indispensable para traducir aquella estrategia en objetivos específicos, medidas, y objetivos, y supervisar la realización de aquella estrategia durante períodos subsecuentes.

1. Construcción del Cuadro de mando Integral

a) Perspectivas

Con relación al libro de (Kaplan y Norton, 2003, pp. 24-29); el cuadro de Mando Integral integra la misión y la estrategia en objetivos y medidas, relacionando cuatro perspectivas diferentes: financiero, cliente, procesos, y aprendizaje y crecimiento. Que le van a permitir a las empresas un equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo, entre resultados deseados y los indicadores de interpretación de aquellos resultados, y entre medidas de objetivos difíciles y más suave, más medidas subjetivas.



Figura 2. 3. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Fuente: www.gestiopoles.com

Perspectiva Financiera; El CMI cuenta con la perspectiva, por que las medidas financieras son valiosas en el resumen de las consecuencias económicas fácilmente mensurables de acciones ya tomadas. La perspectiva financiera indican que si la estrategia de una compañía, la realización, y la ejecución contribuyen a la mejora de línea de fondo. Los objetivos financieros típicamente están relacionados con la rentabilidad, por ejemplo, por ingresos operativos, vuelta en capital - empleado, o, más recientemente, económico sobre el valor añadido.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados en la perspectiva Financiera son:

- ☛ Índice de liquidez.
- ☛ Índice de endeudamiento.
- ☛ Índice DuPont.
- ☛ índice de rendimiento del capital invertido.

Perspectiva cliente; otras de las perspectivas que presenta el cuadro de mando integral es la del cliente, las empresas deben enfocar a sus clientes y los segmentos de mercado en los cuales la compañía competirá. Esta perspectiva incluye varias medidas principales de los resultados acertados de una buena formulación de la estrategia y la puesta en práctica de la misma.

Utilizar una perspectiva cliente en CMI le va permitir a las empresas tener clientes satisfechos, la retención de cliente, la nueva adquisición de cliente, la rentabilidad de cliente, y el mercado y consideran la parte en segmentos apuntados. Los clientes también toman mucho en cuenta el buen servicio y los tiempos entrega. O una corriente constante de productos innovadores y servicios. O un proveedor capaz de esperar su necesidad emergente y capaz de desarrollar nuevos productos y acercamientos para satisfacer aquellas necesidades.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

Perspectiva de los procesos internos; analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y se utiliza en gran manera la cadena de valor.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento; la cuarta y la última perspectiva de CMI es la de aprendizaje y crecimiento como sabemos todas las perspectivas están relacionadas entre sí. El cliente y las perspectivas de proceso comercial interno identifican los factores más críticos para el éxito corriente y futuro. Los negocios con poca probabilidad serán capaces de encontrar sus objetivos a largo plazo para clientes y procesos internos usando tecnologías de hoy y capacidades. El aprendizaje y el crecimiento vienen de tres fuentes principales: los colaboradores, sistemas, y Motivación y delegación del poder.

Los colaboradores: Hoy en día, realizar el mismo trabajo una y otra vez, con el mismo nivel de eficiencia y productividad, ya no es suficiente para el éxito de la organización. Para que una organización pueda simplemente mantenerse debe mejorar continuamente. Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización. Los estándares sobre la forma en que se realizaban los procesos internos y las respuestas de los clientes en el pasado, proporcionan una línea básica a partir de la cual deben realizarse mejoras continuas. No pueden ser una norma o un modelo para la actuación presente y futura.

Sistemas; Para lograr los objetivos del cliente y del proceso interno, puede que sea necesario contar con la motivación y la capacitación de los empleados. Sin embargo, es poco probable que sea suficiente. Si los empleados han de ser eficaces en el entorno competitivo actual, necesitarán disponer de una información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones.

Los empleados de primera línea necesitan disponer de una información oportuna y fiable sobre la relación global de cada cliente con la organización.

Motivación y delegación del poder; Incluso los empleados especializados, que disponen de un correcto acceso a la información, dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados para actuar en interés de la organización, o si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar. Así pues, el tercero de los factores clave para los objetivos de formación y crecimiento se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados.

El Cuadro de Mando Integral traduce la visión y la estrategia en objetivos y medidas a través de un juego equilibrado de perspectivas. El CMI incluye medidas de resultados deseados así como procesos que conducirán los resultados deseados para el futuro.

Es muy importante a la hora de desarrollar las perspectivas realizar las siguientes preguntas:

- ☛ Clientes: ¿Qué necesidades de los Clientes debemos atender para tener éxito?
- ☛ Procesos Internos: ¿En que Procesos debemos ser excelentes?
- ☛ Aprendizaje: ¿Cómo debe nuestra organización aprender e innovar para alcanzar sus objetivos?
- ☛ Financiera: ¿Qué Objetivos Financieros debemos lograr para ser exitosos?

b) Factores Críticos de Éxito

De acuerdo a Nils-Goran Olve y otros, (2000, pp. 83-84); una vez que se establezcan la perspectivas podemos identificar los factores críticos de éxito.

Los Factores Críticos de Éxito nos van a mostrar cuales son los elementos que afectaran mas los resultados. Es decir la organización debe formar grupos de discusión para definir los cinco factores más importantes para alcanzar las metas estratégicas.

Una vez establecido los Factores Críticos de Éxito (FCE), serán la base para iniciar a construir los indicadores.

c) Indicadores

Son datos cuantitativos o cualitativos para la retroalimentación. El sistema de indicadores debe considerar todas las actividades de una compañía (Kaplan considera que únicamente el 20% de las actividades son las que contribuyen al logro de la estrategia). Algunos indicadores serán externos y no medibles por la misma unidad, si bien son muy significativos internamente, no pueden ser obtenidas de inmediato para medir comparativamente o ser interpretadas. Otros indicadores son genéricos, y pueden ser agregadas, por ejemplo, satisfacción del cliente, el tiempo de ciclo, o los resultados financieros. Es la forma en cómo se medirá el éxito o fracaso en lograr la estrategia.

Es necesario saber algunas características de los indicadores las cuales pueden ser:

- ☛ Evitar que los indicadores sean ambiguos.
- ☛ Los indicadores deben estar ligados con la estrategia y los factores críticos de éxito.
- ☛ Los indicadores deben servir para establecer objetivos realistas.
- ☛ La medición de los indicadores debe ser fácil y no complicada.

Según Nils-Goran Olve, (2000, pp. 214-228); los indicadores se establecen de acuerdo a cada perspectiva, con relación a la perspectiva financiera se recomienda que los indicadores no siempre se debe tomar del sistema contable regular; dependiendo de la empresa se pueden tomar indicadores como el precio de la acciones en el mercado, valor del capital intelectual entre otros.

Cuando se establecen indicadores de la perspectiva del cliente, hay que tomar en cuenta que esta perspectiva se puede entender como la atención que se le da al cliente. Tomando en cuenta lo que anteriormente se menciona podemos tener indicadores que nos indiquen ¿Cómo nos ven los clientes? ¿Y como los vemos nosotros a ellos?; para lograr medir flujos y acciones. También hay que tener presente las actitudes y comportamientos de los clientes.

Algunos indicadores de la perspectiva del proceso interno pueden ser los siguientes:

- ☛ Productividad, se relaciona el tiempo trabajado con el costo.
- ☛ Calidad; este indicador se expresa con el porcentaje de unidades aceptables de algún producto X, o la opinión de los clientes.
- ☛ Tecnología con que cuenta la organización.
- ☛ Utilización de la capacidad.
- ☛ Cola o cuellos de botella.
- ☛ Tiempos de entrega.

Los indicadores que comúnmente se utilizan le va a permitir a la organización conocer si los procesos:

- ☛ Han presentado una mejora.
- ☛ Se encuentran a la par o detrás de la competencia.
- ☛ Se han alcanzado las metas, si están formuladas con relación a los indicadores.

Los indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, pueden ser muchos; ya que esta perspectiva abarca tres temas principalmente. Los colaboradores, con relación a este punto podemos tener indicadores de:

- ☛ Numero de colaboradores que utilizan Internet.
- ☛ Cantidad de colaboradores que sus tareas han cambiado en el transcurso del año.
- ☛ Medida de los retrasos en los proyectos.
- ☛ Cantidad de pedidos que se reciben por Internet.

También en esta perspectiva se encuentra incluida la motivación que tienen los colaboradores y algunos indicadores que se pueden tomar en cuenta son:

- ☛ Las actitudes de los colaboradores.
- ☛ Los sentimientos de los colaboradores.
- ☛ Los conocimientos y habilidades de los mismos.
- ☛ Los que opinan los colaboradores de sus jefes.
- ☛ Que opinan los colaboradores del ambiente de trabajo.

Una vez que se tengan los indicadores claramente definidos Olove y otros, (2000, p. 93), mencionan que el siguiente paso es:

d) *Formular Metas*

Para cada indicador se debe establecer una meta. Las metas deben estar establecidas tanto a un corto como aun largo plazo y tienen que estar relacionadas con la visión global y la estrategia en general.

Se debe desarrollar un proceso para establecer las responsabilidades a la hora de fijar metas y medir los resultados. Una vez que se inicie el proceso es importante responder las siguientes preguntas:

- ☛ ¿De qué modo?
- ☛ ¿Para qué unidades?
- ☛ ¿Con cuánta frecuencia?

☞ ¿Quién es el responsable?

El último paso en la parte de la construcción del CMI para Olove y otros, (2000, p. 95) es el siguiente:

e) Desarrollar un plan de acción

Este plan incluye a todas aquellas personas responsables de los indicadores y las metas del CMI, también se debe establecer un calendario o fechas donde los responsables presenten sus informes ya sean provisorias y definitivas.

El plan de acción es de gran importancia por que permite observar los diferentes indicadores que se han desarrollado por medio de una lista. Esta lista es uno de los principales documentos para lograr el control de CMI.

Crear un Cuadro de mando Integral, es un proceso que permite expresar la estrategia y la visión de la empresa en términos tangibles y lograr tener apoyo de todos los niveles de la empresa. Y que se puede observar la organización desde diferentes perspectivas y en varias dimensiones temporales proporcionando una comprensión única del negocio en general. También se desarrollo una discusión en toda la organización, permitiendo de esta manera que los colaboradores puedan ver cuál es su aporte en el todo, algo que es necesario para que la empresa alcance sus metas generales y su visión global.

2. Implementación del Cuadro de Mando Integral

Con relación a Nils-Goran Olve, (2000, pp. 256-278), si no se realiza un control del CMI con la ayuda de sistemas y procedimientos específicos, puede surgir el peligro de que se descuide el desarrollo de la formación de los empleados. La empresa no debe permitir que suceda esto ya que si no resultara difícil provocar determinados cambios de comportamiento necesarios para seguir siendo competitiva.

Una organización no esta lista para introducir una solución en la Tecnologías de información hasta que la calidad de la información del CMI este asegurada. Para lograr asegurar la calidad de la información debemos enfocarnos en dos puntos principales:

a) Análisis de los indicadores

Para iniciar con el análisis de los indicadores que han sido desarrollados anteriormente se deben realizar las siguientes preguntas:

- ☛ Esta definidos de forma clara y uniforme.
- ☛ Reflejan la estrategia de la empresa.
- ☛ Es evidente con se interrelacionan las diferentes perspectivas.

La visión y la estructura clara del CMI, no van a provocar grandes cambios en la organización; ya que los cambios solo ocurrirán cuando cada colaborador tenga la evidencia tangible de su contribución a que la empresa logre alcanzar sus objetivos. Por esta razón se dice que CMI tiene un éxito o fracaso si los sistemas son de fiabilidad y valides y describen el trabajo de cada colaborador, grupo o departamento en términos de lo que la organización trata de lograr.

Una vez que el Cuadro de Mando Integral queda definido, a las organizaciones se les olvida la necesidad de revisar y analizar los indicadores y la estructura que el grupo encargado del proyecto ha producido.

b) Asegurar la fiabilidad y validez de los sistemas y métodos de medición

Es recomendable saber si la empresa cuenta con las siguientes características:

- ☛ ¿Son adecuados los métodos y sistema de medición de la actualidad con relación a los que se presentaran en el futuro?
- ☛ ¿Financieramente es factible medir todo?

- ☛ ¿Con qué intervalos se deben realizar las mediciones?
- ☛ ¿Quiénes son las personas responsables de los indicadores?

c) *Tecnologías de Información (TI) para los Cuadros de Mando Integra*

Desarrollar un software de Cuadro de Mando Integral, le va a permitir a la empresa solamente una estructura que expresa la visión y estrategia en términos concretos de objetivos e indicadores, pero es de gran relevancia que las empresas diseñen o compren un sistemas que recoja información relevante y que también la comunique a los empleados y socios.

Si la empresa lograr adquirir el sistema, debe tener en cuenta que la información tiene que:

- ☛ Ser comunicativa; figuras, diagramas, números, que faciliten el resumen de la información.
- ☛ Presentar un entorno amistoso para el usuario; contacto sencillo y familiar.
- ☛ Ser de fácil acceso; es decir si un colaborador necesita la información la logre adquirir esté donde esté.
- ☛ Medir el costo y la efectividad del sistema; el costo de la medición no debe sobre pasar la utilidad de los indicadores.

Es necesario realizarse una pregunta antes de escoger el Sistema de Información. La pregunta es la siguiente ¿Para quién es la información?

Finalmente para lograr implementar el CMI hay que considerar las tres categorías de TI o tres generaciones las cuales son: y que estos se presenten de forma amistosa para el usuario.

Área de acción del usuario; es la manera de presentar los datos y de permitir la comparación y en el tiempo. Este tipo de sistemas se basa en datos que provienen de varias fuentes diferentes, tanto manuales como automáticas.

El área de acción del usuario es la introducción del Cuadro de Mando, esta área comienza con el nivel operativo. El apoyo que presenta TI en esta área es aportar una visión global de los indicadores definidos en el cuadro de mando. Por medio de esta área es muy fácil acceder a datos y que estos se presenten de forma amistosa para el usuario. Tiene que haber una base de datos, pero se pueden desarrollar aplicaciones con herramientas de PC, pero siempre que esta herramienta permita una fácil integración y presentación de textos y gráficos.

Sistemas ejecutivos de Información; este sistema permite la recolección automática de datos que provienen de otros sistemas, que no están relacionados con el sistema que se está utilizando, pero que ya están funcionando. En un cuadro de mando sofisticado, el número de tales sistemas puede ser elevado, se recomienda que las organizaciones realicen la conexión entre dirección/sistema de información que se inspire en el Cuadro de Mando Integral en lugar de crear una aplicación especial. Este tipo de solución también permite “buscar debajo”, es decir, el usuario puede examinar la información subyacente para averiguar por qué las cifras del CMI han evolucionado de determinada manera.

La naturaleza de los datos que se van a recolectar dependerá de los indicadores que se van a incluir en el CMI. En muchas ocasiones los datos que se incluyen en los sistemas son los que están relacionados con contabilidad y datos de los sistemas de control de pedidos y producción. También es muy usual que nos encontremos con datos relacionados con empleados y clientes.

Cuando se introduce un Cuadro de Mando en toda la organización. Es necesario que exista un área de acción o interfase básica fácilmente manejable, pero con la flexibilidad que permita variaciones en el diseño según las necesidades específicas de las diferentes unidades organizativas. La información necesaria para calcular el valor de los indicadores a un nivel más detallado puede ser voluminosa y multidimensional.

Una aplicación que se puede dar en CMI es comparar los diversos indicadores para desarrollar un modelo que muestre como se interrelacionan los indicadores. Por ejemplo podemos relacionar la satisfacción del cliente con la rentabilidad de la empresa.

El sistema ejecutivo de información, es muy interesante si la organización logra tener Intranet, por que nos va a permitir bajar la información cuando sea necesario, mostrar en una ventana usando el buscador de Web con la ayuda de Tecnologías como Java.

Es ventajoso utilizar la Web ya que esta últimamente se ha transformado en un lenguaje y en una plataforma de comunicación que los usuarios han aceptado rápidamente; por la simple razón de que es posible que la Web de información de forma muy sencilla en una forma rápida y a un bajo costo, logra recoger la información de forma automática, es de fácil acceso y finalmente presenta los resultados y tendencias de los datos con la estructura de cuadro de mando, así como comentar las tendencias e indicar las acciones a realizar.

Modelos de Simulación; La tercera forma de apoyo a la información es el modelo de simulación. Este modelo permite simular lo que le pasara a distintos indicadores con el tiempo, es como una forma de alentar la discusión y el consenso de algunos supuestos básico.

Cuando integremos las ideas fundamentales del cuadro de mando integral y la teoría de sistemas llegaremos a tener una visión dinámica en la empresa. Es muy difícil predecir hechos y resultados, pero por medio de la herramienta de simulación se pueden obtener varias alternativas de decisión.

Los beneficios de la implantación del Cuadro de Mando Integral se pueden integrar en cuatro conceptos:

- ☛ Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo.
- ☛ Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.
- ☛ Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia.
- ☛ Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.

C Administración Estratégica, Cuadro de Mando Integral y empresas de Software

Esta parte del Marco metodológico consiste, en comentar algunos ejemplos de Empresas de Software que han diseñado o implementado un plan estratégico.

El primer ejemplo es el Plan Estratégico de Software y servicios Informáticos (SSI), realizados por el Ministerio de economía y producción de Argentina, el año 2004. Este plan estratégico esta diseñado para 10 años, abarca desde el año 2004 hasta el año 2014.

La estructura utilizada para la elaboración del plan fue la siguiente:

El análisis del Entorno abarco temas relacionados con:

- ☛ Mercado Mundial de SSI.
- ☛ Factores de Éxito que presenta la industria de SSI.
- ☛ Demanda.
- ☛ Características del Sector de SSI.

El análisis del interno abarca temas relacionados con:

- ☛ La importancia del Sector en la economía de Argentina.
- ☛ Características de la oferta local.
- ☛ Exportaciones.
- ☛ Recurso Humano disponible.
- ☛ Infraestructura tecnológica y de comunicaciones.

El plan estratégico se dividió en diferentes temas y cada tema en particular se realizó un análisis FODA, se desarrollaron estrategias y medidas. También cada tema tiene un problema que indica ¿Dónde están? Y objetivos que indican hacia ¿Dónde vamos?

Los temas que abarco este plan estratégico son los siguientes:

- ☛ Recursos Humanos.
- ☛ Estrategia en mercados Internos.
- ☛ El marco Jurídico para la competitividad del Sector.
- ☛ Estrategias en mercados Internos.
- ☛ Investigación y desarrollo.
- ☛ Financiamientos e inversiones.
- ☛ Calidad.

Finalmente para lograr unir estos temas se realizó un plan de acción que consiste en 30 estrategias y cada estrategia tiene su objetivo, instrumentación y sus metas.

Por ejemplo.

22. INSTRUMENTACION DE FACILIDADES Y FINANCIAMIENTO PARA ACCEDER A LOS PROCESOS DE CERTIFICACION DE CALIDAD	
OBJETIVOS <ul style="list-style-type: none">● Aumentar la calidad y confiabilidad de los procesos y productos SSI.● Conseguir financiamiento a tasas razonables● Instrumentar programas de subsidios que soporten un porcentaje de los costos totales del proceso de certificación.	INSTRUMENTACION <ul style="list-style-type: none">● Fonsoft (Secyt)● INTI● Bancos● Organismos nacionales y provinciales
	METAS <ul style="list-style-type: none">Cantidad de empresas certificadas 2005: 20Cantidad de productos certificados 2005: 30

Figura 2. 4. Ejemplo de plan de Acción

Fuente: Plan Estratégico de Software y servicios Informáticos (SSI)

Capítulo III

Marco Metodológico

III. Marco Metodológico

A Tipo de Investigación

Tomando en cuenta a Hernández, Fernández y Batista, (2003, p.114) Existen diferentes tipos de investigación entre las que podemos mencionar exploratorio, descriptivo, correlacionales y explicativos. Pero de acuerdo al trabajo que se va a realizar en Northek Software S.A. El tipo de investigación va hacer descriptivo.

1. Descriptiva

Con relación a Hernández, Fernández y Batista, (2003, p.117), una investigación descriptiva es aquella que tiene el propósito de describir una situación, eventos y hechos. En otras palabras, es cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno.

El análisis descriptivo busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que se someta a un análisis. Miden, evalúan o relacionan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

Por esta razón, esta investigación es de tipo descriptivo, por lo que se específico o analizo el entorno e interno de la empresa Northek Software S.A. También, se describió los puntos que se van a desarrollar en las sesiones de grupos o talleres de trabajo.

Por otra parte, se tomaron en cuenta los comentarios, sugerencias e ideas que aportó el Gerente General José Pablo Rodríguez.

B Sujetos y Fuentes de Información

1. Sujetos

Según Hernández, Fernández y Batista, (2003, p. 300), el sujeto es el ¿Quién? y los ¿Quiénes? de una investigación. Es decir, son personas que utilizamos como fuentes de información.

Por ejemplo, si se va a realizar una investigación para ver que tipo de electrodomésticos les gusta a las amas de casa; entonces los sujetos corresponderán aun grupo de amas de casa.

Para revisar e implementar el Plan estratégico de Northek Software S.A. los sujetos que vamos a tomar en cuenta son los siguientes:

La Junta Directiva: porque son los cinco dueños que tiene la empresa, y por ende, son quienes tomaran las decisiones, ya que la gran parte de los grupos de trabajo que se van a realizar la junta tiene que estar presente.

Los Colaboradores de Northek Software: son sujetos muy importantes, ya que a la hora de implementar un plan estratégico hay que desarrollar planes de trabajo en las diferentes áreas o unidades de la empresa y para alcanzar eso planes los colaboradores deben brindarnos información relacionado a su área.

2. Fuentes Información

a) Primarias

La fuentes primarias son documentos que el investigador realiza, o datos que se recogen en el campo, también los sujetos son fuentes primarias.

Entre las fuentes primarias que se utilizaron para llevar acabo la revisión y la implantación del plan estratégico están; los sujetos como fuente primaria principal.

b) Secundarias

Las fuentes de información secundarias son documentos, artículos, trabajos relacionados con la investigación ya elaborados.

Para llevar a cabo este trabajo se utilizo:

- ☛ *Plan estratégico de Northek Software:* Es trabajo es muy importante, ya que a partir de este Plan se iniciaría la actualización que luego nos dará pasó a la implementación del mismo.
- ☛ *Internet:* Es una fuente secundaria que nos permite adquirir información acerca del tema a desarrollar como conceptos, teorías, libros y trabajos similares que sean realizado en diferentes partes del mundo.

C Técnicas de Investigación

1. Cuestionarios

El cuestionario es una técnica de investigación muy útil y eficaz para recolectar información en un tiempo muy corto. También es importante por que se pueden utilizar preguntas abiertas, cerradas y mixtas dependiendo del estilo des cuestionario.

Esta técnica será muy utilizada para llevar a cabo el proyecto, ya que en varios de los talleres de trabajo hay que utilizar cuestionarios para recolectar información que es de gran importancia.

Algunos cuestionarios que vamos a utilizar son los siguientes:

- ☛ Cuestionario del Entorno.
- ☛ Cuestionario del Interno.

2. Grupo Focal (Talleres de Trabajo)

Un grupo focal o un taller de trabajo está relacionado con grupos de discusión donde se pretende analizar cierto tema, dar alguna opinión o establecer diferentes objetivos de algún tema en específico.

Para lograr actualizar e implementar el Plan Estratégico hay que tomar muy en cuenta que Northek Software consta de cinco socios y para tomar alguna decisión se deben hacer grupos trabajo para llegar a un acuerdo; también hay que hacer grupos focales, ya que, a la hora de establecer indicadores y realizar planes de trabajo todas las áreas de las empresa están involucradas.

D Procesamiento y Análisis de Datos

1. Tabulación de la información

La tabulación se lleva acabo con la información que se ha logrado recolectar utilizando las diferentes técnicas de investigación. Para tabular se pueden utilizar una tabla o un cuadro que reflejen resultados.

2. Construcción de gráficos

Una vez que se realice la tabulación de los datos es importante presentar lo resultados. Existen diferentes maneras pero la más usada son los gráficos se emplean para tener una representación visual de la totalidad de la información. Los gráficos presentan los datos en forma de dibujo de tal modo que se pueda percibir fácilmente los hechos esenciales y compararlos con otros.

3. Consensos

Un consenso es un acuerdo general entre varias personas con relación a una idea o un tema no se busca solamente el acuerdo de la mayoría de los participantes, sino también persigue el objetivo de resolver o atenuar las objeciones de la minoría para alcanzar la decisión más satisfactoria.

Una vez que se tengan los resultados, los socios relacionados con los colaboradores buscarán un consenso para elegir las mejores alternativas para desarrollar excelentes planes de trabajo y lograr de esta manera que el Plan estratégico no quede solo en el papel sino que se lleve a la practica.

E Plan de Trabajo

El plan de trabajo que se va a utilizar para Actualizar e Implementar El Plan Estratégico de Northek Software está dividido en cuatro etapas.



Figura 3. 1. Plan de trabajo
Fuente: Elaboración Propia

I Etapa

Realizar un diagnóstico del entorno enfocándonos en la industria del Software.

El diagnóstico que se va a utilizar se llama “Guía para la recopilación de información estratégica relacionada con el entorno y el mercado”, es un análisis industrial y competitivo de un sector empresarial. Basado en la propuesta de Thompson y Strickland, según la obra “Administración Estratégica: Textos y casos”, y la experiencia del M.A.E. Rony Mauricio Rodríguez. (Ver anexo N° 1)

Las tareas que se van a desempeñar para llevar a cabo esta primera etapa son las siguientes:

- ☛ Aprobar la guía con el M.A.E. José Pablo Rodríguez Rodríguez.
- ☛ Realizar un taller de trabajo con la junta directiva de Northek, para completar el Diagnóstico o la Guía del entorno.
- ☛ Conseguir Información de la industria del Software en el mundo, país y la región.

II Etapa

Realizar un Análisis del Interno de la empresa.

Para llevar a cabo esta segunda etapa, se elaboró una recopilación de datos históricos y actuales de las diferentes áreas Administrativas de Northek. Las áreas que se tomaron a cuenta son:

- ☛ Recursos Humanos.
- ☛ Mercadeo.
- ☛ Finanzas.
- ☛ Procesos.

La idea fue comparar ya sea por medio de gráficos o tablas los datos pasados y actuales de Northek en las áreas anteriormente mencionadas.

Una vez que se que se realice el análisis del Entorno y del Interno, se desarrollara el segundo taller de trabajo, para exponer la Guía o el Diagnóstico del Entorno.

III Etapa

Actualizar el Plan Estratégico de Northek Software S.A.

Para llevar a cabo la etapa número tres, se realizo un taller de trabajo tomando en cuenta el diagnóstico anteriormente mencionado. En este taller se va a tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- ☛ Revisión de la visión y la misión: para revisar la visión y la misión debemos analizar la que actualmente existe y con ayuda del Formulario de los elementos conceptuales de la visión y la misión elaborado por el M.A.E. Rony Rodríguez (ver anexo N° 2), se verifico si se debe cambiar o dejar la que actualmente existe o si es necesario realizar algunos cambios.
- ☛ Revisar las áreas estratégicas.
- ☛ Actualizar el FODA; por motivo que ya han pasado varios años desde que se realizó el Plan Estratégico de Northek; el mercado y la industria son muy cambiantes por esta razón se debe actualizar. Para lograr conocer si el FODA se debe actualizar, vamos a utilizar el Formulario de “Lluvias de ideas Análisis FODA” Elaborado por M.A.E. Rony Rodríguez (véase a nexa N° 3), y el FODA actual para comparar, revisar y obtener un FODA totalmente nuevo o realizar algunos cambios.
- ☛ Ya sea que el FODA cambie totalmente o simplemente se le realicen algunos cambios, por obligación deben revisar o cambiar las estrategias, de las cuales depende mucho del análisis FODA.
- ☛ El siguiente pasó para completar la actualización del Plan, es la actualización de los mapas estratégicos; pueden ser que se cambien totalmente o simplemente se cambien algunas cosas eso depende de los resultados del FODA.

IV Etapa

Implementar el Plan Estratégico de Northek Software.

Para llevar a cabo esta etapa también es necesario realizar un taller de trabajo con la Junta Directiva y los colaboradores de Northek. Los puntos que se van a desarrollar en esta etapa son los siguientes:

- ☛ Construir la propuesta de Implementación y validarla en un taller de trabajo con la Junta directiva.
- ☛ Realizar planes de trabajo donde se van a involucrar los colaboradores de las diferentes unidades de la empresa.
- ☛ Establecer los indicadores para cada Factor crítico de éxito.
- ☛ Establecer los responsables de los planes de trabajo para que se logren alcanzar las estrategias establecidas.

Capítulo IV

Análisis del Entorno

IV. Análisis del Entorno

A Software en el mundo

El reporte global de Outsourcing, en el año 2005 nos indica que Costa Rica ostenta el tercer lugar mundial de preferencia, después de la India y de China. El reporte global de outsourcing se ubica en el pequeño David codo a codo con los sansones asiáticos. También, lo menciona como país de gran éxito.

A nivel mundial el país que se ubica en primer lugar con relación al outsourcing es la India y en segundo lugar China. Observando hacia un futuro varios analistas consideran que China se convertirá muy probablemente en la destinación más grande y más competitiva del outsourcing.

A nivel mundial los expertos mencionan que hacia un futuro Costa Rica no se va a ubicar entre los mejores países por motivo de la economía/Fuentes de trabajo. Las empresas del país podrían ser vendidas a empresas de grandes de Estados Unidos y Sudamérica.

El mercado que ha logrado alcanzar Costa Rica con relación al outsourcing se muestra en los siguientes por porcentajes:

MERCADO:
2005:33%
2006:31%
2007:27%
Crecimiento compuesto 2005-2009: el 26%

Fuente: Global Outsourcing Report 2005

Disponible en: www.camtic.com

La India y China son países que se consideran muy sabios a la hora de establecer o elegir estrategias con relación al outsourcing.

La inestabilidad política y la protección del IP pueden ser grandes preocupaciones, pero al mismo tiempo hay una gran oportunidad para abrir nuevo mercado.

El mercado que ha logrado alcanzar la India con relación al Outsourcing es el siguiente:

MERCADO:
2005:35%
2006:32%
2007:38% compuesto crecimiento
2005-2009: el 27%

Fuente: Global Outsourcing Report 2005

Disponible en: www.camtic.com

La China presenta índices de crecimiento los cuales son:

MERCADO:
2005:30%
2006:29%
2007:26%
Crecimiento compuesto 2005-2009: el 25%

Fuente: Global Outsourcing Report 2005

Disponible en: www.camtic.com



Los mejores 20 países con relación al outsourcing

RANK	COUNTRY	GEO-POLITICAL RISK	HUMAN CAPITAL RISK	IT COMPETENCY RISK	ECONOMIC RISK	LEGAL RISK	CULTURAL RISK	IT INFRASTRUCTURE RISK	OVERALL RISK RATING	IT OUTMARKET	GLOBAL COMPETITIVENESS INDEX	BUSINESS EXTERNAL INDEX	EXPERT OPINION INDEX	MARKET OPPORTUNITY RATING	COST	GLOBAL OUTSOURCING INDEX
1	India	3	1	2	1	3	1	4	2.1	1	3	1	1	1.8	2	2.02
2	China	3	1	4	1	5	4	3	2.9	1	3	1	1	1.8	1	2.16
3	Costa Rica	2	2	3	2	3	2	2	2.3	2	3	3	2	2.5	2	2.24
4	Czech Republic	1	2	2	3	2	2	2	1.9	3	2	1	2	2.0	3	2.26
5	Hungary	1	2	2	3	2	2	2	1.9	3	2	2	2	2.1	3	2.28
6	Canada	1	1	1	2	1	1	1	1.1	4	1	2	2	1.9	5	2.40
6	Latvia	2	2	2	3	2	2	2	2.1	3	2	3	2	2.3	3	2.40
6	Russia	3	1	2	2	5	3	2	2.4	3	4	3	2	3.0	2	2.40
9	Chile	2	3	3	2	2	2	2	2.4	1	1	2	2	1.5	3	2.42
10	Romania	2	2	2	3	5	2	3	2.6	2	4	4	2	3.0	2	2.46
11	Ireland	1	2	1	2	1	1	1	1.3	2	1	4	2	1.9	5	2.50
11	Singapore	1	2	1	3	1	1	1	1.4	2	1	1	2	1.5	5	2.50
13	The Philippines	3	1	4	3	4	1	3	2.7	2	4	2	3	3.1	2	2.56
13	Poland	2	2	2	3	3	2	2	2.2	3	4	2	2	2.9	3	2.56
15	Armenia	3	3	3	2	4	2	4	3.0	4	5	5	3	4.1	1	2.58
15	Brazil	2	2	2	2	4	3	3	2.4	1	3	2	2	2.3	3	2.58
17	Ukraine	3	2	3	2	5	3	2	2.8	3	5	4	3	3.9	2	2.74
18	Israel	3	2	1	3	1	1	1	1.8	2	1	4	2	1.9	5	2.76
19	Mexico	2	3	5	3	3	2	3	3.1	2	3	3	4	3.3	2	2.78
20	South Africa	3	3	2	2	2	1	3	2.4	1	2	3	3	2.4	4	2.86

Cuadro 4. 1. Los Mejores países de Outsourcing.

Fuente: Global Outsourcing report 2005. Disponible en www.Camtic.com

B Outsourcing y Software en país

En años recientes, la industria del software en Costa Rica ha emergido como una de las industrias más dinámicas en Latinoamérica, esta industria esta experimentando un crecimiento explosivo. Hay mas de 300 compañías relacionadas con el software que van desde pequeñas hasta grandes empresas que se dedican al desarrollo de software tanto para el mercado local como internacional ofreciendo la mas alta calidad en sus productos. Algunos de los nombres de compañías reconocidos son: ArtinSoft, Sysde, Lidersoft, Codisa, Exactus, TecApro, con muchas más experiencias exitosas. Junto con la industria local, Costa Rica tiene una presencia regional de compañías de renombre mundial tal como Microsoft, Unisys y Oracle las cuales han desarrollado importantes alianzas estratégicas con compañías locales de desarrollo de software. Por ejemplo, Intel ha invertido muchos millones de dólares en una compañía costarricense de software llamada ArtinSoft, mientras Microsoft ha establecido con esta misma compañía el desarrollo del software mas avanzado a nivel mundial para transferencia de software de un lenguaje a otro. Asimismo Procter & Gamble ha llegado a un acuerdo con una compañía llamada Exactus para atender todas las necesidades de software que puedan tener a nivel mundial.

Además, desde Costa Rica, CISCO Systems provee soporte técnico a sus clientes en Centro América, el Caribe, Venezuela, Colombia y Ecuador. Para llegar a esto, CISCO -que se especializa en redes de Internet - abrió un centro de soluciones por un monto de inversión de \$2 millones. Aunque los mercados principales son más grandes que el de Costa Rica, el desempeño de sus operaciones ha sido tan exitoso que la compañía para coordinar sus operaciones regionales desde este país. Así lo confirma Erick Murillo. Expertos analizan TICS EN Costa Rica, 23 de febrero 2007. Disponible en www.clubdeinvestigación.com

Para el 2005 a nivel nacional el desarrollo de Software logro vender 173 millones de dólares, lo cual un 54% se vendió en el país y el restante 46% fue de exportación.

La información anteriormente mencionada se encuentra en Estado Nacional de Software 2005. Disponible en www.camtic.com

a) Destinos de Exportación

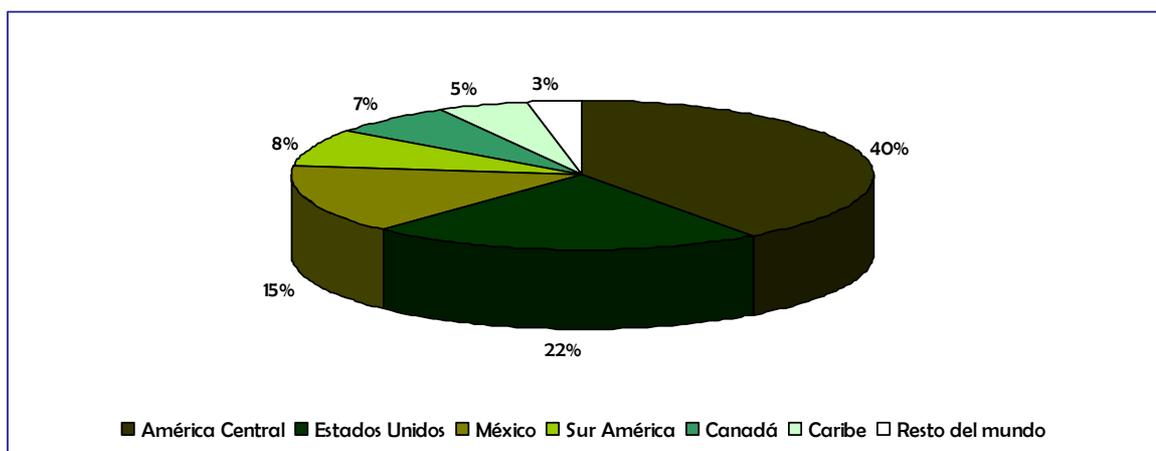


Figura 4. 1. Destinos de Exportación

Fuente: Estado Nacional de Software 2005. Disponible en www.camtic.com

El destino de exportación más alto es América central con un 40%, seguidamente se encuentra Estados Unidos con un porcentaje de un 22%, otro destino es México que ocupa el tercer lugar con un 15%. Los demás países que se presentan como destino de exportación son Sur América, Canadá, Caribe y el resto del mundo con porcentajes que van desde un 8% a un 3%.

b) Importancia Precio-Calidad

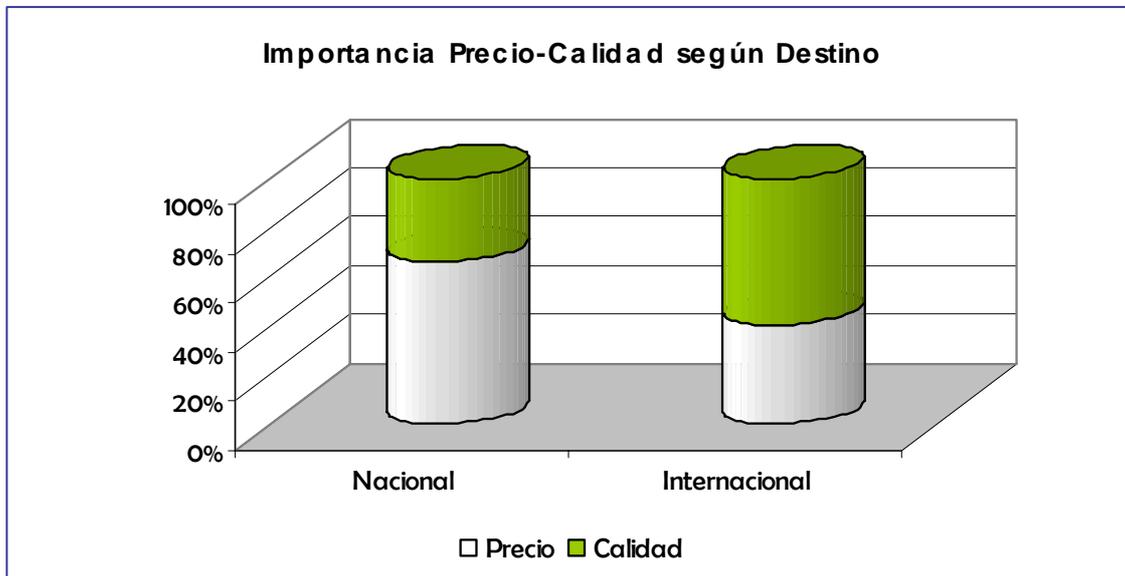


Figura 4. 2. Precio- calidad según destino.

Fuente: Estado Nacional de Software 2005. Disponible en www.camtic.com

Con relación al destino donde exporta, tiende a cambiar el precio y la calidad. Según el gráfico, a nivel nacional es más importante el precio que la calidad del Software y a nivel internacional la calidad es más importante, es decir, no importa lo caro que sea siempre y cuando el software sea de excelente calidad.

c) Desarrollo de Software

La industria de software en Costa Rica ha crecido durante los últimos 10 a 15 años a una velocidad vertiginosa. Ya no un puñado, sino varias decenas de empresas costarricenses han logrado una presencia significativa en el mercado de software, algunas de ellas incluso con una parte sustancial de sus ingresos debidos a la exportación de software.

Esas empresas se han concentrado en el desarrollo de paquetes de uso administrativo, gerencial o de oficina electrónica, así como, en el desarrollo de aplicaciones específicas o a la medida en distintas áreas de la economía nacional, incluyendo en esto las aplicaciones Web, por ejemplo para la creación de portales de información y para el comercio electrónico.

Las áreas que acaparan la atención de las empresas productoras de software para sus productos incluyen la producción, la banca, las telecomunicaciones, la salud, la educación, el turismo y el entretenimiento.

Un mapeo realizado por la comisión asesora en Alta Tecnología y la Cámara Costarricense de Tecnología de Información y Comunicación sobre las TIC de Costa Rica, reflejo que solamente el 18% de 100 compañías que participaron en el mapeo se dedican al Desarrollo de Software, por motivo de que la gran mayoría tienen una amplia mezcla de productos y servicios.

Este mapeo también reflejo que la mayoría de firmas son pequeñas y medias las empresas tienen menos de 100 empleados y el destino de sus ventas es el mismo .

Más del 50% de las ventas que realizan las TIC son fuera del país. Las exportaciones a Centroamérica, Panamá y el Caribe pasaron del 60% al 40% en los últimos 7 años y las ventas dirigidas a los estados unidos aumentaron anteriormente eran de un 13% ahora son un 32%.

Anteriormente el número de empresas certificadas en ISO 9000 o Capability Maturity Model Integration CMM eran seis actualmente el número aumento a 41 empresas certificadas.

También se debe tener en cuenta que el mapeo reflejo, que las empresas mencionaron que en el actual entorno sólo se puede competir siendo muy innovador.

C Outsourcing y Software en la región

En la Zona Norte prácticamente no existen empresas dedicadas al desarrollo de Software y el outsourcing, a pesar de que se cuenta con el Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR), el cual brinda la carrera de Ingeniería en Computación, en donde una gran cantidad de jóvenes se preparan en el área de desarrollo de software de alta calidad.

Sin embargo, existe una Cámara Costarricense de Tecnologías de Información y Comunicación, en donde tras un estudio del sector se evidencia el predominio que tienen las aplicaciones “para y sobre Internet” y de “administración y gestión” en las exportaciones de Costa Rica en este sector.

Se puede decir, que en la Zona Norte la empresa mas consolidada en la producción de Software es Northek Software.

En la zona esta industria está creciendo, talvez actualmente no se vislumbra como una zona de gran auge pero a un futuro podría sorprendernos a todos ya que es una zona que cuenta con muchas ventajas y una de esas es que las empresas pueden contar con mano calificada en la zona.

Proyección preliminar de los Sectores, Mercados y Productos con mayor potencial económico en la Zona Huetar Norte de Costa Rica.

Los datos anteriormente mencionados se encuentran en el documento proyección preliminar de los Sectores, Mercados y Productos con mayor potencial económico en la Zona Huetar Norte de Costa Rica. Disponible en: www.sirzee.itcr.ac.cr

D Análisis del diagnóstico de la Industria

a) Identificación de la Industrias

El nombre de la industria se titula Software, esta gran industria se especializa principalmente en desarrollo a la medida, Outsourcing, productos preelaborados, soporte y consultas.

La zona de Influencia de la empresa Northek Software S.A., es a nivel nacional. Cuando esta empresa inicio labores estaban enfocados a nivel de la zona norte pero no existe mucho mercado en la región; es decir no hay mucha demanda por esta razón la iniciativa a todo el territorio nacional y a futuro a nivel internacional.

b) Características económicas dominantes en la industria

La empresa Northek, por enfocarse a nivel regional compite tanto con empresas regionales como nacionales.

La industria de software esta fragmentada en muchas empresas pequeñas lo cual permite que la rivalidad aumente.

Tomando en cuenta a los compradores, se llega a la conclusión que con relación a la pequeña rama de software a la medida los compradores son pocos y tienen mucho poder. Pero si se ve desde el punto de vista del outsourcing los compradores son muchos y con poco poder.

Los eslabones de la cadena productiva en la industria de software están claramente definidos; es decir, productores de materia prima, transformadores, productores de servicios y compradores. Los canales de comercialización no tienen muchos eslabones solamente esta el productor y el consumidor.

El cambio en la tecnología productiva en la industria del software se innova y cambian continuamente.

El nivel de diferenciación que tienen las empresas de software, son muy pocos, son muy parecidos los servicios que brinda Northek a los de su competencia.

En la zona Norte hay reconocida experiencia en la actividad productiva, por lo que se cuenta con disposición de mano de obra calificada, servicios de apoyo y otros similares.

Para ingresar a la industria del software, no es necesaria mucha inversión, ya que la principal materia prima son conocimientos que tienen los colaboradores en las diferentes tecnologías.

Los participantes de la actividad productiva de software reciben rendimientos altos más del 30%, pero para lograr este nivel de ganancias hay que pasar por diversas etapas, es decir al principio es muy difícil que una empresa tenga ese margen de ganancia, pero con el pasar del tiempo las utilidades van en aumento.

c) *Fuerzas Competitivas de la Industria*

Para realizar la valoración, cada fuerza constituye un elemento de riesgo, que se descompone a su vez en factores. Para cada fuerza y factor se asigna una ponderación. Luego, cada factor se analiza en una escala de riesgo de 2 a 10, donde 2 es el riesgo más bajo, y 10 el más alto. Lo anterior por cuanto se toma una tasa mínima de riesgo de 2 (20% en una escala de 1 a 100), en vista de que se considera que no existen negocios o industrias con riesgos nulos. De esta manera, se considera riesgo bajo una nota inferior a 40%; riesgo medio una nota menor a 70%; y riesgo alto es aquel que obtiene notas mayores a 70%.

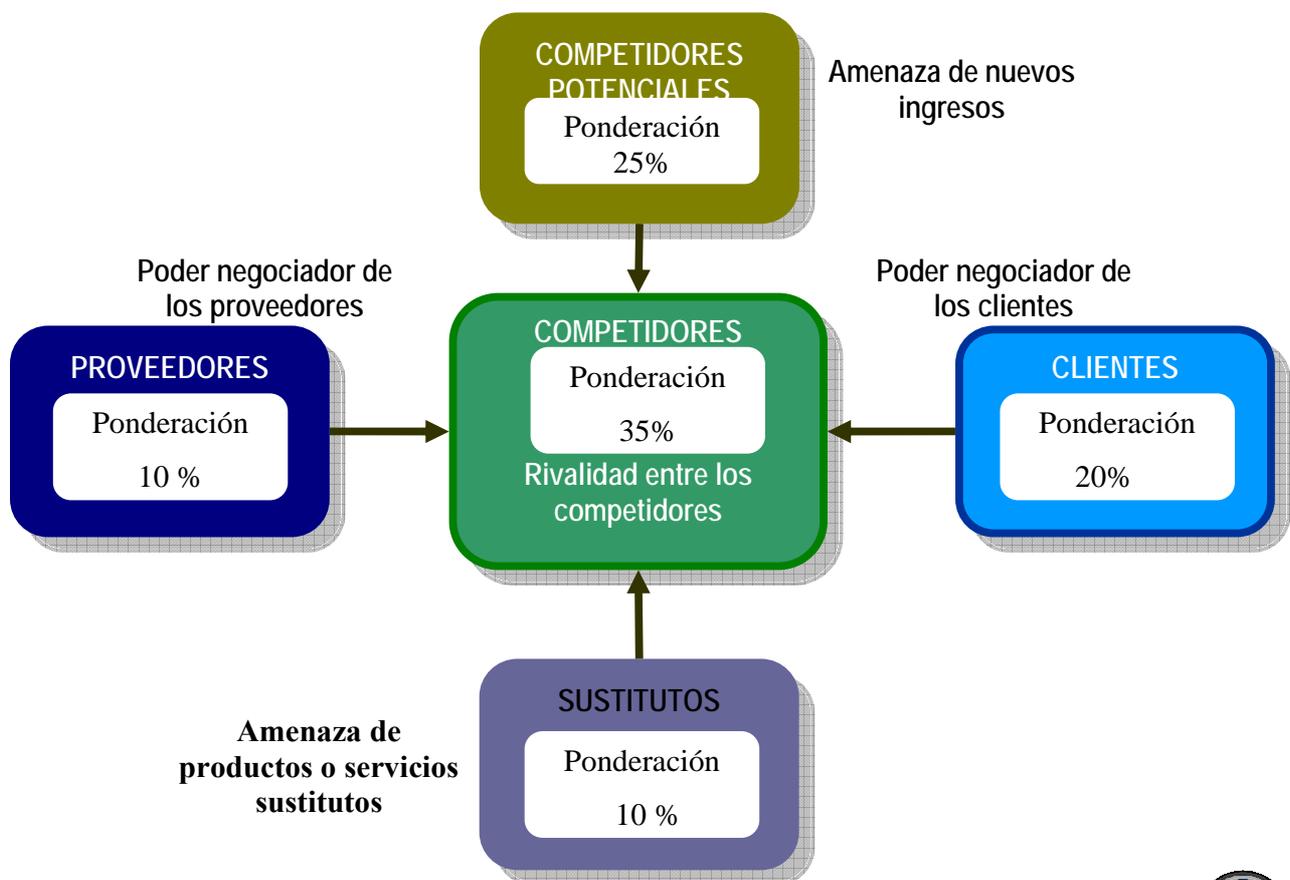
Ponderación de las fuerzas competitivas

Las fuerzas competitivas son cinco. En relación, con la importancia de cada fuerza para un sector, se deben asignar ponderaciones, distribuyendo 100 puntos entre las cinco fuerzas, asignando relativamente más puntos a las fuerzas más importantes.

Para la ponderación de las fuerzas se puede utilizar la siguiente escala:

CARACTERÍSTICA	CALIFICACIÓN
La fuerza en cuestión no es significativa para la industria	Asigne entre un 5% y un 10%
La fuerza tiene una importancia moderada para la industria	Asigne entre un 10% y un 20%
La fuerza tiene una gran importancia para la industria	Asigne entre un 20% y un 50% inclusive

Con relación al sector de software la ponderación de las fuerzas es la siguiente:



Con relación a la ponderación que se le asigna a cada fuerza, la intensidad de la rivalidad presenta una mayor ponderación con el 35%, seguidamente de los competidores potenciales con un 25%, un 20% de la ponderación es otorgado al poder negociador de los clientes y el 20% restante esta relacionado con los productos sustitutos y el poder negociador de los proveedores con un 10% cada fuerza.

Intensidad de la rivalidad

Las fuerzas se dividen en diferentes factores de riesgo, la fuerza de los competidores consta de 5 factores de riesgo. A cada factor de riesgo se le asignará una ponderación y un nivel de riesgo como anteriormente se menciona.

El primer factor de riesgo es la similitud de los competidores en capacidad, el nivel de riesgo que presenta este factor es medio, es decir de 2 a 10 el nivel asignado es de 6. Este factor no es tan fuerte ya que las empresas en esta industria tienden a diferenciarse un poco por el tamaño y el nivel de producción. El porcentaje de ponderación es de un 20%.

El factor de riesgo número dos es la inestabilidad de las ventas en el sector, el nivel de riesgo asignado a este factor es de 3, ya que no se presenta inestabilidad de las ventas. El porcentaje de ponderación es de un 20%.

El tercer factor se encuentra enfocado a la falta de diferenciación de los productos, el nivel de riesgo es alto de un 8, por motivo de que los productos son muy similares en precio, características y servicios adicionales ofrecidos al cliente y la ponderación de este factor es de un 20%.

El factor número cuatro está relacionado con los aumentos de la capacidad de los competidores; el nivel de riesgo de este factor es de siete se considera que las empresas siempre tiene iniciativas de crecer. La ponderación otorgada a este factor es de un 20%.

El último factor que corresponde a esta fuerza es el de altas barreras de salida, el nivel de riesgo de este factor es de 6, por que se considera que las empresas aunque tengan perdidas siguen operando pero por un periodo razonable.

Una vez que se han establecido los porcentajes y los niveles de riesgo de cada factor, se sacará el promedio de riesgo total de la fuerza. El promedio de riesgo total se calcula multiplicando la ponderación por el riesgo de cada uno de los factores y el resultado que de en cada uno de los factores se suman para obtener el total.

El promedio de riesgo total de la primera fuerza que se llama competidores es de 6 puntos.

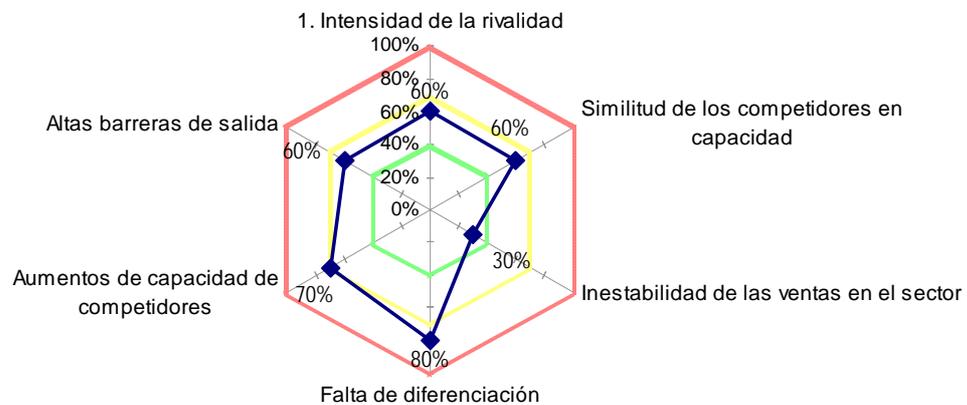


Figura 4 3. Intensidad de la rivalidad.
Fuente: Elaboración Propia

Poder negociador de los clientes

La segunda fuerza del entorno son los clientes, en esta segunda parte también consta de 5 factores de riesgo a los cuales se les debe establecer la ponderación y el nivel de riesgo.

El primer factor es la concentración de las ventas en pocos clientes, el nivel de riesgo es de 6; este factor se encuentra en un nivel medio. La ponderación es de un 20%.

Poca diferenciación de los servicios ofrecidos es el factor dos con un nivel de riesgo de 6, ya que en varias ocasiones los productos tienden a cambiar tanto en precios como en algunas otras características lo que permite que el poder de los clientes no se dispare. La ponderación obtenida es de un 20%.

Como tercer factor, tenemos los productos poco significativos para el cliente, tiene un nivel de riesgo bajo, es decir con un dos puntos. Este nivel bajo se debe a que actualmente las empresas tienen una gran necesidad por la tecnología y los sistemas de comunicación. La ponderación asignada a este factor es de un 20%.

Cuarto factor de la fuerza número dos que son los clientes obtuvo un nivel de riesgo de un dos, este factor está relacionado con el interés de los clientes en integrarse hacia atrás. El nivel de riesgo es bajo por que el interés de los clientes de integrarse a la industria es muy poco por no decir que cero. La ponderación es de 20%

El último factor de esta fuerza es el conocimiento total del sector por parte de los clientes lo cual también muestra un nivel bajo, ya que los clientes conocen muy poco sobre el sector industrial de Software. La ponderación de este quinto factor es de un 20%.

La nota final de la segunda fuerza es de un 3.6 puntos.

Presentación gráfica de los cinco factores de riesgo que pertenecen a la fuerza relacionada con los clientes. En el siguiente gráfico también se muestra el nivel de riesgo total de la fuerza.

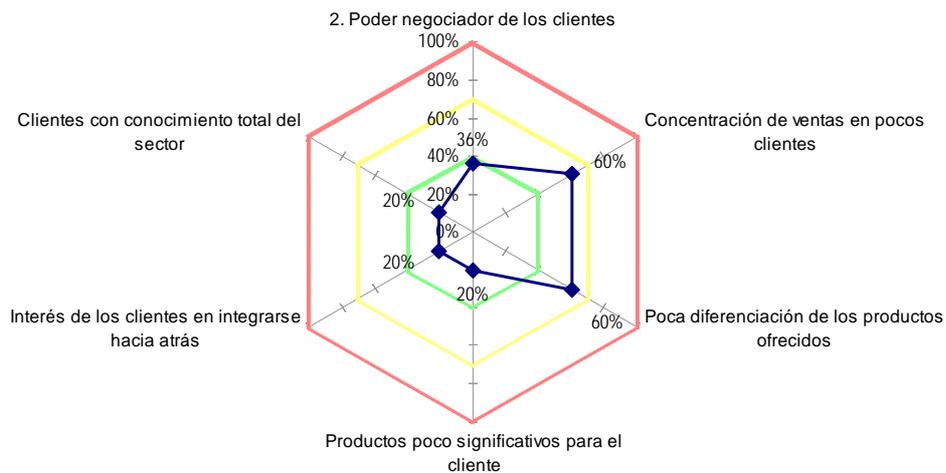


Figura 4. 4. Poder negociador de los clientes.

Fuente: Elaboración propia

El presente gráfico nos muestra que el factor de riesgo más alto es la poca diferenciación de los productos y la concentración de las ventas en pocos clientes con un 60%. Los demás factores se ubican con un nivel de riesgo de un 20%. Poder de influencia total, como anteriormente se menciona y nuevamente se vuelve a reflejar en el gráfico es de un 36%.

Poder negociador de los Proveedores

La fuerza número tres del entorno son los proveedores, que también cuenta con 5 factores de riesgo y se debe establecer el nivel de riesgo de cada uno y de igual manera su ponderación.

Antes se iniciar con las fuerzas hay que tener en cuenta que la principal materia prima para brindar un buen servicio de software es el conocimiento que tengan los colaboradores en las diferentes tecnologías que tiene el mercado.

Como primer factor tenemos la existencia de pocos proveedores, los proveedores que vamos a tomar en cuenta para analizar esta fuerza son aquellos que brindan equipo de cómputo principalmente, existen muchos proveedores en el mercado que brindan este tipo de equipos por lo cual el nivel de riesgo de este factor es de un dos y una ponderación de un 20%.

El factor número dos, también se ubica en un nivel de riesgo bajo; ya que los productos que se adquieren de los proveedores no son diferenciados, ni únicos ni tienen nada en particular, por lo tanto, se le otorgan 2 puntos y también se le asigna una ponderación de un 20%.

Las compras son un costo significativo, es decir la materia prima que se compra son el principal costo productivo; para Northek con relación a este factor su nivel de riesgo es un dos, ya que su materia prima principal es el conocimiento como anteriormente se menciona. La ponderación de este factor es de un 20%.

Al factor número cuatro, también se le otorga un nivel de riesgo de 2 puntos, por que se conoce que es muy difícil que un proveedor tenga el interés de integrarse hacia atrás. El porcentaje de ponderación de este factor es de un 20%.

El nivel de riesgo de total de la fuerza tres es de 2 puntos lo que equivale a un 20%.

De igual manera, que los factores anteriores el último factor de esta fuerza tiene un nivel de riesgo de dos puntos y una ponderación de un 20%. Este factor tiene un nivel de riesgo bajo por que se posee un gran conocimiento de las ofertas que brindan los proveedores.

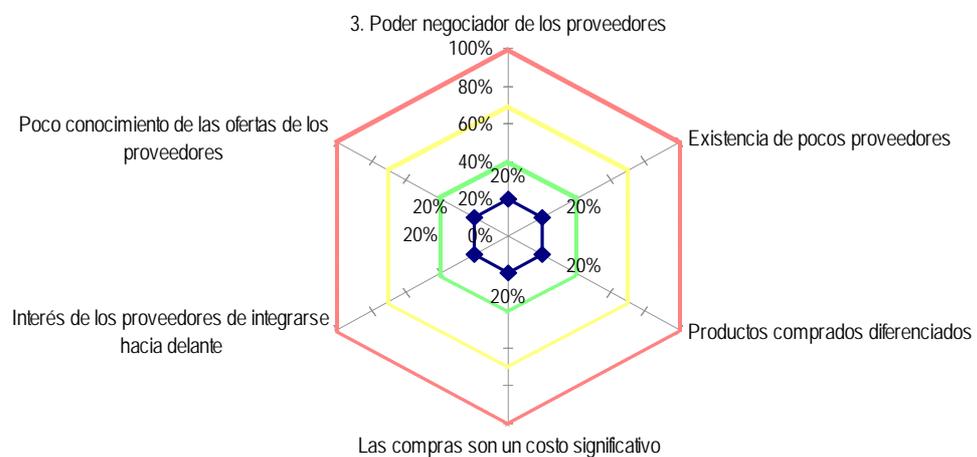


Figura 4. 5. Poder negociador de los proveedores

Fuente: Elaboración propia

El gráfico de la fuerza número tres refleja, que es una fuerza con un poder de influencia muy bajo, donde todos los factores de riesgo presentan un 20% de influencia, lo cual indica que esta fuerza no tiene gran relevancia en el análisis del entorno.

Competidores potenciales

La cuarta fuerza, está relacionada con los competidores potenciales, y solo tiene un factor de riesgo el cual cuenta con nivel de 7 puntos, es decir nivel intermedio.

Esta cuarta fuerza, se enfoca en la posibilidad de que aparezcan nuevos competidores en el sector. Posibilidad esta en intermedio por motivo de que nuestro país esta industria está en crecimiento y las inversiones son muy pocas para iniciar el negocio. La ponderación de esta fuerza es de un 100%.

Productos sustitutos

La última fuerza del análisis del entorno es la posibilidad de que aparezcan servicios que reemplacen al servicio ofrecido. Debido a que, la tecnología es muy importante para los diferentes sectores del mercado y permite que las empresas realicen sus operaciones más eficientemente se le asignó a esta fuerza un nivel de riesgo de un dos y una ponderación de un 100%.

Análisis grupal de las cinco fuerzas

(A) Fuerza	(B) Ponderación (porcentaje)	(C) Riesgo promedio(2 – 10)	(D) Aporte (B x C)	(E) Nota (C x 10)
1. Intensidad de la rivalidad	35%	6	2.1	60
2. Poder negociador de los clientes	20%	3.6	0.72	36
3. Poder negociador de los proveedores	10%	2	0.2	20
4. Competidores potenciales	25%	7	1.75	70
5. Productos sustitutos	10%	2	0.2	20
RIESGO PROMEDIO FUERZAS	100%	Suma:	4.95	50

Cuadro 4. 2. Análisis Grupal de las cinco Fuerzas

Fuente: Elaboración Propia

El cuadro resume en forma muy sencilla los porcentajes otorgados a las diferentes fuerzas y el proceso matemático que se llevo a cabo para otorgar las notas que actualmente presenta cada fuerza.

Poder de Influencia de las fuerzas

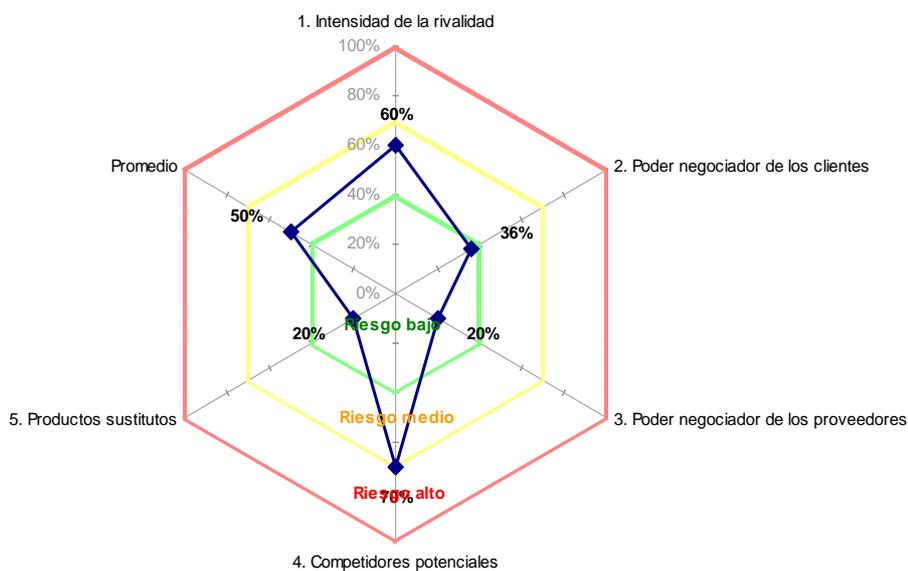


Figura 4. 6. Poder de influencia de las fuerzas
Fuente: Elaboración Propia

El presente gráfico, como anteriormente lo hemos visto en los diferentes cuadros, refleja que los competidores potenciales son un riesgo alto, ya que, el poder de influencia es de un 70%, la siguiente fuerza con mayor porcentaje es la intensidad de la rivalidad con un 60%, seguidamente un 36% se le otorga al poder negociador de los clientes. Por último los productos sustitutos y el poder negociador de los clientes presentan un 20% ambos; estas dos últimas fuerzas presentan un riesgo bajo.

d) Propiciadores del cambio

Las condiciones de la industria cambian, debido a que, hay fuerzas importantes que obligan a los participantes (Competidores, clientes, y proveedores) a cambiar sus acciones

Las fuerzas impulsoras tienen un nivel de influencia de 1-10 en la industria donde uno presenta un nivel de influencia bajo y 10 es un nivel influencia alto.

La primera fuerza impulsora es el Internet, para Northek esta fuerza tiene un nivel de influencia alto de un 10. La misma se presenta, por que, las operaciones de Northek se basan en comunicación, tecnología y se busca siempre eficiencia y para lograr ese objetivo. El Internet es un arma muy potente, ya que se pueden realizar pagos, información de clientes, los productos que se desarrollan deben ser probados y esta operación se realiza por Internet.

La globalización es la fuerza impulsora número 2; con un nivel de influencia de 8, ya que existen muchos competidores tanto nacionales como internacionales.

La tercera fuerza impulsora, tiene un nivel de influencia de 8 igual que la fuerza anterior. La tercera fuerza es el cambio en el índice de crecimiento de la industria a un largo plazo. El nivel es de 8 por motivo de que el sector se encuentra en constante crecimiento, y día a día muchas empresas necesitan tecnología y sistemas lo que permite crecimiento en las ventas y de igual manera la rivalidad.

Como quinta fuerza, tenemos la innovación de los servicios que se brindan, su nivel de influencia es de 8, por que si un servicio no está en constante innovación se muere, los productos de una empresa de software tienen que estar en constante cambio, ya que, en el mercado las tecnologías cambian en un abrir y cerrar de ojos.

La siguiente fuerza, es la número seis que se titula cambio tecnológico, su nivel de influencia es nueve. El nivel de influencia es alto, por que durante la elaboración del servicio se utiliza mucha tecnología y la tecnología es muy cambiante por lo que, es necesario utilizar lo último en tecnología para adquirir mayor eficiencia y mejor calidad en los servicios que se brindan.

La innovación en la mercadotecnia no presenta un nivel de influencia alto, ya que no es de gran problema en Northek, por que a logrado alcanzar altos niveles de esta utilizando una mercadotecnia no muy elaborada. El nivel de influencia de uno a 10 en esta fuerza es de 5.

La fuerza impulsora número 8, es el ingreso o salida de grandes empresas, su nivel de influencia es un diez, por que Northek brinda a su competencia servicios de Outsourcing y el ingreso también afecta por que la competencia va hacer mas fuertes.

La octava fuerza impulsora, se denomina diseminación de conocimientos entre empresas, la cual cuenta con un nivel de influencia de tres es un nivel bajo, ya que la información que pueden conocer de Northek no causa grandes estragos en el sector, actualmente esa información casi es publica.

La siguiente fuerza impulsora, está relacionada con los cambios en el costo y la eficiencia; es decir, la reducción de los costos o el aumento de eficiencia suele alterar la competencia en el sector. Para esta fuerza su nivel de influencia es ocho, es un nivel de influencia alto, esto se debe que si una empresa es muy eficiente y utiliza la menor cantidad de recursos posibles lograra adquirir diferenciación con relación a su competencia y adquirir mayor cantidad de clientes.

La preferencia de los clientes por servicios diferenciados o servicios genéricos es la fuerza impulsora número once y se le ha otorgado un nivel de influencia de 7 de puede decir que es un nivel medio. El nivel es medio por motivo de que existen clientes en este sector que les gustan los productos especializados o sea el desarrollo de Software a la medida y están dispuestos a pagar la cantidad de dinero que se requiero siempre y cuando solvente sus necesidades; pero hay otros clientes que prefieren productos a la medida y a un precio menor aunque no todas sus necesidades queden resueltas.

La siguiente fuerza presenta un nivel de influencia de seis, ya que la influencia del gobierno en cualquier sector o industria en forma negativa o positiva puede causar grandes consecuencias, por motivo de que es un movimiento muy fuerte y tiene la capacidad monetaria para impulsar, incentivar o de igual manera desanimar un sector en especial.

La última fuerza impulsora, está relacionada con el nivel de incertidumbre de la industria y el nivel de influencia es de un seis. Este nivel se debe a que en cualquier industria en diferentes ocasiones se puede presentar incertidumbre con relación en inversiones, demanda, oferta y de igual manera interrogantes.

e) *Segmentación del mercado Un nicho*

Un nicho de mercado es una porción significativa de consumidores que prefieren un servicio en particular. En muchas industrias hay nichos de mercado.

Los diferentes nichos de mercado que se pueden encontrar en la industria del software están:

Desarrollo a la medida

Este nicho está conformado, por empresas que buscan un software especialmente elaborado para satisfacer sus necesidades, ya sea en el área de Finanzas, Mercadeo o Recursos humanos. Este nicho está dispuesto a pagar un precio alto por servicio con la condición de que el sistema logre satisfacer sus necesidades.

En este nicho de mercado existen muchas empresas lo cual hace difícil, que exista un líder. Entre las empresas que desarrollan software a la medida se pueden mencionar Avantica, CODISA, Lidersoft entre otros.

Outsourcing

El siguiente nicho de la Industria de Software está el Outsourcing, este nicho es muy particular ya que las mismas empresas de software piden a otras empresas de software que le brinden colaboradores con ciertas características para desarrollar x proyecto que tenga la empresa contratante. Este es un nicho que está conformado por empresas del mismo sector.

No existe en un líder en particular, se puede decir que las empresas más grandes o más fuertes en el mercado son las que contratan a empresas pequeñas o medianas que brinden este servicio.

Productos preelaborados

Este nicho está conformado por empresas, que prefieren un software estándar ya listo, nada más de instalar, buscan algo muy parecido o algo que logre en forma casi total se satisfacer su necesidad. Estas empresas no están interesadas en invertir gran cantidad de dinero por un sistema, por esta razón los productos preelaborados son baratos con relación al desarrollo a la medida.

Como anteriormente se menciona, es muy difícil ubicar a una empresa líder este nicho y en los anteriores ya que existen muchas.

f) Factores Claves que determinan el Éxito Competitivo

Los factores claves para el éxito (FCE) en la industria están relacionados a los atributos del servicio, las competencias empresariales, las habilidades competitivas y los logros de mercado que tiene la mayor relación directa con los rendimientos de la empresa.

Al participar en un sector competitivo se debe pretender ser competente en todos los factores clave de éxito, y sobre salir en por lo menos un factor.

Entre los factores claves de éxito están:

Relacionados con la tecnología

Entre los FCE, se encuentran:

Experiencia en investigación científica, Northek considera que si es un factor crítico de éxito. Es un factor importante por que se debe día a día estar investigando, conociendo hacer de las diferentes tecnologías que están en el mercado lo cual va a permitir la innovación y productos de mayor calidad e inclusive a un menor costo.

El siguiente FCE es la capacidad de innovación en procesos productivos, para Northek es un factor importante, ya que a la hora innovar se busca hacer los procesos mas eficientes y ser mejor que la competencia como anteriormente se menciona su una empresa no se preocupa por innovar se queda atrás ya que las tecnologías cambian de manera muy rápida.

El FCE número tres también está relacionado con la innovación pero de los productos, de igual manera que las anteriores es de mucha importancia.

Tener experiencia en una tecnología determinada, es un FCE para Northek ya que para los servicios que se brindan se utilizan diferentes tecnologías relacionadas con lenguajes y son muchos y se deben dominar la mayor cantidad que se pueda para lograr satisfacer las necesidades del mercado.

Relacionados con la fabricación / operación

Los siguientes factores de éxito están relacionados con la fabricación y operación. Tener eficiencia y producción al menor costo posible es FCE, por que una empresa debe siempre tener en cuenta que hay que buscar métodos, estrategias que permitan que los costos bajen y lograr de esta manera eficiencia. Un factor que se encuentra ligado a este FCE, es la experiencia que tenga el Recurso Humano lo cual va permitir el menor costo posible en la producción.

Otro FCE, relacionado con la fabricación y operación es la calidad de la fabricación, este Factor Critico de Éxito es importante ya una de las exigencias que pide el cliente cuando se desarrolla un software es la calidad. La calidad en las fabricaciones también van permitir, que los servicios sean iguales o mejores que la competencia.

El alto nivel de uso de la capacidad productiva, es un FCE, ya que es importante tener en cuenta que se debe aprovechar al máximo la capacidad disponible y lograr la eficiencia como anteriormente se menciona.

Ubicarse en plantas u oficinas de bajo costo, no es un factor crítico de éxito para Northek, se considera que se debe buscar un lugar apropiado con acceso a Internet, los diferentes servicios públicos y que cumpla con las condiciones necesarias para un funcionamiento y el espacio necesario.

Contar con un acceso de mano de obra calificada, es de suma importancia ya que si no hay fuentes que brinden esta mano de obra es muy difícil para cualquier empresa de Software mantenerse en el mercado sin su principal materia prima que es el Recurso Humano.

El FCE relacionado con la fabricación y operación es la capacidad de brindar servicios las especificaciones del comprador. Es un FCE para Northek, ya se debe por todos los medios lograr comprender la necesidad que presenta el cliente por que se debe realizar un software que realmente cumpla las necesidades presentadas por el cliente, en un tiempo determinado y al menor costo posible.

Relaciones con la Distribución

El primer Factor Crítico de Éxito de esta categoría, es contar con una poderosa red de distribución del servicio. No es un FCE, tomando en cuenta de que es un servicio y no hay que distribuir nada en particular, ya que el servicio se diseña en las instalaciones de la empresa.

De igual manera que el factor anterior, contar con locales propios de distribución del servicio, no es factor clave.

Suministrar con exactitud las órdenes de los clientes, si es factor por que hay que tener en cuenta por que entre más exacto sean las especificaciones que brinda un cliente con relación a lo que quiere será mucho mas fácil diseñar un software que logre cubrir las necesidades que presente la empresa.

Los tiempos breves de entrega determinan es un FCE, para Northek es muy importante lograr que los proyectos se desarrollen en la menor cantidad de tiempo posible, pero por ser una empresa de software, en ocasiones entregar un trabajo antes de la fecha establecida se torna muy difícil. Pero por esta razón se tiene muy presente tener el software listo para la fecha que se estableció con el cliente.

Relacionados con la Mercadotecnia

Asistencia técnica rápida y precisa, es un FCE, el cliente debe saber que estamos para servirles, pero debemos demostrárselo brindándole soporte para los sistemas, consultas, capacitaciones entre otros.

Tratar al cliente en forma cortés, también es un factor de mucha importancia por que hoy en día, el entorno de los negocios es altamente competitivo y cualquier compañía necesita establecer estrechas relaciones con sus clientes con el propósito de conservar su fidelidad. Muchas son las personas que dan por sentado estas relaciones y desconocen los pasos específicos que pueden ayudar a asegurar la satisfacción del cliente.

El tercer FCE es el tener cero errores con las órdenes de los clientes, este factor es de suma importante, cada proyecto que se trabaja busca contar con las mejores tecnologías para evitar errores, pero es muy difícil que existan cero errores en los pedidos de los clientes.

Amplia línea de servicios, no es un FCE, Northek tiene el fin de brindar software relacionado con el outsourcing y el Desarrollo a la medida. Su idea no es tener una amplia línea.

Habilidades de comercialización, si es Factor Critico de Éxito por que se debe contar con diferentes habilidades para saber mostrarle al cliente que es mejor seleccionar x empresa y no la competencia.

Contar con un estilo y empaque atractivo, no es FCE por simple razón que lo que la Empresa Northek brinda es un servicio.

Es un factor crítico de éxito, tener garantías para los clientes. Tomando en cuenta la actividad productiva, es brindar un servicio y las garantías que se les puede brindar a los clientes, es ir pagando con relación a como avanza el proyecto y brindando el servicio de instalación del sistema, capacitación, entre otros.

La categoría de la mercadotecnia, como último FCE contempla la publicidad. Northek considera que si es un FCE por que permite crear imagen de marca, recordar, informar o persuadir a su mercado meta y por consiguiente de la mano con la publicidad incrementar las ventas.

Relacionados con las habilidades

Talento superior de la fuerza laboral, es un FCE porque se debe contar con un personal que le guste la superación, investigar para lograr que se adquieran nuevos conocimientos para brindar un servicio de mayor calidad.

Lograr que los colaboradores tengan conocimientos prácticos de control de calidad, es un factor importante porque se logra disminuir recursos y fortalecer la calidad del servicio.

Tener colaboradores que tengan experiencia en el diseño de los servicios, es también FCE para Northek, por que se puede acaparar más mercado, no se pierde tiempo enseñando metodologías, se evita desperdicio de tiempo.

Experiencia en una tecnología en particular, es un FCE por que se puede llegar a ser mejor que la competencia, alcanzar mayores estándares de productividad y a un futuro ser líderes en el uso de una tecnología en particular.

El quinto factor de esta categoría, es la habilidad para desarrollar servicios innovadores. La Innovación es un factor clave para obtener ventaja competitiva, es mucho más que fruto de la inspiración, otorgan valor al servicio y fundamentalmente aportan nuevas respuestas a viejos problemas.

Relacionados con la habilidad organizacional

Sistemas de información superiores, es el primer FCE de esta categoría, el cual es un FCE importante por que a poya el proceso de toma de decisiones en la empresa, presentando información relevante de manera rápida y al menor costo posible logrando una fácil interpretación de la misma.

El segundo FCE es tener habilidad para responder con rapidez a las condiciones cambiantes del mercado, es un FCE, como sabemos el mercado es cambiante, los clientes presentan diferentes necesidades con el transcurso del tiempo, por eso, se debe estar alerta y a la defensiva para lograr ser competitivos.

Presentar habilidades superiores en la utilización del Internet, es un factor crítico de éxito que se debe tener muy en cuenta porque por medio de Internet se pueden realizar ventas, pagos, compras, entre otros logrando de esta manera realizar procesos en forma mas rápida y a un menor costo.

La experiencia y conocimientos administrativos, es también un factor critico de éxito por que, permite que exista un mayor orden dentro de la organización en todas las áreas relacionadas con la empresa como Recursos Humanos, Mercadeo, Finanzas y Procesos.

Capítulo V

Análisis del Interno

V. Análisis del Interno

El análisis interno esta relacionado con las cinco perspectivas que establece Kaplan y Norton, 1996.



Figura 5.1. Cinco perspectivas de Kaplan y Norton

Analizar las cinco perspectivas, le va a facilitar a Northek la identificación de las fortalezas y debilidades que son un complemento de las oportunidades y amenazas que establece el Análisis del Entorno.

A Recursos Humanos

a) Crecimiento del Recurso Humano

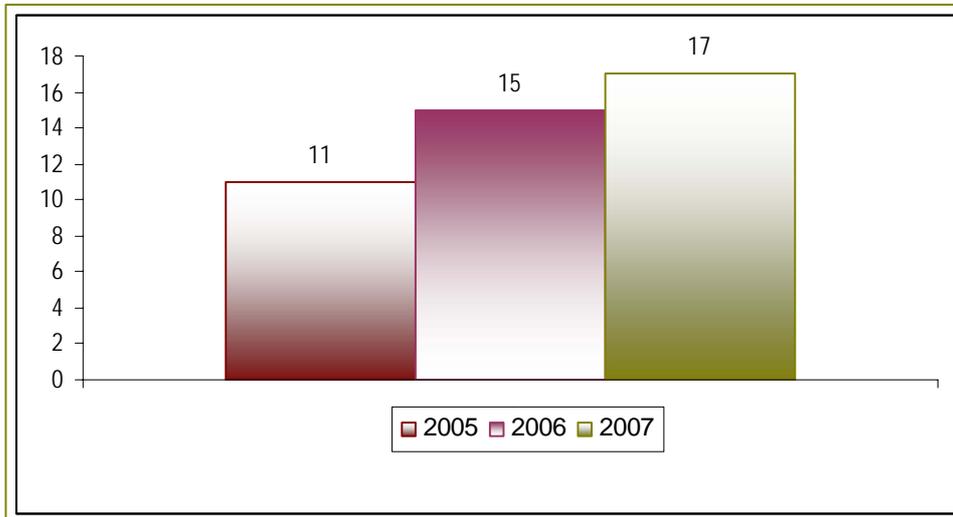


Figura 5. 2. Crecimiento del Recurso Humano

Fuente: Elaboración Propia

El crecimiento del Recurso Humano en Northek, durante los últimos tres años es notorio podemos observar que para el 2005, solamente contaba con 11 colaboradores y actualmente cuenta con 6 colaboradores más, logrando de esta manera ir pasando de empresa pequeña a una mediana.

b) Reclutamiento, Selección e Inducción

- ☛ Los procesos comunes que se desarrollan en el área de Recursos Humanos, están establecidos informalmente, por lo que no existen documentos escritos sobre los procesos que se siguen, pero la secuencia establecida es la siguiente:
- ☛ Se cuenta con una base de datos de posibles candidatos.

- ☛ Una vez que se identifique, la necesidad de personal se filtran todos los currículos y se seleccionan aquellos que presenten las características necesarias para el puesto. Los encargados de este paso son el gerente de producción y la Asistente Administrativa.
- ☛ Se procede a llamar a las personas seleccionadas, para saber su interés. La asistente Administrativa lleva a cabo esta etapa.
- ☛ A las personas interesadas se les convocan a una entrevista. La Asistente Administrativa tiene a cargo esta etapa.
- ☛ La entrevista la aplica el Gerente de producción, seguidamente también se aplica un examen técnico.
- ☛ El Gerente de Producción procede a llamar a las referencias colocadas en el currículo.
- ☛ Seguidamente en compañía del Gerente General se selecciona la persona idónea para el puesto.

La etapa de inducción también es informal, durante un día el colaborador nuevo se presenta en las instalaciones, se le explican los diferentes horarios, se le muestran que trabajos debe realizar, leyendo además las políticas que ha establecido Northek.

c) Capacitaciones Internas

Las capacitaciones internas, anteriormente no llevaban una estructura formal, simplemente si algún trabajador desea impartir algún curso técnico se le brindaba la oportunidad.

Actualmente Northek Software, cuenta con el siguiente proceso para desarrollar las capacitaciones Internas.

Se realiza un cuestionario donde el colaborador especifica sus fortalezas y debilidades. (Ver anexo N° 4).

Una vez que se han completado todos los cuestionarios, los líderes técnicos tomando en cuenta la opinión de los colaboradores, y los intereses de Northek se seleccionan los posibles cursos, las personas responsables.

Las personas responsables de los cursos que se van a desarrollar, deben realizar un temario y realizar un cronograma.

B Mercadeo

a) Registro de ventas

Outsourcing

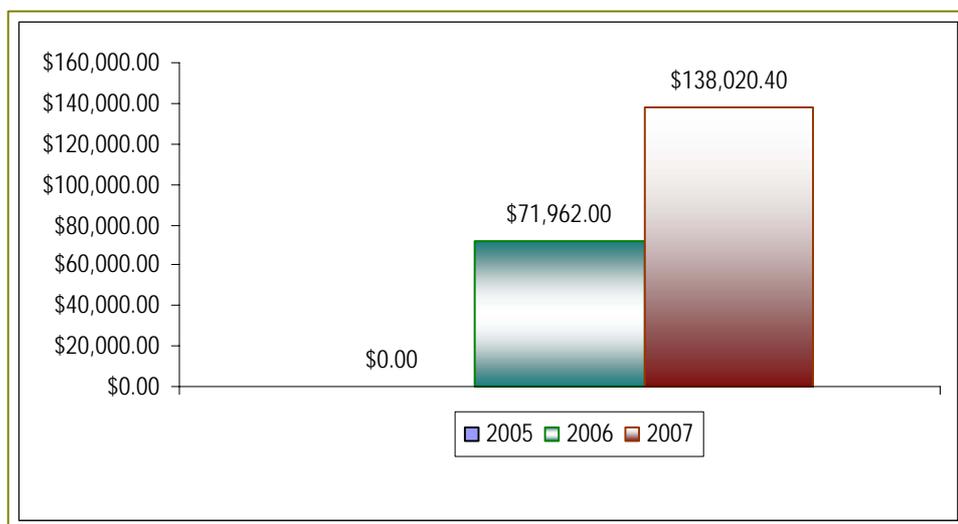


Figura 5. 3. Ventas de Outsourcing.

Fuente: Elaboración propia

Con relación a las ventas enfocadas al servicio de outsourcing, podemos observar que las ventas han ido en aumento para el 2005 no se realizaron ventas de este servicio, ya para el 2006 las ventas de este servicio fueron de \$71, 962 y para el 2007 la venta de este servicio presento un incremento mayor que los años anteriores.

Desarrollo a la medida

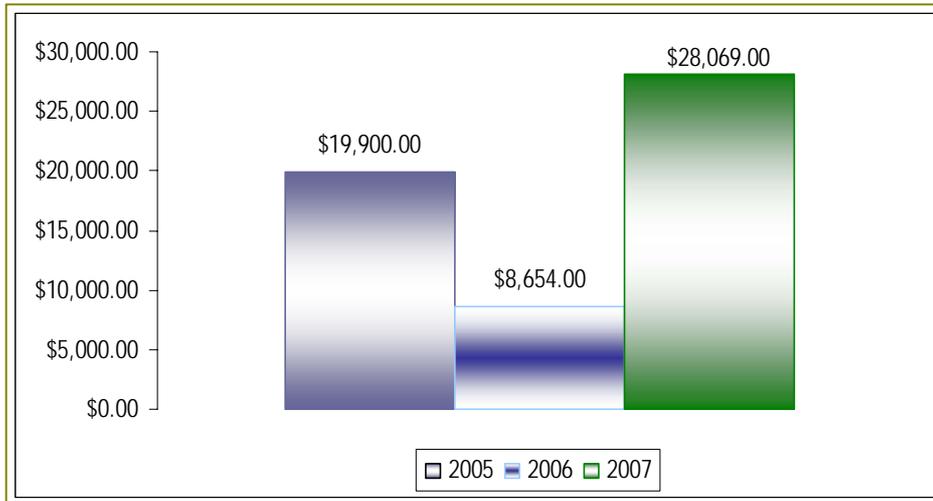


Figura 5. 4. Ventas de Desarrollo a la medida.

Fuente: Elaboración propia

Con relación a las ventas que se dieron en desarrollo a la medida, para el 2005 se realizaron ventas de \$19 900 y en el 2006 decrecieron logrando solamente \$8 654.

Sin embargo, para el año fiscal 2007 la venta del servicio desarrollo a al medida se disparo logrando aumentar sus ventas a un monto de \$28.069.

Consultas y soporte

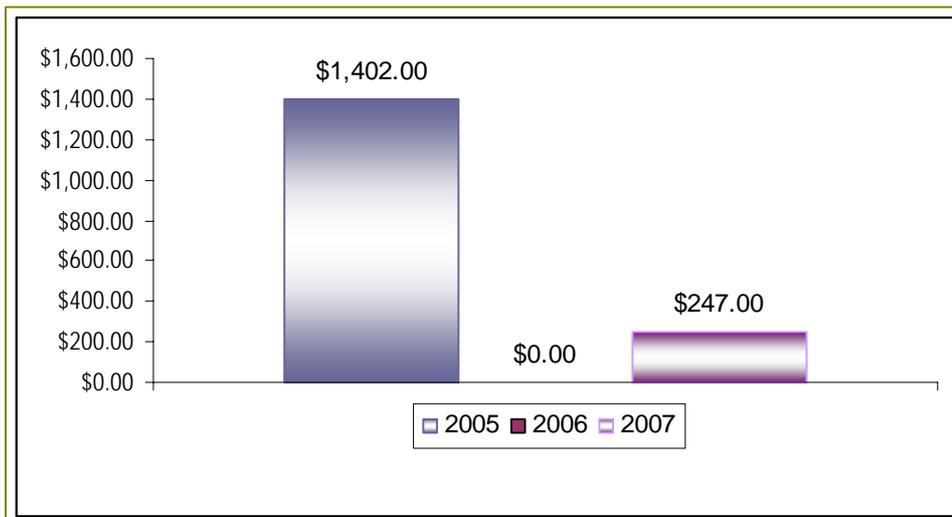


Figura 5. 5. Ventas Consulta y Soporte.

Fuente: Elaboración propia

Las ventas de consulta y soporte para el año 2005 alcanzaron los 1402 dólares, pero para el 2006 las ventas de consulta y soporte cayeron de forma total hasta el punto que las ventas presentadas fueron de cero dólares, para el año 2007 a pesar de que aumentaron con relación al 2006, no logro alcanzar el nivel de ventas reportado en el 2005, el total de ventas del servicio fue de 247 dólares.

Aplicaciones Preelaborados

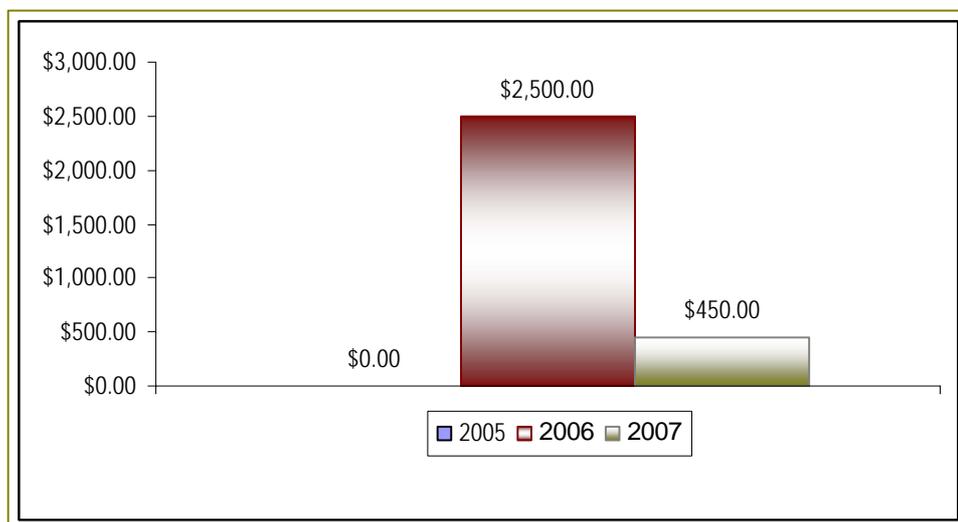


Figura 5. 6. Ventas de aplicaciones preelaboradas

Fuente: Elaboración propia

El siguiente gráfico, nos muestra que las ventas generadas por aplicaciones preelaboradas en el 2005 son relativamente nulas, pero para el 2006 presento un incremento de \$ 2500 pero las ventas altas con relación a este servicio no se reflejaron para el 2007 ya que las ventas cayeron a 450 dólares.



Ventas Totales

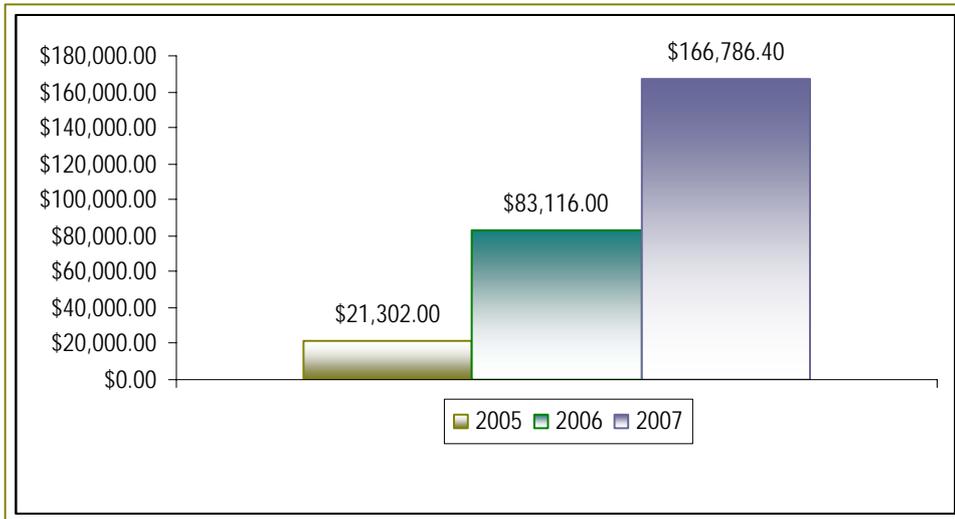


Figura 5. 7. Ventas Totales.
Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta todos los servicios que brinda Northek, podemos notar que a pesar de que las ventas en algunos servicios decayeron en diferentes años. Cuando se presenta gráficamente las ventas totales podemos notar que el ingreso con relación a las ventas va en aumento; para el 2005 las ventas fueron de \$ 21302, pero para el 2006 lograron aumentar a \$83 116 y finalmente en el periodo fiscal 2007 los ingresos por ventas totalizaron \$166 786.40 dólares.

b) Publicidad

La publicidad que se realizaba en el 2005 en Northek es igual a la que se realiza actualmente. Es una publicidad Informal donde la satisfacción de los clientes y el buen trato hacia los mismos le permiten Northek adquirir nuevos clientes.

c) Composición del mercado

Anteriormente, Northek abrió sus puertas enfocados a la Zona Norte, pero la poca demanda que existía los llevo a enfocarse a un mercado nacional y aun futuro internacional.

A nivel de la zona de la Zona Norte el principal servicio que se brinda es el desarrollo a la medida y la parte central del país se le brinda servicios de outsourcing a empresa que se ubican en la industria de software.

d) Línea de servicios y productos

Como anteriormente se ha mencionado los servicios que brinda Northek son outsourcing, desarrollo a la medida, productos preelaborados, consultas y soporte.

Los productos que tiene un mayor movimiento en el mercado son el outsourcing y el desarrollo a la medida.

C Finanzas

a) Activos

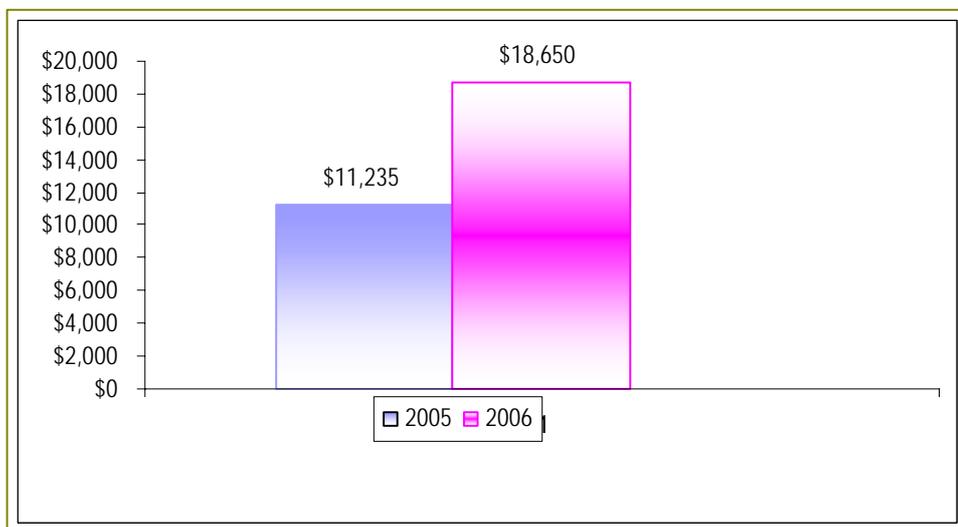


Figura 5. 8. Activos

Fuente: Elaboración propia

El gráfico relacionado con los activos nos refleja que del 2005 al 2006 se presentó un incremento de \$7415.

b) Pasivos

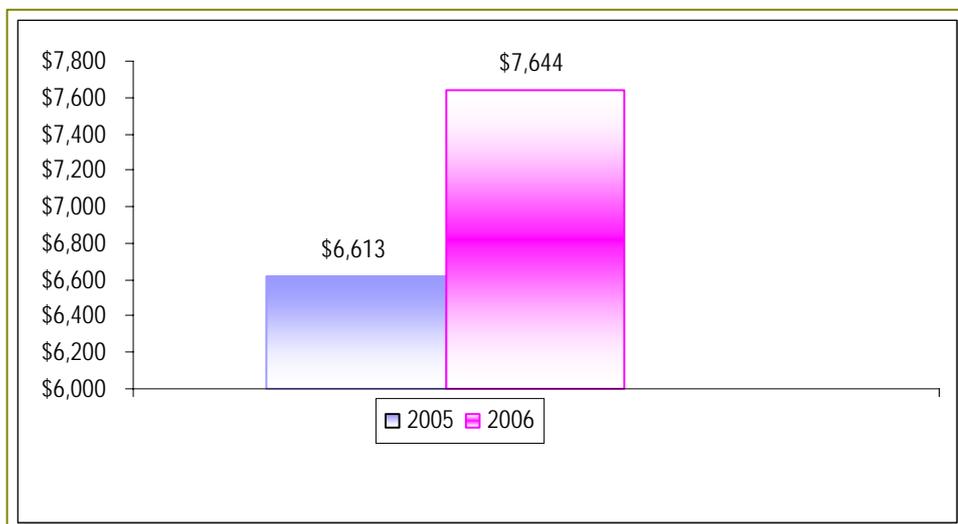


Figura 5. 9. Pasivos.

Fuente: Elaboración propia

El siguiente gráfico nos indica que durante el año fiscal 2005 los pasivos fueron de \$6613 y para el 2007 aumentaron a \$7644.

c) Liquidez

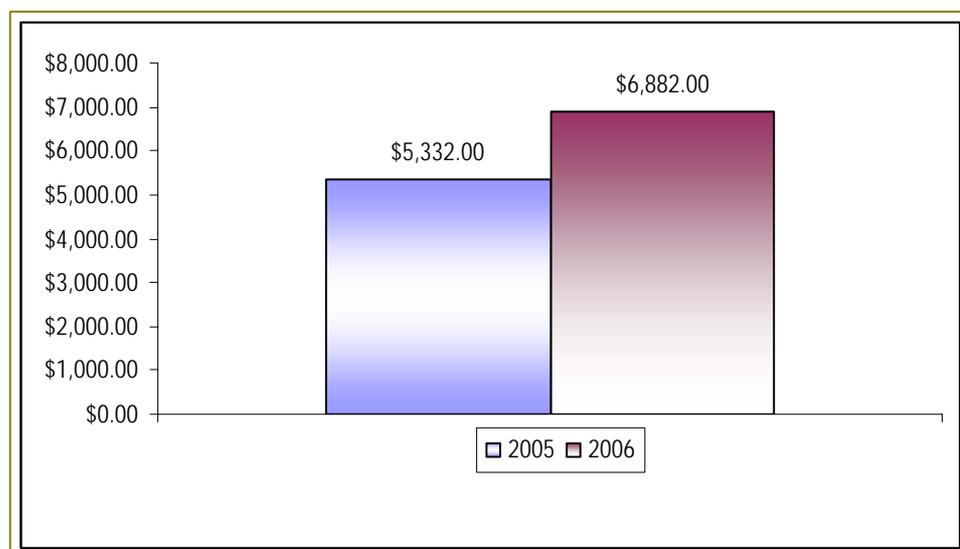


Figura 5. 10. Liquidez

Fuente: Elaboración propia

D Procesos

Los procesos que realiza Northek tienden a variar dependiendo, del trabajo que se vaya a realizar. Con relación, a desarrollo a la medida participan tres áreas de la empresa el departamento de TI (Tecnología de la Información), el departamento de desarrollo y el departamento de QA (Aseguramiento de la Calidad).

Una vez que la empresa que necesita los servicios de Northek decide formalizar, un contrato. El departamento de TI entra en función preparando las máquinas para realizar el proyecto durante esta preparación de las máquinas lo que se hace es formatear las computadoras, y luego, se le instala los requerimientos donde se va a desarrollar lo que pide el cliente y se configura todos los servicios que se necesitan del servidor.

Durante el desarrollo del proyecto se realiza un control de búsqueda de virus, se realizan respaldos y se borran documentos o archivos que no se necesitan.

Una vez que el sistema esta listo se almacena en el servidor y se remueve o elimina todo lo que anteriormente se instalo en la maquina.

El departamento de desarrollo una vez que tiene el equipo listo, tiene que definir la arquitectura o la estructura del proyecto. También se realiza un repositorio donde luego va ha servir para llevar un historial de todo lo que se esta realizando en el proyecto.

Seguidamente el departamento de desarrollo genera build, es decir conforme avanza el proyecto se hace un documento con un código y que indica por donde va el proyecto.

Para completar esta primera etapa en el departamento de desarrollo, se establecen herramientas que se van a utilizar para crear y correr los unit test, los cuales son pruebas específicas que cumplen cierta función en el proyecto.

La segunda etapa que desarrolla este departamento inicia realizando una reunión con el cliente para saber cuales son las especificaciones del proyecto.

Una vez que se tienen las especificaciones se proceden a desarrollar Unit Test y se van subiendo los avances del proyecto al repositorio.

Es importante saber, que el proceso que se realiza para desarrollar sistemas hay que buscar y resolver posibles errores que presente el sistema y luego crear un unit test para esos errores.

Finalmente se corren todos los errores para confirmar que están bien y se realiza un chekin a los errores ya resueltos y se guardan en el sistema.

El departamento de QA (Aseguramiento de la Calidad), lo que se realiza son pruebas que le van a garantizar al cliente que su sistema es de calidad.

El departamento de QA inicia su trabajo buscando herramientas para probar el código o el sistema que se está desarrollando, seguidamente se elaboran pasos de pruebas ya sean automáticos, manuales o de desempeño. Estos pasos de pruebas son escenarios para ir verificando la calidad de la aplicación.

También se liberan versiones o módulos para verificar la calidad mientras el proyecto avanza.

Finalmente el departamento de QA y el departamento de desarrollo forman un ciclo donde los desarrolladores envían versiones, QA los revisa se encuentran errores, QA envía los errores a los desarrolladores estos los resuelven, los desarrolladores nuevamente envían la versión con los errores resueltos, QA los verifica nuevamente y así sucesivamente.

Una vez que el departamento de desarrollo dice que el proyecto está listo en su totalidad se saca un build donde QA certifica que el sistema ya está para entregar al cliente.

Cuando se va a realizar un trabajo de outsourcing solo está involucrado el departamento de TI y el de desarrollo.

Y se siguen los mismos pasos que anteriormente se mencionaron.

Para realizar la venta de productos preelaborados, simplemente se establece un contrato con el gerente general de Northek y el dueño o gerente de la empresa cliente si es necesario.

Una vez que se realiza la venta si el cliente así lo desea el departamento de IT, en conjunto con el de QA proceden a instalar el sistema y brindarles una capacitación de cómo se maneja el sistema entre otras cosas.

Capítulo VI

Revisión del Plan Estratégico

VI. Revisión del Plan Estratégico de NortheK Software

Tomando en cuenta, el Plan Estratégico de NortheK Software S.A. que fue elaborado en el 2005, se inicia este capítulo.

La técnica que se utilizó, como anteriormente se menciona en la metodología es la elaboración de talleres. Para llevar a cabo estos talleres, se contó con presencia de los cinco socios de la empresa y se utilizó la siguiente metodología.



Figura 6.1. Metodología de los talleres de trabajo

Para revisar completamente el Plan Estratégico de Northek, fue necesario realizar siete talleres de trabajo, es muy importante tomar en cuenta que todo el plan estratégico cambió por lo tanto, la revisión del Plan Estratégico abarco una mayor cantidad de tiempo.

A Revisión de la Misión y la Visión

Una vez que se expongan los resultados que reflejo el análisis del Externo e Interno, se lleva acabo la revisión de la misión y la visión.

Los pasos utilizados, para llevar a cabo este proceso fueron los siguientes:



Figura 6. 2. Pasos para establecer la misión y la visión

1. Misión de Northek Software S.A.

Para formular la misión actual se tomó en cuenta, la misión del Plan Estratégico formulado en el año 2005. (Ver anexo N° 5)

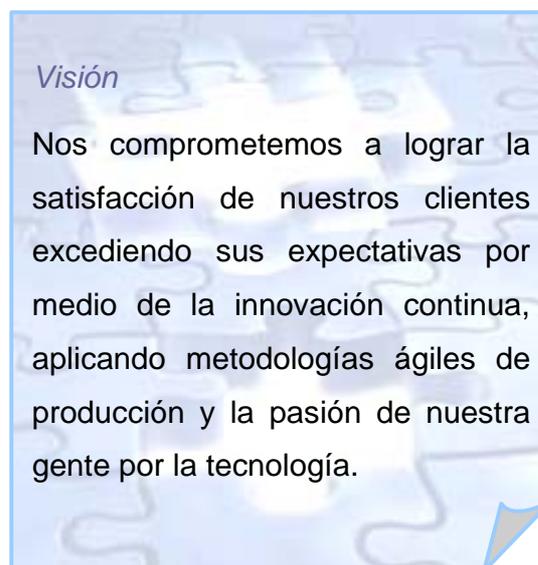
También se tomó en cuenta la boleta relacionada con la Misión, dónde se logró conocer qué aspectos debe tener una visión como servicios actuales, tipos de clientes, ubicación geográfica, capacidades tecnológicas, entre otros.

Misión

Facilitamos servicios en el área de tecnologías de información a las organizaciones nacionales e internacionales fundamentados en la innovación tecnológica continua y la calidad de nuestra gente.

2. Visión de Northek Software S.A.

La nueva visión se logró tomando como base la visión del Plan Estratégico del 2005 (ver anexo N° 6), y la boleta relacionada con la visión que indicaba que una visión debe reflejar que tecnología se debe utilizar en el futuro, que enfoque se le daría a los clientes, cobertura geográfica, servicios que se visualizan a futuro, entre otros. Hay que tener muy en cuenta que la visión esta enfocada hacia el futuro.



3. Pasos para formular estrategias

Northek Software S.A., se enfoca a dos unidades estratégicas. La primera unidad se llama Servicios y la segunda Investigación y Desarrollo (ID).

A cada unidad estratégica se le debe construir un FODA, una matriz y estrategias, en forma individual.

Los pasos a seguir para iniciar el FODA y concluir con las estrategias es el siguiente:

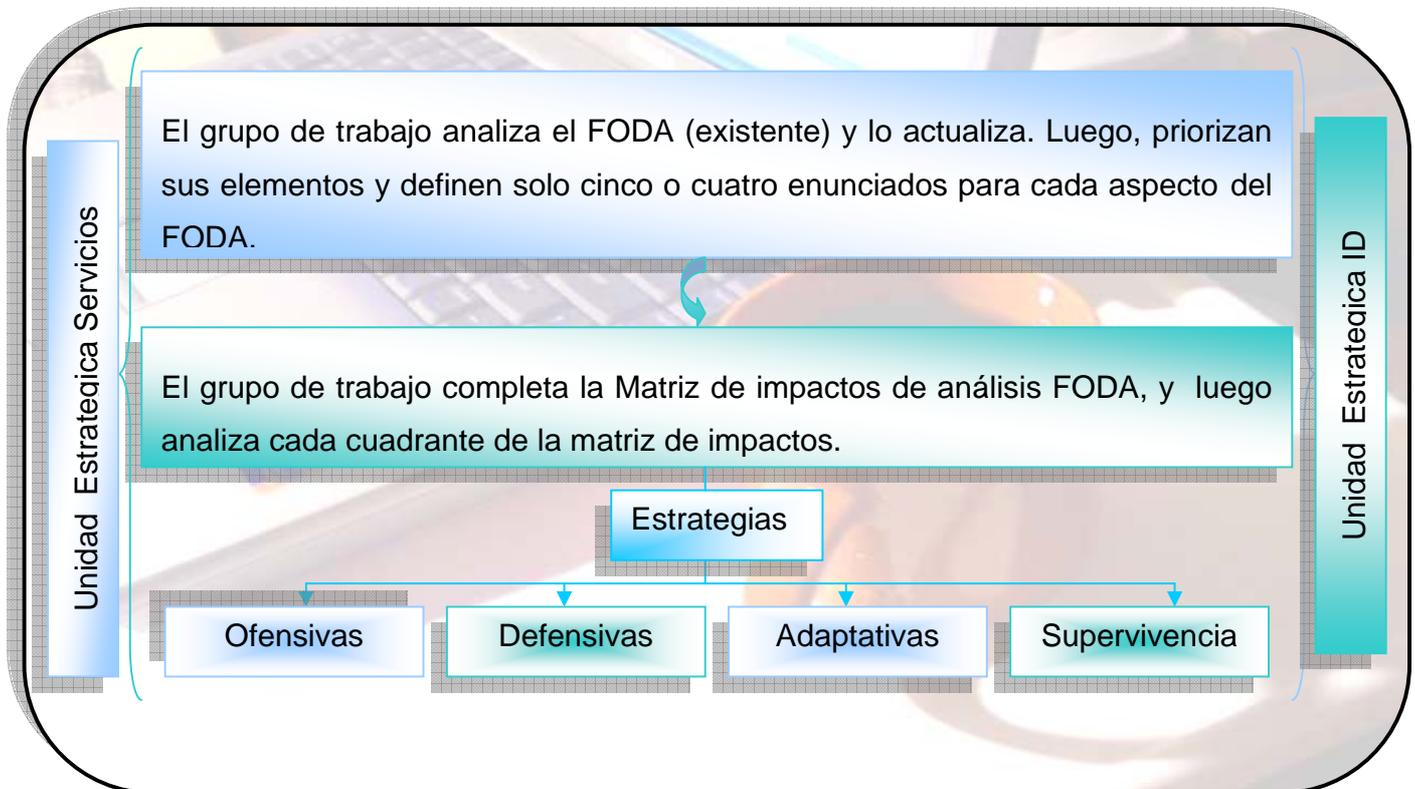


Figura 6. 3. Pasos para construir el FODA.

4. FODA

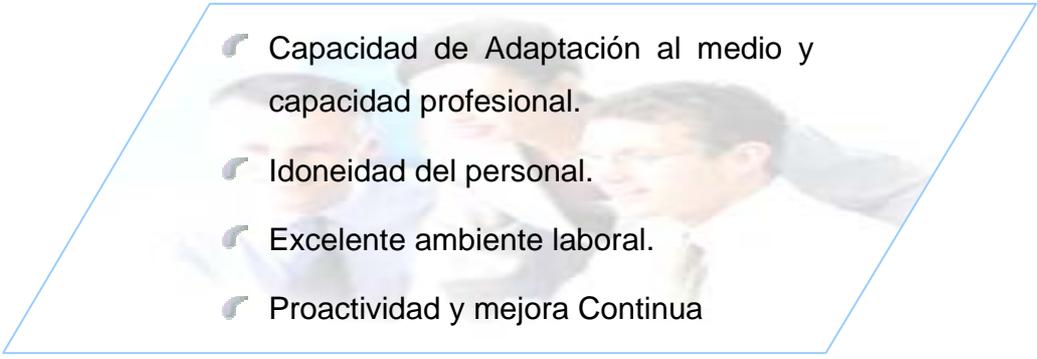
a) Unidad Estratégica de Investigación y desarrollo

Esta unidad se encuentra los productos preelaborados, todo lo que tienen ver con la investigación de nuevas tecnologías y el desarrollo de nuevos módulos o fases de los productos.

Para lograr construir el FODA de esta unidad se utilizó el FODA del Plan Estratégico realizado el 2005. (Ver anexo N° 7)

A nivel Interno de la empresa encontramos:

Fortalezas

- 
- ☛ Capacidad de Adaptación al medio y capacidad profesional.
 - ☛ Idoneidad del personal.
 - ☛ Excelente ambiente laboral.
 - ☛ Proactividad y mejora Continua

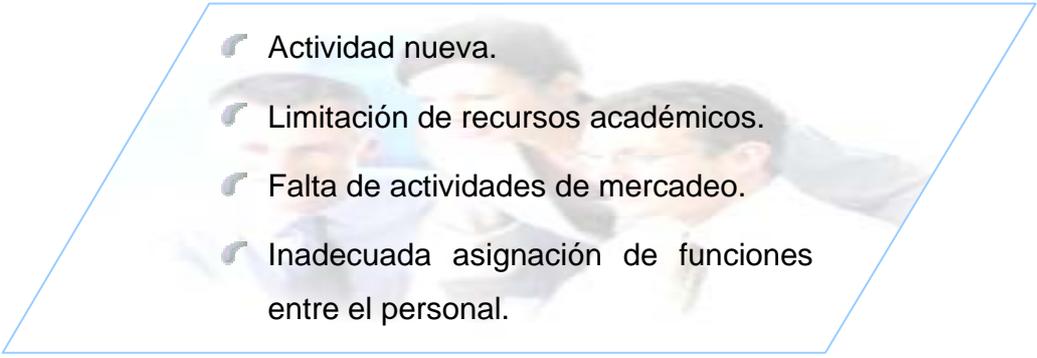
La fortaleza relacionada con la adaptación al medio, nos indica que Northek presenta las habilidades para lograr en forma muy rápida acoplarse a las necesidades que tiene el mercado, es decir, incorporar nuevas tecnologías y lograr manejarlas de forma casi perfecto en un periodo de tiempo muy corto.

Northek tiene un personal idóneo, que presenta capacidades de superación, tiene grandes conocimientos en diferentes tecnologías, metodologías, conocen muy bien actividad productiva y se sienten comprometidos con la empresa.

Northek también le brinda a sus colaboradores un excelente ambiente laboral, lo cual está relacionado con el compañerismo y el buen trato de jefe a colaborador y de colaborador a jefe.

La cuarta fortaleza que presenta la empresa es la proactividad, es decir, la iniciativa que presentan los colaboradores para tomar decisiones, resolver problemas, reaccionar rápido una situación fuera de lo común. La mejora continúa está enfocada con el aprendizaje diario cómo hacer mejor las cosas y ser eficientes.

Debilidades

- 
- ☛ Actividad nueva.
 - ☛ Limitación de recursos académicos.
 - ☛ Falta de actividades de mercadeo.
 - ☛ Inadecuada asignación de funciones entre el personal.

Cuando inicio la empresa, la única unidad estratégica era la de brindar servicios, durante este año se ha iniciado la unidad de Investigación y desarrollo, lo cual coloca a Northek con una actividad que debe conocer más, presenta poca experiencia en esta unidad.

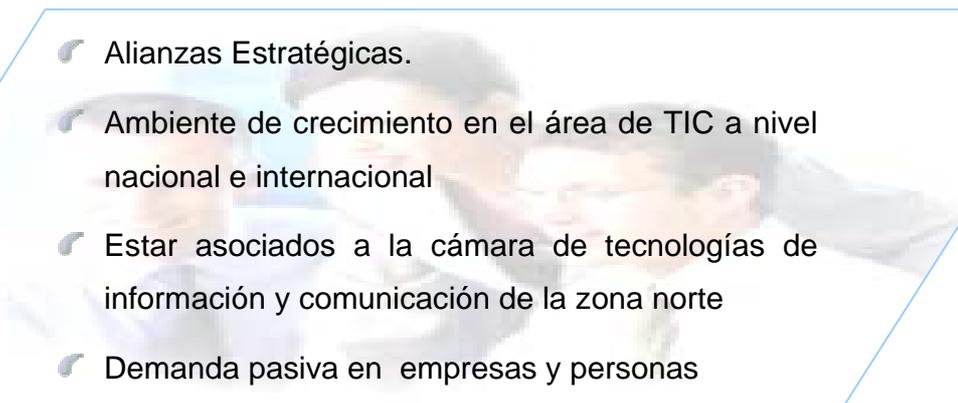
La segunda debilidad para Northek la limitación de recursos académicos, lo cual se refiere a la falta de bases de datos o recursos para realizar investigación.

La tercera debilidad es la falta de actividades de mercadeo, es decir, falta publicidad por medio de televisión, radio, falta de desarrollar un plan de mercadeo, entre otros.

La última debilidad encontrada está enfocada a la inadecuada asignación de funciones entre el personal, lo cual se da por la falta de mayor personal en el área administrativa que con lleva a que todas las actividades o responsabilidades de mercadeo, recursos humanos, finanzas y producción se recargan sobre una sola personar, lo cual permite que se descuiden áreas de la empresa.

A nivel externo de la empresa tenemos:

Oportunidades

- 
- ☛ Alianzas Estratégicas.
 - ☛ Ambiente de crecimiento en el área de TIC a nivel nacional e internacional
 - ☛ Estar asociados a la cámara de tecnologías de información y comunicación de la zona norte
 - ☛ Demanda pasiva en empresas y personas

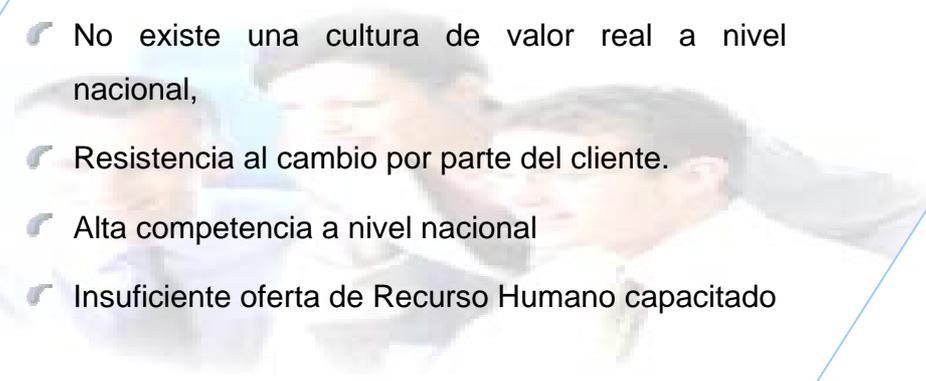
La primera oportunidad que presenta el entorno son las alianzas estratégicas, que están relacionadas con unión a otras empresas del mismo sector o de sectores diferentes, universidades, entidades financieras entre otros.

La siguiente oportunidad se vincula con el gran crecimiento que ha presentado el área de TIC a nivel nacional e internacional.

Pertenecer a una cámara, se vislumbra como una oportunidad por que la empresa se puede dar a conocer y aprovechar muchos beneficios que la misma le brinda como capacitaciones, ferias, charlas etc.

La cuarta oportunidad que presenta el entorno es la demanda pasiva en empresas y personas, es decir son necesidades que tienen las empresas o personas pero no saben que tienen esas necesidades, no saben que con tecnología pueden realizar procesos más rápidos a un menor costo.

Amenazas

- 
- ☞ No existe una cultura de valor real a nivel nacional,
 - ☞ Resistencia al cambio por parte del cliente.
 - ☞ Alta competencia a nivel nacional
 - ☞ Insuficiente oferta de Recurso Humano capacitado

Con relación a las amenazas, se presenta que no existe una cultura de valor real a nivel nacional, en otras palabras a nivel nacional no se tiene conciencia de lo importante que es esta industria, la tecnología, el gran valor que tiene la tecnología en las empresas. Por ejemplo en Estados Unidos a las empresas les interesa más la calidad del Software, y a nivel Nacional les interesa más el precio. En realidad es un asunto de cultura.

Resistencia al cambio por parte del cliente, es otra de las amenazas del entorno donde el cliente le es difícil enfrentar nuevos retos, les da miedo fracasar ante los cambios, consideran que como realizan sus procesos esta bien.

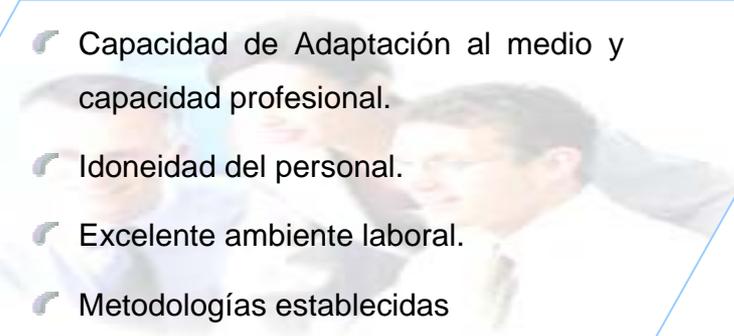
Existe mucha competencia a nivel nacional, hay empresas muy grandes, con un personal muy preparado, capacitado, tienen varios años de estar en el mercado y también la apertura de más empresas con características similares o iguales a las de Northek Software.

La insuficiente oferta de recurso humano capacitado, es una amenaza fuerte porque la materia prima de la industria es el Recurso Humano, y es necesario contar con personal bilingüe y que presente conocimientos en muchas tecnologías lo cual es muy escaso.

b) Unidad Estratégica de Servicios

A nivel Interno de la empresa tenemos

Fortalezas

- 
- ☛ Capacidad de Adaptación al medio y capacidad profesional.
 - ☛ Idoneidad del personal.
 - ☛ Excelente ambiente laboral.
 - ☛ Metodologías establecidas

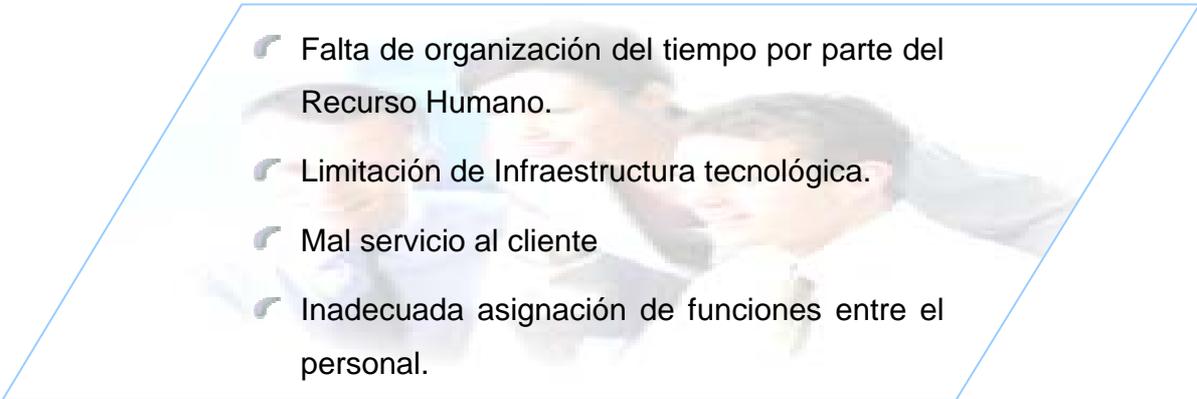
La fortaleza relacionada con la adaptación al medio, nos indica que Northek presenta las habilidades para lograr en forma muy rápida acoplarse a las necesidades que tiene el mercado, es decir, incorporar nuevas tecnologías y lograr manejarlas de forma casi perfecto en un periodo de tiempo muy corto.

Northek tiene un personal idóneo, que presenta capacidades de superación, tiene grandes conocimientos en diferentes tecnologías, metodologías, conocen muy bien actividad productiva y se sienten comprometidos con la empresa.

Northek también le brinda a sus colaboradores un excelente ambiente laboral, lo cual está relacionado con el compañerismo y el buen trato de jefe a colaborador y de colaborador a jefe.

En la unidad de servicios la empresa cuenta con metodologías establecidas, es decir, ya se tienen formatos establecidos con anterioridad para resolver diferentes proyectos o solucionar problemas en forma casi inmediata.

Debilidades

- 
- ❏ Falta de organización del tiempo por parte del Recurso Humano.
 - ❏ Limitación de Infraestructura tecnológica.
 - ❏ Mal servicio al cliente
 - ❏ Inadecuada asignación de funciones entre el personal.

A pesar de que Northek cuenta con metodologías establecidas, el personal no organiza bien su tiempo, para lograr terminar los proyectos antes de la fecha establecida, le es muy difícil a los colaboradores participar en otras actividades ya que nunca tienen tiempo.

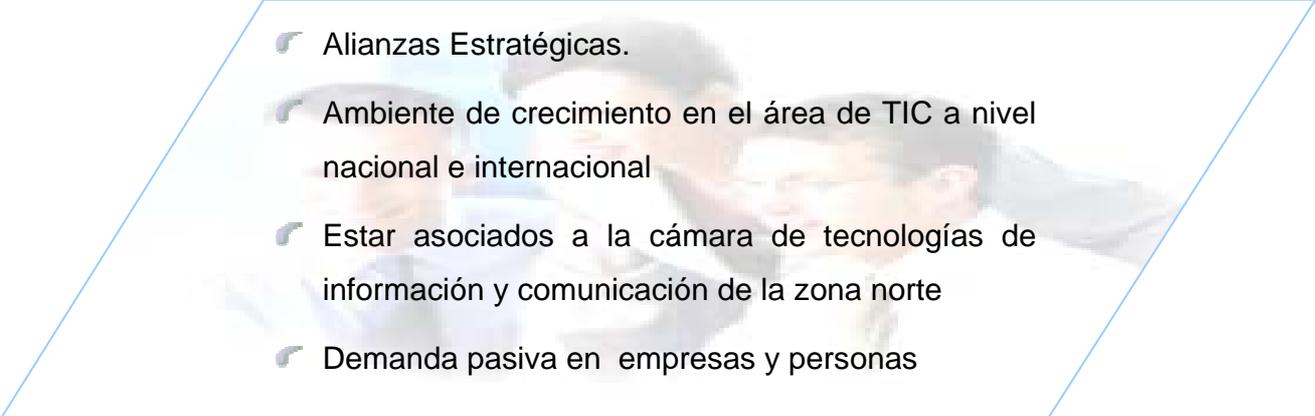
Las limitaciones en infraestructura tecnológica, está relacionada con el mal servicio de Internet, de los servidores. Si se prueba un proyecto los demás colaboradores se quedan sin Internet, lo que detiene los demás proyectos y ocasiona grandes pérdidas.

El mal servicio al cliente, está enfocado a la poca rapidez por atender las peticiones que presenta el cliente.

La última debilidad encontrada está enfocada a la inadecuada asignación de funciones entre el personal, lo cual se da por la falta de mayor personal en el área administrativa que conlleva a que todas las actividades o responsabilidades de mercadeo, Recursos Humanos, Finanzas y producción se recargan sobre una sola persona, lo cual permite que se descuiden áreas de la empresa.

A nivel externo de la empresa:

Oportunidades

- 
- ☛ Alianzas Estratégicas.
 - ☛ Ambiente de crecimiento en el área de TIC a nivel nacional e internacional
 - ☛ Estar asociados a la cámara de tecnologías de información y comunicación de la zona norte
 - ☛ Demanda pasiva en empresas y personas

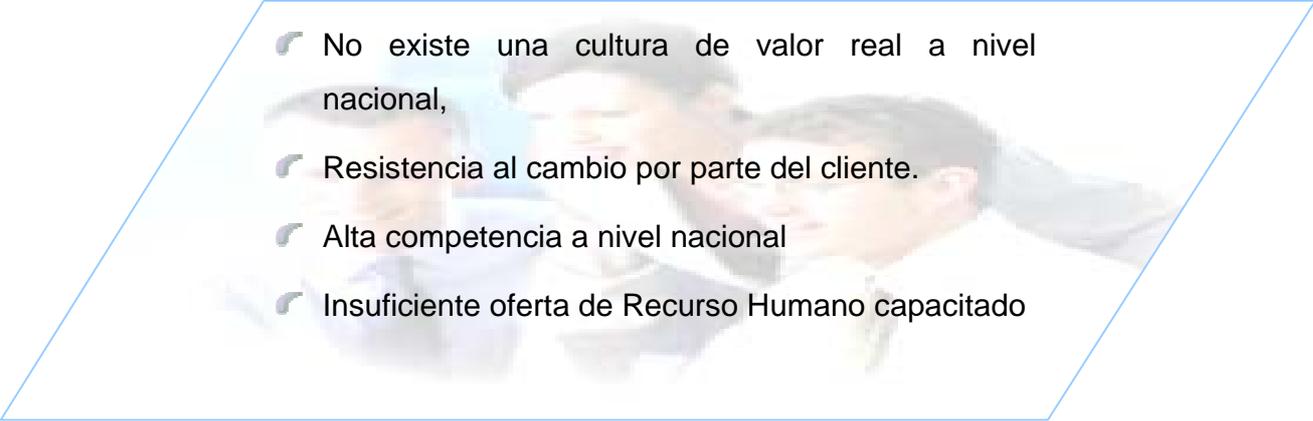
La primera oportunidad que presenta el entorno son las alianzas estratégicas, que están relacionadas con unión a otras empresas del mismo sector o de sectores diferentes, universidades, entidades financieras entre otros.

La siguiente oportunidad se vincula con el gran crecimiento que ha presentado el área de TIC a nivel nacional e internacional.

Pertener a una cámara, se vislumbra como una oportunidad porque la empresa se puede dar a conocer y aprovechar muchos beneficios que la misma le brinda como capacitaciones, ferias, charlas etc.

La cuarta oportunidad que presenta el entorno es la demanda pasiva en empresas y personas, decir son necesidades que tienen las empresas o personas pero no saben que tienen esas necesidades, no saben que con tecnología pueden realizar procesos más rápidos a un menor costo.

Amenazas

- 
- ☞ No existe una cultura de valor real a nivel nacional,
 - ☞ Resistencia al cambio por parte del cliente.
 - ☞ Alta competencia a nivel nacional
 - ☞ Insuficiente oferta de Recurso Humano capacitado

Con relación a las amenazas, se presenta que no existe una cultura de valor real a nivel nacional, en otras palabras a nivel nacional no se tiene conciencia de lo importante que es esta industria, la tecnología, el gran valor que tiene la tecnología en las empresa. Por ejemplo en Estados Unidos a las empresas les interesa mas la calidad del Software, y a nivel Nacional les interesa más el precio. En realidad es un asunto de cultura.

Resistencia al cambio por parte del cliente, es otra de las amenazas del entorno donde el cliente le es difícil enfrentar nuevos retos, les da miedo fracasar ante los cambios, consideran que como realizan sus procesos esta bien.

Existe mucha competencia a nivel nacional, hay empresas muy grandes, con un personal muy preparado, capacitado, tienen varios años de estar en el mercado y también la apertura de más empresas con características similares o iguales a las de Northek Software.

La insuficiente oferta de recurso humano capacitado, es una amenaza fuerte por que la materia prima de la industria es el Recurso Humano y es necesario contar con personal bilingüe y que presente conocimientos en muchas tecnologías lo cual es muy escaso.

5. Análisis de la Matriz FODA

Una vez que se desarrollo el FODA de cada unidad estratégica, se utiliza la metodología de la matriz FODA, donde la ciencia es cruzar las oportunidades con las fortalezas, luego las amenazas con las fortalezas, seguidamente las oportunidades con las debilidades y las amenazas con las debilidades y colocar un ponderación de 3 a cero. Todos aquellos cruces que obtuvieron un puntaje de tres, son los cruces ideales para formular las estrategias. (Ver apéndice N° 1)



Figura 6. 4. Análisis de la matriz.

Fuente: Material del curso estrategia empresarial profesor Ronny Rodríguez ITCR, sede San Carlos

Cada cuadrante arrojará estrategias ya sean ofensivas, Adaptativas, defensivas o de supervivencia como lo refleja el cuadro anteriormente mencionado.

6. Formulación de Estrategias

Como anteriormente se mencionas las estrategias salen de la matriz FODA y son todos a aquellos cruces que obtuvieron un puntaje de tres.

Para desarrollar las estrategias ofensivas la pregunta que se debe realizar es la siguiente:

¿Qué puede hacer la empresa para **utilizar** sus fortalezas y **aprovechar** las oportunidades?

Con relación a las estrategias defensivas la pregunta que se debe utilizar es la siguiente:

¿Qué puede hacer la empresa para **utilizar** su fortaleza para **afrontar** su amenaza?

Para lograr redactar las estrategias adptativas tomamos en cuenta la siguiente pregunta:

¿Qué puede hacer la empresa para **corregir** su debilidad y **aprovechar** su oportunidad.

Las últimas estrategias son las de supervivencia y la pregunta utilizada es:

¿Qué puede hacer la empresa para **corregir** su debilidad y **afrontar** su amenaza?

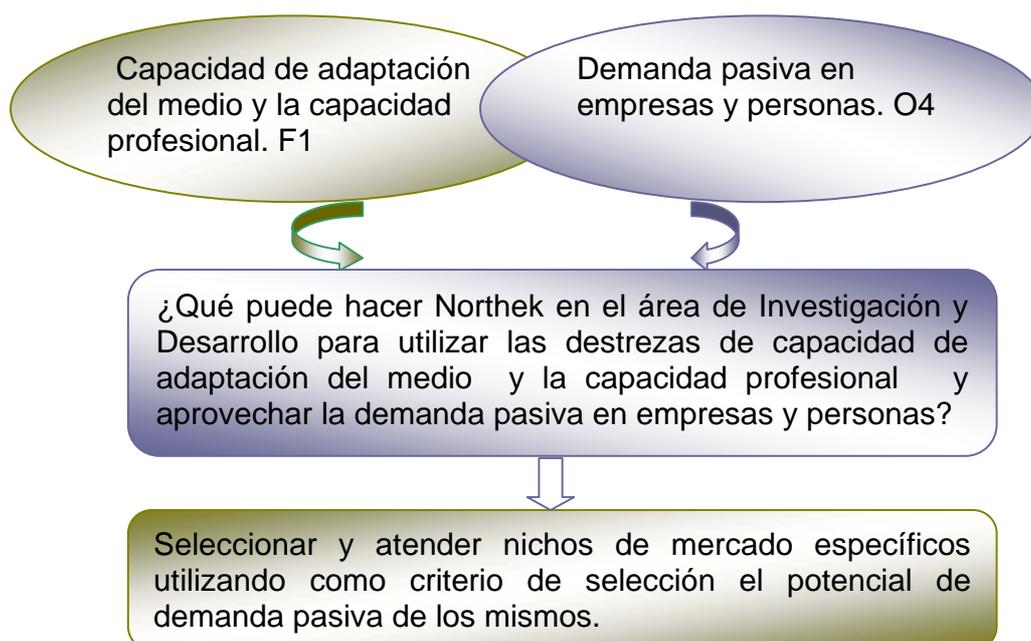
a) Unidad estratégica de Investigación y Desarrollo

Estrategias Ofensivas

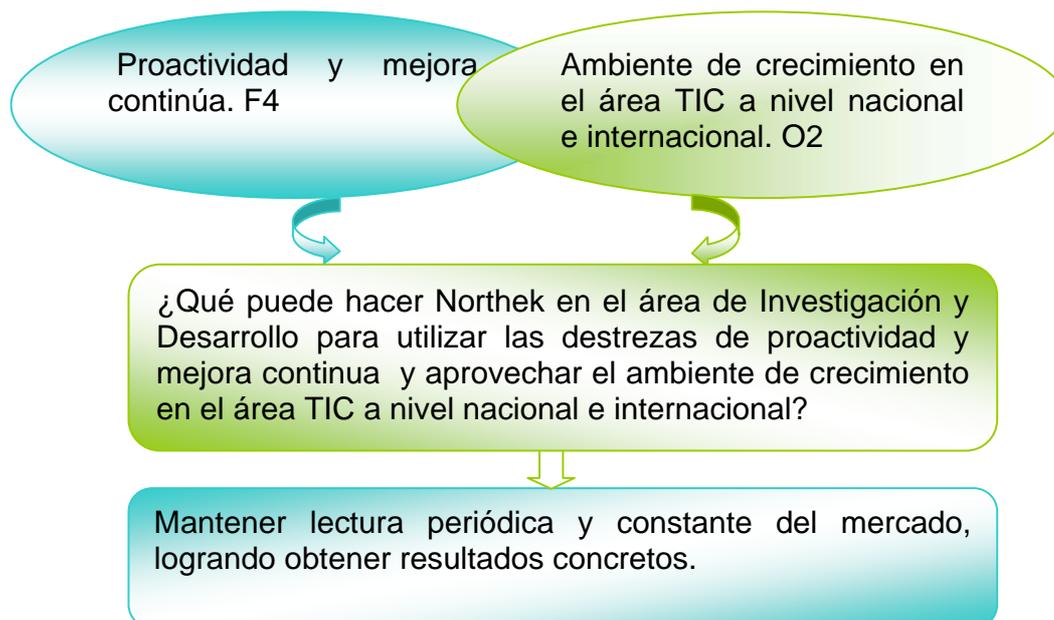
La estrategia número uno está conformada de la siguiente manera:



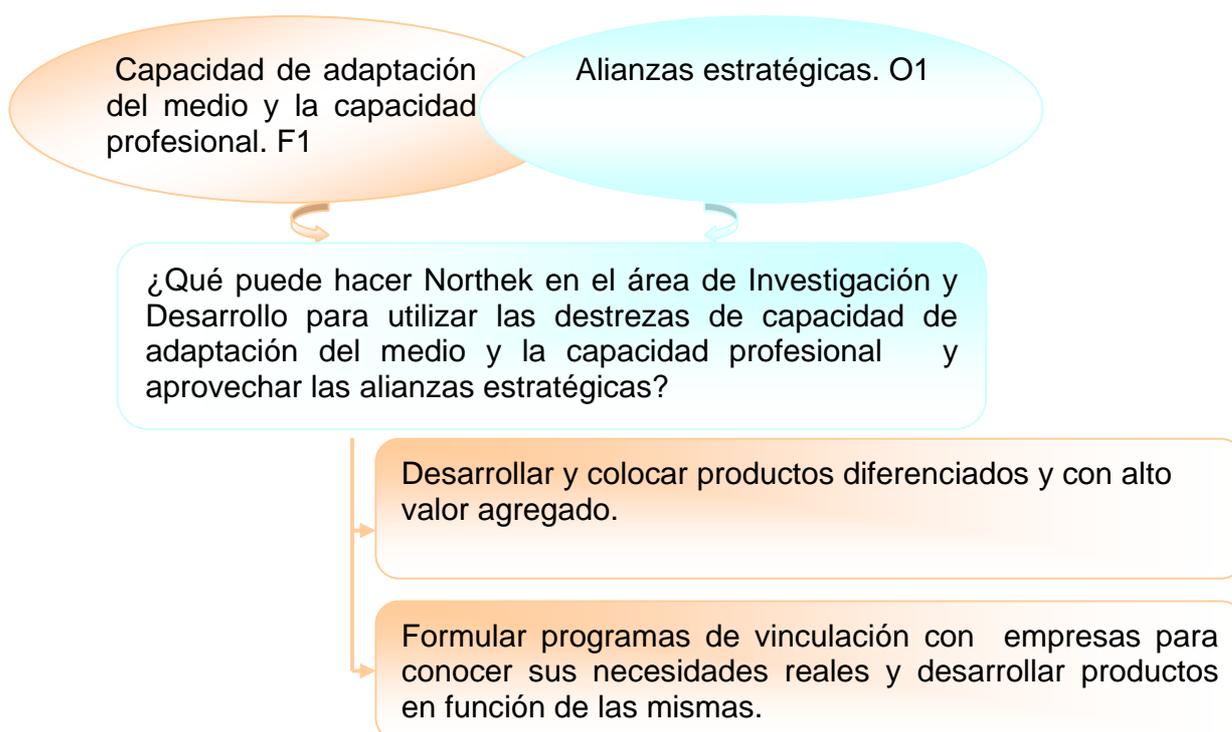
La estrategia dos esta vincula con la fortaleza uno y la oportunidad cuatro:



La tercera estrategia ofensiva se compone de la siguiente forma:



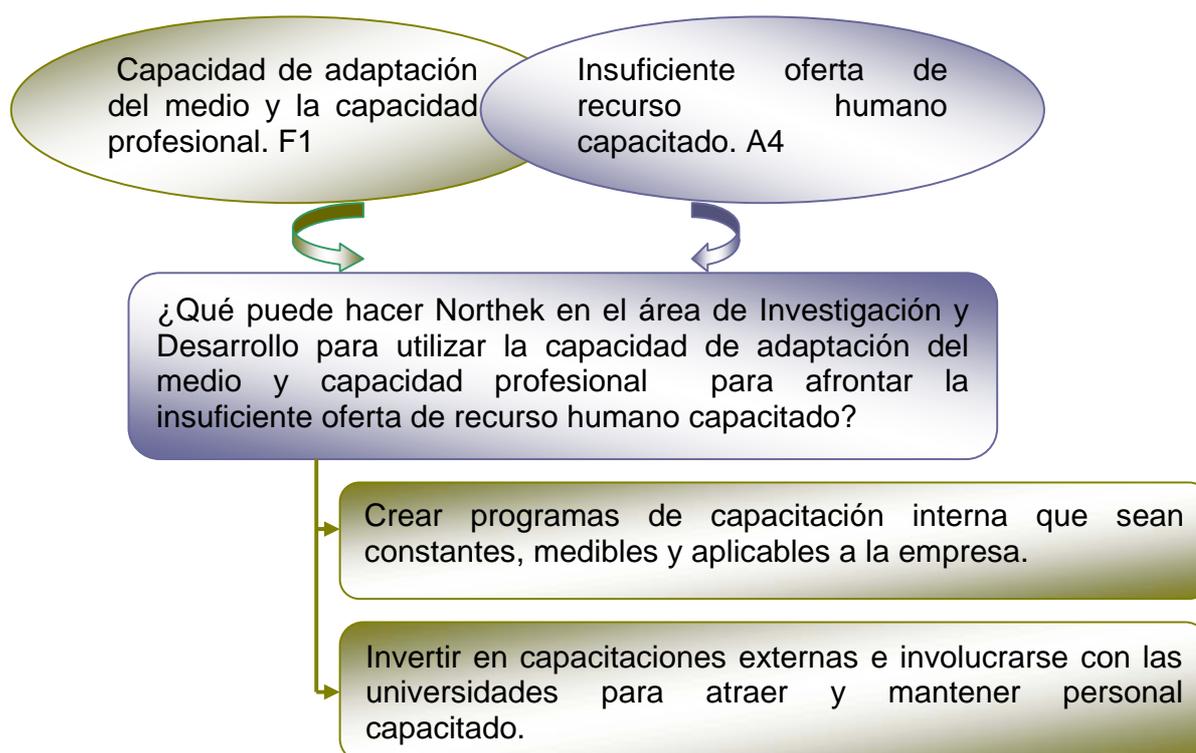
La estrategia ofensiva número cuatro esta conformada por:



Estrategias Defensivas

Las estrategias defensivas establecidas en la unidad de Investigación y Desarrollo son 4 y se desglosan de la siguiente manera.



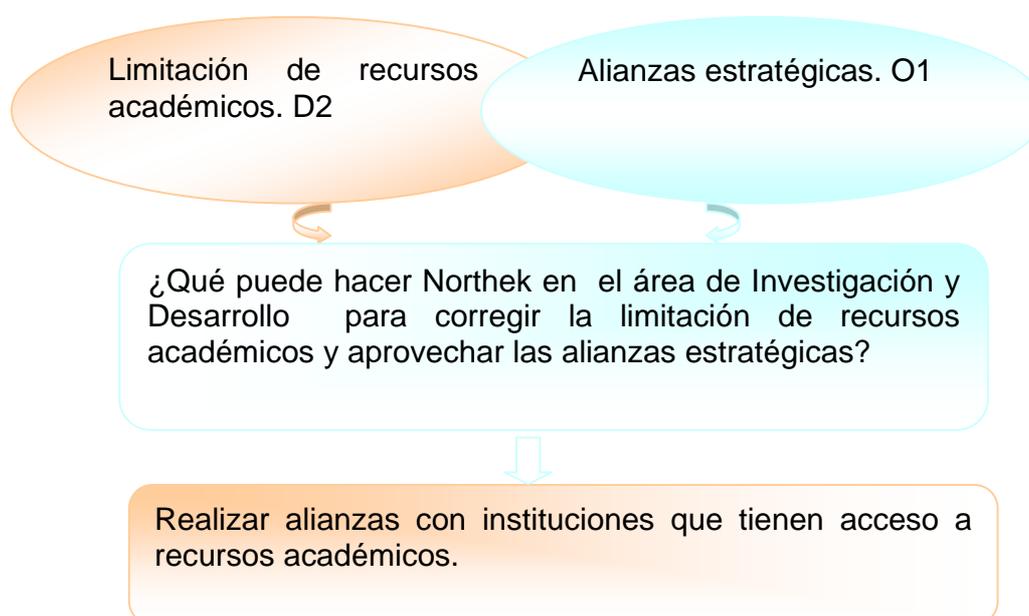


Estrategias Adaptivas

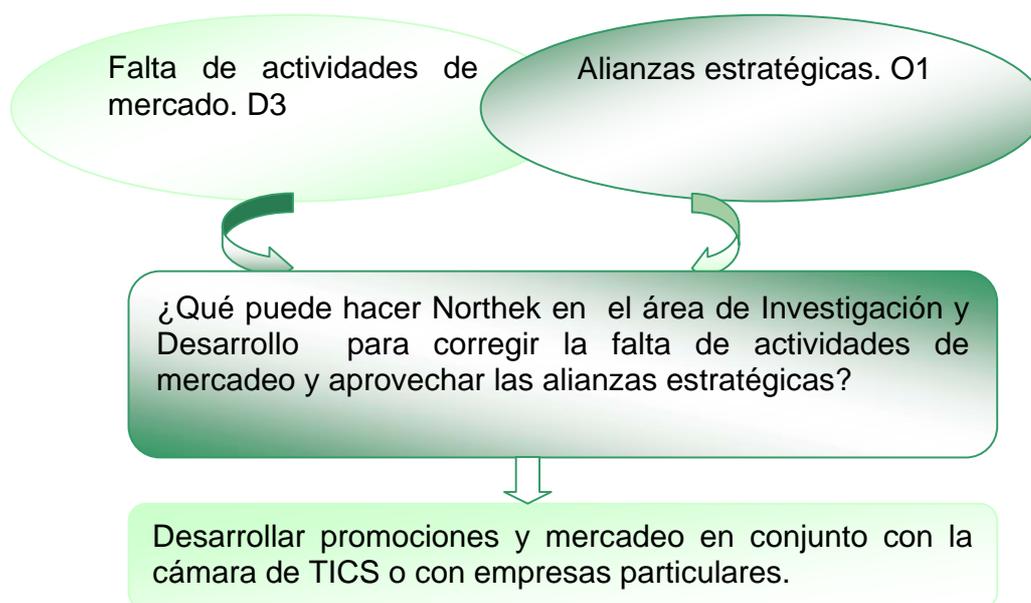
La primera y la segunda estrategia adaptativa está relacionada con la debilidad número uno y la oportunidad uno.



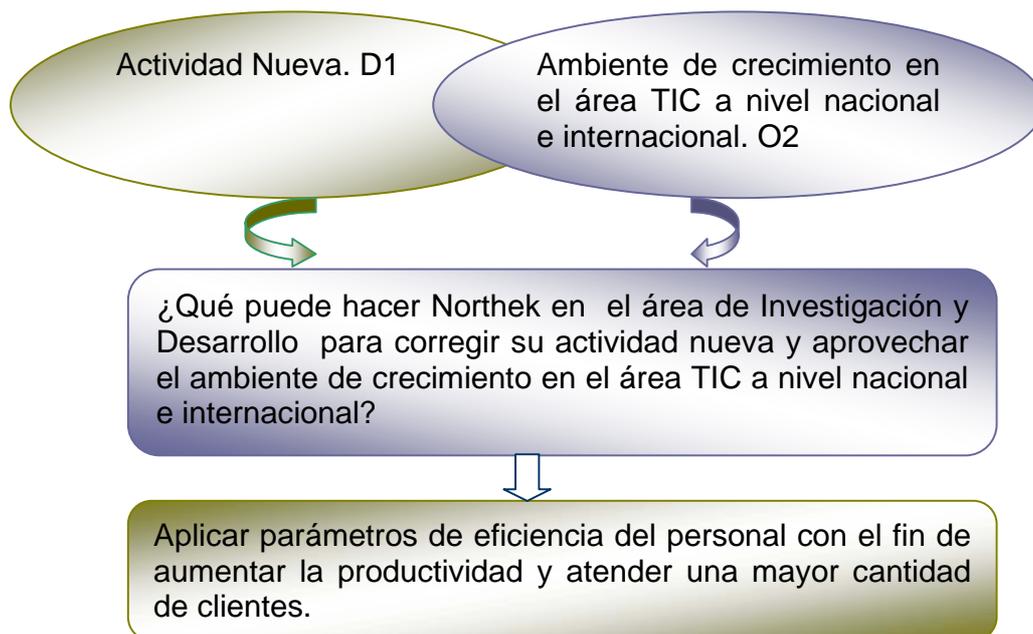
La unidad de Investigación y Desarrollo cuenta con una tercera estrategia que se desglosa de la siguiente manera:



La cuarta estrategia ubicada en este cuadrante es la siguiente:



La última estrategia adaptativa tiene que ver con la debilidad uno y la oportunidad número dos:



Estrategias de Supervivencia

Las estrategias de supervivencia son el último cuadrante de esta unidad estratégica y posee cuatro estrategias que están relacionadas con las debilidades del interno y las amenazas del externo.

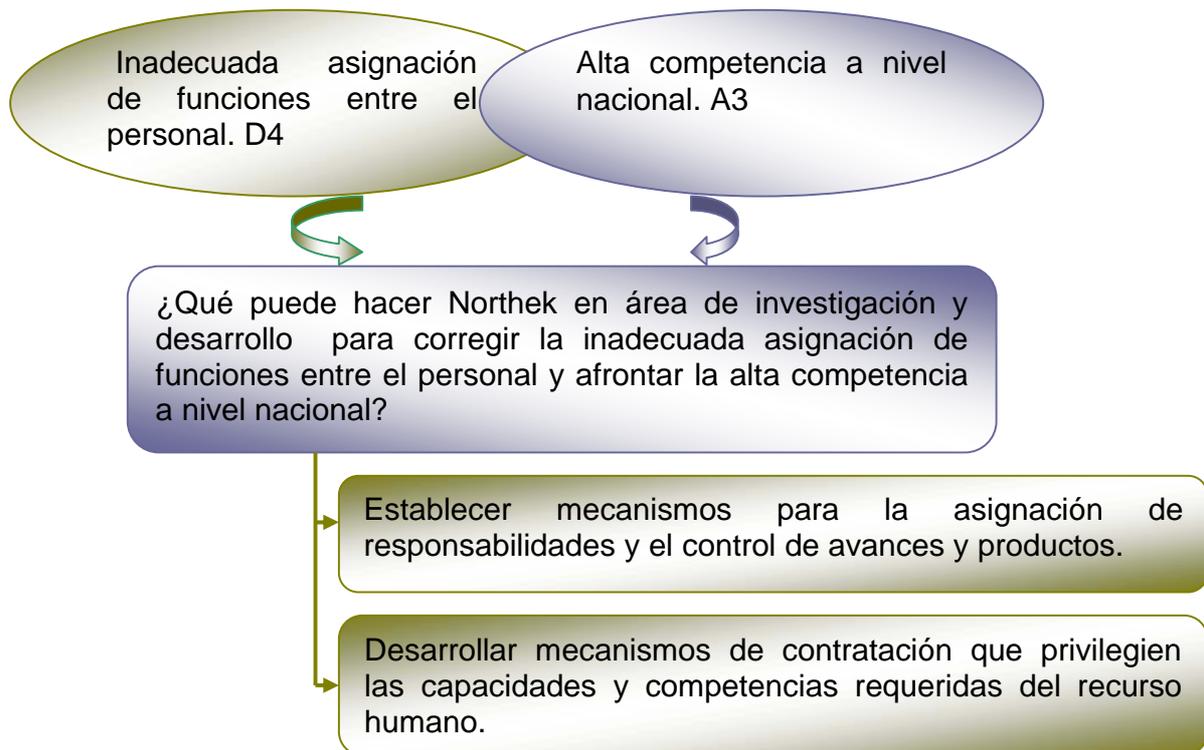
Para la estrategia número uno se fusionó las siguientes debilidades y amenazas:



Para la estrategia de supervivencia dos la debilidad número tres y la amenaza cuatro se tomaron en cuenta para el surgimiento de la siguiente estrategia.



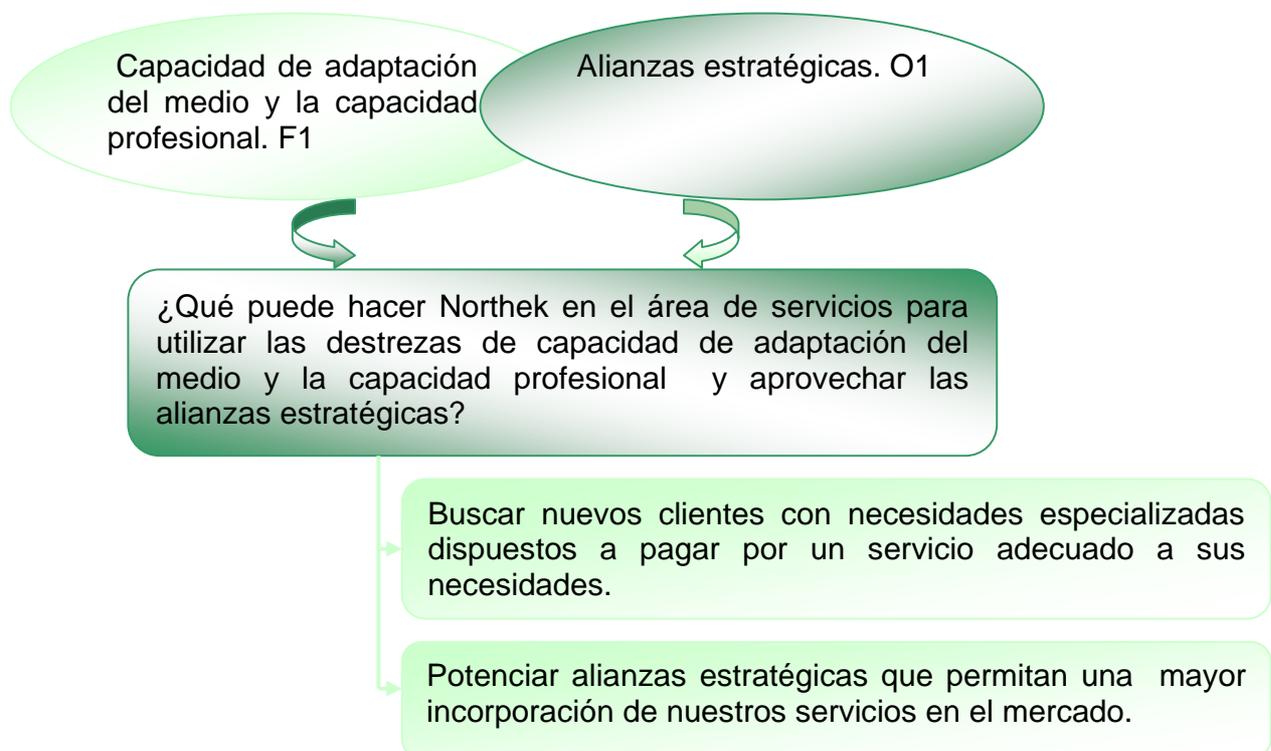
En el tercer cruce surgieron las siguientes dos estrategias:



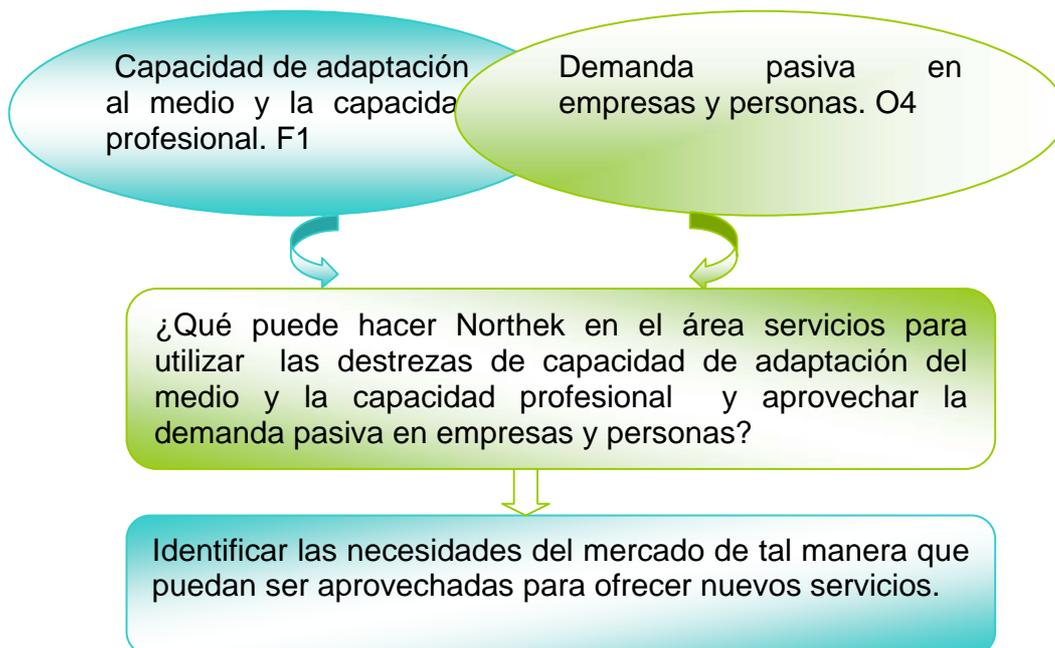
b) Unidad Estratégica de Servicios

Estrategias ofensivas

La primera estrategia ofensiva de la unidad estratégica de servicios tiene es la siguiente:

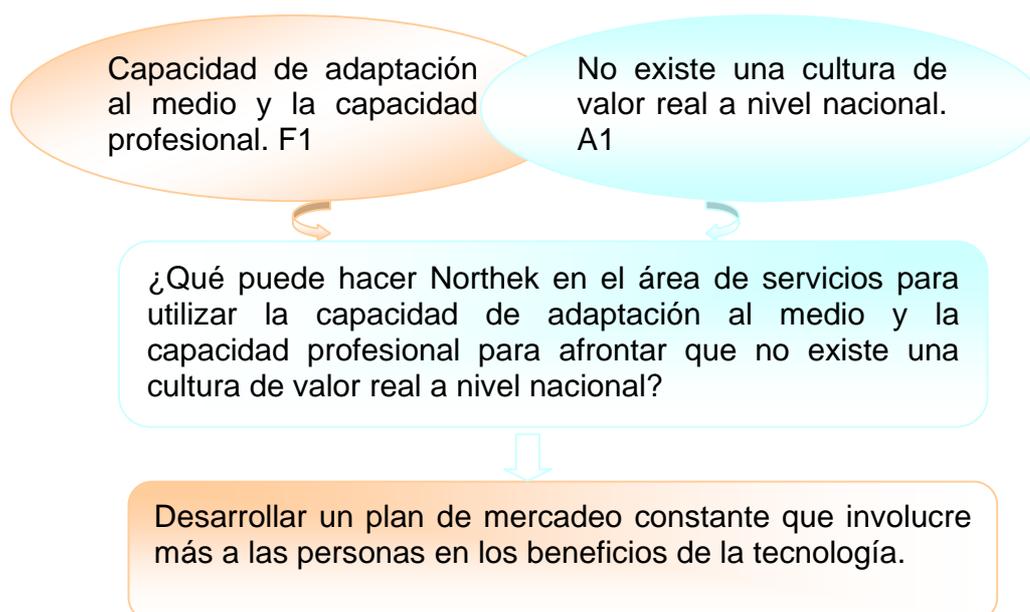


El cruce número dos, muestra la tercera estrategia ofensiva relacionando la fortaleza número uno con la oportunidad cuatro.

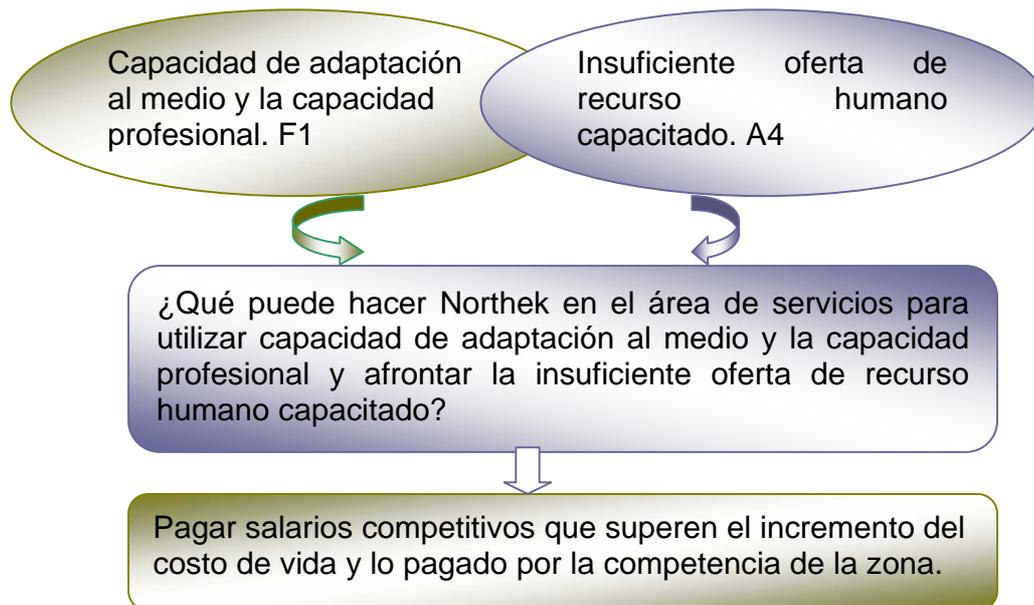


Estrategias Defensivas

La primera estrategia defensiva de la unidad estratégica de servicios cuenta con la unión de la fortaleza uno y la amenaza uno.



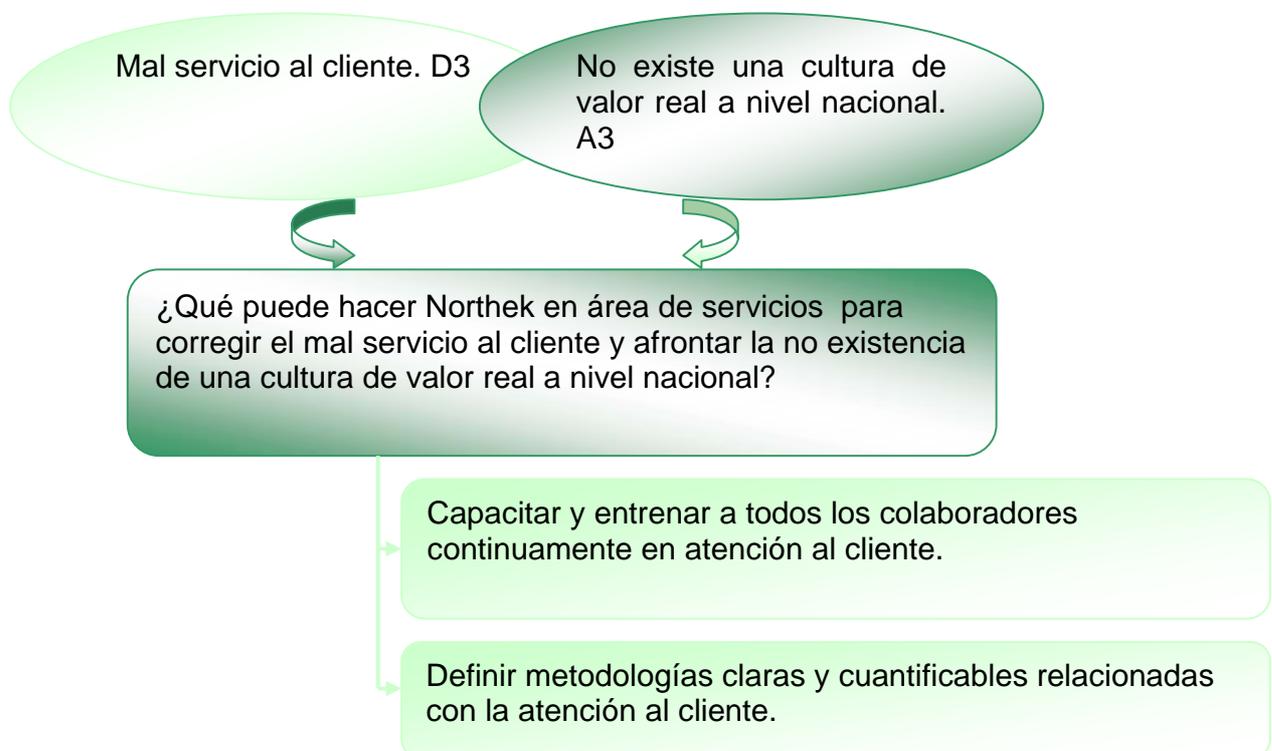
El segundo cruce que se realizó en esta unidad arrojó la siguiente estrategia:



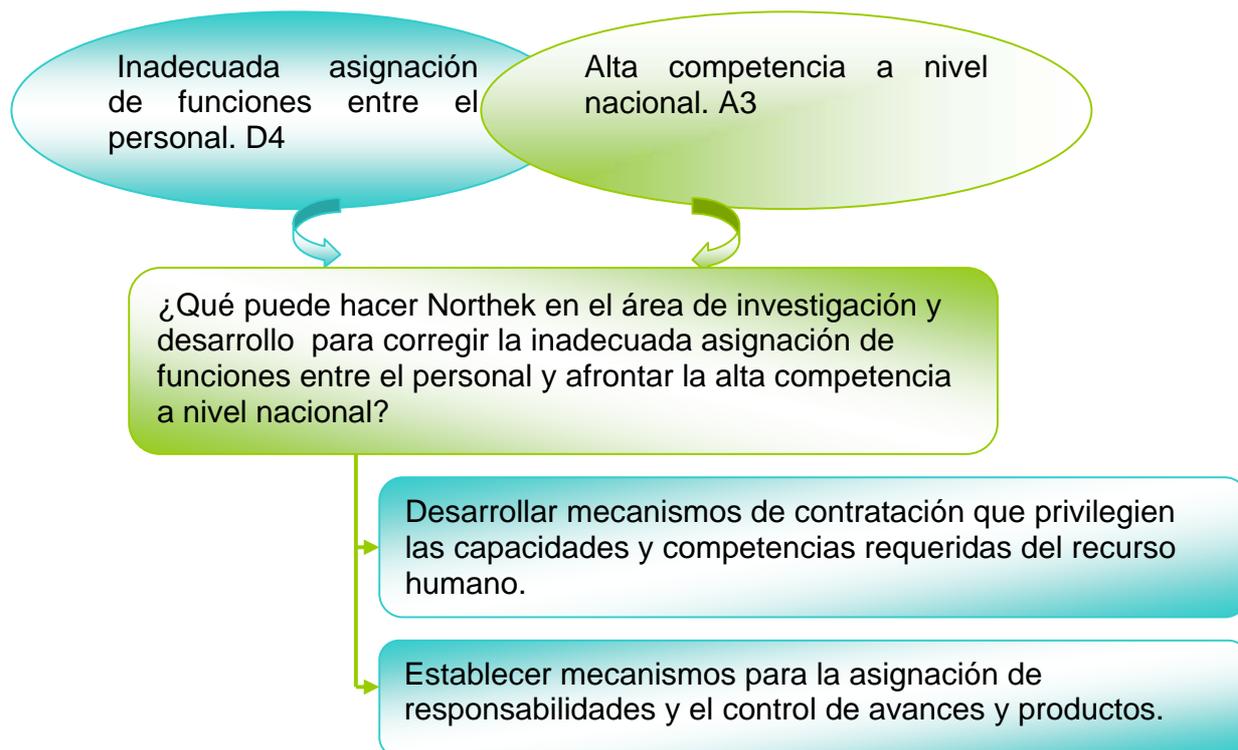
Estrategias de Supervivencia

El último cuadrante de la unidad estratégica de servicios, muestra las estrategias de supervivencia. Son cuatro estrategias y se realizaron dos cruces.

El primer cruce es el siguiente:



El segundo cruce muestra las dos últimas estrategias las cuales son:



7. Definición de Perspectivas

La metodología del Cuadro de Mando Integral exige la definición de perspectivas, es decir, temas en los que la empresa centrará su atención para su buen funcionamiento.

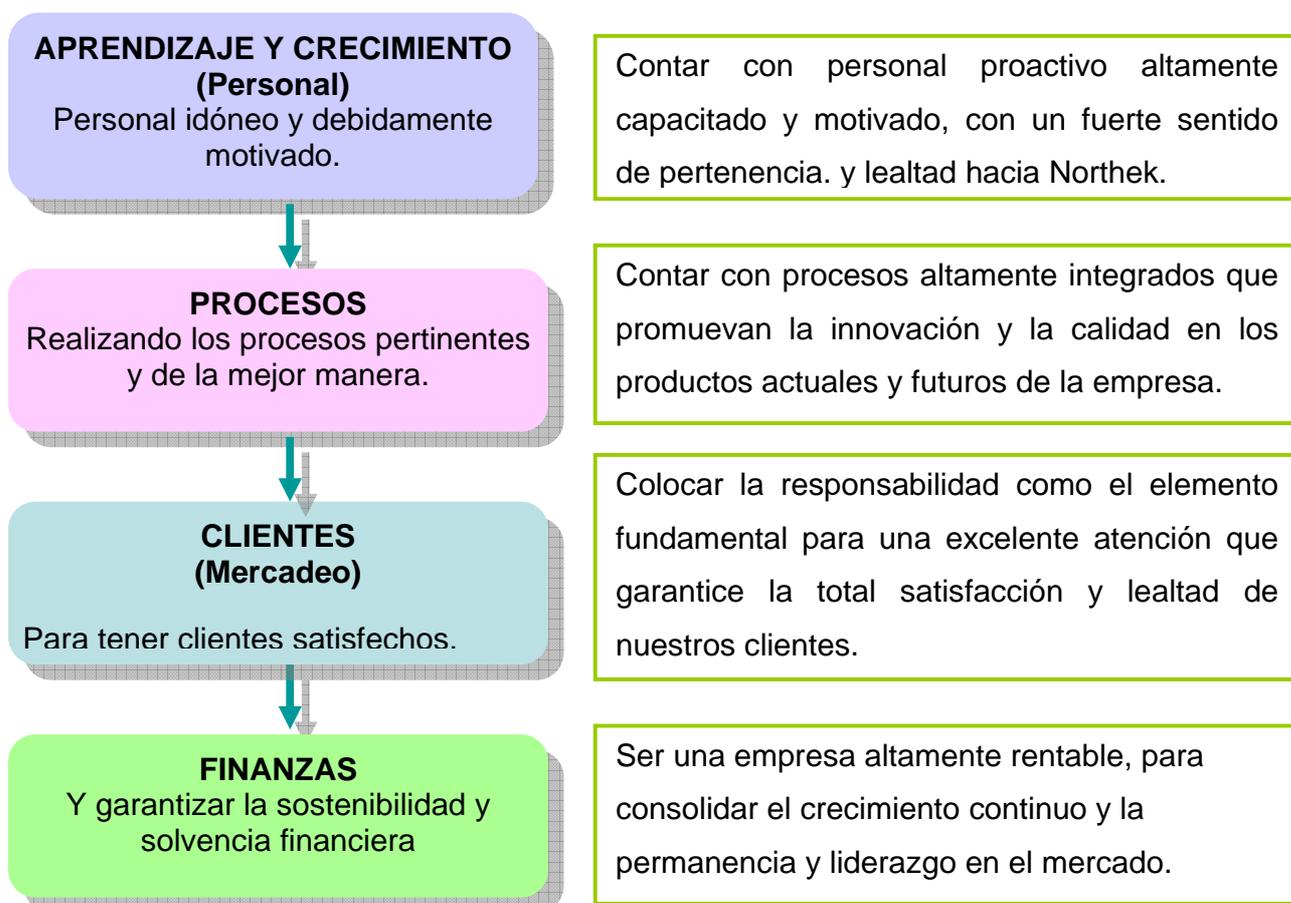
Las perspectivas que deben tomar en cuenta en una empresa con fines de lucro son las siguientes:



8. Objetivos Estratégicos

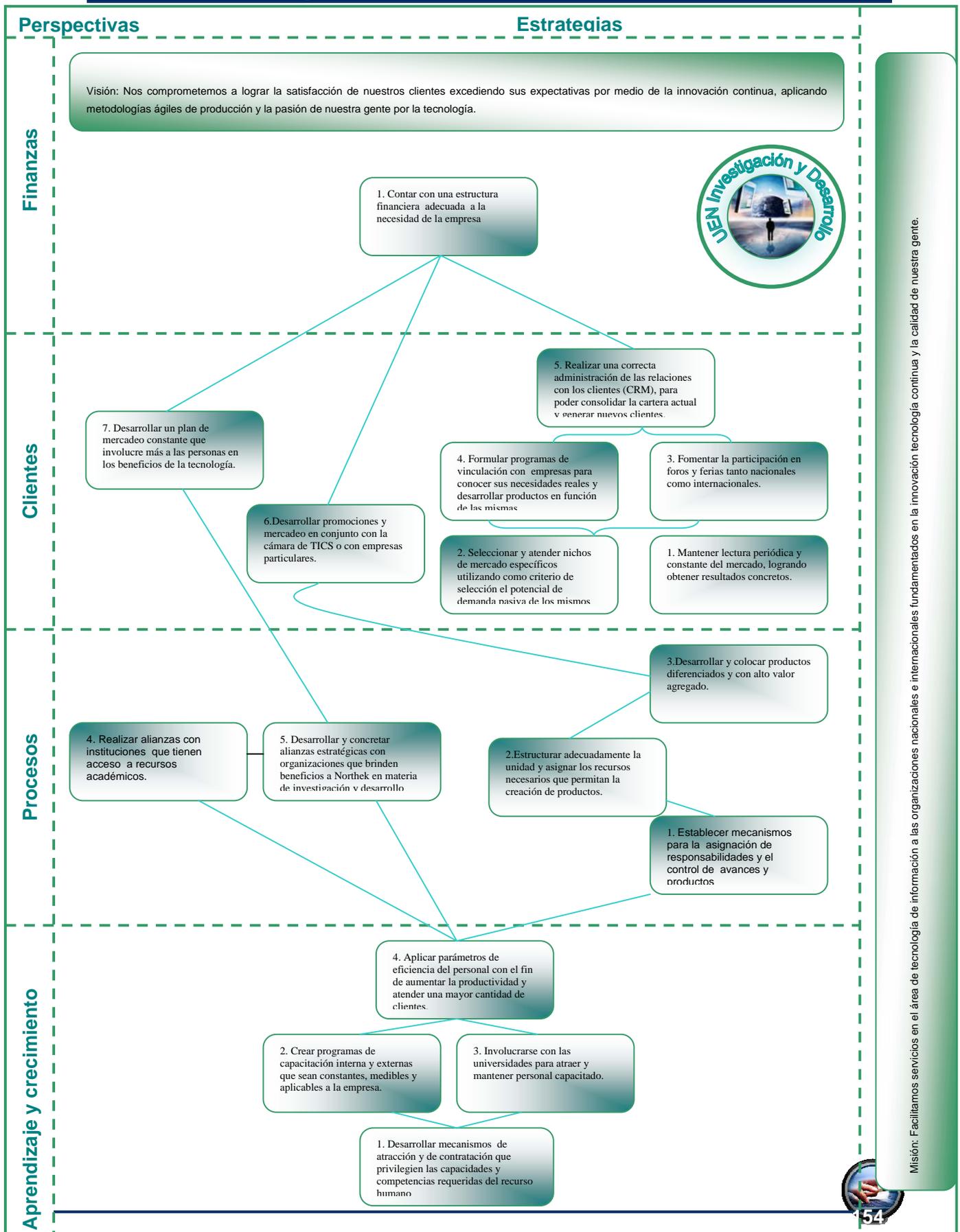
Los objetivos estratégicos, se establecen con función en las perspectivas.

Para establecer los objetivos actuales, se tomaron en cuenta las estrategias establecidas y los objetivos establecidos anteriormente en el Plan Estratégico de Northek en al año 2005. (Ver anexo N° 8)

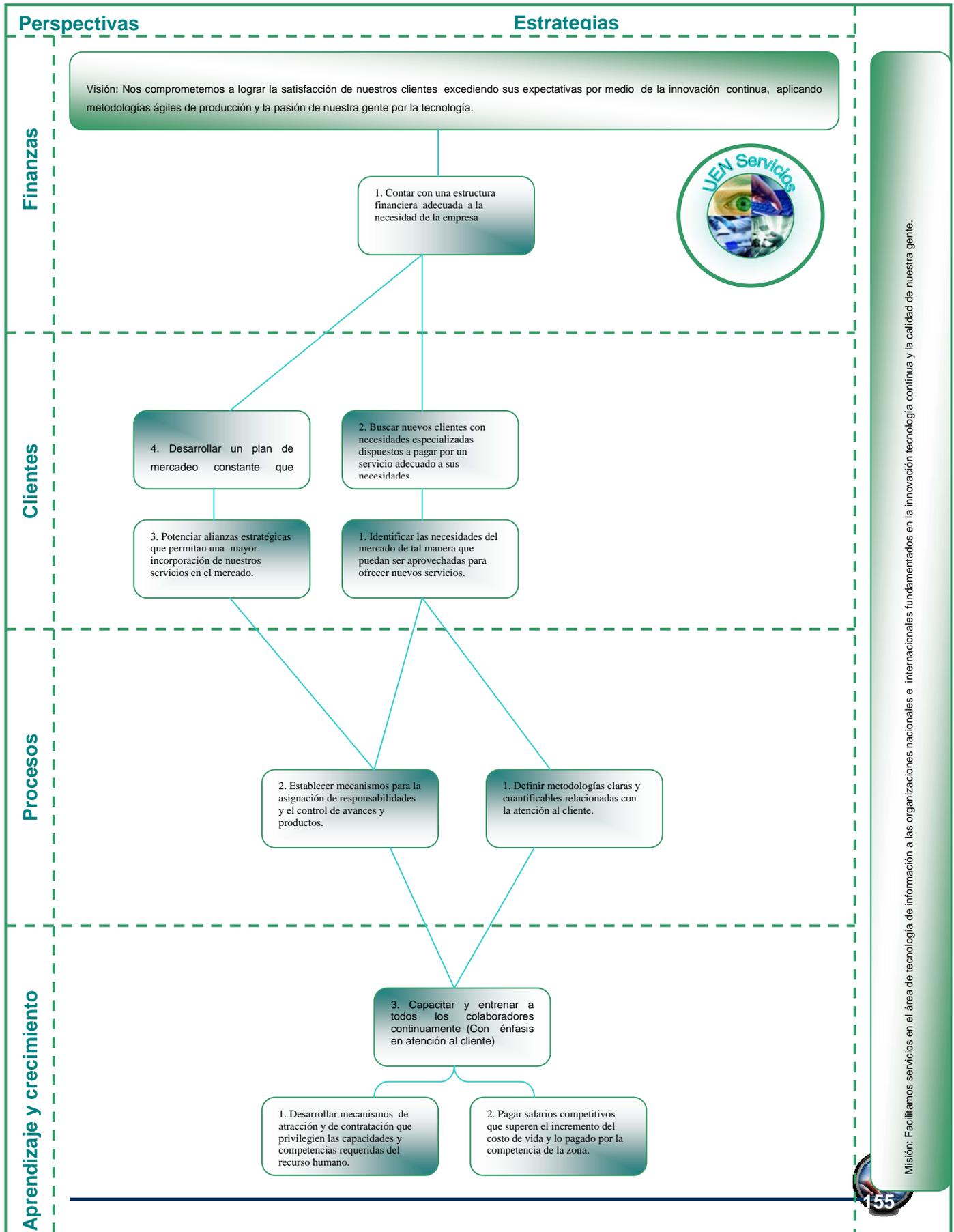


9. Mapas Estratégicos

Los mapas estratégicos se elaboran con relación a las estrategias. La ciencia del mapa estratégico es agrupar las estrategias en las diferentes perspectivas. También se tomo en cuenta el mapa estratégico establecido en Plan Estratégico de Northek. (Anexo N° 9)



Misión: Facilitamos servicios en el área de tecnología de información a las organizaciones nacionales e internacionales fundamentados en la innovación tecnología continua y la calidad de nuestra gente.



Misión: Facilitamos servicios en el área de tecnología de información a las organizaciones nacionales e internacionales fundamentados en la innovación tecnología continua y la calidad de nuestra gente.

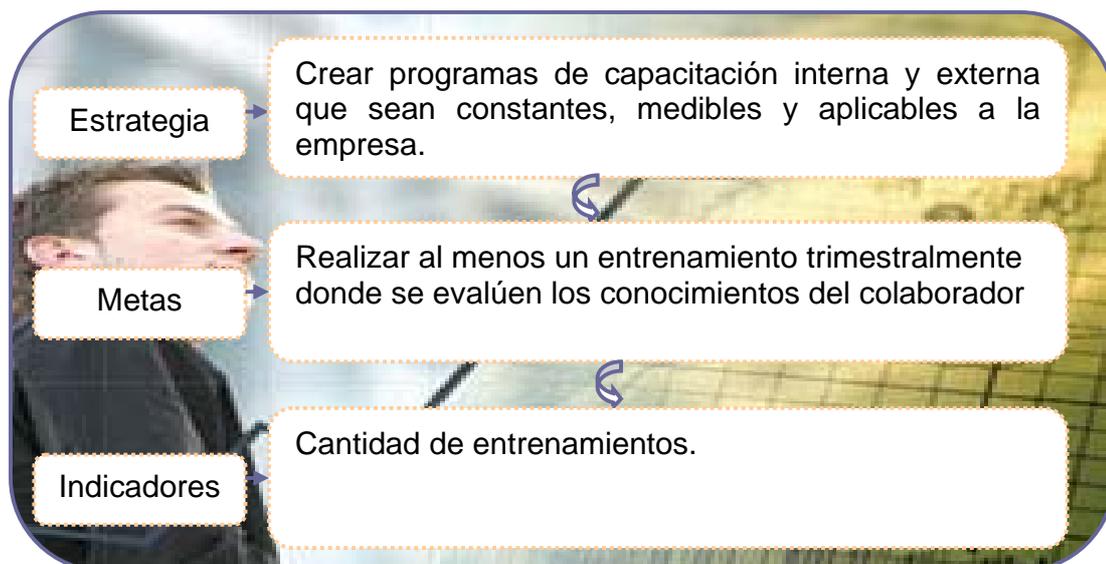
10. Metas e Indicadores

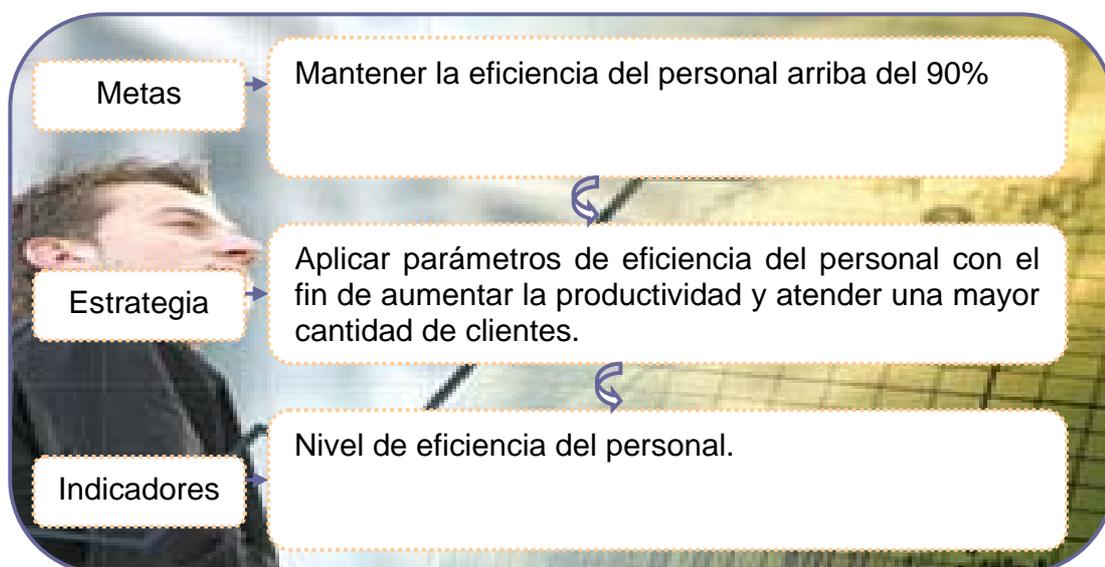
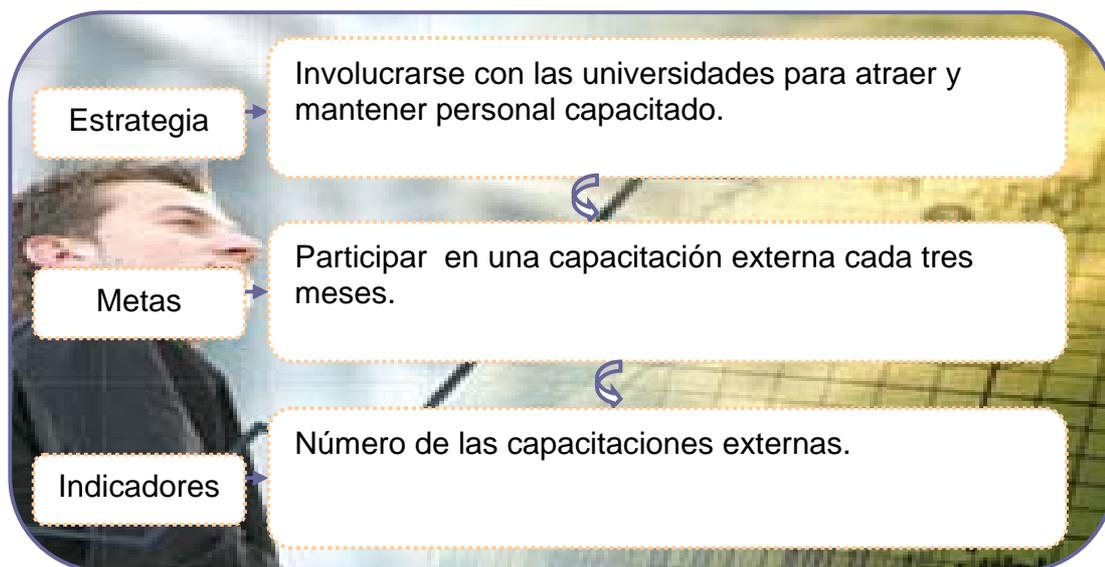
Las metas establecidas deben ser propulsoras para el alcance de la visión estratégica, también deben ser cuantificables en medida de lo posible, mensurables, alcanzables. Una estrategia puede tener más de una meta.

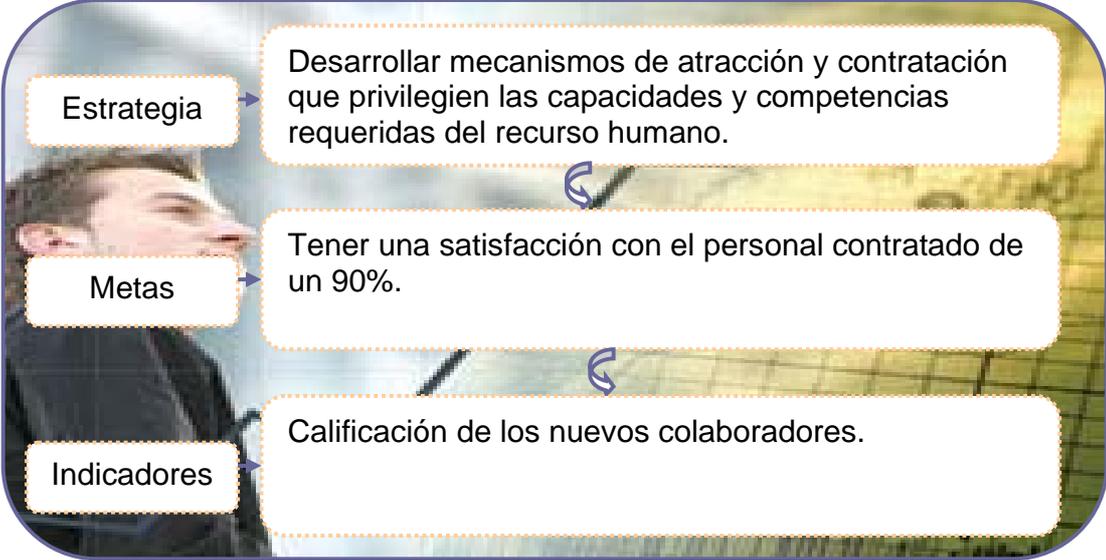
Una vez que se establezcan las metas, permite desarrollar los indicadores; es la medida que se va a utilizar para medir si la meta se logró ejecutar un 100% o 50% o si no se logró cumplir la meta, es decir ayuda a medir el nivel de logro.

a) Unidad Estratégica de Investigación y Desarrollo

Perspectiva aprendizaje y crecimiento





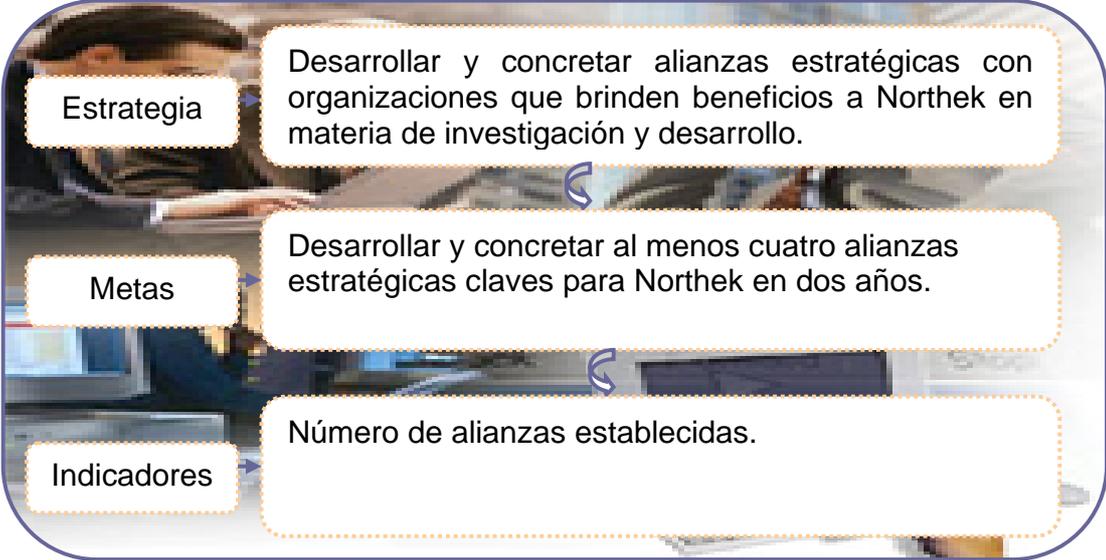


Estrategia → Desarrollar mecanismos de atracción y contratación que privilegien las capacidades y competencias requeridas del recurso humano.

Metas → Tener una satisfacción con el personal contratado de un 90%.

Indicadores → Calificación de los nuevos colaboradores.

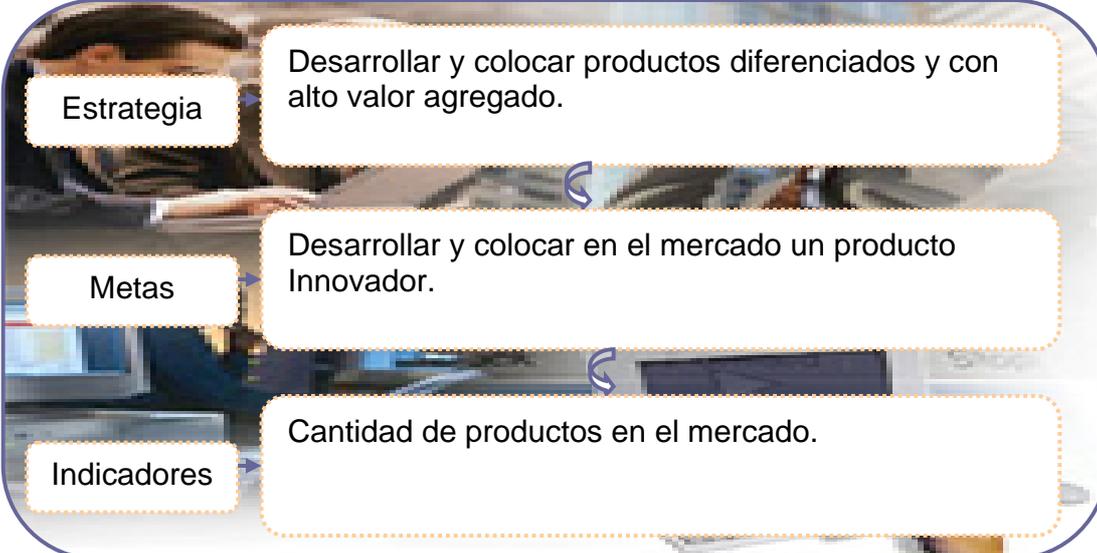
Procesos



Estrategia → Desarrollar y concretar alianzas estratégicas con organizaciones que brinden beneficios a Northek en materia de investigación y desarrollo.

Metas → Desarrollar y concretar al menos cuatro alianzas estratégicas claves para Northek en dos años.

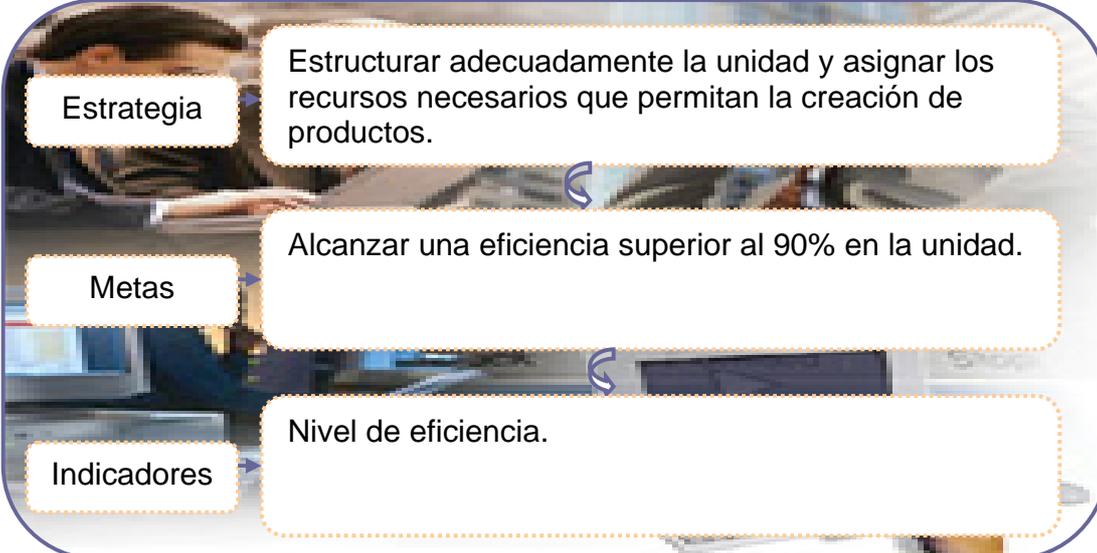
Indicadores → Número de alianzas establecidas.



Estrategia → Desarrollar y colocar productos diferenciados y con alto valor agregado.

Metas → Desarrollar y colocar en el mercado un producto Innovador.

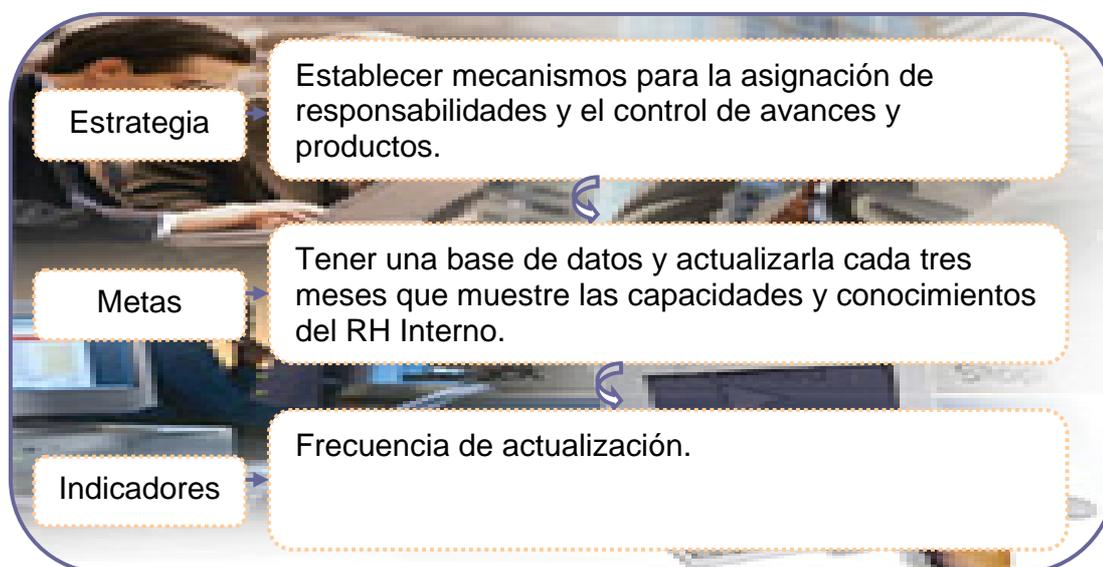
Indicadores → Cantidad de productos en el mercado.



Estrategia → Estructurar adecuadamente la unidad y asignar los recursos necesarios que permitan la creación de productos.

Metas → Alcanzar una eficiencia superior al 90% en la unidad.

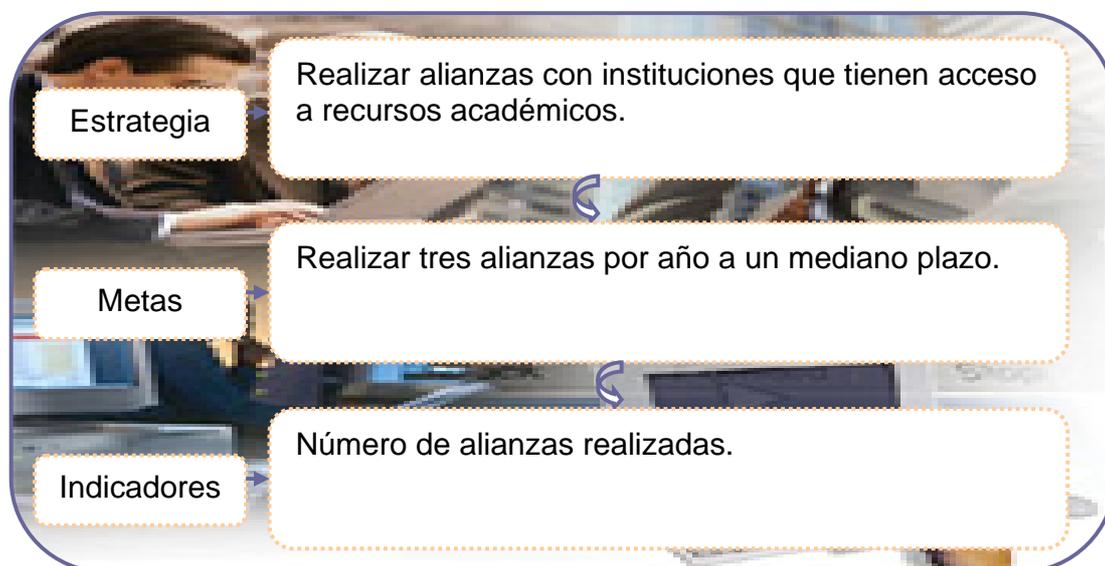
Indicadores → Nivel de eficiencia.



Estrategia → Establecer mecanismos para la asignación de responsabilidades y el control de avances y productos.

Metas → Tener una base de datos y actualizarla cada tres meses que muestre las capacidades y conocimientos del RH Interno.

Indicadores → Frecuencia de actualización.

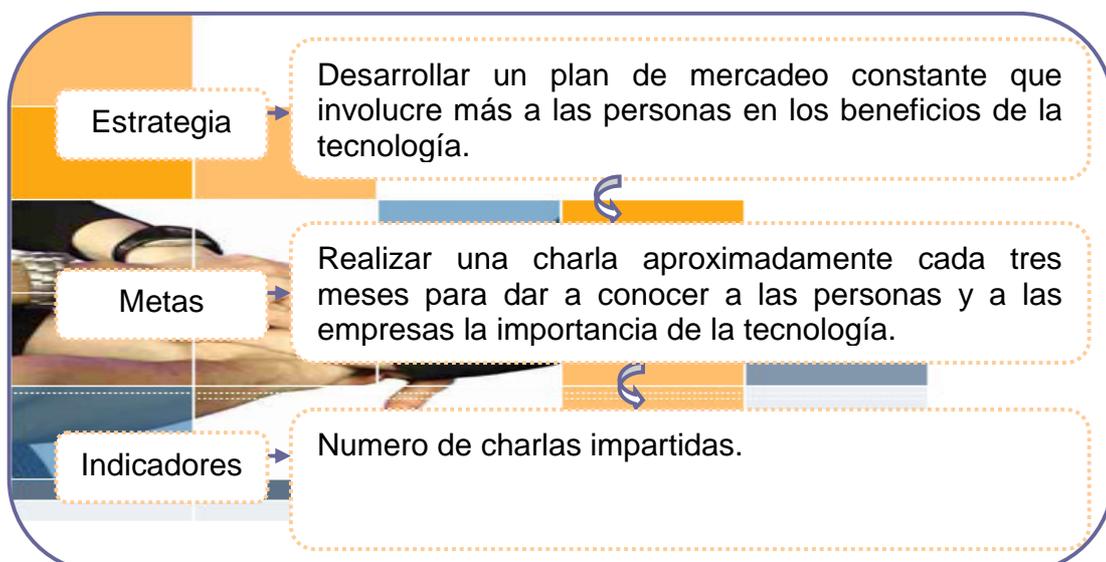
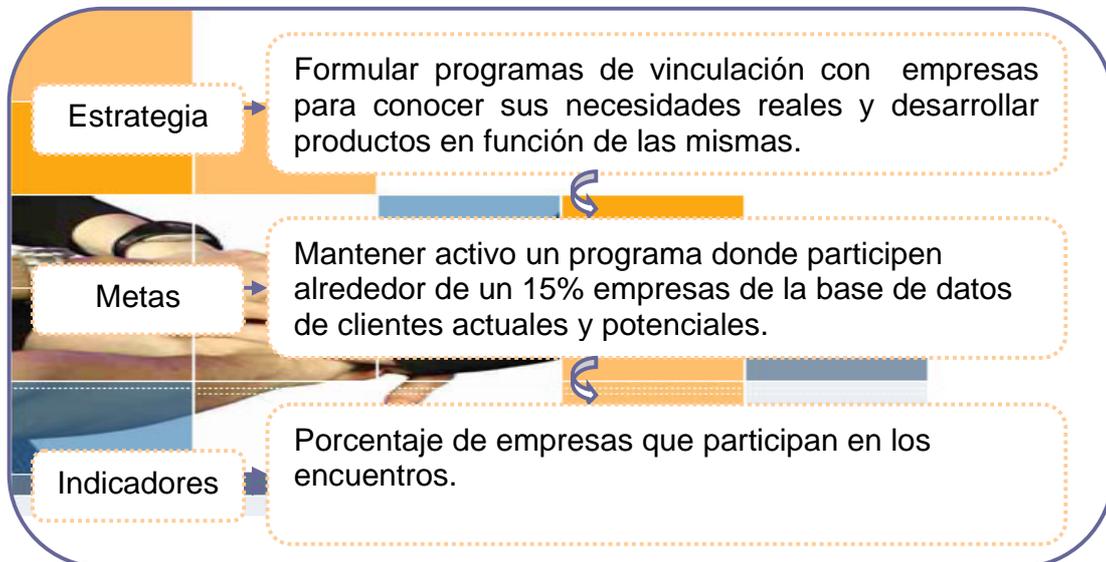


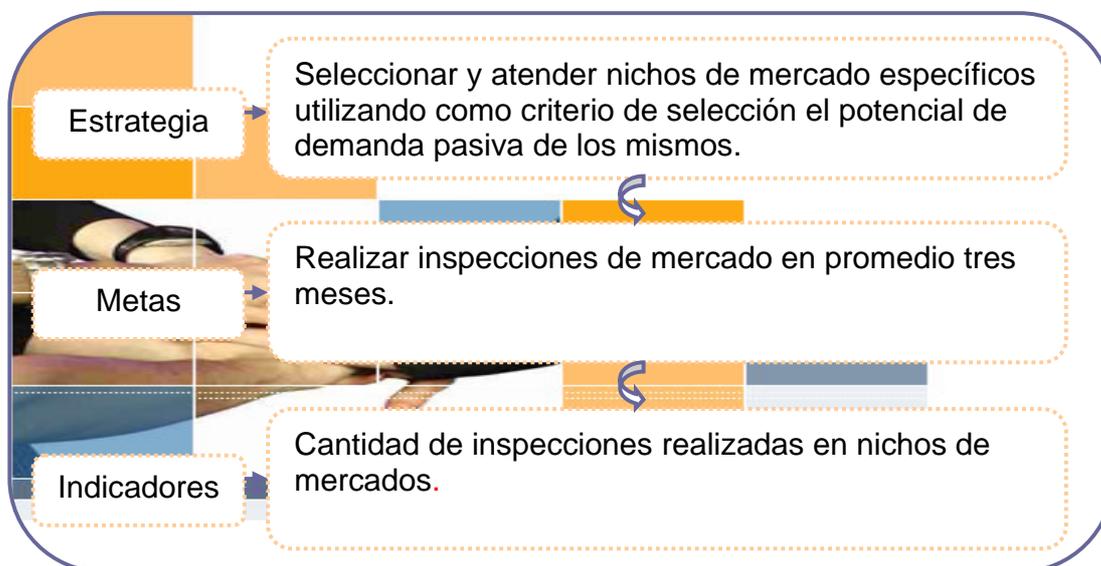
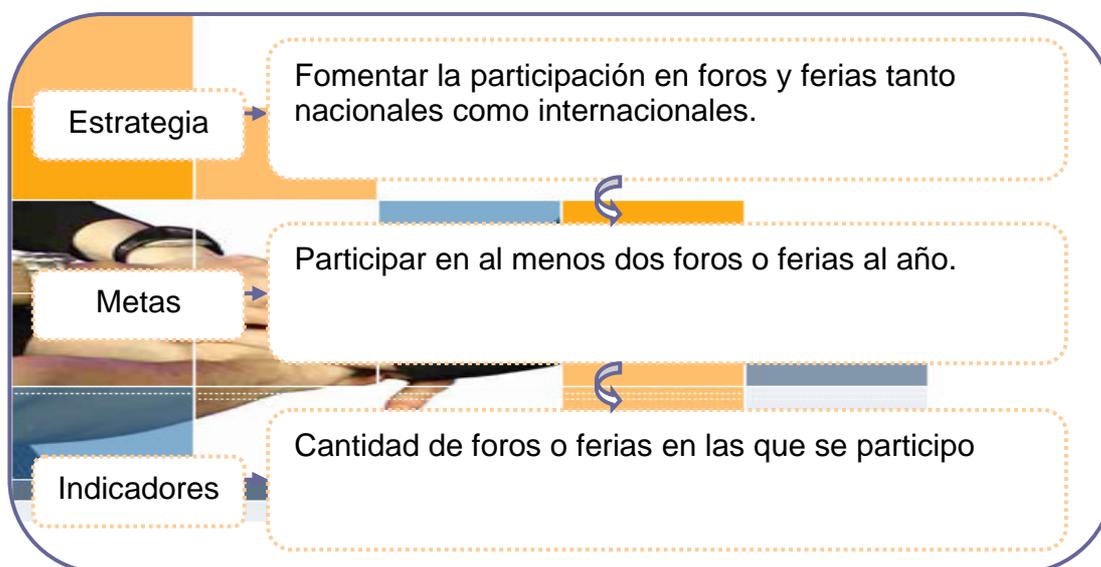
Estrategia → Realizar alianzas con instituciones que tienen acceso a recursos académicos.

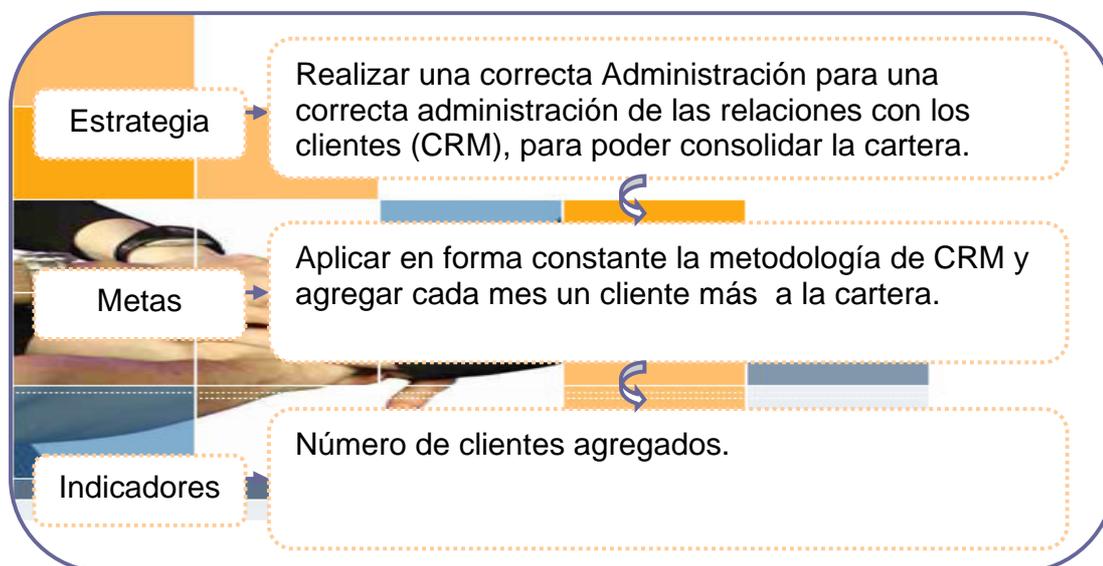
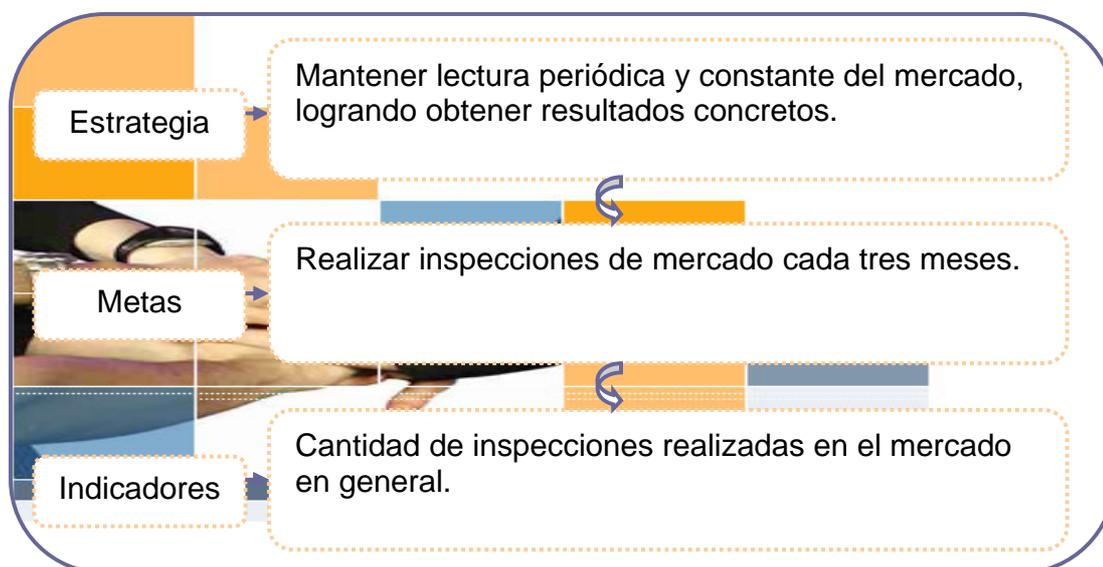
Metas → Realizar tres alianzas por año a un mediano plazo.

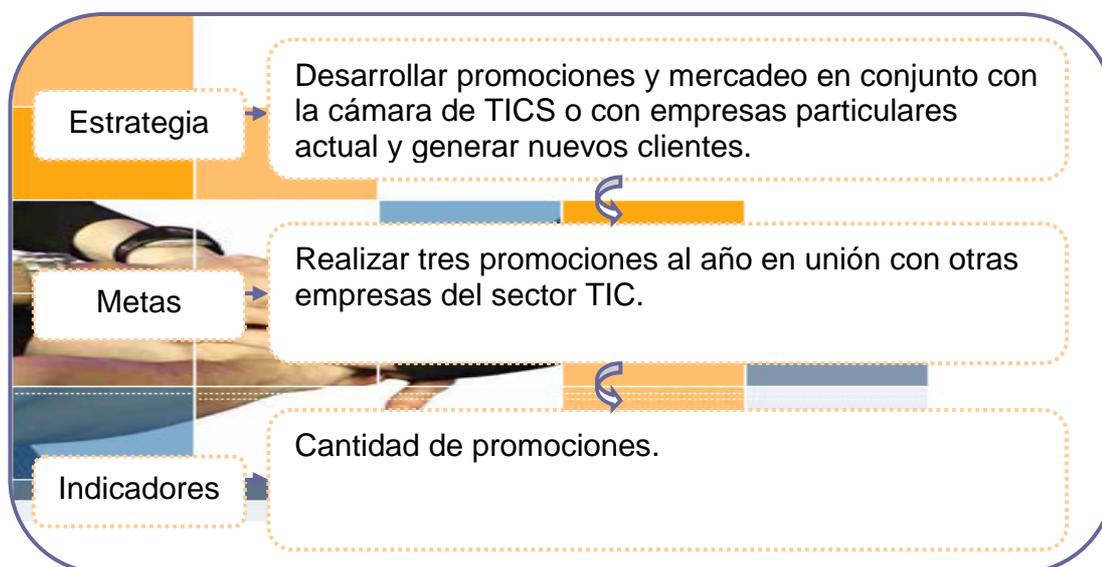
Indicadores → Número de alianzas realizadas.

Mercadeo (Clientes)



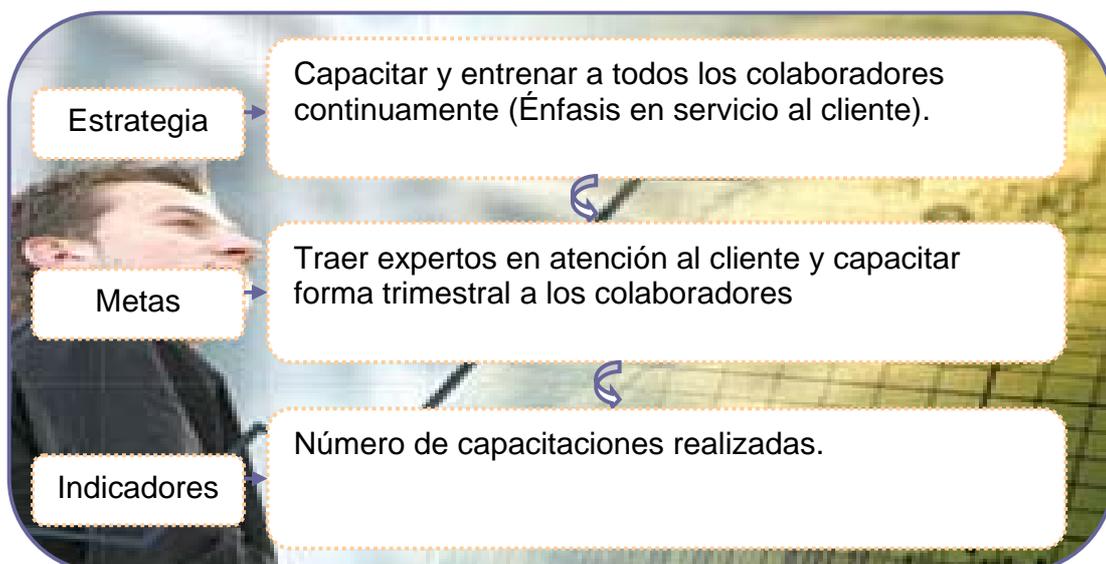
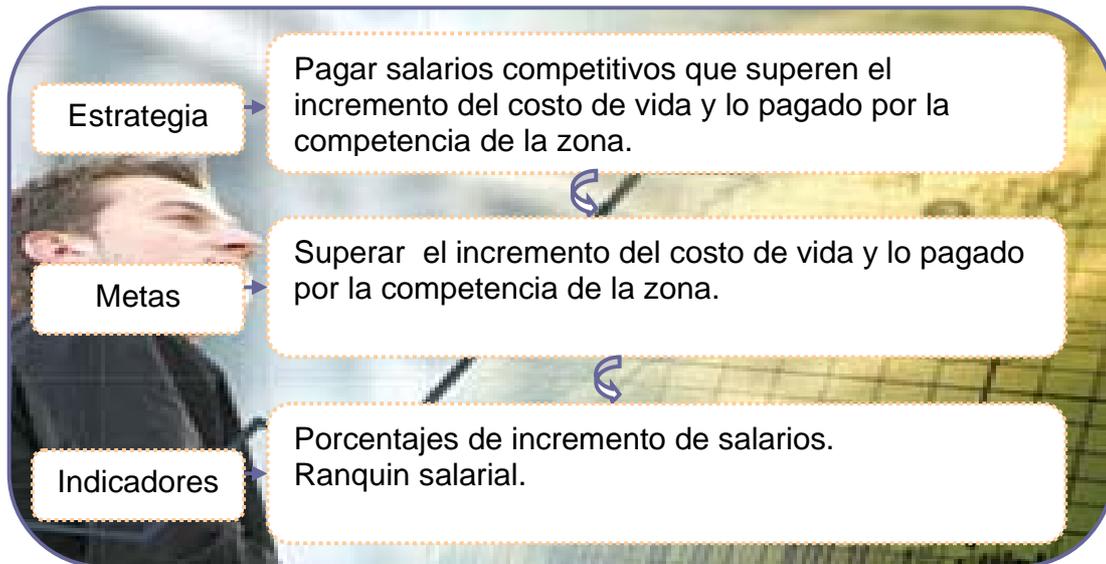


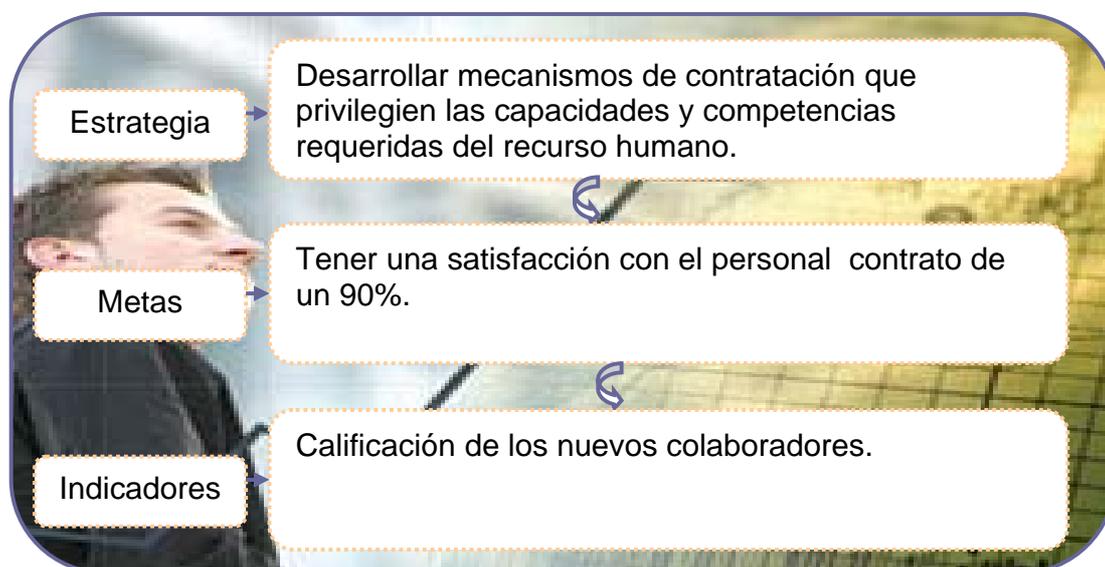




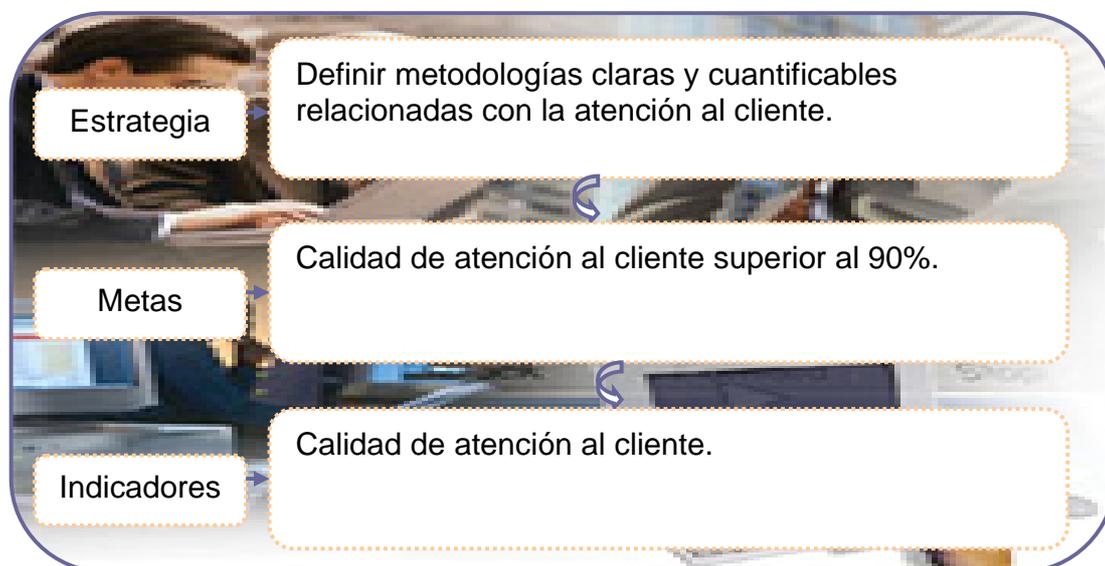
b) Unidad Estratégica de Servicios

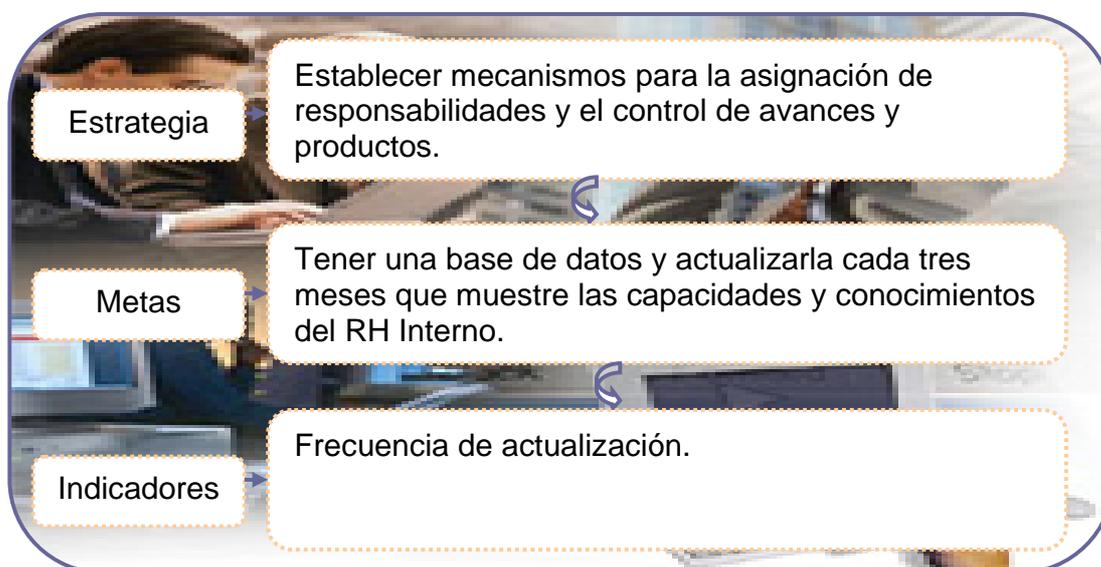
Aprendizaje y crecimiento



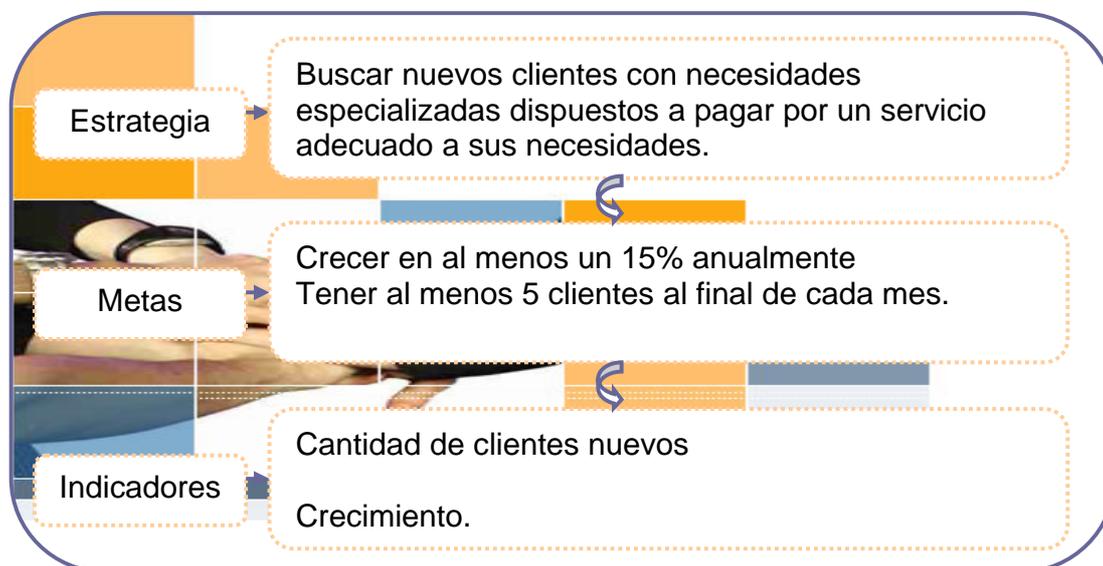


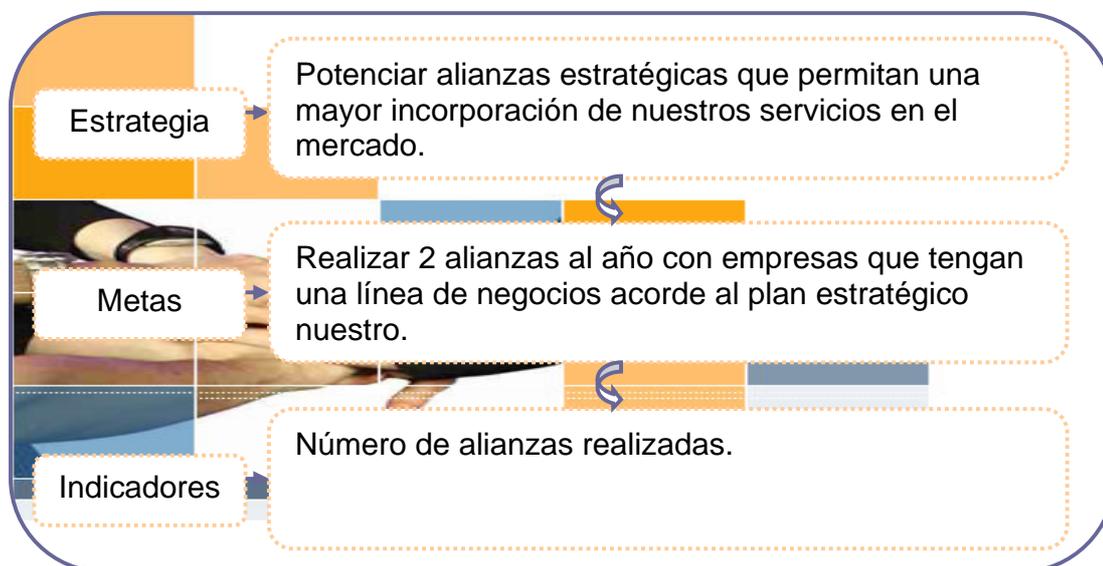
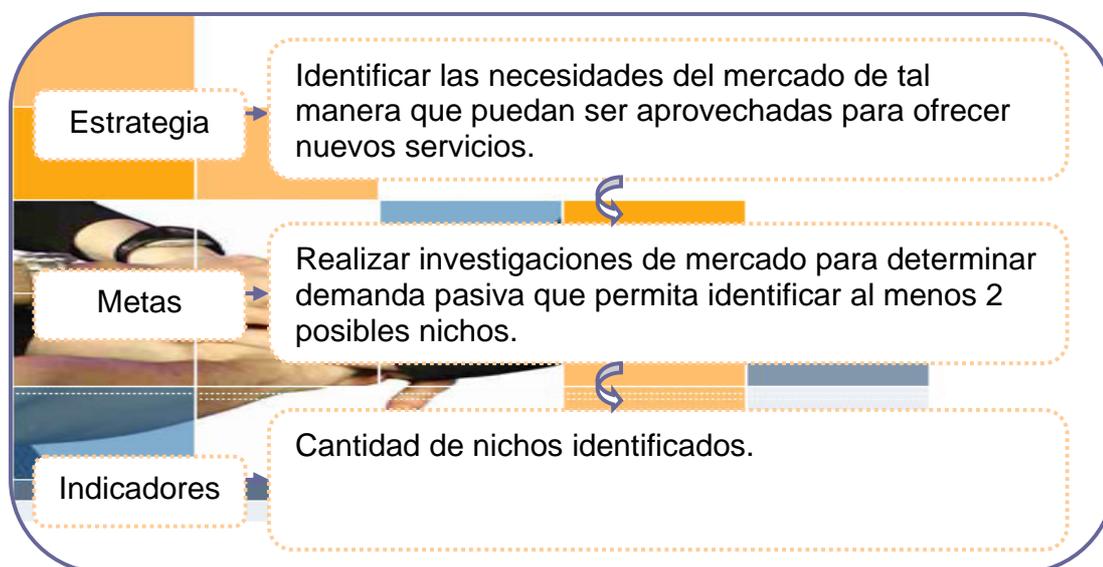
Procesos

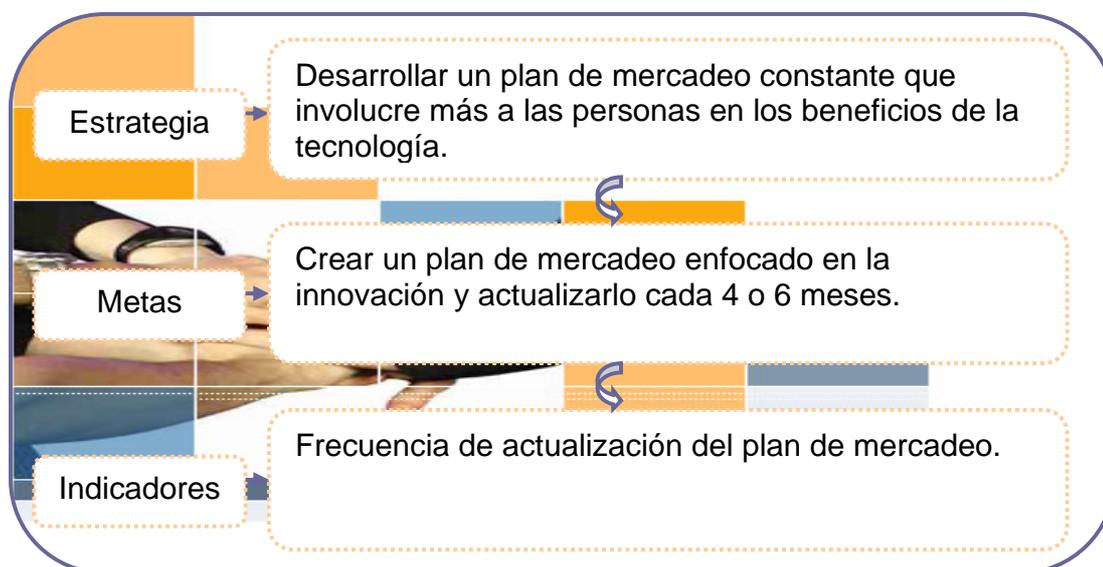




Cientes







Capítulo VII

Propuesta de Implementación y Evaluación

VII. Propuesta de Implementación y Evaluación del Plan Estratégico Northek Software

El presente capítulo nos muestra la manera de cómo Northek podría implementar y evaluar el Plan estratégico y lograr tener un seguimiento de como van los planes de trabajo.

El proceso que se va llevar a cabo para desarrollar este capítulo es el siguiente



Figura 7.1. Proceso de la implementación y evaluación
Fuente: Elaboración Propia

Como lo muestra la figura 7.1, lo primero que se va hacer en este capítulo es definir los roles de cada una de partes que tienen que ver con el Plan Estratégico. Luego la segunda parte está enfocada a la referencia del software, aquí se realizará una explicación breve sobre como se maneja el software en que consiste etc.

La última etapa de este Capítulo tiene que ver la evaluación del Plan Estratégico, por esta razón se va realizar una ponderación a cada unidad estratégica, luego de pondera cada perspectiva y finalmente se ponderan las estrategias. También se va establecer una serie de tablas para cada indicador donde se mostrara la unidad de medida, los responsables de cada indicador entre otros aspectos como para dar una idea a la empresa a la hora de trasladar el plan al Software que ellos mismos elaboraron.

A Roles

1. Junta Directiva

Con relación al Plan Estratégico la Junta Directiva, tienen como responsabilidad mantener el plan actualizado con relación al Interno y al externo y valorar y aprobar los planes de trabajo establecidos para cada unidad estratégica.

2. Gerencia

El rol que tiene la gerencia en este proceso, corresponde a velar para que las acciones y los planes de trabajo establecidos se cumplan, apoyar en diferentes acciones establecidas y motivar a los coordinadores a lograr las metas en el menor tiempo posible.

3. Coordinadores de las unidades

Los coordinadores de las unidades tienen la responsabilidad de realizar los planes de trabajo, ejecutar con ayuda de los colaboradores que están a su cargo las acciones para lograr el cumplimiento de las metas. También tienen el deber de alimentar el software cada tres meses, si así lo amerita el indicador y por último presentar reportes a la gerencia sobre el alcance o limitaciones del plan de trabajo.

B Referencia del Software

Northek cuenta con un Software, llamado CMISoft. El sistema implementa la evaluación de riesgo de los indicadores, y en la sección de configuración es donde se crea la Matriz de Riesgo, la cual sirve para la creación de los riesgos y su posterior asociación con los indicadores.

También existe un sistema de Notificaciones, el cual vía correo electrónico advierte sobre acciones que deben tomarse respecto a los indicadores.

El sistema también posee colorimetrías son objetos que permiten definir una métrica para cuantificar los indicadores y poderlos ubicar en una nota relativa de 1 a 100, de esta forma se puede unificar diferentes tipos de colorimetría.

Los elementos básicos que componen las colorimetrías son:

- ☛ Tipos de medida: Minutos, días, colones, unidades, %.
- ☛ Orden de la colorimetría: Ascendente o Descendente.
- ☛ Rangos de la colorimetría: 4 estados asociados a colores.
- ☛ Notas de los rangos: Nota que obtendría en ese rango.

El software que posee Northek presenta una nomenclatura diferente a la que se utilizo en el Plan Estratégico, es decir, se utilizan palabras distintas pero el contenido es el mismo por ejemplo:

Nomenclatura de CMISOFT	Nomenclatura del Plan Estratégico
Áreas Estratégicas	Unidades Estratégicas
Perspectivas	Perspectivas
Estrategia de Valor	Objetivos Estratégicos
Objetivos estratégicos	Estrategias
Metas e Indicadores	Metas
	Indicadores

Una vez que el Plan Estratégico esté listo se definirá un responsable que traslade el documento hacia el software, lo cual dará a las acciones y los planes de trabajo que le corresponde a cada coordinador de la unidad juntamente con sus compañeros de trabajo.

C Evaluación

En la etapa de evaluación se va a utilizar la nomenclatura del CMISOFT, ya que en esta etapa, es como pequeña imagen como se maneja los indicadores y se realizará la ponderación.

1. Ponderación por Área Estratégica de Negocios

Antes de iniciar la ponderación hay que tener en cuenta que el área de estratégica de investigación y desarrollo es una unidad nueva, por lo tanto, no presenta ventas por el momento; no tiene personal asignado. Por esta razón, el porcentaje que se le dio a cada unidad fue por opinión de expertos (Gerente General de Northek Software).

El área estratégica de Investigación y desarrollo se le dio una ponderación de 30% y El área de servicios tiene una ponderación de un 70%.

2. Ponderación de los objetivos estratégicos

La ponderación de cada una de los objetivos estrategicos, se le asigno un porcentaje establecido por opinión de expertos, donde se toma un porcentaje de 100 y se divide entre el número de objetivos estratégicos que presenta cada Área estratégica.

a) Área estratégica de Investigación y Desarrollo

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Ponderación
Aprendizaje y Crecimiento	Crear programas de capacitación interna y externa que sean constantes, medibles y aplicables a la empresa.	5.89%
	Involucrarse con las universidades para atraer y mantener personal capacitado.	5.89%
	Aplicar parámetros de eficiencia del personal con el fin de aumentar la productividad y atender una mayor cantidad de clientes.	5.89%

	Desarrollar mecanismos de atracción y contratación que privilegien las capacidades y competencias requeridas del recurso humano.	5.89%
Procesos	Desarrollar y colocar productos diferenciados y con alto valor agregado.	5.89%
	Estructurar adecuadamente la unidad y asignar los recursos necesarios que permitan la creación de productos.	5.89%
	Establecer mecanismos para la asignación de responsabilidades y el control de avances y productos.	5.89%
	Realizar alianzas con instituciones que tienen acceso a recursos académicos.	5.89%
Clientes	Formular programas de vinculación con empresas para conocer sus necesidades reales y desarrollar productos en función de las mismas.	5.89%
	Desarrollar un plan de mercadeo constante que involucre más a las personas en los beneficios de la tecnología.	5.89%

	Fomentar la participación en foros y ferias tanto nacionales como internacionales.	5.89%
	Seleccionar y atender nichos de mercado específicos utilizando como criterio de selección el potencial de demanda pasiva de los mismos	5.89%
	Mantener lectura periódica y constante del mercado, logrando obtener resultados concretos.	5.89%
	Realizar una correcta Administración para una correcta administración de las relaciones con los clientes (CRM), para poder consolidar la cartera	5.89%
	Desarrollar promociones y mercadeo en conjunto con la cámara de TICS o con empresas particulares actual y generar nuevos clientes.	5.89%
Finanzas	Contar con una estructura financiera adecuada a la necesidad de la empresa.	5.89%

Cuadro 7.1. Ponderación de las estrategias.
Fuente: Elaboración propia

b) Unidad estratégica de Servicios

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Ponderación
Aprendizaje y Crecimiento	Pagar salarios competitivos que superen el incremento del costo de vida y lo pagado por la competencia de la zona.	10%
	Capacitar y entrenar a todos los colaboradores continuamente (Énfasis en servicio al cliente).	10%
	Desarrollar mecanismos de contratación que privilegien las capacidades y competencias requeridas del recurso humano.	10%
Procesos	Definir metodologías claras y cuantificables relacionadas con la atención al cliente.	10%
	Establecer mecanismos para la asignación de responsabilidades y el control de avances y productos.	10%
Clientes	Buscar nuevos clientes con necesidades especializadas dispuestos a pagar por un servicio adecuado a sus necesidades.	10%
	Identificar las necesidades del mercado de tal manera que puedan ser aprovechadas para ofrecer nuevos servicios.	10%
	Potenciar alianzas estratégicas que permitan una mayor incorporación de nuestros servicios en el mercado.	10%
	Desarrollar un plan de mercadeo constante que involucre más a las personas en los beneficios de la tecnología.	10%

Finanzas	Contar con una estructura financiera adecuada a la necesidad de la empresa.	10%

Cuadro 7.2. Ponderación de las Estrategias.
Fuente: Elaboración propia

3. Evaluación de Indicadores

En la parte de evaluación se presentara una pequeña propuesta que se utiliza para medir los indicadores en forma manual, si por alguna razón no tienen disponible de primera mano el Software CMISOFT.

También hay que recordar que antes de iniciar con la evaluación de los indicadores se deben establecer los planes de trabajo como anteriormente de ha mencionado. Una vez asignadas las estrategias a las diferentes áreas de la empresa, es necesario que los encargados de dichas áreas establezcan los planes de trabajo que faciliten el alcance de la estrategia, por medio del cumplimiento de la meta y la verificación de la existencia del factor crítico de éxito respectivo.

Para hacerlo, es conveniente que cada área se plantee un plan de trabajo para cada año.

Un buen plan de trabajo debe contener, al menos, lo siguiente:

- ☛ Objetivo estratégico que se desea impactar.
- ☛ Meta e indicador que se desea impactar.
- ☛ Acciones necesarias: Se desarrolla una lista de acciones para el año que garanticen la existencia del factor crítico de éxito y/o el alcance de la meta.

- ☛ **Plazo:** Se debe indicar, para cada acción planteada, una fecha de inicio y una fecha de finalización, y fechas intermedias en caso de que cada acción requiera el alcance de ciertos hitos.
- ☛ **Responsable:** Indicar el nombre del responsable o responsables de la realización de cada acción.
- ☛ **Recursos:** Indicar los recursos requeridos para el desarrollo de cada acción.

Es conveniente que estos formatos tengan previsto espacios para comentarios y anotaciones, para que, por ejemplo, si una actividad debía iniciarse en un cierto mes, se indiquen los motivos del retraso o cuestiones similares.

Una vez que se tenga los planes de trabajo se realizarán los tableros para cada indicador. Los tableros incluyen los siguientes valores:

UEN: Nombre del área estrategia para la cual se diseñó el indicador.

Código: Código del indicador. Puede tomar el código de una meta, pero en un sistema más desarrollado se le puede agregar a la codificación el código de la unidad organizacional y un consecutivo, por ejemplo. Lo anterior es muy valioso cuando la organización ha consolidado su cultura de planificación, porque se logran desarrollar indicadores para cada unidad organizacional, e incluso para cada funcionario de la organización.

Frecuencia de actualización: Indica la frecuencia con la que el indicador debe ser actualizado. Frecuencias comunes pueden ser diarias, semanales, mensuales, trimestrales, semestrales o anuales.

Unidad organizacional: Se aplica para organizaciones que ya han consolidado un sistema completo de control estratégico con base en indicadores. Para sistemas simples es suficiente con mencionar el área estratégica.

Administrador: Es el puesto de la persona responsable por la buena marcha del indicador.

Descripción: Es la descripción general, en prosa, del indicador.

Unidad de medida: Indica la unidad sobre la cual se va a medir el indicador (porcentajes, unidades absolutas, unidades monetarias, etc.).

Forma de cálculo: Se describe cómo se calcula el indicador, cuando sea necesario realizar operaciones matemáticas o financieras.

Responsable de actualización: Es la persona responsable de que la información del indicador esté siempre actualizada. Puede que sea el mismo administrador, pero no es necesario que sea siempre así. Por ejemplo, para un gerente a veces es complicado tener tiempo para estas labores, por lo que si bien es el responsable porque el indicador esté dentro de los parámetros normales, puede delegar la función de actualización de información en un asistente.

Visor: Es el puesto de la persona que puede ver el valor del indicador (además del administrador y el actualizador), con el fin de evaluar o tomar decisiones. Por ejemplo, un indicador puede ser administrador por 3a gerente, actualizador por una asistente y visualizado por la Junta Administrativa.

Tabla de valores: Consiste en una tabla con datos diversos sobre el valor del indicador: valor obtenido para el periodo en estudio, valor esperado, porcentaje de cumplimiento (cuando aplique), proyección (cuando aplique), valor acumulado (cuando aplique), porcentaje anual de cumplimiento, etc. Es importante hacer la anotación de que con el fin de comparar indicadores entre sí, es conveniente que todos puedan al final expresarse en términos porcentuales (como una nota en una escala de 0 a 100 o más de 100%).

Colorímetro: Consiste en un indicador visual del logro, en una escala de colores, donde el verde representa todo el intervalo de valores normales para el indicador; el amarillo indica valores que empiezan a denotar un mal estado del indicador; y el rojo indica un indicador con problemas serios en sus resultados.

Comentarios: En este espacio se agregará cualquier comentario que venga a explicar cualquier hecho digno de mención por su incidencia (favorable o no) sobre el indicador en cuestión.

En todo caso, como se ha indicado, la recomendación es siempre iniciar con pocos indicadores, y los más importantes, para luego ir utilizando más indicadores de diferentes niveles y ya no solo estratégicos. De esta forma se contribuye a crear en la empresa una cultura de medición y registro.

También con el tiempo se desarrollará un mecanismo por medio del cual los diferentes indicadores se relacionan entre sí por medio de ponderaciones, para obtener calificaciones globales de la estrategia, cada área estratégica, cada unidad organizacional, etc.

Por la complejidad que implica todo lo anterior, es muy recomendable que con el tiempo las organizaciones consideren el hecho de contar con sistemas informáticos que les ayuden en la gestión de su estrategia.

a) Área Estratégica de Investigación y Desarrollo

Tomaremos cada indicador de esta área y se realizara un tablero de control.

El primer nivel será la perspectiva al cual esta asociada el indicador, el segundo nivel es el objetivo estratégico al que pertenece el indicador, el tercer nivel es la meta donde se derivo el indicador y el cuarto nivel es el indicador.

1. **Aprendizaje y crecimiento**

Crear programas de capacitación interna y externa que sean constantes, medibles y aplicables a la empresa.

Realizar al menos un entrenamiento trimestralmente donde se evalúen los conocimientos del colaborador.

Cantidad de entrenamientos.

UEN: Investigación y Desarrollo		Código: 1.1.1.1.	Frecuencia de actualización: Trimestral	Unidad: N/A		
Administrador: Encargado del área de Investigación y Desarrollo						
Indicador: Cantidad de entrenamientos						
<i>Descripción: esta relacionado con el número de capacitaciones o entrenamientos que pueda brindar Northek a sus colaboradores.</i>						
<i>Unidad de medida: Entrenamientos</i>						
<i>Forma de cálculo: Se divide la cantidad de entrenamientos establecidos en el plan de trabajo para el año, sobre los entrenamientos alcanzados.</i>						
<i>Responsable de actualización: Asistente Administrativa</i>						
<i>Visor: Encargado del área de investigación y desarrollo y la gerencia.</i>						
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento
Indicador visual de logro:		  	Verde: $x \geq 85$	Amarillo: $70 \leq X < 85$	Rojo: $X < 70$	
Comentarios:						

Involucrarse con las universidades para atraer y mantener personal capacitado.

Participar en una capacitación externa cada tres meses.

Número de las capacitaciones externas.

UEN: Investigación y Desarrollo		Código: 1.2.1.1.	Frecuencia de actualización: Trimestral	Unidad: N/A		
Administrador: Encargado del área de Investigación y Desarrollo						
<p>Indicador: Número de capacitaciones externas.</p> <p><i>Descripción: se refiere a la cantidad de capacitaciones externas que Northek esta dispuesto a invertir para sus colaboradores</i></p> <p><i>Unidad de medida: Capacitaciones</i></p> <p><i>Forma de cálculo: Se divide el número capacitaciones externas establecidos en el plan de trabajo para el año, sobre las capacitaciones externas alcanzadas.</i></p> <p><i>Responsable de actualización: Asistente Administrativa</i></p> <p><i>Visor: Encargado del área de investigación y desarrollo y la gerencia.</i></p>						
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento
Indicador visual de logro:		  	Verde: $x \geq 85$	Amarillo: $70 \leq X < 85$	Rojo: $X < 70$	
Comentarios:						

Aplicar parámetros de eficiencia del personal con el fin de aumentar la productividad y atender una mayor cantidad de clientes.

Mantener la eficiencia del personal arriba del 90%.

Nivel de eficiencia del personal.

UEN: Investigación y Desarrollo		Código: 1.3.1.1.	Frecuencia de actualización: Trimestral		Unidad: N/A	
Administrador: Encargado del área de Investigación y Desarrollo						
Indicador: Nivel de eficiencia del personal						
<i>Descripción: se refiere a calidad que presenta el personal con relación a la productividad y a la atención al cliente</i>						
<i>Unidad de medida: eficiencia</i>						
<i>Forma de cálculo: el cálculo la empresa lo establecerá con relación a los parámetros que se establezcan ya sea por medio de cuestionarios o métricas a seguir sobre productividad y atención al cliente.</i>						
<i>Responsable de actualización: Asistente Administrativa</i>						
<i>Visor: Encargado del área de investigación y desarrollo y la gerencia.</i>						
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento
Indicador visual de logro:		  	Verde: $x \geq 85$	Amarillo: $70 \leq X < 85$	Rojo: $X < 70$	
Comentarios:						

Desarrollar mecanismos de atracción y contratación que privilegien las capacidades y competencias requeridas del recurso humano.

Tener una satisfacción con el personal contratado de un 90%.

Calificación de los nuevos colaboradores.

UEN: Investigación y Desarrollo		Código: 1.4.1.1.	Frecuencia de actualización: Trimestral		Unidad: N/A	
Administrador: Encargado del área de Investigación y Desarrollo						
Indicador: Calificación de los nuevos colaboradores. <i>Descripción: se refiere al puntaje que se le da al nuevo colaborado con relación a sus capacidades y el puntaje que el colaborador le da a la empresa con relación a su atracción.</i> <i>Unidad de medida: Calificaciones</i> <i>Forma de cálculo: Se dividen las calificaciones obtenidas, por el parámetro establecido de contratación y atracción</i> <i>Visor: Encargado del área de investigación y desarrollo y la gerencia.</i>						
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento
Indicador visual de logro:		  	Verde: $x \geq 85$	Amarillo: $70 \leq X < 85$	Rojo: $X < 70$	
Comentarios: _____ _____ _____ _____						

2. Procesos

Desarrollar y concretar alianzas estratégicas con organizaciones que brinden beneficios a Northek en materia de investigación y desarrollo.

Desarrollar y concretar al menos cuatro alianzas estratégicas claves para Northek en dos años.

Numero de alianzas establecidas.

AEN: Investigación y Desarrollo		Código: 2.1.1.1.	Frecuencia de actualización: Trimestral		Unidad: N/A	
Administrador: Encargado del área de Investigación y Desarrollo						
<p>Indicador: número de alianzas establecidas.</p> <p><i>Descripción: se refiere a l número de alianzas estratégicas con otras organizaciones que puede alcanzar Northek y que le brinde beneficios.</i></p> <p><i>Unidad de medida: Alianzas</i></p> <p><i>Forma de cálculo: Se divide el número de alianzas que se planearon en el plan de trabajo, sobre el número de alianzas alcanzadas.</i></p> <p><i>Responsable de actualización: Asistente Administrativa</i></p> <p><i>Visor: Encargado del área de investigación y desarrollo y la gerencia.</i></p>						
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento
Indicador visual de logro:		  	Verde: $x \geq 85$	Amarillo: $70 \leq X < 85$	Rojo: $X < 70$	
Comentarios:						

Desarrollar y colocar productos diferenciados y con alto valor agregado.

Desarrollar y colocar en el mercado un producto Innovador.

Cantidad de productos en el mercado.

AEN: Investigación y Desarrollo	Código: 2.2.1.1	Frecuencia de actualización: Trimestral	Unidad: N/A			
Administrador: Encargado del área de Investigación y Desarrollo						
<p>Indicador: Cantidad de productos en el mercado.</p> <p><i>Descripción: se refiere a la cantidad de productos innovadores y con gran mercado que pueda brindar Northek en el transcurso de un año.</i></p> <p><i>Unidad de medida: Productos</i></p> <p><i>Forma de cálculo: se divide la cantidad de productos establecidos en el plan de trabajo, sobre la cantidad de productos colocados en el mercado.</i></p> <p><i>Responsable de actualización: Asistente Administrativa</i></p> <p><i>Visor: Encargado del área de investigación y desarrollo y la gerencia.</i></p>						
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento
Indicador visual de logro: ● ○ ○ Verde: $x \geq 85$ Amarillo: $70 \leq X < 85$ Rojo: $X < 70$						
<p>Comentarios:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>						

Estructurar adecuadamente la unidad y asignar los recursos necesarios que permitan la creación de productos.

Alcanzar una eficiencia superior al 90% en la unidad.

Nivel de eficiencia.

UEN: Investigación y Desarrollo		Código: 2.3.1.1.	Frecuencia de actualización: Trimestral		Unidad: N/A	
Administrador: Encargado del área de Investigación y Desarrollo						
Indicador: Nivel de eficiencia <i>Descripción: se refiere al nivel de calidad o de orden que alcanzara esta área en relación a estructura y financiamiento en periodo de seis meses.</i> <i>Unidad de medida: área estratégica</i> <i>Forma de cálculo: la empresa establecerá los parámetros que utilizaran para medir la eficiencia del área estratégica</i> <i>Responsable de actualización: Asistente Administrativa</i> <i>Visor: Encargado del área de investigación y desarrollo y la gerencia.</i>						
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento
Indicador visual de logro:		  	Verde: $x \geq 85$	Amarillo: $70 \leq X < 85$	Rojo: $X < 70$	
Comentarios: _____ _____ _____ _____						

Establecer mecanismos para la asignación de responsabilidades y el control de avances y productos.

Tener una base de datos y actualizarla cada tres meses que muestre las capacidades y conocimientos del RH Interno.

Frecuencia de actualización.

UEN: Investigación y Desarrollo		Código: 2.4.1.1.	Frecuencia de actualización: Trimestral		Unidad: N/A	
Administrador: Encargado del área de Investigación y Desarrollo						
Indicador: Frecuencia de actualización						
<i>Descripción: se refiere a la frecuencia con que se actualizan los datos que están relacionados con capacidades y conocimientos del RH humano interno de la empresa.</i>						
<i>Unidad de medidas: base de datos</i>						
<i>Forma de cálculo: se toma la cantidad de veces que se propuso actualizar la base de datos y se divide sobre la cantidad de veces que realmente se actualizó.</i>						
<i>Responsable de actualización: Asistente Administrativa</i>						
<i>Visor: Encargado del área de investigación y desarrollo y la gerencia.</i>						
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento
Indicador visual de logro:		  	Verde: $x \geq 85$	Amarillo: $70 \leq X < 85$	Rojo: $X < 70$	
Comentarios:						

Realizar alianzas con instituciones que tienen acceso a recursos académicos.

Realizar tres alianzas por año a un mediano plazo.

Número de alianzas realizadas.

UEN: Investigación y Desarrollo		Código: 2.5.1.1.	Frecuencia de actualización: Trimestral		Unidad: N/A	
Administrador: Encargado del área de Investigación y Desarrollo						
Indicador: Número de alianzas realizadas. <i>Descripción: se refiere a la cantidad de alianzas que puede lograr Northek para adquirir recursos académicos.</i> <i>Unidad de medida: Alianzas.</i> <i>Forma de cálculo: durante el periodo de un año se establece la cantidad de alianzas que se desean realizar y se dividen por la cantidad de alianzas realizadas.</i> <i>Responsable de actualización: Asistente Administrativa</i> <i>Visor: Encargado del área de investigación y desarrollo y la gerencia.</i>						
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento
Indicador visual de logro:		  	Verde: $x \geq 85$	Amarillo: $70 \leq X < 85$	Rojo: $X < 70$	
Comentarios: _____ _____ _____ _____						

3. Mercadeo (Clientes)

Formular programas de vinculación con empresas para conocer sus necesidades reales y desarrollar productos en función de las mismas.

Mantener activo un programa donde participen alrededor de un 15% empresas de la base de datos de clientes actuales y potenciales.

Porcentaje de empresas que participan en los encuentros.

UEN: Investigación y Desarrollo		Código: 3.1.1.1.	Frecuencia de actualización: Trimestral		Unidad: N/A	
Administrador: Encargado del área de Investigación y Desarrollo						
<p>Indicador: Porcentajes de empresas que participan en los encuentros</p> <p><i>Descripción: se refiere al porcentaje de empresas de la zona que asisten a los programas de vinculación con el fin de expresar sus necesidades en relación a la tecnología.</i></p> <p><i>Unidad de medida: Empresas</i></p> <p><i>Forma de cálculo: se toma el porcentaje que se estableció en el plan de trabajo y se divide por el porcentaje de empresas que asistieron a los programas de vinculación.</i></p> <p><i>Responsable de actualización: Asistente Administrativa</i></p> <p><i>Visor: Encargado del área de investigación y desarrollo y la gerencia.</i></p>						
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento
Indicador visual de logro:		  	Verde: $x \geq 85$	Amarillo: $70 \leq X < 85$	Rojo: $X < 70$	
Comentarios:						

Desarrollar un plan de mercadeo constante que involucre más a las personas en los beneficios de la tecnología.

Realizar una charla aproximadamente cada tres meses para dar a conocer a las personas y a las empresas la importancia de la tecnología.

Número de charlas impartidas.

UEN: Investigación y Desarrollo		Código: 3.2.1.1.	Frecuencia de actualización: Trimestral		Unidad: N/A	
Administrador: Encargado del área de Investigación y Desarrollo						
<p>Indicador: Número de charlas impartidas</p> <p><i>Descripción: se refiere al número de charlas que impartirá Northek con el fin de dar a conocer a las personas la importancia de la tecnología en las empresas y en diario vivir.</i></p> <p><i>Unidad de medida: Charlas</i></p> <p><i>Forma de cálculo: se toma la cantidad de charlas establecidas en el plan de trabajo y se divide por las charlas impartidas durante el año.</i></p> <p><i>Responsable de actualización: Asistente Administrativa</i></p> <p><i>Visor: Encargado del área de investigación y desarrollo y la gerencia.</i></p>						
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento
Indicador visual de logro:		  	Verde: $x \geq 85$	Amarillo: $70 \leq X < 85$	Rojo: $X < 70$	
Comentarios:						

Fomentar la participación en foros y ferias tanto nacionales como internacionales.

Participar en al menos dos foros o ferias al año.

Cantidad de foros o ferias en las que se participo.

UEN: Investigación y Desarrollo		Código: 3.3.1.1.	Frecuencia de actualización: Trimestral		Unidad: N/A	
Administrador: Encargado del área de Investigación y Desarrollo						
Indicador: Cantidad de foros o ferias en las que se participo. <i>Descripción: se refiere número de actividades en que Northek participo para dar a conocer sus productos y su empresa</i> <i>Unidad de medida: Foros o ferias</i> <i>Forma de cálculo: Se divide la cantidad de foros establecidas en el plan de trabajo sobre la cantidad de foros en los que se participo durante el año</i> <i>Responsable de actualización: Asistente Administrativa</i> <i>Visor: Encargado del área de investigación y desarrollo y la gerencia.</i>						
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento
Indicador visual de logro:		  	Verde: $x \geq 85$	Amarillo: $70 \leq X < 85$	Rojo: $X < 70$	
Comentarios:						

Seleccionar y atender nichos de mercado específicos utilizando como criterio de selección el potencial de demanda pasiva de los mismos.

Realizar inspecciones de mercado en promedio tres meses.

Cantidad de inspecciones realizadas en nichos de mercados.

UEN: Investigación y Desarrollo		Código: 3.4.1.1.	Frecuencia de actualización: Trimestral		Unidad: N/A	
Administrador: Encargado del área de Investigación y Desarrollo						
Indicador: Cantidad de inspecciones realizadas en nichos de mercado						
<i>Descripción: se refiere a las investigaciones que se realizan para conocer las necesidades de pequeñas ares del mercado en relación a tecnología.</i>						
<i>Unidad de medida: Inspecciones</i>						
<i>Forma de cálculo: se toma la cantidad de inspecciones que se establecieron y se dividen en la cantidad de inspecciones que realmente se llevaron a cabo.</i>						
<i>Responsable de actualización: Asistente Administrativa</i>						
<i>Visor: Encargado del área de investigación y desarrollo y la gerencia.</i>						
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento
Indicador visual de logro:		  	Verde: $x \geq 85$	Amarillo: $70 \leq X < 85$	Rojo: $X < 70$	
Comentarios:						

Mantener lectura periódica y constante del mercado, logrando obtener resultados concretos.

Realizar inspecciones de mercado cada tres meses.

Cantidad de inspecciones realizadas en el mercado en general.

UEN: Investigación y Desarrollo		Código: 3.5.1.1.	Frecuencia de actualización: Trimestral		Unidad: N/A	
Administrador: Encargado del área de Investigación y Desarrollo						
<p>Indicador: Cantidad de inspecciones realizadas en el mercado en general.</p> <p><i>Descripción: se refiere a las investigaciones que se realizan en forma general del mercado de Northek, obteniendo resultados concretos sobre las necesidades de sus clientes.</i></p> <p><i>Unidad de medida: Inspecciones.</i></p> <p><i>Forma de cálculo: se toma la cantidad de inspecciones que se establecieron y se dividen en la cantidad de inspecciones que realmente se llevaron a cabo.</i></p> <p><i>Responsable de actualización: Asistente Administrativa</i></p> <p><i>Visor: Encargado del área de investigación y desarrollo y la gerencia.</i></p>						
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento
Indicador visual de logro:		  	Verde: $x \geq 85$	Amarillo: $70 \leq X < 85$	Rojo: $X < 70$	
Comentarios:						

Aplicar estrategias para una correcta administración de las relaciones con los clientes (CRM), para poder consolidar la cartera actual y generar nuevos clientes.

Aplicar en forma constante la metodología de CRM y agregar cada mes un cliente más a la cartera.

Número de clientes agregados.

UEN: Investigación y Desarrollo	Código: 3.6.1.1.	Frecuencia de actualización: Trimestral	Unidad: N/A			
Administrador: Encargado del área de Investigación y Desarrollo						
<p>Indicador: Número de clientes agregados.</p> <p><i>Descripción: se refiere al número de clientes que se logren introducir en el sistema CRM, para lograr que sean clientes potenciales y aumentar la cartera de clientes.</i></p> <p><i>Unidad de medida: Clientes</i></p> <p><i>Forma de cálculo: Se divide el número clientes que se desean ingresar al sistemas en un periodo de una año y sobre la cantidad de clientes que en realidad de agregaron.</i></p> <p><i>Responsable de actualización: Asistente Administrativa</i></p> <p><i>Visor: Encargado del área de investigación y desarrollo y la gerencia.</i></p>						
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento
Indicador visual de logro: ● ○ ○ Verde: $x \geq 85$ Amarillo: $70 \leq X < 85$ Rojo: $X < 70$						
<p>Comentarios:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>						

Desarrollar promociones y mercadeo en conjunto con la cámara de TICS o con empresas particulares actual y generar nuevos clientes.

Realizar tres promociones al año en unión con otras empresas del sector TIC.

Cantidad de promociones.

UEN: Investigación y Desarrollo		Código: 3.7.1.1.	Frecuencia de actualización: Trimestral		Unidad: N/A	
Administrador: Encargado del área de Investigación y Desarrollo						
<p>Indicador: Cantidad promociones.</p> <p><i>Descripción: se refiere al número de promociones que se desean alcanzar para que en forma conjunta con otras empresas del mismo sector colocar los productos en el mercado.</i></p> <p><i>Unidad de medida: promociones</i></p> <p><i>Forma de cálculo: Se divide el número de promociones establecidas en el plan de trabajo para el año, sobre las promociones realmente alcanzadas.</i></p> <p><i>Responsable de actualización: Asistente Administrativa</i></p> <p><i>Visor: Encargado del área de investigación y desarrollo y la gerencia.</i></p>						
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento
Indicador visual de logro:		  	Verde: $x \geq 85$	Amarillo: $70 \leq X < 85$	Rojo: $X < 70$	
Comentarios:						

b) Área estratégica de Servicios

1. Aprendizaje y crecimiento.

Pagar salarios competitivos que superen el incremento del costo de vida y lo pagado por la competencia de la zona.

Superar el incremento del costo de vida y lo pagado por la competencia de la zona.

Porcentajes de incremento de salarios.

UEN: Servicios Código: 1.1.1.1.		Frecuencia de actualización: Semestral		Unidad: N/A		
Administrador: Encargado del área de Servicios						
Indicador: Porcentaje de incremento de salarios <i>Descripción: se refiere al ajuste salarial que se realizara durante el año con relación al costo de la vida de la zona.</i> <i>Unidad de medida: colones</i> <i>Forma de cálculo: se toma el aumento del costo de la vida de la zona establecido por las diferentes entidades y se divide por los ajustes salariales realizados por Northek</i> <i>Responsable de actualización: Asistente Administrativa</i> <i>Visor: Encargado del área de servicios y la gerencia.</i>						
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento
Indicador visual de logro:		  	Verde: $x \geq 85$	Amarillo: $70 \leq X < 85$	Rojo: $X < 70$	
Comentarios: <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>						

Ranquin salarial.

UEN: Servicios		Código: 1.1.1.2.	Frecuencia de actualización: anual		Unidad: N/A		
Administrador: Encargado del área de Servicios.							
Indicador: Ranquin salarial							
<i>Descripción: el ranquin salarial se refiere a una tabla que se muestra anualmente los salarios de la zona y cual es el salario más alto y como se encuentra Northek en ese ranquin con respecto a su salario.</i>							
<i>Unidad de medida: salarios</i>							
<i>Forma de cálculo: se compara el ranquin salarial, con los salarios que brinda Northek a sus colaboradores</i>							
<i>Responsable de actualización: Asistente Administrativa</i>							
<i>Visor: Encargado del área de servicios y la gerencia.</i>							
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento	
Indicador visual de logro:					Verde: $x \geq 85$	Amarillo: $70 \leq X < 85$	Rojo: $X < 70$
Comentarios:							

Capacitar y entrenar a todos los colaboradores continuamente (Énfasis en servicio al cliente).

1.2.1 Traer expertos en atención al cliente y capacitar forma trimestral a los colaboradores.

Número de capacitaciones realizadas.

UEN: Servicios Código: 1.2.1.1		Frecuencia de actualización: Trimestral		Unidad: N/A		
Administrador: Encargado del área de Servicios.						
Indicador: Número de capacitaciones realizadas.						
<i>Descripción: se refiere al número de capacitaciones que Northek realice para lograr que todos sus colaboradores le den un mejor servicio al cliente.</i>						
<i>Unidad de medida: Capacitaciones.</i>						
<i>Forma de cálculo: Se divide el número de capacitaciones establecidas en el plan de trabajo, sobre las capacitaciones realizadas durante el año.</i>						
<i>Responsable de actualización: Asistente Administrativa</i>						
<i>Visor: Encargado del área de servicio y la gerencia.</i>						
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento
Indicador visual de logro:			● Verde: $x \geq 85$	● Amarillo: $70 \leq X < 85$	● Rojo: $X < 70$	
Comentarios:						

Desarrollar mecanismos de contratación que privilegien las capacidades y competencias requeridas del recurso humano.

Tener una satisfacción con el personal contrato de un 90%.

Calificación de los nuevos colaboradores.

UEN: Servicios Código: 1.3.1.1.		Frecuencia de actualización: Trimestral		Unidad: N/A			
Administrador: Encargado del área de servicios							
Indicador: Calificación de los nuevos colaboradores. <i>Descripción: se refiere al puntaje que se le da al nuevo colaborado con relación a sus capacidades y el puntaje que el colaborador le da a la empresa con relación a su atracción.</i> <i>Unidad de medida: Calificaciones</i> <i>Forma de cálculo: Se dividen las calificaciones obtenidas , por el parámetro establecido de contratación y atracción</i> <i>Responsable de actualización: Asistente Administrativa</i> <i>Visor: Encargado del área de servicios y la gerencia.</i>							
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento	
Indicador visual de logro:					Verde: $x \geq 85$	Amarillo: $70 \leq X < 85$	Rojo: $X < 70$
Comentarios: _____ _____ _____ _____							

2. Procesos.

Definir metodologías claras y cuantificables relacionadas con la atención al cliente.

Calidad de atención al cliente superior al 90%.

Calidad de atención al cliente.

UEN: Servicios Código: 2.1.1.1. Frecuencia de actualización: Trimestral Unidad: N/A						
Administrador: Encargado del área de servicios						
Indicador: Calidad de atención al cliente <i>Descripción: se refiere al buen servicio, a la atención que se le debe dar al cliente.</i> <i>Unidad de medida: Clientes</i> <i>Forma de cálculo: Northek debe definir los parámetros que le van a mostrar si el buen servicio al cliente aumenta puede ser por medio de cuestionarios realizados a los clientes.</i> <i>Responsable de actualización: Asistente Administrativa</i> <i>Visor: Encargado del área de servicios y la gerencia.</i>						
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento
Indicador visual de logro:    Verde: $x \geq 85$ Amarillo: $70 \leq X < 85$ Rojo: $X < 70$						
Comentarios: _____ _____ _____ _____						

Establecer mecanismos para la asignación de responsabilidades y el control de avances y productos.

Tener una base de datos y actualizarla cada tres meses que muestre las capacidades y conocimientos del RH Interno.

Frecuencia de actualización.

UEN: servicios Código: 2.2.1.1.		Frecuencia de actualización: Trimestral		Unidad: N/A		
Administrador: Encargado del área de servicios						
Indicador: Frecuencia de actualización						
<i>Descripción: se refiere a la frecuencia con que se actualizan los datos que están relacionados con capacidades y conocimientos del RH humano interno de la empresa.</i>						
<i>Unidad de medidas: base de datos</i>						
<i>Forma de cálculo: se toma la cantidad de veces que se propuso actualizar la base de datos y se divide sobre la cantidad de veces que realmente se ha actualizado.</i>						
<i>Responsable de actualización: Asistente Administrativa</i>						
<i>Visor: Encargado del área de servicios y la gerencia.</i>						
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento
Indicador visual de logro:						
			Verde: $x \geq 85$	Amarillo: $70 \leq X < 85$	Rojo: $X < 70$	
Comentarios:						

3. Clientes

Buscar nuevos clientes con necesidades especializadas dispuestos a pagar por un servicio adecuado a sus necesidades.

Crecer en al menos un 15% anualmente.

Cantidad de clientes nuevos.

UEN: Servicios Código: 3.1.1.1.		Frecuencia de actualización: Trimestral		Unidad: N/A		
Administrador: Encargado del área de servicios						
Indicador: cantidad de clientes nuevos. <i>Descripción: se refiere al aumento de los clientes.</i> <i>Unidad de medida: Clientes</i> <i>Forma de cálculo: se estable un porcentaje de crecimiento o cantidad de clientes nuevos en el plan de trabajo y se divide por la cantidad o el porcentaje alcanzado.</i> <i>Responsable de actualización: Asistente Administrativa</i> <i>Visor: Encargado del área de servicios</i>						
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento
Indicador visual de logro:		  	Verde: $x \geq 85$	Amarillo: $70 \leq X < 85$	Rojo: $X < 70$	
Comentarios: _____ _____ _____ _____						

Identificar las necesidades del mercado de tal manera que puedan ser aprovechadas para ofrecer nuevos servicios.

Realizar investigaciones de mercado para determinar demanda pasiva que permita identificar al menos 2 posibles nichos.

Cantidad de nichos identificados.

UEN: Servicios Código: 3.2.1.1.		Frecuencia de actualización: Trimestral		Unidad: N/A		
Administrador: Encargado del área de servicios.						
Indicador: Cantidad de nichos identificados <i>Descripción: se refiere al número de nuevos mercados que puede lograr northek abarcar.</i> <i>Unidad de medida: nichos</i> <i>Forma de cálculo: Se divide el número de nichos establecidos en el plan de trabajo sobre los nichos alcanzados.</i> <i>Responsable de actualización: Asistente Administrativa</i> <i>Visor: Encargado del área de servicios y la gerencia.</i>						
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento
Indicador visual de logro:		  	Verde: $x \geq 85$	Amarillo: $70 \leq X < 85$	Rojo: $X < 70$	
Comentarios: _____ _____ _____ _____						

Potenciar alianzas estratégicas que permitan una mayor incorporación de nuestros servicios en el mercado.

Realizar 2 alianzas al año con empresas que tengan una línea de negocios acorde al plan estratégico nuestro.

Número de alianzas realizadas.

UEN: servicios Código: 3.3.1.1.		Frecuencia de actualización: Trimestral		Unidad: N/A			
Administrador: Encargado del área de servicios.							
Indicador: Número de alianzas realizadas <i>Descripción: se refiere a la cantidad de alianzas que puede lograr la empresa en un determinado tiempo.</i> <i>Unidad de medida: Alianzas.</i> <i>Forma de cálculo: se toma el número de alianzas establecidas en el plan de trabajo y se divide entre las alianzas realizadas durante el año.</i> <i>Responsable de actualización: Asistente Administrativa</i> <i>Visor: Encargado del área de servicios y la gerencia.</i>							
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento	
Indicador visual de logro:					Verde: $x \geq 85$	Amarillo: $70 \leq X < 85$	Rojo: $X < 70$
Comentarios: _____ _____ _____ _____							

Desarrollar un plan de mercadeo constante que involucre más a las personas en los beneficios de la tecnología.

Crear un plan de mercadeo enfocado en la innovación y actualizarlo cada 4 o 6 meses.

Frecuencia de actualización del plan de mercadeo.

UEN: Servicios Código: 3.4.1.1.		Frecuencia de actualización: Trimestral		Unidad: N/A		
Administrador: Encargado del área de servicios						
Indicador: Frecuencia de actualización del plan de mercadeo. <i>Descripción: se refiere a la frecuencia que se tiene en la empresa para lograr mantener el plan bien actualizado.</i> <i>Unidad de medida: Actualización</i> <i>Forma de cálculo: en el plan de trabajo se menciona cuantas veces se debe actualizar el plan en el año y ese número de veces se divide por la cantidad de actualizaciones que se realizaron durante el año.</i> <i>Responsable de actualización: Asistente Administrativa</i> <i>Visor: Encargado del área de servicios y la gerencia.</i>						
Periodo	Esperado	Real	% de cumplimiento del periodo	Proyección acumulada (si aplica)	Real acumulado	% anual de cumplimiento
Indicador visual de logro:		  	Verde: $x \geq 85$	Amarillo: $70 \leq X < 85$	Rojo: $X < 70$	
Comentarios: <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>						

Capítulo VIII

Conclusiones y Recomendaciones

VIII. Conclusiones y Recomendaciones

A Conclusiones

La elaboración de este presente trabajo lleva a concluir lo siguiente:

1. Como se desprende del diagnóstico externo, el sector de las TIC presenta un crecimiento considerable en los últimos años, por lo que ofrece oportunidades para las empresas del sector.
2. Derivado del diagnóstico interno se desprende que Northek tiene posibilidad de mejorar su gestión en: servicio al cliente, recursos humanos (cantidad), manejo financiero y manejo de la comercialización.
3. El plan estratégico utilizado como base tenía tres años de haber sido planteado, pero su ejecución se vio limitada por la falta de una propuesta de implementación del mismo.
4. El nuevo plan estratégico de Northek considera dos áreas estratégicas para la organización: investigación y desarrollo, y servicios. Estas responden a las tendencias del entorno en materia de desarrollo de software.
5. El nuevo plan estratégico desarrollado le permite a Northek contar con mayores posibilidades de éxito en el corto, mediano y largo plazo si el mismo es implementado adecuadamente, considerando principalmente el potencial de crecimiento de Northek, y dado que la principal contribución del plan es definir una dirección estratégica compartida por sus colaboradores.

B Recomendaciones

Se recomienda lo siguiente:

1. Mantener una lectura constante del entorno con el fin de verificar la validez de las oportunidades y amenazas detectadas en este plan estratégico.
2. En caso de haber cambios significativos en el entorno competitivo de Northek, la empresa deberá reformular las partes que corresponda de su plan estratégico.
3. Como se estableció en diferentes estrategias, Northek debe invertir tiempo, esfuerzo y recursos para la mejora de sus procesos y condiciones competitivas. En este aspecto lo fundamental será que se potencie el recurso humano disponible y atraer nuevo recurso humano altamente competitivo.
4. Velar continuamente por el compromiso del personal para con la implementación del plan. En este sentido se deberá invertir en capacitación y sensibilización de los colaboradores para que desarrollen sus habilidades en materia de planificación y ejecución.
5. En vista de que hay un precedente de un plan pertinente que no fue ejecutado, se recomienda aplicar las sugerencias para la adecuada puesta en práctica de este plan. En este sentido es muy relevante que Northek logre utilizar para su propio provecho la herramienta CMISoft.
6. Con la utilización del CMISoft y la participación de todos los colaboradores, que pueden terminar en el desarrollo de metodologías novedosas, Northek tiene la gran oportunidad de mejorar su propio producto por medio de la utilización del mismo.

7. Es recomendable que en un periodo a corto a largo plazo según lo merezca la empresa haga un alto en el camino y reformule nuevamente su plan estratégico para que pueda explotar mejor las oportunidades que le ofrece el entorno, en función de sus fortalezas y ventajas competitivas.

Literatura Consultada

Literatura Consultada

Instituto Politécnico Nacional de México. Metodología para el Análisis FODA. 2002. Disponible en www.uventas.com, consultado el 2 de agosto de 2007.

Milano, Camilo. Una conceptualización de la visión estratégica. Artículo disponible en www.esgn.edu.ar. Consultado el 18 de julio de 2007.

Mark Minevich y Dr. Frank Jurgen (March 2005). Global Outsourcing Report. 2005. Documento disponible en www.camtic.com, consultado el 2 de agosto de 2007.

Nils-Goran Olve, Jan Roy y Magnus Wetter (2000). Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral, España, Talleres gráficos Vigor S.A.

Roberto Hernández, Carlos Hernández y Pilar Baptista (2003). Metodología de la Investigación, Interamericana, McGraw-Hill. Tercera Edición.

Robert S. Kaplan y David P. Norton (1996). The Balanced Scorecard, United States of America, Harvard college.

Thompon y Strickland (2004). Administración Estratégica, México, McGraw-Hill. Décimo tercera edición.

Universidad Tecnología Metropolitana del Estado de Chile, 2002. Plan Estratégico. Disponible en www.civ.cl, consultado el 2 de agosto de 2007.

Wikipedia. Cuadro de Mando Integral. Definición disponible en www.wikipedia.org, consultada el 18 de julio de 2007.

Apéndices

Apéndices

Apéndices Nº 1 Área Estratégica de Investigación y Desarrollo.

Análisis FODA	Ejemplo	Oportunidades					Amenazas					Subtotal
		1. Análisis estratégicos	2. Ambiente de crecimiento en el área TIC a nivel nacional e internacional	3. Estar Asociados a la Cámara de Tecnólogos de Información y comunicaciones de la Zona Norte	4. Demanda para empresas y personas	5.	1. No existe una cultura de valor real a nivel nacional	2. Resistencia al cambio por parte del cliente	3. Alta competitividad nivel nacional	4. Insuficiente oferta de Recursos Humanos capacitado	5.	
Fortalezas	<p>Exemplo</p> <p>Porcentaje de calificación del análisis FODA, para enfatizar las posibles estrategias derivadas</p> <p>Tipo de estrategias</p> <p>Overness 46%</p> <p>Defensa 23%</p> <p>Adaptativa 20%</p> <p>Supervivencia 31%</p> <p>Porcentaje</p>	3	2	2	3	10	67%	3	0	3	9	60%
		2	2	1	2	7	47%	1	1	1	4	27%
		1	2	1	1	5	33%	0	2	2	4	27%
		3	3	2	3	11	73%	1	1	1	2	33%
		5.										
Subtotal		9	9	6	9	33		5	5	4	8	22
		60%	60%	40%	60%	44%		33%	33%	27%	50%	29%
Debilidades	<p>1. Actividad nueva</p> <p>2. No hay recursos académicos</p> <p>3. Mercado</p> <p>4. Inadecuada asignación de responsabilidades acorde a la estructura organizacional.</p> <p>5.</p>	3	3	2	2	10	67%	1	2	3	9	60%
		3	1	2	0	6	40%	0	2	0	2	13%
		3	1	2	0	6	40%	1	2	0	3	60%
		0	0	0	0			0	0	3	3	40%
		5.										
Subtotal		9	5	6	2	22		2	6	0	9	26
		60%	33%	40%	13%	29%		13%	47%	60%	60%	35%

Área Estratégica de Servicios.

Análisis FOEA	Ejemplo	Oportunidades				Amenazas				Subtotal						
		1. Análisis estratégicos	2. Ambiente de crecimiento en el área TIC a nivel nacional e internacional	3. Estar asociados a la Cámara de Tecnologías de Información y comunicación de la Zona Norte	4. Búsqueda patrones en empresas y personas	1. No existe una cultura de valor real a nivel nacional	2. Resistencia al cambio por parte del cliente	3. Alta competitividad nivel nacional	4. Insuficiente oferta de Recurso Humano capacitado							
Fortalezas	<p>Porcentaje de calificación del análisis FOEA, para emitir las posibles estrategias derivadas</p> <p>Porcentaje</p> <p>0% 25% 50% 75% 100%</p> <p>0portunitas 32%</p> <p>Debilidades 20%</p> <p>Adaptivas 11%</p> <p>Superiores 31%</p>	1. Adopción del medio	3	7	2	2	3	10	67%	1. No existe una cultura de valor real a nivel nacional	3	5	3	3	9	60%
		2. Calidad de las personas	2	2	1	2	2	7	47%	2. Resistencia al cambio por parte del cliente	1	1	1	1	4	27%
		3. Excelente ambiente laboral	1	2	1	1	1	5	33%	3. Alta competitividad nivel nacional	0	0	2	2	4	27%
		4. Metodología establecidas	1	1	0	0	0	2	13%	4. Insuficiente oferta de Recurso Humano capacitado	1	2	0	2	5	33%
		5.														
Subtotal		7	7	4	6	6	24	32%	5	6	3	8	22	29%		
Debilidades	<p>1. Falta de Organización del tiempo por parte del Recurso Humano</p> <p>2. Limitaciones de infraestructura tecnológicas</p> <p>3. Mal servicio al cliente</p> <p>4. Inadecuada asignación de responsabilidades acorde a la estructura organizacional.</p> <p>5.</p>	1. Análisis estratégicos	0	0	0	0	0	0	0	1. No existe una cultura de valor real a nivel nacional	0	0	0	0	0	
		2. Ambiente de crecimiento en el área TIC a nivel nacional e internacional	1	2	2	0	0	5	33%	2. Resistencia al cambio por parte del cliente	2	0	1	2	5	33%
		3. Estar asociados a la Cámara de Tecnologías de Información y comunicación de la Zona Norte	2	0	1	0	0	3	20%	3. Alta competitividad nivel nacional	3	3	0	3	12	80%
		4. Búsqueda patrones en empresas y personas	0	0	0	0	0	0	0	4. Insuficiente oferta de Recurso Humano capacitado	0	0	3	3	6	40%
		5.														
Subtotal		3	2	3	3	3	8	11%	5	3	7	8	23	31%		

Anexos

Anexos

Anexo N° 1

Guía para la recopilación de información estratégica relacionada con el entorno y el mercado

El presente documento constituye una guía para realizar un análisis industrial y competitivo de un sector empresarial. Se basa en la propuesta de Thompson y Strickland, según la obra “Administración Estratégica: Textos y casos”, y la experiencia del M.A.E. Rony Mauricio Rodríguez.

Identificación de la industria

Antes es necesario definir la industria. Una industria es “un grupo de empresas cuyos productos / servicios tienen tantos atributos comunes que compiten por los mismos compradores”. La industria estudiada se define como:

Industria (producto o
servicio):

Es necesario definir cuál es la zona geográfica de influencia (¿Provincia?,
¿Cantones?, ¿Distritos?, ¿Zonas particulares?)

Zona de
influencia:

Características económicas dominantes en la industria

Tamaño del mercado

Si es posible cuantificar las ventas (en unidades o preferiblemente en unidades monetarias) en la zona de influencia estudiada.

Año	Ventas anuales aproximadas (miles de ₡) ¹
2006	
2005	
2004	

Fuentes de información / Observaciones:

Alcance de la rivalidad competitiva

Las opciones son (pueden aplicar varias):

Se compite con empresas locales	Si <input type="checkbox"/>	
	No <input type="checkbox"/>	
Se compite con empresas regionales	Si <input type="checkbox"/>	
	No <input type="checkbox"/>	
Se compite con empresas nacionales	Si <input type="checkbox"/>	
	No <input type="checkbox"/>	
Se compite con empresas extranjeras	Si <input type="checkbox"/>	
	No <input type="checkbox"/>	

Fuentes de información / Observaciones:

¹ Recomendación: Visitar oficina regional CREA-PYME MEIC - PROCOMER

Rivales y tamaños relativos

Las opciones son (solo aplica una):

¿Está la industria fragmentada en muchas empresas pequeñas?

Si

No

¿Está la industria concentrada y dominada por pocas empresas?

Si

No

Fuentes de información / Observaciones:

Compradores y tamaños relativos

Las opciones son (solo aplica una):

¿Hay muchos compradores, en general con poco poder?

Si

No

¿Existen pocos compradores que concentran un gran poder sobre los proveedores de productos / servicios?

Si

No

Fuentes de información / Observaciones:

Integración vertical

Las opciones son (pueden aplicar varias):

¿Los eslabones de la cadena productiva están claramente definidos (productores de materia prima, transformadores, productores de producto / servicio y compradores (mayoristas, minoristas, etc)?

Si

No

Fuentes de información / Observaciones:



¿Hay productores que además producen sus materias primas estratégicas y transforman intermedicamente?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

¿Hay consumidores finales que también participan de la cadena produciendo productos / servicios?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Fuentes de información / Observaciones:

Canales de comercialización

Las opciones son (pueden aplicar varias):

Productor – Mayorista – Minorista – Consumidor

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Productor – Mayorista – Consumidor

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Productor – Minorista – Consumidor

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Productor - Consumidor

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

	Si	<input type="checkbox"/>
	No	<input type="checkbox"/>
	Si	<input type="checkbox"/>
	No	<input type="checkbox"/>
	Si	<input type="checkbox"/>
	No	<input type="checkbox"/>

Ritmo del cambio tecnológico

Las opciones son (solo aplica una):

Por lo general la tecnología productiva y / o los productos / servicios en sí se mantienen sin experimentar innovaciones importantes durante muchos años

Si
No

Fuentes de información / Observaciones:

Se producen innovaciones en los procesos productivos y / o en los productos / servicios finales luego de algunos años

Si
No

El cambio en la tecnología productiva y / o los productos / servicios se innovan y cambian continuamente

Si
No

Nivel de diferenciación

Las opciones son (solo aplica una):

Los productos / servicios no son diferenciados (son muy parecidos)

Si
No

Fuentes de información / Observaciones:

Los productos / servicios presentan algunas diferencias entre ellos

Si
No

Los productos son muy diferentes entre fabricantes (en general)

Si
No

Economías de escala

Las empresas del sector operan con economías de escala en (pueden aplicar varias):

Fuentes de información / Observaciones:

Compras conjuntas o por grandes volúmenes

Si
No

Costos de fabricación por el tamaño de la planta, manufactura conjunta u otras similares

Si
No

Costos bajos de transporte (alianzas con el sector transporte, flotilla especial u otras similares)

Si
No

Costos de mercadeo y promoción por campañas conjuntas, alianzas con empresas locales de mercadeo u otras similares

Si
No

Existencia de “clusters”

Las opciones son (solo aplica una):

En la zona de influencia del sector hay reconocida experiencia en la actividad productiva, por lo que hay disposición de mano de obra calificada, servicios de apoyo y otros similares

Si
No

En la zona de influencia del sector no hay reconocida experiencia en la actividad productiva, lo que implica que no hay gran disposición de mano de obra calificada, servicios de apoyo y otros similares

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Ahorro por experiencia

Las opciones son (solo aplica una):

La actividad productiva se caracteriza por no haber ahorros al aumentar la experiencia productiva acumulada

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

En vista del aprendizaje y la experiencia acumulados, la actividad productiva se caracteriza por importantes ahorros al aumentar la producción acumulada

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Fuentes de información / Observaciones:

Relación uso de capacidad / costo

Las opciones son (solo aplica una):

Los ahorros en costos no están relacionados con la alta utilización de la capacidad productiva de las empresas del sector

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Utilizar altamente la capacidad productiva de las empresas deriva en importantes ahorros en costos

Si
No

Requerimientos de capital

Las opciones son (solo aplica una):

Para participar de la actividad productiva se requiere de una alta inversión (planta, maquinaria, personal)

Si
No

Fuentes de información / Observaciones:

No es necesaria mucha inversión para participar de la actividad

Si
No

Rendimientos de la industria

Las opciones son (solo aplica una):

Los participantes en la actividad productiva reciben rendimientos (ganancias o márgenes) bajos (por debajo de la tasa básica pasiva a seis meses)

Si
No

Fuentes de información / Observaciones:

Los participantes en la actividad productiva reciben rendimientos (ganancias o márgenes) promedio (más de la tasa básica pasiva a seis meses, pero menos del 30%)

Si
No

Los participantes en la actividad productiva reciben rendimientos (ganancias o márgenes) altos (más del 30%)

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Fuerzas competitivas de la industria

Para realizar la valoración, cada fuerza constituye un elemento de riesgo, que se descompone a su vez en factores. Para cada fuerza y factor se asigna una ponderación. Luego, cada factor se analiza en una escala de riesgo de 2 a 10, donde 2 es el riesgo más bajo, y 10 el más alto. Lo anterior por cuanto se toma una tasa mínima de riesgo de 2 (20% en una escala de 1 a 100), en vista de que se considera que no existen negocios o industrias con riesgos nulos. De esta manera, se considera riesgo bajo una nota inferior a 40%; riesgo medio una nota menor a 70%; y riesgo alto es aquel que obtiene notas mayores a 70%.

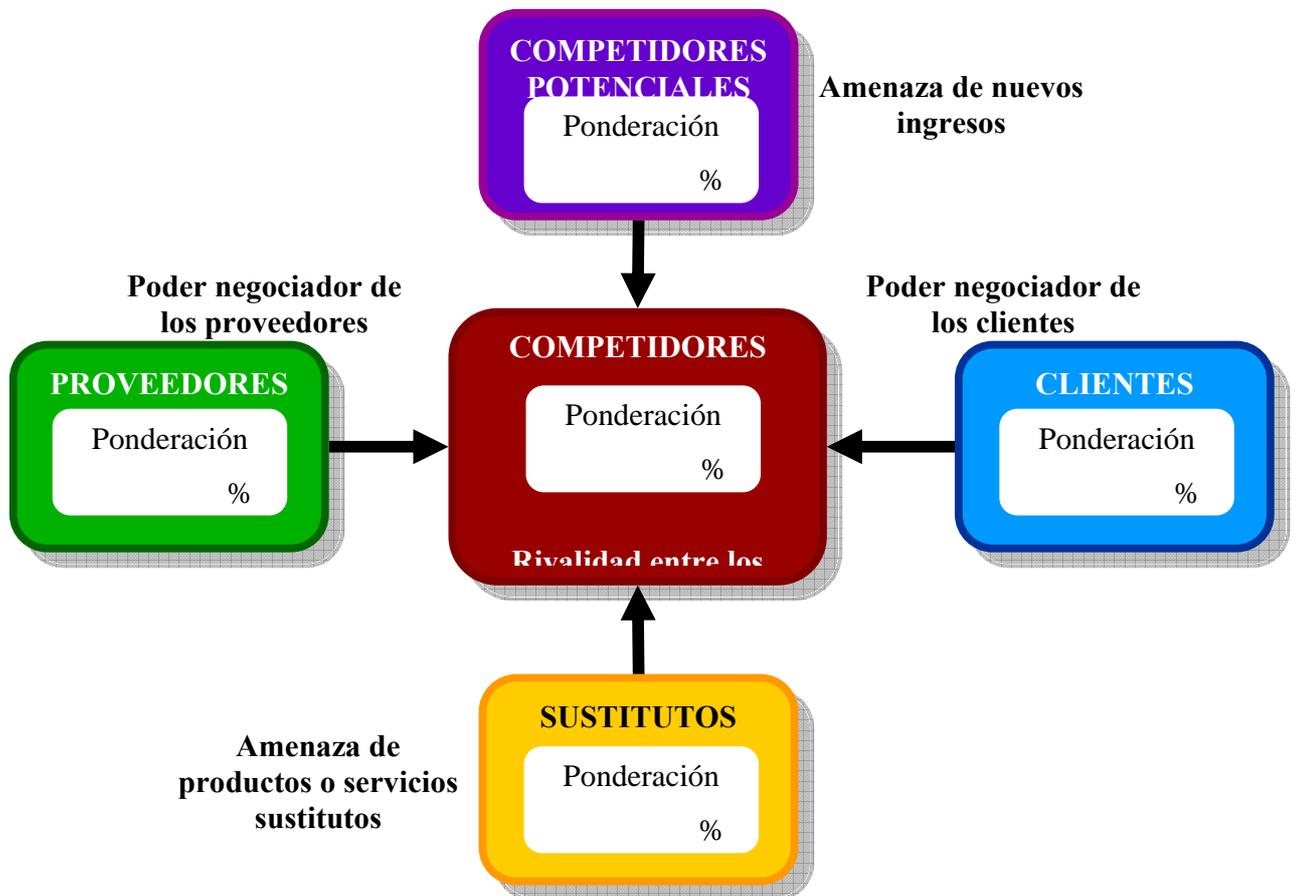
Ponderación de las fuerzas competitivas

Las fuerzas competitivas son las cinco que se muestran en el diagrama inferior. En relación con la importancia de cada fuerza para un sector, se deben asignar ponderaciones, distribuyendo 100 puntos entre las cinco fuerzas, asignando relativamente más puntos a las fuerzas más importantes.

Se puede utilizar la siguiente escala:

CARACTERÍSTICA	CALIFICACIÓN
La fuerza en cuestión no es significativa para la industria	Asigne entre un 5% y un 10%
La fuerza tiene una importancia moderada para la industria	Asigne entre un 10% y un 20%
La fuerza tiene una gran importancia para la industria	Asigne entre un 20% y un 50% inclusive

La suma de las ponderaciones debe ser igual a 100%.



Intensidad de la rivalidad

Al igual que en el caso de la ponderación de las fuerzas los factores de riesgo se deben ponderar en cada fuerza. Distribuya 100 puntos en cada uno de los factores de riesgo, asignando un mayor puntaje a los factores más importantes.

(A) FACTOR DE RIESGO	(B) EFECTO	(C) PONDERACIÓN	(D) NIVEL DE RIESGO (2 - 10)	(E) OBSERVACIONES GENERALES
1. Similitud de los competidores en capacidad	Mientras más parecidos sean los competidores en tamaño y producción, más intensas son la rivalidad y el riesgo.	%	10 <input type="checkbox"/> Alto 9 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> Medio 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> Bajo 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>	
2. Inestabilidad de las ventas en el sector	Mientras más inestables las ventas, son más intensas la rivalidad y el riesgo. El peor escenario es un sector con ventas decrecientes.	%	10 <input type="checkbox"/> Alto 9 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> Medio 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> Bajo 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>	

(A) FACTOR DE RIESGO	(B) EFECTO	(C) PONDERACIÓN	(D) NIVEL DE RIESGO (2 - 10)	(E) OBSERVACIONES GENERALES
3. Falta de diferenciación	Empresas que elaboran productos muy similares en precio, características y servicios adicionales ofrecidos al cliente aumentan la rivalidad.	%	Alto 10 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> Medio 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> Bajo 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>	
4. Aumentos de capacidad de los competidores	Si hay empresas que están aumentando su capacidad productiva, o tienen planes conocidos de hacerlo, se aumentan la rivalidad y el riesgo	%	Alto 10 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> Medio 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> Bajo 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>	

(A) FACTOR DE RIESGO	(B) EFECTO	(C) PONDERACIÓN	(D) NIVEL DE RIESGO (2 - 10)	(E) OBSERVACIONES GENERALES
5. Altas barreras de salida	Si las empresas tienen una pérdida alta por dejar de operar, de modo que es mejor seguir operando al costo con pequeñas pérdidas, aumenta la rivalidad	%	Alto 10 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> Medio 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> Bajo 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>	

(A) FACTOR DE RIESGO	(B) EFECTO	(C) PONDERACIÓN	(D) NIVEL DE RIESGO (2 - 10)	(E) OBSERVACIONES GENERALES		
PROMEDIO DE RIESGO		100%	(A) Factor	(B) Ponderación	(C) Riesgo	(D) (B x C)
			1	%		
			2	%		
			3	%		
			4	%		
			5	%		
			TOTAL	100%	Suma:	

Poder negociador de los clientes

Al igual que en el caso de la ponderación de las fuerzas los factores de riesgo se deben ponderar en cada fuerza. Distribuya 100 puntos en cada uno de los factores de riesgo, asignando un mayor puntaje a los factores más importantes.

(A) FACTOR DE RIESGO	(B) EFECTO	(C) PONDERACIÓN	(D) NIVEL DE RIESGO (2 - 10)	(E) OBSERVACIONES GENERALES

(A) FACTOR DE RIESGO	(B) EFECTO	(C) PONDERACIÓN	(D) NIVEL DE RIESGO (2 - 10)	(E) OBSERVACIONES GENERALES
1. Concentración de ventas en pocos clientes	Si hay pocos clientes que concentran las compras del producto / servicio, aumenta el poder de negociación de los clientes con respecto a las empresas	%	Alto 10 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> Medio 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> Bajo 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>	
2. Poca diferenciación de los productos ofrecidos	Si los productos / servicios son muy parecidos en precios y características, el poder de negociación de los clientes aumenta	%	Alto 10 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> Medio 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> Bajo 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>	

(A) FACTOR DE RIESGO	(B) EFECTO	(C) PONDERACIÓN	(D) NIVEL DE RIESGO (2 - 10)	(E) OBSERVACIONES GENERALES
3. Productos poco significativos para el cliente	Si los productos / servicios no son de primera necesidad para el cliente, aumenta el poder de negociación de estos	%	10 <input type="checkbox"/> Alto 9 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> Medi 6 <input type="checkbox"/> o 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> Bajo 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>	
4. Interés de los clientes en integrarse hacia atrás	Si los clientes tienen interés de incursionar en la actividad productiva de la industria, aumenta el poder de negociación de estos	%	10 <input type="checkbox"/> Alto 9 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> Medi 6 <input type="checkbox"/> o 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> Bajo 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>	

(A) FACTOR DE RIESGO	(B) EFECTO	(C) PONDERACIÓN	(D) NIVEL DE RIESGO (2 - 10)	(E) OBSERVACIONES GENERALES																												
5. Clientes con conocimiento total del sector	Si los clientes conocen en general a todos los oferentes de productos / servicios, sus características y precios, aumentan su poder de negociación	%	Alto 10 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> Medi 7 <input type="checkbox"/> o 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> Bajo 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>																													
PROMEDIO DE RIESGO		100%	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">(A) Factor</th> <th style="width: 20%;">(B) Ponderación</th> <th style="width: 20%;">(C) Riesgo</th> <th style="width: 45%;">(D) (B x C)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">%</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">%</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">%</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">%</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">%</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">TOTAL</td> <td style="text-align: center;">100%</td> <td style="text-align: center;">Suma:</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		(A) Factor	(B) Ponderación	(C) Riesgo	(D) (B x C)	1	%			2	%			3	%			4	%			5	%			TOTAL	100%	Suma:	
(A) Factor	(B) Ponderación	(C) Riesgo	(D) (B x C)																													
1	%																															
2	%																															
3	%																															
4	%																															
5	%																															
TOTAL	100%	Suma:																														

Poder negociador de los proveedores

Al igual que en el caso de la ponderación de las fuerzas los factores de riesgo se deben ponderar en cada fuerza. Distribuya 100 puntos en cada uno de los factores de riesgo, asignando un mayor puntaje a los factores más importantes.

(A) FACTOR DE RIESGO	(B) EFECTO	(C) PONDERACIÓN	(D) NIVEL DE RIESGO (2 - 10)	(E) OBSERVACIONES GENERALES
1. Existencia de pocos proveedores	Si las materias primas / insumos básicos son suplidos por un proveedor único o muy pocos proveedores, el poder de negociación de estos aumenta	%	Alto 10 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> Medi o 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> Bajo 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>	
2. Productos comprados diferenciados	Si la industria compra materias primas / insumos muy particulares y únicos, el poder de negociación de sus proveedores aumenta	%	Alto 10 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> Medi o 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> Bajo 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>	

(A) FACTOR DE RIESGO	(B) EFECTO	(C) PONDERACIÓN	(D) NIVEL DE RIESGO (2 - 10)	(E) OBSERVACIONES GENERALES
3. Las compras son un costo significativo	Si las materias primas / insumos son el principal costo productivo, el poder de negociación de los proveedores aumenta	%	10 <input type="checkbox"/> Alto 9 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> Medi o 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> Bajo 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>	
4. Interés de los proveedores de integrarse hacia delante	Si se conoce que los proveedores de materias primas / insumos tienen interés de incursionar en la actividad productiva, su poder de negociación aumenta	%	10 <input type="checkbox"/> Alto 9 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> Medi o 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> Bajo 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>	

(A) FACTOR DE RIESGO	(B) EFECTO	(C) PONDERACIÓN	(D) NIVEL DE RIESGO (2 - 10)	(E) OBSERVACIONES GENERALES																												
5. Poco conocimiento de las ofertas de los proveedores	Si se tiene poco conocimiento de los proveedores existentes y sus ofertas, el poder de negociación de estos aumenta	%	10 <input type="checkbox"/> Alto 9 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> Medio 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> Bajo 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>																													
PROMEDIO DE RIESGO		100%	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">(A) Factor</th> <th style="width: 20%;">(B) Ponderación</th> <th style="width: 20%;">(C) Riesgo</th> <th style="width: 45%;">(D) (B x C)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/> %</td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/> %</td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/> %</td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/> %</td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/> %</td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">TOTAL</td> <td style="text-align: center;">100%</td> <td style="text-align: center;">Suma:</td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> </tr> </tbody> </table>		(A) Factor	(B) Ponderación	(C) Riesgo	(D) (B x C)	1	<input type="text"/> %	<input type="text"/>	<input type="text"/>	2	<input type="text"/> %	<input type="text"/>	<input type="text"/>	3	<input type="text"/> %	<input type="text"/>	<input type="text"/>	4	<input type="text"/> %	<input type="text"/>	<input type="text"/>	5	<input type="text"/> %	<input type="text"/>	<input type="text"/>	TOTAL	100%	Suma:	<input type="text"/>
(A) Factor	(B) Ponderación	(C) Riesgo	(D) (B x C)																													
1	<input type="text"/> %	<input type="text"/>	<input type="text"/>																													
2	<input type="text"/> %	<input type="text"/>	<input type="text"/>																													
3	<input type="text"/> %	<input type="text"/>	<input type="text"/>																													
4	<input type="text"/> %	<input type="text"/>	<input type="text"/>																													
5	<input type="text"/> %	<input type="text"/>	<input type="text"/>																													
TOTAL	100%	Suma:	<input type="text"/>																													

Competidores potenciales

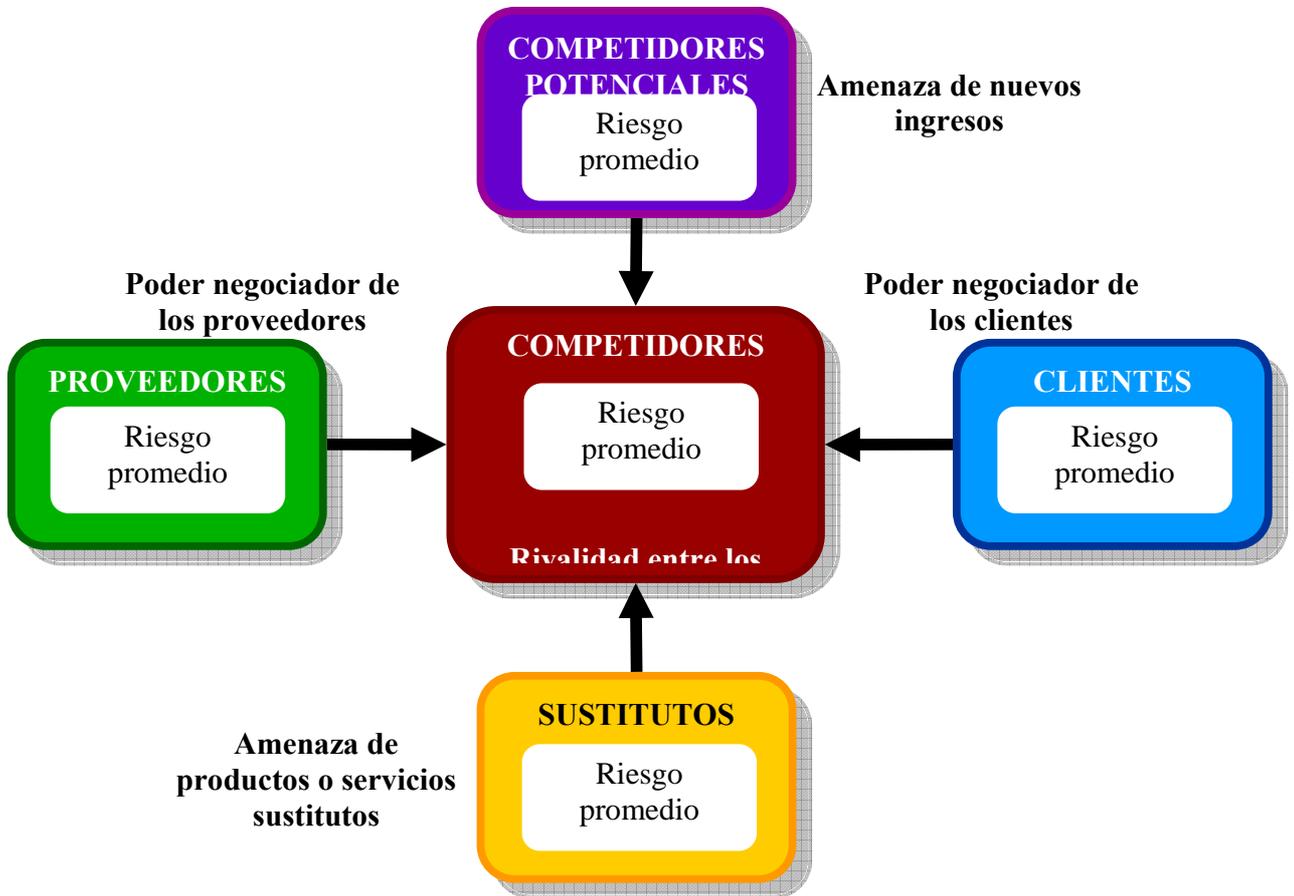
(A) FACTOR DE RIESGO	(B) EFECTO	(C) PONDERACIÓN	(D) NIVEL DE RIESGO (2 - 10)	(E) OBSERVACIONES GENERALES												
1. Posibilidad de que aparezcan nuevos competidores en el sector	Si se conoce del interés de formas nuevas empresas que compitan en la actividad productiva, o de que establezcan sus operaciones en la zona empresas de otros lugares, aumenta el riesgo para la industria	100%	Alto 10 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> Medi 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> Bajo 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>													
PROMEDIO DE RIESGO		100%	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="868 1395 1018 1485">(A) Factor</th> <th data-bbox="1018 1395 1209 1485">(B) Ponderación</th> <th data-bbox="1209 1395 1334 1485">(C) Riesgo</th> <th data-bbox="1334 1395 1549 1485">(D) (B x C)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="868 1485 1018 1653">1</td> <td data-bbox="1018 1485 1209 1653">100%</td> <td data-bbox="1209 1485 1334 1653"></td> <td data-bbox="1334 1485 1549 1653"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="868 1653 1018 1740">TOTAL</td> <td data-bbox="1018 1653 1209 1740">100%</td> <td data-bbox="1209 1653 1334 1740">Suma:</td> <td data-bbox="1334 1653 1549 1740"></td> </tr> </tbody> </table>		(A) Factor	(B) Ponderación	(C) Riesgo	(D) (B x C)	1	100%			TOTAL	100%	Suma:	
(A) Factor	(B) Ponderación	(C) Riesgo	(D) (B x C)													
1	100%															
TOTAL	100%	Suma:														

Productos sustitutos

(A) FACTOR DE RIESGO	(B) EFECTO	(C) PONDERACIÓN	(D) NIVEL DE RIESGO (2 - 10)	(E) OBSERVACIONES GENERALES												
1. Posibilidad de que aparezcan productos que reemplacen al producto o servicio ofrecido	Si se conoce la posibilidad de que aparezcan productos / servicios que reemplacen el uso de los ofrecidos por la industria, con una consecuente disminución en las ventas, aumenta el riesgo para las empresas del sector industrial	100%	Alto 10 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> Medio 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> Bajo 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>													
PROMEDIO DE RIESGO		100%	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="868 1547 1018 1715">(A) Factor</th> <th data-bbox="1018 1547 1209 1715">(B) Ponderación</th> <th data-bbox="1209 1547 1337 1715">(C) Riesgo</th> <th data-bbox="1337 1547 1549 1715">(D) (B x C)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="868 1715 1018 1805">1</td> <td data-bbox="1018 1715 1209 1805">100%</td> <td data-bbox="1209 1715 1337 1805"></td> <td data-bbox="1337 1715 1549 1805"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="868 1805 1018 1895">TOTAL</td> <td data-bbox="1018 1805 1209 1895">100%</td> <td data-bbox="1209 1805 1337 1895">Suma:</td> <td data-bbox="1337 1805 1549 1895"></td> </tr> </tbody> </table>		(A) Factor	(B) Ponderación	(C) Riesgo	(D) (B x C)	1	100%			TOTAL	100%	Suma:	
(A) Factor	(B) Ponderación	(C) Riesgo	(D) (B x C)													
1	100%															
TOTAL	100%	Suma:														

Gráfica del riesgo promedio de las fuerzas competitivas

Con base en los resultados de las tablas de riesgos se tiene:



(A) Fuerza	(B) Ponderación ² (porcentaje)	(C) Riesgo promedio ³ (2 – 10)	(D) Aporte (B x C)	(E) Nota ⁴ (C x 10)
1. Intensidad de la rivalidad	%			

² Los valores se obtienen de la ilustración “Ponderación de las fuerzas competitivas”, previa a las tablas de valoración de riesgos

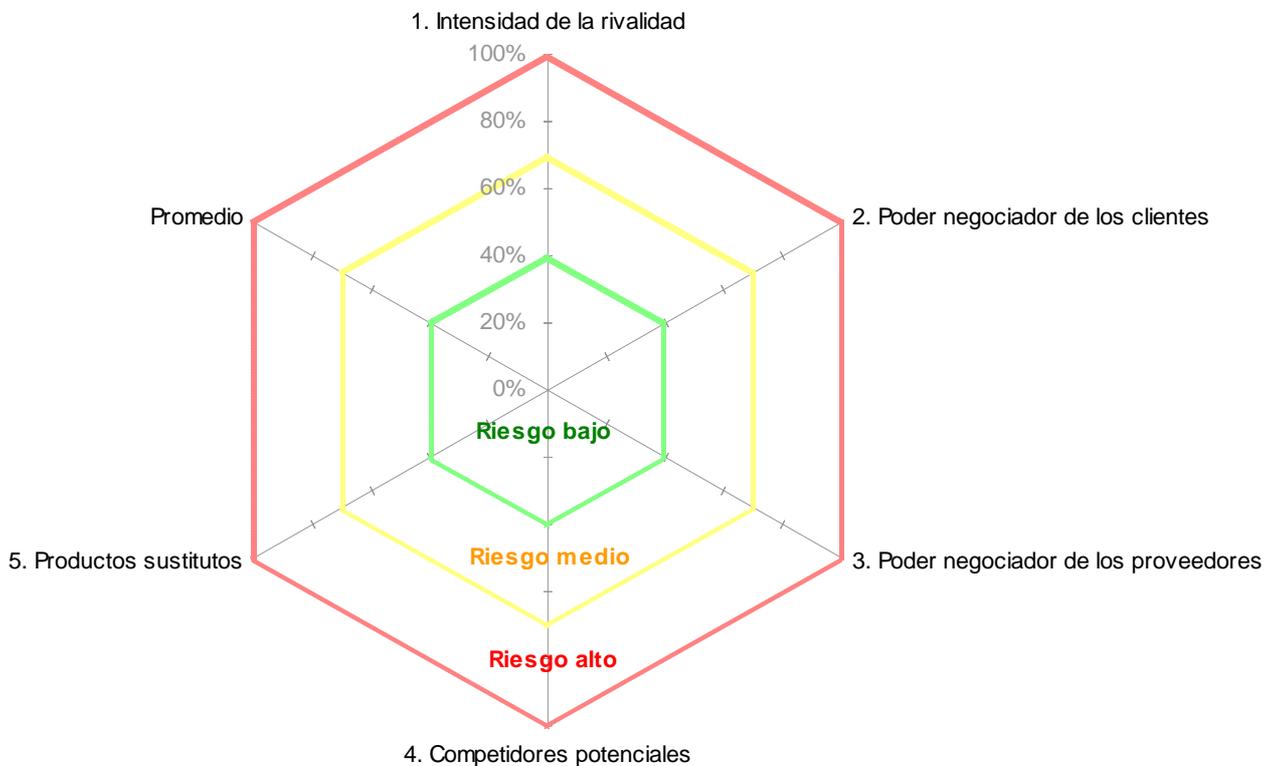
³ Los valores se obtienen de la ilustración “Gráfica del riesgo promedio de las fuerzas competitivas”

⁴ Para las cinco fuerzas se multiplica el riesgo promedio por 10; para el riesgo promedio, se multiplica el resultado de la suma de la columna “Aporte”

2. Poder negociador de los clientes	%			
3. Poder negociador de los proveedores	%			
4. Competidores potenciales	%			
5. Productos sustitutos	%			
RIESGO PROMEDIO FUERZAS	100%	Suma:		

Gráficamente:

Se pueden ubicar los valores de la tabla anterior en el gráfico que se muestra abajo, con el fin de identificar gráficamente el nivel de riesgo de las fuerzas competitivas para la industria analizada. Para hacerlo, se ubica en cada fuerza el valor correspondiente con un punto en la gráfica, siguiendo la escala disponible, y luego se unen los puntos con líneas rectas.



Propiciadores del cambio

Las condiciones de la industria cambian debido a que hay fuerzas importantes que obligan a los participantes (competidores, clientes y proveedores) a cambiar sus acciones. Las fuerzas impulsoras en una industria son las causas subyacentes fundamentales del cambio en la industria y en las condiciones competitivas (Thompson y Strickland, 2004: 95).

Las fuerzas impulsoras más comunes son:

(A) FUERZA IMPULSORA	(B) EFECTO	(C) NIVEL DE INFLUENCIA (1 - 10)	(D) OBSERVACIONES GENERALES
1. Internet	Internet está causando, borra las fronteras y crea nuevas oportunidades y amenazas formidables. Son pocas las industrias no afectadas, pero el nivel de influencia varía de industria a industria.	<p style="text-align: center;">Alto</p> <p style="text-align: center;">Medio</p> <p style="text-align: center;">Bajo</p> <p style="text-align: center;">Muy bajo</p> <p style="text-align: center;">10 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">9 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">8 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">7 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">6 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">5 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">4 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">3 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">2 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">1 <input type="checkbox"/></p>	

(A) FUERZA IMPULSORA	(B) EFECTO	(C) NIVEL DE INFLUENCIA (1 - 10)	(D) OBSERVACIONES GENERALES
2. Globalización	Algunas empresas logran grandes avances productos y rápidos niveles de crecimiento, lo que las lleva a participar en mercado de otros países, y al mismo tiempo, ocasiona que las empresas locales deban competir con empresas extranjeras	<p style="text-align: right;">10 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">Alto 9 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">8 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">7 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">Medio 6 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">5 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">4 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">Bajo 3 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">2 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">Muy bajo 1 <input type="checkbox"/></p>	

(A) FUERZA IMPULSORA	(B) EFECTO	(C) NIVEL DE INFLUENCIA (1 - 10)	(D) OBSERVACIONES GENERALES
3. Cambios en el índice de crecimiento de la industria a largo plazo	Cuando en el largo plazo el Índice de crecimiento de las ventas de la industria aumentan, las empresas tienden a aumentar su capacidad incrementando la rivalidad; cuando las ventas tienden a disminuir, la competencia se hace más reñida.	<p style="text-align: center;">Alto</p> <p style="text-align: center;">Medio</p> <p style="text-align: center;">Bajo</p> <p style="text-align: center;">Muy bajo</p> <p style="text-align: center;">10 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">9 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">8 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">7 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">6 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">5 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">4 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">3 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">2 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">1 <input type="checkbox"/></p>	

(A) FUERZA IMPULSORA	(B) EFECTO	(C) NIVEL DE INFLUENCIA (1 - 10)	(D) OBSERVACIONES GENERALES
4. Cambios en los clientes y en la forma de utilizar el producto / servicio	Los cambios demográficos impulsan cambios en los hábitos de los clientes.	10 <input type="checkbox"/> Alto 9 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> Medio 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> Bajo 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> Muy bajo 1 <input type="checkbox"/>	
5. Innovación del producto	Los productos innovadores tienden a incrementar la rivalidad en un sector, y a dejar rezagados a los que no innovan	10 <input type="checkbox"/> Alto 9 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> Medio 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> Bajo 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> Muy bajo 1 <input type="checkbox"/>	

(A) FUERZA IMPULSORA	(B) EFECTO	(C) NIVEL DE INFLUENCIA (1 - 10)	(D) OBSERVACIONES GENERALES
6. Cambio tecnológico	Los cambios tecnológicos están permitiendo producir productos / servicios mejores y a veces a mejor costo, y por lo general obligan a cambiar la operación tradicional de las empresas.	<p style="text-align: right;">10 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">9 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">8 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">7 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">6 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">5 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">4 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">3 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">2 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">1 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Alto</p> <p style="text-align: center;">Medio</p> <p style="text-align: center;">Bajo</p> <p style="text-align: center;">Muy bajo</p>	
7. Innovación en la mercadotecnia	Cuando algunas empresas innovan la forma de hacer mercadeo, tienen a variar la estructura competitiva de un sector industrial.	<p style="text-align: right;">10 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">9 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">8 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">7 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">6 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">5 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">4 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">3 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">2 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">1 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Alto</p> <p style="text-align: center;">Medio</p> <p style="text-align: center;">Bajo</p> <p style="text-align: center;">Muy bajo</p>	

(A) FUERZA IMPULSORA	(B) EFECTO	(C) NIVEL DE INFLUENCIA (1 - 10)	(D) OBSERVACIONES GENERALES
8. Ingreso o salida de las principales empresas	El ingreso o salida de empresas importantes por lo general cambia las reglas del juego competitivo del sector industrial.	Alto 10 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> Medio 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> Bajo 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> Muy bajo 1 <input type="checkbox"/>	
9. Diseminación de conocimientos entre empresas	A medida que las técnicas utilizadas por una empresa son conocidas por la competencia, se pierden las ventajas competitivas tradicionales.	Alto 10 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> Medio 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> Bajo 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> Muy bajo 1 <input type="checkbox"/>	

(A) FUERZA IMPULSORA	(B) EFECTO	(C) NIVEL DE INFLUENCIA (1 - 10)	(D) OBSERVACIONES GENERALES
10. Cambios en el costo y la eficiencia	La reducción de costos o el aumento de eficiencia en empresas clave del sector suele alterar de manera considerable el estado de la competencia en el sector industrial.	<p style="text-align: right;">10 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">Alto 9 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">8 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">7 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">Medio 6 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">5 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">4 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">Bajo 3 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">2 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">Muy bajo 1 <input type="checkbox"/></p>	

(A) FUERZA IMPULSORA	(B) EFECTO	(C) NIVEL DE INFLUENCIA (1 - 10)	(D) OBSERVACIONES GENERALES
11. Preferencias de los clientes por productos diferenciados, o por el contrario, por productos genéricos	Muchos clientes prefieren productos especializados que se adaptan a sus necesidades puntuales. Por el contrario, otros compradores prefieren productos a precios cómodos y que se desempeñen bien.	<p style="text-align: right;">10 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">9 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">8 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">7 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">6 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">5 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">4 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">3 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">2 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">1 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Alto</p> <p style="text-align: center;">Medio</p> <p style="text-align: center;">Bajo</p> <p style="text-align: center;">Muy bajo</p>	
12. Influencia del Gobierno	Cuando el gobierno tiene interés de estimular o desestimular un sector industrial, las consecuencias son inmediatas.	<p style="text-align: right;">10 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">9 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">8 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">7 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">6 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">5 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">4 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">3 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">2 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">1 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">Alto</p> <p style="text-align: center;">Medio</p> <p style="text-align: center;">Bajo</p> <p style="text-align: center;">Muy bajo</p>	

(A) FUERZA IMPULSORA	(B) EFECTO	(C) NIVEL DE INFLUENCIA (1 - 10)	(D) OBSERVACIONES GENERALES
13. Actitudes y cambios en el estilo de vida de los consumidores	<p>Algunas tendencias y modas de los consumidores provocan que algunas industrias reduzcan drásticamente o su mercado, o por el contrario, lo potencien (ejemplo: creciente gusto por productos light y orgánicos).</p>	<p>Alto</p> <p>10 <input type="checkbox"/></p> <p>9 <input type="checkbox"/></p> <p>8 <input type="checkbox"/></p> <p>7 <input type="checkbox"/></p> <p>Medio</p> <p>6 <input type="checkbox"/></p> <p>5 <input type="checkbox"/></p> <p>4 <input type="checkbox"/></p> <p>Bajo</p> <p>3 <input type="checkbox"/></p> <p>2 <input type="checkbox"/></p> <p>Muy bajo</p> <p>1 <input type="checkbox"/></p>	

(A) FUERZA IMPULSORA	(B) EFECTO	(C) NIVEL DE INFLUENCIA (1 - 10)	(D) OBSERVACIONES GENERALES
14. Nivel de incertidumbre en la industria	En industrias establecidas el nivel de incertidumbre es bajo, pero en industrias nuevas hay muchas interrogantes sobre el posible comportamiento del mercado.	10 <input type="checkbox"/> Alto 9 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> Medio 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> Bajo 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> Muy bajo 1 <input type="checkbox"/>	

Segmentación del mercado

Un nicho de mercado es una porción significativa de consumidores que prefieren un producto / servicio particular. En muchas industrias hay nichos de mercado (por ejemplo, en computadoras, dos nichos establecidos son las máquinas de marca y los clones, con clientes que prefieren uno u otro tipo).

Se deben identificar y nombrar todos los posibles nichos, describirlos (en términos de las características del producto / servicio), identificar si existe un líder en el nicho si hay especialistas (empresas que han tenido éxito diferenciándose dentro del nicho).

Nombre del nicho: _____	
Descripción: _____ _____ _____	
Empresa líder: _____	
Característica: _____ _____	
ESPECIALISTAS:	
Empresa	Característica principal
1	_____
2	_____
3	_____
4	_____
5	_____
6	_____

Nombre del nicho: _____	
Descripción: _____ _____ _____	
Empresa líder: _____	
Característica: _____ _____	
ESPECIALISTAS:	
Empresa	Característica principal
1	_____
2	_____
3	_____
4	_____
5	_____
6	_____

Nombre del nicho: _____

Descripción:

Empresa líder: _____

Característica: _____

ESPECIALISTAS:

	Empresa	Característica principal
1	_____	_____
2	_____	_____
3	_____	_____
4	_____	_____
5	_____	_____
6	_____	_____

<p>Nombre del nicho:</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/>	
<p style="text-align: center;">Descripción:</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/>	
<p>Empresa líder:</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/>	
<p>Característica:</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/>	
<p>ESPECIALISTAS:</p>	
Empresa	Característica principal
1	<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black;"/>
2	<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black;"/>
3	<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black;"/>
4	<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black;"/>
5	<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black;"/>
6	<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black;"/>

Factores clave que determinan el éxito competitivo

Los factores clave para el éxito (FCE) en la industria conciernen a los atributos del producto / servicio, las competencias empresariales, las habilidades competitivas y los logros de mercado que tienen la mayor relación directa con los rendimientos de la empresa.

Al participar en un sector competitivo se debe pretender ser competente en todos los factores clave de éxito de la industria, y sobresalir en por lo menos un factor.

Los factores clave de éxito comunes son:

Relacionados con la tecnología

FCE	RELACIÓN CON LA INDUSTRIA	OBSERVACIONES GENERALES
1. Experiencia en investigación científica	Es un FCE <input type="checkbox"/> No es un FCE <input type="checkbox"/>	
2. Capacidad de innovación en procesos productivos	Es un FCE <input type="checkbox"/> No es un FCE <input type="checkbox"/>	

FCE	RELACIÓN CON LA INDUSTRIA	OBSERVACIONES GENERALES
3. Capacidad de innovación del producto	Es un FCE <input type="checkbox"/> No es un FCE <input type="checkbox"/>	
4. Experiencia en una tecnología determinada	Es un FCE <input type="checkbox"/> No es un FCE <input type="checkbox"/>	
5. Capacidad de uso de Internet para el comercio electrónico	Es un FCE <input type="checkbox"/> No es un FCE <input type="checkbox"/>	

Relacionados con la fabricación / operación

FCE	RELACIÓN CON LA INDUSTRIA	OBSERVACIONES GENERALES
1. Eficiencia y producción al menor costo posible	Es un FCE <input type="checkbox"/> No es un FCE <input type="checkbox"/>	
2. Calidad en la fabricación	Es un FCE <input type="checkbox"/> No es un FCE <input type="checkbox"/>	
3. Alto nivel de uso de la capacidad productiva	Es un FCE <input type="checkbox"/> No es un FCE <input type="checkbox"/>	
4. Ubicación de bajo costo de las plantas productivas / oficinas	Es un FCE <input type="checkbox"/> No es un FCE <input type="checkbox"/>	

FCE	RELACIÓN CON LA INDUSTRIA	OBSERVACIONES GENERALES
5. Acceso a mano de obra calificada	Es un FCE <input type="checkbox"/> No es un FCE <input type="checkbox"/>	
6. Nivel elevado de productividad laboral	Es un FCE <input type="checkbox"/> No es un FCE <input type="checkbox"/>	
7. Diseño e ingeniería de productos / servicios de bajo costo	Es un FCE <input type="checkbox"/> No es un FCE <input type="checkbox"/>	
8. Capacidad para producir productos / servicios siguiendo las especificaciones del comprador	Es un FCE <input type="checkbox"/> No es un FCE <input type="checkbox"/>	

Relacionados con la distribución

FCE	RELACIÓN CON LA INDUSTRIA	OBSERVACIONES GENERALES
1. Poderosa red de distribución del producto / servicio	Es un FCE <input type="checkbox"/> No es un FCE <input type="checkbox"/>	
2. Tener locales propios de distribución del producto / servicio	Es un FCE <input type="checkbox"/> No es un FCE <input type="checkbox"/>	
3. Suministrar con exactitud las órdenes de los clientes	Es un FCE <input type="checkbox"/> No es un FCE <input type="checkbox"/>	
4. Costos de distribución bajos	Es un FCE <input type="checkbox"/> No es un FCE <input type="checkbox"/>	

FCE	RELACIÓN CON LA INDUSTRIA	OBSERVACIONES GENERALES
5. Tiempos breves de entrega	Es un FCE <input type="checkbox"/> No es un FCE <input type="checkbox"/>	

Relacionados con la mercadotecnia

FCE	RELACIÓN CON LA INDUSTRIA	OBSERVACIONES GENERALES
1. Asistencia técnica rápida y precisa	Es un FCE <input type="checkbox"/> No es un FCE <input type="checkbox"/>	
2. Servicio cortés al cliente	Es un FCE <input type="checkbox"/> No es un FCE <input type="checkbox"/>	

FCE	RELACIÓN CON LA INDUSTRIA	OBSERVACIONES GENERALES
3. Cero errores en con las órdenes de los clientes	Es un FCE <input type="checkbox"/> No es un FCE <input type="checkbox"/>	
4. Amplia línea de productos / servicios	Es un FCE <input type="checkbox"/> No es un FCE <input type="checkbox"/>	
5. Habilidades de comercialización	Es un FCE <input type="checkbox"/> No es un FCE <input type="checkbox"/>	
6. Estilo / empaque atractivo	Es un FCE <input type="checkbox"/> No es un FCE <input type="checkbox"/>	

FCE	RELACIÓN CON LA INDUSTRIA	OBSERVACIONES GENERALES
7. Garantías para el cliente	Es un FCE <input type="checkbox"/> No es un FCE <input type="checkbox"/>	
8. Publicidad	Es un FCE <input type="checkbox"/> No es un FCE <input type="checkbox"/>	

Relacionados con las habilidades

FCE	RELACIÓN CON LA INDUSTRIA	OBSERVACIONES GENERALES
1. Talento superior de la fuerza laboral	Es un FCE <input type="checkbox"/> No es un FCE <input type="checkbox"/>	

FCE	RELACIÓN CON LA INDUSTRIA	OBSERVACIONES GENERALES
2. Conocimientos prácticos del control de calidad	Es un FCE <input type="checkbox"/> No es un FCE <input type="checkbox"/>	
3. Experiencia en el diseño	Es un FCE <input type="checkbox"/> No es un FCE <input type="checkbox"/>	
4. Experiencia en una tecnología particular	Es un FCE <input type="checkbox"/> No es un FCE <input type="checkbox"/>	
5. Habilidad para desarrollar productos innovadores	Es un FCE <input type="checkbox"/> No es un FCE <input type="checkbox"/>	

FCE	RELACIÓN CON LA INDUSTRIA	OBSERVACIONES GENERALES
6. Habilidad para lanzar rápido al mercado productos / servicios recién desarrollados	Es un FCE <input type="checkbox"/> No es un FCE <input type="checkbox"/>	

Relacionados con la habilidad organizacional

FCE	RELACIÓN CON LA INDUSTRIA	OBSERVACIONES GENERALES
1. Sistemas de información superiores	Es un FCE <input type="checkbox"/> No es un FCE <input type="checkbox"/>	
2. Habilidad para responder con rapidez a las condiciones cambiantes del mercado	Es un FCE <input type="checkbox"/> No es un FCE <input type="checkbox"/>	

FCE	RELACIÓN CON LA INDUSTRIA	OBSERVACIONES GENERALES
3. Habilidad superior en la utilización de Internet	Es un FCE <input type="checkbox"/> No es un FCE <input type="checkbox"/>	
4. Experiencia y conocimientos administrativos	Es un FCE <input type="checkbox"/> No es un FCE <input type="checkbox"/>	

Otros tipos de factores claves de éxito

FCE	RELACIÓN CON LA INDUSTRIA	OBSERVACIONES GENERALES
1. Reputación favorable con los compradores	Es un FCE <input type="checkbox"/> No es un FCE <input type="checkbox"/>	

FCE	RELACIÓN CON LA INDUSTRIA	OBSERVACIONES GENERALES
2. Bajo costo en general	Es un FCE <input type="checkbox"/> No es un FCE <input type="checkbox"/>	
3. Ubicaciones convenientes	Es un FCE <input type="checkbox"/> No es un FCE <input type="checkbox"/>	
4. Empleados amables y corteses con los clientes	Es un FCE <input type="checkbox"/> No es un FCE <input type="checkbox"/>	
5. Acceso a capital para financiamiento	Es un FCE <input type="checkbox"/> No es un FCE <input type="checkbox"/>	

FCE	RELACIÓN CON LA INDUSTRIA	OBSERVACIONES GENERALES
6. Protección de patentes	Es un FCE <input type="checkbox"/> No es un FCE <input type="checkbox"/>	

Anexo N° 2



PLAN ESTRATÉGICO

*"No hay que volar como hoja,
hay que volar como pájaro:
con rumbo".*

Omar Dengo

ELEMENTOS CONCEPTUALES DE LA VISIÓN

Indíquenos por favor los elementos que a su juicio debería contemplar la visión de la organización; aspectos que su empresa debería aspirar lograr dentro de tres o cinco años a partir de ahora

ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN
Tecnología	<hr/> <hr/>
Enfoque al cliente	<hr/> <hr/>
Cobertura geográfica	<hr/> <hr/>
Mercados de producto o servicio	<hr/> <hr/>
Capacidades que se espera desarrollar	<hr/> <hr/>
Tipo de administración que se espera lograr	<hr/> <hr/> <hr/>



PLAN ESTRATÉGICO

*"No hay que volar como hoja,
hay que volar como pájaro:
con rumbo".*

Omar Dengo

ELEMENTOS CONCEPTUALES DE LA MISIÓN

Indíquenos por favor los elementos que a su juicio debería contemplar la misión de la organización; aspectos que la empresa debe realizar continuamente (según su naturaleza, para alcanzar la visión)

ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN
Productos / Servicios (¿Unidades estratégicas de negocios?)	<hr/> <hr/>
Tipos de clientes a los que sirve	<hr/> <hr/>
Capacidades tecnológica y de negocios	<hr/> <hr/>
Otro 1	<hr/> <hr/>
Otro 2	<hr/> <hr/>

PRIORIZACIÓN ANÁLISIS FODA

Análisis Externo

OPORTUNIDADES

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

AMENAZAS

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Análisis Interno

FORTALEZAS

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

DEBILIDADES

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Anexo N° 4



Con el fin **de** adquirir mayor conocimiento en diversos temas o tecnologías, Northek **Software** S.A. desea realizar capacitaciones internas, pero para lograr este objetivo necesitamos de su apoyo .

Por esta razón se le solicita la siguiente información

Temas o Tecnologías, que tienes mayor Fortaleza

1.
2.
3.
4.
5.
6.

Temas o Tecnologías, que tienes debilidades

1.
2.
3.
4.
5.
6.

Comentarios o sugerencias Adicionales

1.
2.
3.

Anexo N° 5

MISIÓN

Brindamos **soluciones integrales** en el área de tecnologías de información y comunicación, prioritariamente a las organizaciones de la Región Huetar Norte, garantizando **calidad** y un excelente **servicio al cliente**, fundamentados en la **innovación tecnológica** constante y el aprovechamiento del **recurso humano local**.

Anexo N° 6

VISIÓN

Trabajamos para ser el **líder** en **soluciones integrales** en el área de tecnologías de información y comunicación en la Zona Norte de Costa Rica, con alta rentabilidad y **proyección regional, nacional e internacional**, basadas en la **calidad** y la **innovación** como pilares para generar **lealtad** entre nuestros **clientes**, incursionar en nuevos mercados y generar **sentido de pertenencia** entre los integrantes de la organización.

Anexo N° 7
Análisis FODA

Fortalezas:

- 1. Contar con la metodología y convicción de calidad.**
- 2. Responsabilidad con los clientes.**
- 3. Capacidad técnica y proactiva de los colaboradores.**
- 4. Cohesión de grupo.**
- 5. Posicionamiento en la zona.**

Debilidades:

- 1. Poca liquidez.**
- 2. Inadecuada formalidad de los procesos de producción.**
- 3. Inexistencia de publicidad, promoción y mecanismos de ventas no idóneos.**
- 4. Metodologías deficientes en la estimación de proyectos.**
- 5. Prácticas administrativas insuficientes.**

Oportunidades:

- 1. Inexistencia de competencia formal autóctona de la zona.**
- 2. Una gran demanda pasiva en la zona.**
- 3. Incursionar en nuevos negocios como consultoría, automatización industrial y maquila de software.**
- 4. Existencia de actividades dinámicas en la zona.**
- 5. Alianzas estratégicas.**

Amenazas:

- 1. No existe una cultura de valor real en la Región.**
- 2. Posibilidad de surgimiento de nuevas empresas en el Sector Regional en el mismo giro de negocio.**
- 3. Incursión de competidores externos de la zona en soluciones puntuales.**
- 4. Resistencia al cambio por parte del cliente.**
- 5. Perfil profesional inadecuado**

Anexo N° 8
Objetivos Estratégicos

Aprendizaje y crecimiento

Contar con personal proactivo altamente capacitado y motivado, con un fuerte sentido de pertenencia y lealtad hacia Northek.

Procesos Internos

Contar con procesos altamente integrados que promuevan la innovación y la calidad en los productos actuales y futuros de la empresa.

Cliente

Colocar la responsabilidad como el elemento fundamental para una excelente atención que garantice la total satisfacción y lealtad de nuestros clientes, en procura de proyección nacional e internacional para ser los líderes en soluciones integrales en el área de las tecnologías de información y comunicación

Finanzas

Ser una empresa altamente rentable, para consolidar el crecimiento continuo y la permanencia y liderazgo en el mercado.

Anexo N° 9
Mapa Estratégico

